

# Sistema de Custos e Avaliação de Metas na Administração Pública

## SAG – Um Caso de Sucesso na Administração Judiciária do Tribunal de Justiça de Minas Gerais<sup>1</sup>

*Jair Eduardo Santana*  
Mestre em Direito do Estado pela PUC – SP

*O dinheiro é, acertadamente, considerado como elemento vital do organismo político, uma vez que o mantém vivo e em atividade, habilitando-o a cumprir suas funções essenciais (...).*

*Se houver deficiência, nesse particular, ocorrerá um dos seguintes malefícios: ou o povo ficará sujeito a contínuos saques, em substituição a um modo mais convincente de atender às necessidades públicas, ou o governo mergulhará em fatal atrofia, não tardando muito a perecer.*  
(Publius, Nova York, outubro de 1787 a abril de 1788).

**Sumário:** 1. Introdução. 2. Contextualização. 3. O SAG – Notas gerais – O que é o SAG? – Principais justificativas para o projeto – A que ele se presta? – De que modo ele auxilia na avaliação das metas? – Relatórios do SAG – Apêndice.

### 1. Introdução

Chegamos, enfim, à primeira década sob o regime de gestão fiscal responsável.

Os acertos e os desacertos experimentados sugerem inicialmente uma retrospectiva das mui-

tas circunstâncias que impulsionaram os fatos e o próprio tempo.

Nossa contribuição é feita no presente em tom comemorativo e, diante da limitação imposta pelas circunstâncias, entendemos importante tra-

1. Trabalho escrito em 2010, sob a Presidência do Desembargador Sérgio Resende (TJMG), a quem registramos reconhecimento pelo constante apoio na busca de soluções eficazes para a Administração Judiciária. Especial agradecimento à Seplag, por meio da Ceinfo, que não mede esforços pela construção e evolução do SAG.

zer a público uma das inúmeras experiências exitosas que conhecemos e, no caso, vivenciamos.

Sempre nos instigou a questão dos *custos na Administração Pública* porque, como se imagina, não pode haver *cumprimento de metas e de planos a qualquer custo ou sem custos*.

Pois bem. No interior do *novo modelo de gestão fiscal* posto pela Lei Complementar nº 101/00, há um setor especialíssimo destinado à *transparência, ao controle e à fiscalização*. Ali nada opaca determina solução para acalantar a preocupação que acima externamos.

Sempre imaginamos que a *Academia* é importante pela teorização, mas sobretudo pela possibilidade que gera na aplicação pragmática de categorias possivelmente dinâmicas. Por isso, em especial, transitar pelo SAG neste trabalho é uma oportunidade ímpar.

## 2. Contextualização

Se a globalização ou a mundialização mostra, ao seu modo (e sob certo aspecto), uma face extremamente perversa, esse é um dado que aqui não pretendemos enfrentar porque partimos do pressuposto de que tais fenômenos são integrantes da realidade.

A ausência de autossustentabilidade mundial (especialmente no aspecto econômico) revela que as crises econômicas experimentadas na última década (México em 1994, Ásia em 1997, Brasil e Rússia em 1998 e, recentemente, Estados Unidos) reverberam efeitos malignos em muitas partes do Planeta, circunstância que influencia, por óbvio, na arquitetura financeira de centenas de países.

Sob consenso quase unânime, a comunidade do Planeta quer evitar crises, resolvendo-as quando ocorrentes. Para isso, propõe-se a adoção de modelo já adotado por algumas dezenas de países.

A adoção de normas assecuratórias de responsabilidade e propiciadoras de transparência na gestão de recursos é fator que se alia à necessidade da implantação de um sistema financeiro sólido.

Por trás desse modelo permanecerá por longo tempo, oculto e não tão silencioso, o eterno debate acerca do perfil que cada país imprime às suas respectivas economias, não se podendo falar nem antever, com a mínima margem de precisão, se haverá ou não vencedores.<sup>2</sup>

O Brasil certamente foi *apanhado por essa onda mundial*<sup>3</sup> e adotou um novo regime de gestão fiscal como um dos instrumentos do Programa de Estabilização Fiscal<sup>4</sup> anunciados por reforma operada na Constituição de 1988.

Há quem adote postura refratária e xenófoba em relação ao modelo de arquitetura antes falado, mas a discussão em torno da adoção de um dado regime de gestão de recursos atrai – no caso brasileiro – a sobrevalência de fatores tanto endógenos quanto exógenos que se colocam de modo que justifiquem a sua implantação entre nós pelo simples fato de existirem premissas capazes de corrigir as distorções experimentadas ao longo de nossa história política.

Toda e qualquer ação governativa foca a satisfação de interesses comunitários, os quais aca-

2. Recomendamos leitura da obra intitulada *Globalização em Questão: a Economia Internacional e as Possibilidades de Governabilidade*, de Paul Hirst e Grahme Thompson, Rio de Janeiro, Vozes, 1998, Coleção Zero à Esquerda.

3. Do livro indicado na nota de rodapé anterior extraímos a seguinte passagem: " 'O brasileiro tem alma de cachorro de batalhão; aparece uma palavra nova e sai todo mundo atrás'. A frase de Nelson Rodrigues descreve exatamente o que aconteceu com a 'globalização'. O assunto virou uma verdadeira mania nacional. A atitude varia do encantamento ao pânico, do fascínio à repulsa. Mas há um quase consenso de que se trata de um debate altamente prioritário". (...) "A ideologia da 'globalização' funciona, além disso, como conveniente cortina de fumaça. Os governos têm-se servido da 'globalização' para isentar-se de responsabilidade por tudo de negativo que acontece na economia, transferindo-a para o âmbito das forças supranacionais fora do seu controle. Se aumenta o desemprego, por exemplo, logo aparece quem se disponha a atribuir o fenômeno à 'globalização'. Se empresas nacionais são absorvidas por grupos estrangeiros, a explicação é imediata: são exigências da competição em uma economia 'globalizada'" (pp. 9/11).

4. Dito programa foi apresentado à sociedade brasileira em 1998 e objetivava reduzir o déficit público e estabilizar o montante da dívida pública em relação ao PIB (Produto Interno Bruto). A gestão fiscal responsável, normatizada a partir da Lei Complementar nº 101/00, foi apenas uma das medidas então desencadeadas (lembramos das Reformas da Previdência, da Administração, entre outras).

bam por se materializar, como garantia da própria comunidade, em diversos instrumentos legais existentes na ordem jurídica, entendidas como tal aquelas normas que transitam desde a Constituição da República Federativa do Brasil até as leis subalternas.

Para satisfazer as necessidades do povo, o Estado desenvolve atividade instrumental consistente na captação, no gerenciamento e na aplicação dos recursos públicos, tríade que permite avaliar o quanto tem sido problemática e inoperante a questão entre nós.

Tomada como epicentro das transformações implantadas entre nós, a Lei Complementar nº 101, de 5.5.00 (apelidada de *Lei de Responsabilidade Fiscal*), somente pode ser compreendida se considerarmos o seu contexto regulatório e extranormativo, alcançando a sua análise – por necessidade até mesmo planificadora e gerencial – a dimensão extraterritorial.

Pontuada internamente a questão, vê-se que a regulação do tema não se fez tão somente pela inserção da referida lei complementar em nosso meio. Mais que isso, a lei citada tão somente representa uma significativa artéria integrante de uma extensa teia normativa que dá corpo e consistência ao regime governativo implantado. E engenhosamente notamos que os organismos celulares dessa grande rede interagem, relacionam-se e são reciprocamente dependentes.

A irradiação dos efeitos dela (rede) advinda alcança todos os segmentos e estruturas do Estado Brasileiro. Do ponto de vista espacial (federação) até a dimensão orgânica (Poderes e órgãos), passando por outras ramificações até atingir o propósito essencial do governo: o cidadão.

O planejamento e a orçamentação pública ganharam consistência.

Em momento algum da história pátria experimentou-se como hoje a necessidade de desen-

volver atividade planificadora tão intensamente no âmbito governamental. Não somente porque as demandas sociais se mostram volumosas, complexas e crescentes, mas sobretudo em razão do estágio atual da sociedade política, que se mostra mais exigente.

Equivocam-se aqueles que imaginam que a simples superação dos obstáculos existentes no planejamento orçamentário seja suficiente à correta captação, gerenciamento e alocação dos recursos públicos.

A toda maneira, o novo regime de gestão de recursos públicos impôs aos governantes, do maior ao menor escalão, obrigatoriedade no cumprimento de inúmeras novas ações administrativas, muitas já existentes, mas desdenhadas à falta de consistência e sanção.<sup>5</sup>

E não é só isso. As metas não podem ser alcançadas a qualquer custo, porque o Estado tem de se mostrar eficiente na realização dos seus gastos. Por isso a necessidade de se coibirem excessos, voltando-se a frente do governo para a economicidade, otimização de funções e atividades, e outros vetores sobre os quais o exercício do poder deve-se guiar.

A Lei de Gestão Fiscal é daquelas que podemos considerar como *marco de transição* das condutas administrativas outrora existentes. Trouxe tal lei, de fato, *novas rotinas e procedimentos*, todos impulsionados pelos vetores que ela contém.

Qual a razão dessa eficácia quase que absoluta?

Jair Eduardo Santana já respondeu anteriormente:

Importa-nos aqui que a Lei de Responsabilidade Fiscal agregou aos seus comandos dispositivos que tem o efeito de impor responsabilidades. E, com isso, consolidou e *densificou* princípios espalhados na *ordem jurídica*;

5. É de Jair Eduardo Santana a primeira monografia escrita no Brasil sobre *Os Crimes de Responsabilidade Fiscal Tipificados pela Lei nº 10.028/00 e a Responsabilidade Pessoal do Administrador Público*, São Paulo, Editora NDJ, mar. 2001. E também a primeira obra em que se escreveu sobre a LRF, texto honrosamente escrito em coautoria com os professores Carlos Pinto Coelho Motta, Jorge Ulysses Jacoby Fernandes e Léo da Silva Alves (*Responsabilidade Fiscal: Lei Complementar nº 101 de 04.05.2000*, Belo Horizonte, Del Rey, maio 2000).

deu conseqüências à hipóteses normativas outrora existentes;<sup>6</sup> equiparou-se, agora sim, à *luz que efetivamente ilumina* deixando de ser simples norma desprovida de sanção.

O *Código* de gestão fiscal – como às vezes chamamos a Lei de Responsabilidade Fiscal – contém dispositivo segundo o qual o desrespeito a si conduz a punições. Mas tais sanções não são apenas *peçoais*. Ao lado das sanções ditas *peçoais*, o estudo da Lei de Responsabilidade Fiscal sugere voltar olhos para outro núcleo de punições: as *institucionais* ou *estruturais* relativas às *vedações* de transferências voluntárias, obtenção de garantias, contratação de operação de crédito e *retenção* de transferências constitucionais.

Sanções também podem eventualmente ser impostas aos *administrados*, como reflexo de uma punição aplicada na estrutura. É que se um ente da federação não puder receber transferências voluntárias, punido também será o sujeito que daquele recurso depende. É, para nós, uma *sanção reflexiva*.

Como se vê, as dimensões possíveis do núcleo responsabilizador têm um vasto campo de irradiação normativa passando, a um só tempo, pelo administrador, pela Administração Pública, podendo atingir reflexamente o administrado.<sup>7</sup>

Enfim, o cenário desejado pela *arquitetura financeira mundial* foi quase integralmente alcançado, posto que as providências em torno do *marco regulatório*, da *estabilização financeira* (incluindo o setor privado) e da *transparência na gestão* foram implantadas.<sup>8</sup>

### 3. O SAG

#### Notas gerais

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais, unidade judiciária responsável por toda a estrutura

administrativa em âmbito estadual, congregando 296 comarcas e 814 varas instaladas, com um orçamento anual próximo de R\$ 2,5 bilhões, e com uma força de trabalho aproximada de 20 mil pessoas na ativa, mais do que nunca, vislumbrou a necessidade de ferramentas de apoio à gestão orçamentária condizentes com sua estrutura físico-judiciária altamente capilarizada.

O melhor controle e rigor nas despesas internas se transformou em diferencial preponderante para o sucesso da Administração Judiciária estadual, em especial analisando todo o contexto da LC nº 101/00, e seu § 3º do art. 50, em que ficou demonstrada a necessidade da implantação de um sistema de controle de custos que permitisse a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

A Presidência, então ocupada pelo Desembargador Gudesteu Biber Sampaio, determinou, em 2001, que a Secretaria de Planejamento, sob a nossa supervisão e orientação,<sup>9</sup> iniciasse estudos no sentido de atender à nova demanda que se apresentava.

Tecnicamente, iniciou-se uma busca, no mercado, de solução informatizada que pudesse atender não só às necessidades do Tribunal de Minas, mas, também, que fosse capaz de prover materialmente todos os comandos da LC nº 101/00.

#### O que é o SAG?

Após vários estudos, reuniões e até visitas a outros Estados, conseguiu-se encontrar uma instituição que pudesse desenvolver a solução, na medida e no conteúdo necessário ao atendimento da demanda.

Iniciou-se então, em 2005, na Presidência do Desembargador Corrêa de Marins, a construção do Sistema Informatizado de Apoio à Gestão – SAG, cujo objetivo foi congregar em um repositório informações existentes, porém espalhadas em diversos sistemas informatizados.

6. Como era o caso das disposições que regulamentaram o art. 169 da Constituição Federal no tocante ao limite com gastos de pessoal. Durante sua vigência, nem a própria Constituição Federal (art. 38 do ADCT), tampouco as Leis Complementares nºs 82/95 e 96/99 – Leis Camata –, tiveram êxito em produzir eficácia no campo factual. E nem poderiam. Foram disposições sem as correspondentes sanções!

7. Jair Eduardo Santana, ob. cit., p. 13.

8. Vale conferir os ROSCs (*Report on Observance of Standards and Codes do FMI*. São relatórios preparados pelo FMI sobre as práticas de transparência fiscal no Brasil).

9. À época Superintendente de Orçamento do TJMG.

Uma das grandes dificuldades vivenciadas pela Administração Judiciária é de não ter em mão, a hora e a tempo, informações que permitam ao administrador tomar decisões. Na verdade, como cada sistema informatizado trata de um assunto, era necessário buscar várias informações, em fontes diferentes, para saber o custo de uma comarca, por exemplo.

Para saber o custo de um processo julgado por comarca ou por vara, era algo mais difícil ainda, pois demandava a busca de informações em diversos sistemas, tais como Recursos Humanos – RH, Estagiários, Patrimônio, Pessoal Terceirizado, Energia Elétrica e Movimentação Processual.

A idéia de criar o SAG é a de justamente ocupar essa lacuna, ou seja, permitir que informações advindas de vários sistemas sejam demonstradas de maneira gerencial e agrupada.

#### *Principais justificativas para o projeto*

- atender aos comandos da LRF;
- necessidade de criar uma cultura da gestão e descentralização da informação, tendo em vista a peculiaridade logístico-espacial do TJMG e comarcas;
- dados/informações isoladas em cada área gestora;
- promover avaliação e consistência/auditoria dos dados dos sistemas informatizados do Tribunal;
- necessidade de conhecer melhor a estrutura de funcionamento e direcionamento de recursos;
- apoiar a gestão orçamentária;
- auxiliar na definição de metas e diretrizes gerais da instituição, especialmente focadas na redução e controle de custos, e aumento de arrecadação;
- auxiliar os gestores na elaboração de políticas específicas para suas áreas.

#### *A que ele se presta?*

A partir da construção do SAG foi possível conhecer melhor como se processa a dinâmica da alocação dos recursos do Tribunal. É possível

enxergar a despesa total de uma entrância (primeira, segunda ou especial) e, dentro dela, o custo de cada, individualmente, no nível do grupo, elemento ou item de despesa do classificador orçamentário.

É possível, ainda, cruzar determinado custo com a quantidade de processos distribuídos ou julgados da comarca.

Essa facilidade, ou flexibilidade, em permitir cruzamentos de informações de custos com as de movimentação processual (distribuídos, julgados ou acervo) permite que o Tribunal conheça para qual entrância ou comarca os recursos estão sendo direcionados. Isso é de suma importância, pois, ao se planejarem políticas específicas de atuação gerencial focadas na redução ou controle de custos, tem-se uma ferramenta de apoio à gestão capaz de fornecer dados no nível de detalhamento demandado pelo gestor.

Atualmente, na administração do Desembargador Sérgio Resende, o SAG está passando por um processo de evolução, cujos objetivos principais, a serem atingidos até maio de 2010, são três:

- descentralização do acesso às informações, ou seja, todos os gestores do Tribunal e todos os Juízes Diretores dos Fóruns do Estado enxergarão as informações das áreas sob sua responsabilidade, pela Intranet (são aproximadamente 2 mil usuários);
- aumentar o nível de granularidade das informações, permitindo assim que se enxerguem as despesas até o nível de vara/Juízo, nas comarcas, e até o nível de coordenação no segundo grau;
- mudar o SAG da plataforma “Microsoft” para a plataforma “Oracle”, com vista à padronização do parque tecnológico do Tribunal.

#### *De que modo ele auxilia na avaliação das metas?*

Conhecer o custo de cada comarca até o nível de item do classificador orçamentário permite que a Administração possa planejar e implantar políticas específicas para redução de custos.

Hoje já é possível conhecer o custo médio de instalação de uma vara ou comarca, e isso facilita em muito quando da proposição de algum ato normativo, junto ao órgão legislativo, para ampliação da estrutura judiciária.

Os relatórios do SAG foram bastante usados entre 2007 e 2008, quando se determinou que cada área do segundo grau deveria reduzir em 20% suas despesas com “Outras Despesas Correntes”. Já entre 2008 e 2009, quando ocorreram os Encontros Administrativos em todo o interior do Estado, foi criado o CIB (Custo da Infraestrutura Básica), indicador que permitiu estabelecer percentuais de redução de despesas com infraestrutura, por comarca e por região do Estado.

Um exemplo prático voltado para redução de custos, cujos dados foram possíveis de ser gerados e analisados a partir do SAG, foi o estudo “A utilização de modelos matemáticos como instrumento de apoio ao controle e à redução de custos de postagem – modelo com 23 comarcas do interior do Estado”, em que foi proposta uma economia de R\$ 1 milhão por ano, atuando somente em 23 das 296 comarcas.<sup>10</sup>

De outro modo, permite também comparar a quantidade de processos distribuídos de uma comarca com a receita extrajudicial gerada por ela. Isso permite que o Tribunal, por meio de sua Corregedoria, possa empreender políticas específicas voltadas para uma melhor fiscalização dos serviços notariais e de registro espalhados pelo Estado.

#### *Relatórios do SAG*

É possível gerar relatórios, a partir dos sete cubos atualmente existentes no SAG, que são:

- Orçamento
- Almoxarifado
- Movimentação processual (distribuídos, julgados e acervo)
- Receitas
- Folha de pagamento

- Despesa total
- Consolidado (custos, receitas, movimentação processual e indicadores macroeconômicos e sociais das comarcas).

#### **Apêndice**

*Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais*

*Secretaria Executiva de Planejamento e Qualidade na Gestão Institucional*

*Centro de Informações para Gestão Institucional*

*Estudo:*

*A utilização de modelos matemáticos como instrumento de apoio ao controle e à redução de custos de postagem*

*(modelo com 23 comarcas do interior do Estado).*

*Março/2008*

*Introdução e justificativas*

A Secretaria Executiva de Planejamento e Qualidade na Gestão Institucional – Seplag, por meio do Centro de Informações para Gestão Institucional – Ceinfo, procurou, pelo presente estudo, oferecer à Administração do TJMG um recurso gerencial que pudesse ser utilizado como ponto de apoio para a redução de custos com postagem, no âmbito das comarcas do interior.

É notória a importância desta despesa no orçamento do Tribunal, tendo em vista o seu montante, que alcançou, no exercício de 2007, aproximados R\$ 16 milhões.

Para a consecução do presente estudo, utilizamos como parâmetro as seguintes variáveis: Despesas com Postagem **(1)** versus Processos Distribuídos,<sup>11 e 12</sup> por comarca do interior.

Naturalmente, podem ou não existir outras variáveis que exerçam influência significativa sobre as “Despesas com Postagem”. Entretanto, utilizaremos como parâmetro somente a distri-

10. Para conhecer o projeto, veja o Apêndice.

11. Considerado o período de jan./nov. 2007.

12. Justiça comum e especial (excluídas as execuções criminais e de medida).

buição de processos, tendo em vista que, objetivamente, é uma variável que traduz, em tese, todos os esforços de canalização de recursos.

Utilizamos como ferramenta de processamento de informações o SAEG (Sistema de Análises Estatísticas Gerenciais), que permitiu estabelecer, mediante uma técnica específica denominada Análise de Regressão Linear, o grau de dependência entre uma variável e outra. Essa técnica possibilita calcular o grau de correlação e de confiabilidade do grau de correlação, entre duas ou mais variáveis. Esses conceitos serão abordados no capítulo “Resultados”.

#### *Formulação do problema e hipótese*

Pode-se formular a situação atual a partir dos seguintes tópicos gerais que permeiam a despesa com postagem:

– Comarcas com distribuição processual semelhante deveriam apresentar despesas semelhantes?

– Existe um ritmo de utilização dos serviços da ECT semelhante entre todas as comarcas?

– É justificável, no período de janeiro a novembro de 2007, uma comarca receber 15.385 processos e gastar R\$ 208.004,00 enquanto outra recebe 61.921 processos e gasta R\$ 167.433,00?

– Existem formas de auxiliar as comarcas a gerir melhor os recursos que estão disponibilizados?

– É possível estabelecer “cotas” para utilização da despesa?

A partir destas primeiras perguntas, formulamos uma hipótese para construção de um modelo matemático.

A hipótese é que a variável dependente “Despesas com Postagem” é uma função da variável

independente “Processos Distribuídos”; ou seja, em nosso modelo matemático existe uma variável dependente e uma independente.

#### *Objetivo geral*

Estabelecer a despesa projetada, por comarca, tomando como referência uma equação matemática, na qual a despesa com postagem seja função da distribuição de processos (na Justiça comum e Justiça especial).

#### *Objetivo específico 1*

Redução da ordem de R\$ 1 milhão nas despesas de postagem, nos próximos onze meses, atuando especificamente nas 23 comarcas do Quadro 1.

#### *Objetivo específico 2*

Construir três quadros: O primeiro com as 23 comarcas com maior despesa excedente (aquela que ultrapassa o valor da despesa projetada), o segundo, com as 23 comarcas com a maior despesa excedente negativa (aquela que fica aquém da despesa projetada), e o terceiro com todas as comarcas do interior.

#### *Resultados*

A partir da Análise de Regressão Simples, obtivemos os seguintes resultados:

Coefficiente de correlação = 89%

Objetiva medir o grau de correlação entre as variáveis (despesa efetiva *versus* processos distribuídos) ou seja, 89% das variações ocorridas na variável despesa efetiva são explicáveis por variações ocorridas na variável processos distribuídos.

Coefficiente de determinação (R<sup>2</sup> ajustado) = 80%

Objetiva medir o grau de confiabilidade do coeficiente de correlação.

#### **Quadro 1**

**Relação de 23 comarcas com maior despesa excedente (diferença entre a despesa efetiva *versus* despesa projetada)**

Comarca	Despesa Efetiva	Distribuídos Justiça Comum	Distribuídos JESP	Distribuídos Total	Despesa Projetada	Despesa Excedente (Efetiva - Projetada)
Pouso Alegre	208.004	9.618	5.767	15.385	81.059	126.945
Juiz de Fora	359.082	39.434	11.102	50.536	268.042	91.040
Uberlândia	410.501	41.085	19.363	60.448	320.769	89.733
Varginha	193.022	15.680	4.981	20.661	109.124	83.898

continua ...

Divinópolis	186.818	15.087	8.022	23.109	122.146	64.672
Leopoldina	99.409	4.906	3.360	8.266	43.190	56.219
Patos de Minas	114.390	9.104	3.507	12.611	66.303	48.087
Muriae	112.644	9.421	3.915	13.336	70.160	42.484
Alfenas	88.774	6.372	2.639	9.011	47.153	41.621
Passos	116.982	8.678	6.460	15.138	79.745	37.237
Pirapora	72.055	4.942	1.927	6.869	35.759	36.296
Iturama	60.394	4.101	1.064	5.165	26.694	33.699
Pará de Minas	98.362	6.515	5.990	12.505	65.739	32.622
Cataguases	77.831	5.871	2.941	8.812	46.094	31.736
Governador Valadares	180.728	19.294	9.595	28.889	152.893	27.836
Conselheiro Lafaiete	100.638	7.580	6.324	13.904	73.181	27.457
Araxá	90.944	7.204	5.266	12.470	65.553	25.391
João Monlevade	64.440	4.253	3.521	7.774	40.573	23.868
Santa Rita do Sapucaí	46.093	3.029	1.924	4.953	25.567	20.526
Carangola	46.319	3.224	1.883	5.107	26.386	19.934
Boa Esperança	44.593	3.498	1.700	5.198	26.870	17.723
Cambuí	42.764	3.635	1.386	5.021	25.928	16.835
Monte Santo de Minas	29.831	2.053	812	2.865	14.460	15.371

Observando o Quadro 1, optamos em demonstrar as 23 comarcas que apresentaram a maior possibilidade de redução de despesas, visto que essas gastaram mais do que a despesa projetada, quando comparadas com outras comarcas que possuem como parâmetro as mesmas variáveis.

Os valores apresentados na coluna Despesa Excedente, das 23 comarcas em tela, traduzem o montante de R\$ 1.011.231,00.

Isso significa que, se as comarcas apresentadas tivessem ficado dentro do limite da despesa projetada, o Tribunal teria economizado, no período de onze meses, o montante aproximado de R\$ 1 milhão.

#### Quadro 2

##### Relação de 23 comarcas com maior despesa excedente negativa (diferença entre despesa efetiva versus despesa projetada)

Comarca	Despesa Efetiva	Distribuídos Justiça Comum	Distribuídos JESP	Distribuídos Total	Despesa Projetada	Despesa Excedente (Efetiva - Projetada)
Contagem	167.493	44.608	17.313	61.921	328.604	-161.111
Sete Lagoas	87.305	17.798	12.421	30.219	159.967	-72.663
Ribeirão das Neves	47.099	13.317	6.009	19.326	102.023	-54.923
Santa Luzia	96.287	22.161	5.064	27.225	144.041	-47.754
Teófilo Ottoni	59.957	13.427	6.035	19.462	102.746	-42.789
Ibirité	29.905	8.419	3.901	12.320	64.755	-34.850
Vespasiano	18.152	6.040	3.492	9.532	49.924	-31.772
Caratinga	41.227	8.804	4.588	13.392	70.457	-29.230
Betim	125.653	19.544	9.656	29.200	154.547	-28.894
Sabará	11.476	5.006	2.238	7.244	37.754	-26.278
Curvelo	42.292	7.341	5.365	12.706	66.808	-24.516
Itaúna	42.329	5.866	6.380	12.246	64.361	-22.032
Manhuaçu	37.519	7.055	4.019	11.074	58.127	-20.608
Ipatinga	119.624	18.241	8.155	26.396	139.631	-20.008
Igarapé	6.622	3.621	1.472	5.093	26.311	-19.689
Timóteo	40.517	6.847	4.315	11.162	58.595	-18.078
Visconde do Rio Branco	15.735	3.285	3.139	6.424	33.392	-17.656
Barão de Cocais	12.579	3.928	1.546	5.474	28.338	-15.759

continua ...

Capelinha	9.496	3.183	1.616	4.799	24.748	-15.252
Januária	20.269	4.225	2.592	6.817	35.482	-15.214
Oliveira	30.771	4.655	4.032	8.687	45.430	-14.658
Frutal	33.263	6.326	2.754	9.080	47.520	-14.257
Lagoa da Prata	14.568	3.618	1.631	5.249	27.141	-12.573

Observando o Quadro 2, optamos em demonstrar as 23 comarcas que apresentaram a maior economia para o Tribunal, pois gastaram menos do que a despesa projetada, se comparadas com outras comarcas que possuem como parâmetro as mesmas variáveis.

Os valores apresentados na coluna “Despesa Excedente”, do Quadro 2, traduzem o montante de R\$ 760.566,00.

Isso significa que, se as 23 comarcas tivessem ficado no limite da despesa projetada, o Tribunal teria gasto a mais, no período de onze meses, o montante aproximado de R\$ 760 mil.

Ao confrontarmos os dois quadros em questão, onde o primeiro traduz uma possibilidade de economia de R\$ 1 milhão e o segundo traduz que já existem comarcas trazendo economia para o Tribunal, da ordem de R\$ 760 mil, pode-se inferir que a necessidade de atuação nas 23 comarcas do primeiro quadro torna-se, num primeiro momento, primordial.

Naturalmente que, observando o Quadro 3, iremos verificar que existem outras comarcas necessitando ajustar para baixo os seus limites de gastos.

As ações práticas e imediatas sugeridas a seguir, caso aplicadas nas comarcas relacionadas no Quadro 1, poderão trazer resultados mais rápidos e eficientes.

Num segundo momento, o Tribunal, por meio do órgão gestor do sistema de postagem, poderá fazer o acompanhamento comarca por comarca.

**Ações práticas necessárias a serem conduzidas pelo órgão gestor do sistema de postagem (Portaria nº 1645/04) com o apoio dos**

### **demais órgãos representados no Comitê Executivo**

*Relativamente às 23 comarcas do Quadro 1:*

- envio de comunicado e análise da situação peculiar de cada uma delas;
- identificar ações possíveis de serem implementadas para redução de custos, e orientação às comarcas;
- acompanhamento mensal e sistemático das despesas em 2008.

*Relativamente às 23 comarcas do Quadro 2:*

- visitar as quatro primeiras comarcas do Quadro 2 (Contagem, Sete Lagoas, Ribeirão das Neves e Santa Luzia), e identificar/levantar informações sobre como administram a rotina da postagem, objetivando replicar a experiência delas para o restante do Estado;
- instituir certificado anual de excelência no controle e na gestão de custos de postagem, a ser entregue às comarcas que se destacarem.

*Relativamente às demais comarcas (ver quadro anexo):<sup>13</sup>*

- envio de ofício do Presidente informando que as despesas de postagens serão monitoradas no exercício de 2008;
- disponibilizar, por meio do órgão gestor do sistema de postagem, um canal de comunicação para esclarecimentos (*e-mail*, telefone (...));
- padronizar as ações necessárias para a eficiente/eficaz utilização do serviço nas comarcas em que este não estiver sendo executado na forma prevista ou desejada.

13. Suprimimos propositadamente a relação das Comarcas de Minas Gerais deste trabalho. Anotamos que se aproximam de 300 no ano em curso. A consulta pode ser feita no Guia Judiciário do TJMG pelo endereço: <http://www.tjmg.jus.br>.