

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GILMAR ANTONIO CRESTANI

**Centralização administrativa: caso das Folhas de Pagamento do Poder  
Judiciário Federal da 4ª Região**

PORTO ALEGRE

2006

GILMAR ANTONIO CRESTANI

**Centralização administrativa: caso das Folhas de Pagamento do Poder  
Judiciário Federal da 4ª Região**

Projeto de trabalho de conclusão do curso de  
Especialização em Administração Pública –  
TRF apresentado ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Doutor Denis Borenstein

PORTO ALEGRE  
2006

## RESUMO

Neste trabalho se examina as vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização na administração pública, sob a ótica da área operacional do Poder Judiciário Federal.

Verifica-se na Teoria Administrativa contemporânea, que hoje vivemos a Era da Informação, que oferece abordagens próprias, novos paradigmas e que a tecnologia, sem pedir licença, invadiu quase todos os ramos do conhecimento, inclusive os murais dos tribunais, instalando-se nos gabinetes e serventias, impondo-se pelas suas vantagens, num processo que só tende a recrudescer.

Vê-se que esta nova maneira de administrar exige o desenvolvimento de culturas que promovam a inovação constante, o aparecimento de novos conceitos, o controle de qualidade, a administração da mudança, etc.

Examina, *an passant*, a teoria da Administração Pública, seus principais princípios, com destaque ao da eficiência e à necessidade de se administrar estrategicamente.

Em seguida faz uma macro análise do Judiciário e da Justiça Federal, seus principais problemas no que respeita ao avanço tecnológico, políticas desenvolvidas neste setor, bem como quanto à coordenação nacional destas políticas, com similar análise da questão interna da Justiça Federal da 4ª Região.

No que respeita ao processo judicial propriamente dito, verifica seus fundamentos legais, formas dos atos e autos processuais, o surgimento do processo judicial virtual, a evolução legislativa a respeito, fazendo uma leitura acerca das possibilidades futuras da prestação jurisdicional e sobre a reengenharia do processo.

Levanta dados estatísticos sobre o número de processos em tramitação tanto no meio físico (papel) quanto no eletrônico (virtual), comparando estes dados, inclusive no que respeita ao tempo de tramitação, que se traduz na questão da morosidade do Judiciário, evidenciando que a virtualização geral do processo é um caminho inexorável e irreversível.

Palavras-chave:

Centralização; Descentralização; Morosidade; Era da Informação; Princípio da Eficiência, Reengenharia; Processo Eletrônico.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PODER JUDICIÁRIO	8
2.1 - Situando o Poder Judiciário Federal	11
2.2 - Estrutura Legal do Poder Judiciário Federal	12
2.3. Situando o Tribunal Regional Federal da 4ª Região	14
2.4. Situando a Divisão de Pagamento de Pessoal	16
3. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA: AS RAZÕES DA CENTRALIZAÇÃO	20
3.1 - Justificativa	23
3.2 - Oportunidade	25
3.3 - Objetivo Geral	27
3.4 - Objetivo Específico	28
3.5 - Detalhando a proposta	31
4. REVISÃO TEÓRICA	37
5. – CONCLUSÃO	44
6. - ANEXO I - Situação irregular em relação ao Teto Remuneratório .....	47
7. - ANEXO II - Demonstra a distribuição e a visualização da proposta a ser implementada.....	48
8. - ANEXO III - Visualização da Estrutura Hierárquica em relação às Folhas de Pagamentos.....	50

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX, coincidindo com o fim de um período autoritário e início de um período democrático simbolizado através de uma nova Carta Magna, também chamada “Cidadã”, de 1988, a Administração Pública Federal Brasileira passou por um laboratório em que se disputava a introdução de novos conceitos, que, para alguns teóricos, são conceitos de moda (PAES DE PAULA, 2005). Neste contexto desempenhou relevante papel o ex-ministro e teórico das organizações burocráticas, Luiz Carlos Bresser-Pereira.

Esta fase ainda não está concluída. A conjuntura externa, via “Consenso de Washington”, e a modernização tecnológica global, passaram a influir nos rumos da administração pública interna, inclusive por força da pressão de organismos multilaterais de financiamento (SALDANHA, 2006). E assim o Brasil passou a ter reformas que combatiam o Estado do Bem-Estar Social sem antes ter alcançado seus benefícios.

Para compreender os reflexos na administração pública, primeiro faz-se necessário ter claro alguns conceitos.

Para SALDANHA (2006), “governo, administração pública e gestão pública são termos que andam juntos e, muitas vezes, são confundidos, embora expressem conceitos diversos nos vários aspectos em que se apresentam”. Governo é a “expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente” (MEIRELLES, 2005). Administração pública, segundo

MEIRELLES (2005), significa gerir os bens coletivos segundo as leis, a moral e a finalidade.

Gestão pública diz respeito ao encargo que incumbe o administrador na defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da sociedade.

A administração pública brasileira caracteriza-se pela descontinuidade, inclusive em virtude da alternância política, mas principalmente porque não há uma profissionalização efetiva dos serviços públicos. Não bastasse isso tem sido muito comum, desde 1989, que Presidentes e mesmo Ministros responsáveis pelo gerenciamento da administração pública venham a público desvalorizar seus trabalhadores. Nenhuma empresa privada séria faz isso. Há, inclusive, quem confunde as estruturas burocráticas com “afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas incompatíveis com o *ethos* burocrático” PEREIRA (2001). Mas em contraponto a esta desvalorização desde 1988 a expressão *funcionário público* vem sendo, paulatinamente, substituída por *servidor público*.

Além disso, os preenchimentos dos cargos de segundo escalão ganham um viés político a ponto de influir na composição da base de sustentação do governo, seja de esquerda ou de direita, o que não é racional nem legal. Também as administrações do Poder Judiciário Federal, cujos ordenadores de despesas dos Tribunais Regionais Federais, doravante TRFs exercem um mandato curto, de 02 (dois) anos, sofrem as conseqüências da descontinuidade. Soma-se ao problema da descontinuidade a dificuldade de sintonia entre a alta administração, que concebe as políticas administrativas, e os executores, o que complica a implementação de diretrizes administrativas de curto prazo, e isso na era das comunicações. Por isso, e embora um administrador possa alardear que executou com

perfeição o plano que concebera, a sociedade pode concluir que, no que diz respeito às suas necessidades, tenha sido totalmente ineficaz.

A solução repousa na necessidade de se construir projetos de longo prazo, que ultrapassem as barreiras de um mandato administrativo, que no caso do Poder Judiciário Federal é de apenas 02 (dois) anos.

É nesse contexto que se pretende contribuir para a implantação da centralização das folhas de pagamento nos TRFs, em conformidade com a decisão do Conselho da Justiça Federal no Processo Administrativo nº 2005.16.2560, com a criação de um espaço eletrônico de padronização dos procedimentos que possam ser melhor efetivados independentemente do grau de centralização. O mesmo instrumento que viabiliza uma padronização de procedimentos no âmbito regional, a qual, disponível na rede de computadores, também serve de ferramenta ao papel coordenador do Conselho da Justiça Federal.

Contudo, para a introdução de novas ferramentas faz-se necessária não só a aceitação dos usuários mas também o apoio dos superiores hierárquicos.

Um ambiente de confiabilidade gera um comprometimento que facilita os processos de mudanças. Como este ambiente existe no Tribunal Regional Federal da 4ª Região, doravante TRF4R, pois como em toda empresa burocrática há fidelidade ao cargo e a empresa, este trabalho busca oferecer subsídios para a implantação da decisão do Conselho da Justiça Federal – doravante CJF, no sentido de centralizar as folhas de pagamento.

O processo de implantação da centralização das folhas de pagamento já foi desencadeado, numa primeira etapa nos TRFs. É neste primeiro momento que se apresenta

uma oportunidade de contribuir pela efetivação da medida adotada por aquele colegiado. As dificuldades e vantagens entradas no âmbito regional servirão de subsídio para uma eventual centralização no CFJ.

## **2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PODER JUDICIÁRIO**

Cabe situar a presente discussão no contexto de uma organização burocrática, que, na definição de BRESSER E MOTTA (2004), consiste num sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos. WEBER (2006, p. 82) afirmava que a honra do funcionário reside “em sua capacidade de executar conscienciosamente uma ordem, sob responsabilidade de uma autoridade superior mesmo que – desprezando a advertência – ela se obstina a seguir uma trilha errada. O funcionário deve executar essa ordem como se ela correspondesse a suas próprias convicções”. Desde, claro, que a ordem não seja manifestamente ilegal, pois o Direito Administrativo impõe limites, uma vez que o administrador só pode fazer o que a lei prevê, ao contrário do direito comum que permite ao cidadão o livre exercício, com exceção apenas daquilo que a lei expressamente veda. A regra se aplica também ao Poder Judiciário no que diz respeito às questões administrativas. Quando um magistrado exerce uma função administrativa, portanto fora da jurisdição, seus atos devem se pautar pelas regras do Direito Administrativo, e por estas regras seus atos serão julgados.

Quando falam das burocracias, BRESSER E MOTTA (2004, p.14) caracterizam-nas como um sistema racional-legal, pois “são sistemas sociais, (1) formais, (2) impessoais, (3) dirigidos por administradores profissionais” e concluem: “O formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados. Sua administração é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza por meio de documentos escritos.” Estas características se aplicam integralmente ao Poder Judiciário Federal, mas também à Coca-Cola. Isto é, as grandes corporações que têm uma missão clara, com objetivos bem claros, possuem um sistema organizacional extremamente bem estruturado, distribuído hierarquicamente. Ambas organizações guardam outras características em comum como o fato de as decisões, na forma piramidal, serem mais dos cargos do que das pessoas, embora as pessoas que ocupam os cargos tendem a exercer uma autoridade maior ou menor sobre a base da pirâmide segundo as características individuais. Os escritórios, ou departamentos, governam. No âmbito da Administração Pública não é só a autoridade do cargo mas a legal, em função do Direito Administrativo, com seus princípios jurídicos próprios, a qual deve se pautar “*sine ira ac Studio*, sem ódio ou paixão”, expressão de Max Weber traduzida por BRESSER E MOTTA (2004; p. 18) perante os cidadãos.

Fazendo valer a assertiva de BRESSER E MOTTA (2004) segundo a qual a eficiência é uma condição de existência para as organizações, o CJF decidiu pela centralização das Folhas de Pagamento nos Tribunais Regionais Federais. Mas eficiência, numa organização pública, tem a ver com o resultado do esforço despendido no ramo em que atua. Depende dessa produtividade a sua aceitação social e, via de consequência, a

relevância de sua existência. Estão presentes na decisão do CJF a busca da racionalidade e também o sentido hierarquizante do poder decisório que caracterizam as burocracias.

Por se tratar da administração pública deve-se sempre registrar a lição do administrativista Hely Lopes Meirelles segundo a qual no âmbito público “não há liberdade nem vontade pessoal”, pois “enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”. (MEIRELLES, 2006, p. 88). A hierarquização é apenas relativizada em caso de ordem manifestamente ilegal, pois a ninguém é lícito praticar uma ilegalidade, ainda mais que o desconhecimento da lei é inescusável.

As recentes alterações constitucionais apontam para algumas mudanças que contextualizam internacionalmente a administração pública e a aproxima da sociedade. As Emendas Constitucionais, a partir de 1998, introduzem novos princípios aos já existentes como por exemplo o princípio da eficiência, além de enfatizar a transparência e a publicidade. É dentro deste novo espírito, por exemplo, que a Emenda Constitucional 45, de 2004, determina que as decisões administrativas dos tribunais sejam motivadas e em sessão pública. Além disso, esta mesma emenda introduziu na Carta Magna, no art. 105, a competência do CJF de exercer a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo grau, com caráter vinculante. A partir desta emenda as decisões do STF passam a ter caráter vinculante, mas as decisões do CJF, embora tenha previsão legal vinculante a mais tempo continuam sendo descumpridas no que diz respeito aos critérios de apuração da remuneração de pessoal. Assim é que um regional encontra valores diferentes para o pagamento da gratificação natalina, outro para o pagamento de Auxílio Pré-Escolar, além de diferenças na aplicação do limite constitucional. Tudo isso em que pese orientação clara e objetiva do CJF.

Quando as divergências na aplicação das orientações do CJF se atêm a equívocos operacionais, a solução está na simples revisão do procedimento. Contudo, se as diferenças decorrem da interpretação do superior hierárquico, em clara divergência às orientações do CJF, é porque está se investindo em poderes que não lhe foram conferido, e se imiscuindo em seara alheia.

Este trabalho oferece um pequeno diagnóstico da situação atual, com registro breve de sua estrutura legal-funcional. E se propõe a fornecer sugestões para que o caminho a ser seguindo possa ser não apenas o de padronizar os processos mas, principalmente, de padronizar os resultados. E isso sem gastos adicionais, mas apenas usando recursos tecnológicos já disponíveis.

## **2.1 - Situando o Poder Judiciário Federal**

A Justiça Federal nasceu com a República, como um poder de fato dentro do espírito republicano, distribuída, inclusive administrativamente, em todos os estados da Federação, na forma da Lei nº. 221, de 20/11/1894. Quanto ao funcionamento houve interregno apenas durante o Estado Novo, de 1937 a 1946 (FREITAS, 2006).

A recriação da segunda instância deu-se com a Constituição de 1946, mas a primeira só retornou com o Ato Institucional nº. 2, de 27/10/1965, e com ela também voltou a descentralização das atividades administrativas, cujo ordenador de despesas passou a ser o Diretor do Foro das respectivas Seções Judiciárias de cada Estado.

Para tratar dos assuntos administrativos de todo o Poder Judiciário Federal de primeiras e segundas instâncias foi criado, pela Lei nº 5.010, de 30/05/1966, o CJF.

Conforme relatório do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, o Poder Judiciário Brasileiro é composto por 97 tribunais, abrangendo os vários ramos da justiça: trabalhista, eleitoral, federal, militar, estadual (CNJ, 2006).

A distribuição do Poder Judiciário Federal em cinco regionais respeita, de alguma forma, o espírito federativo do Estado Brasileiro, embora, na federação sejam apenas cinco regionais: Porto Alegre, Recife, São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. Corrobora este entendimento a elaboração independente dos respectivos regimentos internos destes órgãos. Fosse intenção a unicidade centralizadora da Justiça Federal, também os Regimentos Internos dos cinco regionais também seriam únicos, sem distinção entre si. Essa distensão no regramento faz sentido num Estado de tamanho continental como o Brasil, não só pela diversidade cultural mas também pela existência, inclusive, de mais de um fuso horário que implica numa organização administrativa que contemple estas diversidades. Esta flexibilidade, contrariamente da rigidez centralizadora, possibilita o surgimento de inovações. As divergências regionais são resolvidas pelo papel uniformizador do Superior Tribunal de Justiça. Acima, hierarquicamente, apenas o STF, e só para dirimir controvérsias de natureza constitucional.

## **2.2 - Estrutura Legal do Poder Judiciário Federal**

A compreensão da organização do Poder Judiciário fornece elementos que explicam não só o funcionamento hierarquizado como também sua independência

jurisdicional, na forma preconizada por Montesquieu : “existem em cada Estado três espécies de poder: o poder legislativo, o poder executivo das coisas que dependem do direito das gentes, e o poder executivo daquelas que dependem do direito civil”, pois “para que não se possa abusar do poder, é preciso que, pela disposição das coisas, o poder refreie o poder” (MONTESQUIEU:\_\_\_\_; p. 133).

A Constituição de 1988, em seu art. 92, estabelece a estrutura do Poder Judiciário conforme segue:

- I - Supremo Tribunal Federal;
- II - Superior Tribunal de Justiça;
- III - tribunais regionais federais e juízes federais;
- IV - tribunais e juízes do trabalho;
- V - tribunais e juízes eleitorais;
- VI - tribunais e juízes militares;
- VII - tribunais e juízes dos estados e do Distrito Federal e territórios.

Com a Constituição de 1988, o Tribunal Federal de Recursos foi substituído pelos 05 (cinco) TRFs (art. 106, I), os quais foram instalados em 30/03/1989.

E setembro de 2006 a Justiça Federal contava com 398 varas federais instaladas, 369 juízes federais, 241 juízes federais substitutos e, na 2ª instância, com 96 juízes nos TRFs e seus órgãos jurisdicionados (CJF: Histórico).

O CJF passou a figurar na Constituição (art. 105), com o papel de supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus. Veio substituir o antigo Conselho Nacional da Magistratura. O CJF desenvolve suas atividades junto ao Superior Tribunal de Justiça. Desempenha um papel uniformizador e unificador, cabendo-lhe exercer supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, uniformizando procedimentos administrativos. A partir da

Emenda Constitucional n. 45, D.O.U. de 31.12.2004, o CJF passou a ter também poderes correccionais, cujas decisões são vinculantes.

Exercendo sua atividade precípua, o CJF decidiu pela centralização das folhas de pagamento, vinculando à sua decisão todo o Poder Judiciário Federal de primeiro e segundo graus.

A decisão busca respostas administrativas mas respeitando o papel institucional de independência que cabe a cada órgão, exercido pelo ordenador de despesas, dentro de uma distribuição regional que lembra o sistema político federativo.

### **2.3. Situando o Tribunal Regional Federal da 4ª Região**

O TRF4R, com sede na cidade de Porto Alegre/RS, tem jurisdição sobre os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, conforme a Resolução nº 1, de 06/10/88, do Tribunal Federal de Recursos. Na instalação, era composto por apenas 14 magistrados.

Em 1989, havia 26 juízes federais e 38 varas na Região Sul. Em 2004, o quadro passou a ser composto por 268 Magistrados, entre titulares e substitutos, os quais estavam distribuídos entre 141 varas federais. Assim, nos primeiros 15 anos de existência, aumento em 930% o número de julgadores na primeira instância.

Em setembro de 2006, segundo demonstrativo fornecido pela Divisão de Assuntos de Magistratura do TRF4R, o quadro de magistrados de primeiro e segundo graus da 4ª Região é o que segue:

	JUÍZES FEDERAIS			JUÍZES FEDERAIS SUBSTITUTOS			TOTAL		
	Criados	Providos	Vagos	Criados	Providos	Vagos	Criados	Providos	Vagos
<b>RS</b>	71	70	1	71	66	5	142	136	6
<b>PR</b>	60	55	5	60	56	4	120	111	9
<b>SC</b>	41	41	0	41	38	3	82	79	3
<b>TOTAL</b>	172	166	6	172	160	12	344	326	18

<b>TRF 4ª REGIÃO</b>		
<b>TOTAL</b>		
CRIADOS	PROVIDOS	VAGOS
27	25	2

APOSENTADOS: 20 TRF E 10 JF 1ºGRAU

INSTITUIDORES DE PENSÃO: 3 TRF E 5 JF 1º GRAU

No TRF4R o quadro de magistrados praticamente dobrou, passando dos 14 iniciais para a composição atual de 27 magistrados.

A duração do mandato de Presidente do TRF4R é de 02 (dois) anos. O Presidente comanda a administração do órgão e, por isso, é também ordenador de despesas do orçamento próprio e específico, respondendo ao Tribunal de Contas da União pela regularidade dos procedimentos.

Dentro da tradição republicana, o TRF4R construiu, desde sua primeira norma, já em 1989, com a edição do Regimento Interno, mecanismo de condutas que, no âmbito da federação, somente em 2006 o novo CNJ buscou enfrentar de forma efetiva. É o caso, por exemplo, do preenchimento dos cargos em comissão. Desde a instalação do TRF4,

noventa e nove por cento dos cargos em comissão ligados aos magistrados, nas assessorias do gabinete, vem sendo ocupados por servidores do próprio Quadro Permanente de Pessoal. E também desde o início das atividades do órgão os principais cargos executivos vêm sendo alçados do próprio quadro de servidores, respeitando o espírito de identificação com o órgão. Nas palavras de Max Weber, na burocracia, que é o caso, “cargo é profissão” e assim sendo, há um “dever de fidelidade ao cargo, em troca de uma existência assegurada”, que também é o caso (WEBER, 1999, Vol. 2, p. 200).

Mesmo a preocupação de padronizar os procedimentos administrativos, o TRF4R já havia manifestado preocupação pioneira no âmbito de sua circunscrição, conforme Portaria nº. 73, de 11/05/2000, que instituiu comissão com vistas à uniformização dos critérios utilizados no processamento das folhas de pagamento.

#### **2.4. Situando a Divisão de Pagamento de Pessoal**

A Divisão de Pagamento de Pessoal do TRF4R foi criada dentro da estrutura da Diretoria de Pessoal (posteriormente transformada em Diretoria de Recursos Humanos), juntamente com a Secretaria de Assistência Médica e Social, Divisão de Legislação de Pessoal, Divisão de Recrutamento e Seleção, Divisão de Assuntos da Magistratura e a Divisão de Cadastro e Registro de Informações de Pessoal. Deixaram de fazer parte do organograma da Diretoria de Recursos Humanos a Divisão de Assuntos da Magistratura e a Secretaria de Assistência Médica e Social, hoje com o nome de Secretaria Médica e Odontológica. Durante apenas uma gestão a Divisão de Legislação de Pessoal foi extinta. A atual Divisão de Cadastro e Registro de Pessoal deriva da Secretaria de Pessoal e Pagamento, que por sua vez teve origem na transformação da antiga Divisão de Cadastro e Registro de Informações de Pessoal.

A Divisão de Pagamento de Pessoal não sofreu modificações de nomenclatura mas, com o passar do tempo, agregou atividades que eram desenvolvidas por outras unidades, como a Seção de Controle de Dependentes dos servidores e Magistrados, com vistas a gerenciar o Plano de Assistência Médica e Odontológica indireta, bem como os convênios com instituições médicas, e o controle dos benefícios sociais (Auxílio Alimentação, Auxílio Creche e Auxílio Transporte).

A primeira chefia da unidade entrou em exercício da função por força do Ato nº 35, de 08/05/1989, e permaneceu nesta função até 30/09/1989. Em substituição o novo Diretor assumiu em 01/10/1989 e permaneceu somente até 30/10/1989. A partir de 31/10/1989 assumiu outro Diretor que por sua vez foi exonerado deste cargo em comissão em 24/06/1991 e desde esta data a Divisão de Pagamento de Pessoal vem sendo conduzida sob a responsabilidade do mesmo servidor. Registre-se que todos os ocupantes do cargo eram servidores públicos, pertencentes ao Poder Judiciário da 4ª Região.

A Divisão de Pagamento de Pessoal foi criada com a incumbência de gerenciar e processar as informações necessárias à confecção da Folha de Pagamento dos servidores e magistrados, ativos, inativos e pensionistas. Nos três primeiros meses de funcionamento, as folhas de pagamento foram elaboradas com calculadoras manuais e datilografadas em máquinas eletrônicas com papel carbono. A partir do terceiro mês de existência do TRF4R, o Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal - SERPRO foi contratado para processar os pagamentos, situação que perdurou até dezembro de 1989. A partir de janeiro de 1990 foi implantado um sistema informatizado desenvolvido pela empresa MPS, do Rio de Janeiro. Embora fosse um avanço no sentido de não mais depender de órgão externo, e também considerando o momento tecnológico, contudo o sistema ainda carecia de uma concepção mais abrangente tendo em vista a complexidade

de um contracheque de servidor público e suas múltiplas parcelas individuais. Registre que a aquisição daquele sistema informatizado deu-se de forma unilateral pelo TRF4R, sem interferência do CJF.

Posteriormente, usando a mesma linguagem de programação - MUMPS, o próprio CJF acabou desenvolvendo e implantando nos regionais e respectivas seccionais um sistema informatizado mais completo e, pelo menos no início, uniforme em todo o Poder Judiciário Federal. Mas teve seguimento desigual, não só entre os regionais, senão também dentro dos regionais. Em 2001 teve início uma série de reuniões objetivando a implantação de um sistema informatizado único e uniforme em todo o Poder Judiciário Federal de Primeiro e Segundo Graus. Primeiramente objetivando a centralização no CJF, mas depois concluiu-se por uma centralização por etapas, sendo que a primeira deve ocorrer nos TRFs.

Em setembro de 2006 a folha de pagamento administrada pela Divisão de Pagamento de Pessoal, com uma equipe de 10 (dez) servidores, compreendia gerenciamento do seguinte quadro de beneficiários:

	<b>Servidores</b>	<b>Desembargadores</b>
Ativos	997	25
<b>Inativos</b>	93	20
<b>Pensionistas</b>	20	3

Em volume de recursos, orçava dez milhões, relativamente apenas à folha de pagamento, mas as atividades de gerenciamento da Divisão não se limitam em creditar salários, uma vez que envolve o controle dos benefícios sociais e dos planos de saúde celebrados entre o órgão e os mais diversos prestadores de serviços ligados à saúde.

A Divisão de Pagamento de Pessoal mediante tabelas emitidas pelo CJF e consoantes outras leis que fixam vantagens ou obrigações, transforma em retribuição as informações pessoais gerenciadas pela Divisão de Cadastro de Pessoal. Os valores obtidos mediante a aplicação das regras, e consideradas as peculiaridades individuais, são encaminhados à Diretoria Financeira de acordo com as regras do orçamento público e na forma especificada por aquela unidade. Uma vez pagos, a Secretaria de Controle Interno audita os procedimentos que, mesmo assim, ainda podem sofrer auditoria do Tribunal de Contas da União.

### 3. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA: AS RAZÕES DA CENTRALIZAÇÃO

Como rezam os autos do Processo Administrativo nº. 2005.16.2560, do CJF:

...a preocupação em relação à centralização das folhas deu-se, sobretudo, a partir das auditorias determinadas pelo Conselho, que, mesmo por amostragem, evidenciou os problemas que estavam ocorrendo, com maior ou menor dimensão, nas várias Regiões. Houve alguns exemplos na minha Região, como foi o caso do Ceará, em que haja uma decisão antiga, de 26,05%. E, mesmo depois do Plano de Cargos e Salários, não houve absorção alguma; havia um mero despacho da pessoa, que então dirigia o foro, determinando que aquele valor fosse calculado por fora, e calculava-se o reajuste do salário dessas pessoas com base nesse percentual de 26,05%. Então, cento e poucos funcionários recebiam 26,05% acima de todos os demais da Justiça Federal nas mesmas condições.(PA 05.40.00800-1; p. 43)

Como se pode ver, um despacho administrativo de uma Seção Judiciária, hierarquicamente inferior e portanto tecnicamente subordinada a um TRF, criou uma situação que se perpetuou no tempo, criando duas estirpes de servidores. Lê-se também que o exemplo é apenas ilustrativo, uma vez que foram constatados outros pagamentos irregulares. Se houve exorbitância no papel de administrador do ordenador de despesa da seccional, também houve negligência da Secretaria de Controle Interno daquele órgão e do próprio Tribunal de Contas da União, responsáveis pela auditoria das contas.

Entendeu o colegiado que não bastava a suspensão dos pagamentos pura e simplesmente, pois a solução não era pontual, mas sistêmica, já que a correção não seria suficiente para evitar que o problema viesse a se repetir naquela ou em outras unidades administrativas. Daí que se tornaram imperativas medidas profiláticas em prol de um

procedimento balizado em orientações centralizadas, uniformizadoras, dentro do Poder Judiciário Federal.

Pode-se objetar, em favor da uniformidade, que a rubrica utilizada para o pagamento equivocado estava disponível na estrutura administrada pelo CJF, e que os valores a serem pagos através da mesma deveria estar em conformidade com o Lei que dera origem. Caso houvesse uma orientação clara, com espaço para registro das divergências mas também para apresentar eventuais dúvidas, possivelmente o problema teria sido ou evitado ou corrigido sem maiores delongas.

Por outro lado, poder-se-ia objetar que os pagamentos administrativos estariam de fato corretos, fortes em decisões que amparavam os procedimentos, oriundas de autoridades competentes para praticarem tais atos. Contudo, considerando as conseqüências da auditoria em tela, fazendo que fossem suspensos os pagamentos apontados, é forçoso concluir pelo acerto das medidas retificadoras.

Ao aceitar a proposta do Presidente do Tribunal Regional Federal da 5ª Região pela centralização das folhas de pagamento, o CJF buscou dar maior efetividade no cumprimento das orientações que expede, de modo a evitar que as mesmas possam ser cumpridas de forma distinta, ou mesmo descumpridas, pelas diversas unidades de execução.

Embora não explicitado, pode-se fazer uma leitura da decisão que principia pela centralização nos regionais como uma sinalização de que a mesma deva acontecer por etapas, do particular para o geral. A iniciativa outorga aos regionais o debate inicial, para que enfrente as idiossincrasias locais e aponte soluções que possam servir de ponto de partida para uma centralização nacional. O debate local na busca de um padrão pode antecipar problemas a serem enfrentados posteriormente quando e se houver centralização

no CJF. Além disso, dependendo dos problemas detectados e eventuais revezes, bem como as possíveis soluções, possibilitaria a rediscussão do grau de centralização a ser alcançado.

A situação revela-se de difícil solução, como evidencia recente relatório que apontou novamente apenas a 5ª Região praticando um teto remuneratório acima daquele previsto na Lei nº 11.143/2005. A questão do teto já havia sido regulamentada pelo Conselho Nacional de Justiça através da Resolução nº 13 de 2006, mas ainda assim houve descumprimento por órgãos inferiores na hierarquia administrativa. Nos termos do estudo citado, “foram encontradas irregularidades em 19 Tribunais de Justiça (2.857 casos) e no Tribunal Regional Federal da 5ª Região (121 casos), totalizando 2.978 casos de magistrados/servidores irregulares em um universo de 188.674 magistrados/servidores, ou seja, 1,5% do total” (STF, 2006, p. 17).

Note-se que, no que diz respeito ao Poder Judiciário Federal, apenas o Tribunal Regional Federal da 5ª Região, novamente, figura entre os que apresentam irregularidades, flagrantemente em desacordo com as orientações do CNJ. Exatamente o mesmo órgão que, diante da flagrância da auditoria anterior, propôs a centralização das folhas de pagamento.

No âmbito Federal, incluindo as Justiças Militar, Trabalhista e Eleitoral, excetuando o TRF da 5ª Região, não foram identificadas irregularidades no caso específico da aplicação do teto. ,

No detalhamento, a justiça campeã em irregularidades, relativamente à aplicação do teto, segundo o CNJ, foi a Estadual, com ampla vantagem para a justiça paulista que, num universo de 4.755, é a responsável sozinha por 1.208 casos. Veja gráfico do Anexo I. Veja-se que os Tribunais de Justiça Estaduais centralizam a folha de

pagamento de seus servidores e magistrados bem como dos servidores e magistrados de todos os Fóruns da jurisdição e nem por isso há menos irregularidades, o que parece demonstrar que o problema não é de centralização, mas de transparência e fiscalização.

Se por um lado a centralização por si só não evita irregularidades, por outro facilita a padronização, mesmo que no erro, diminuindo a distinção dentro do mesmo espectro.

### **3.1 - Justificativa**

Este trabalho se justifica por pelo menos dois motivos principais, quais sejam:

Primeiro, em virtude de estar estreitamente vinculado com minha atividade profissional, atualmente na Direção da Divisão de Pagamento de Pessoal do TRF4R. A compreensão mais objetiva, fundamentada na discussão acadêmica, e vinculada às situações de fato, podem ensejar uma contribuição efetiva à instituição que pertencço, por um lado, e, por outro, o crescimento da formação pessoal ao conjugar a vida prática com a experiência de um processo de inovação tecnológica.

Segundo motivo diz respeito à necessidade de apresentação de um trabalho de conclusão do curso Especialização em Administração Pública e também uma retribuição ao órgão que oportunizou um aprimoramento da qualificação profissional, e à sociedade mediante um aprimoramento na prestação dos serviços públicos.

Pode-se também acrescentar a necessidade de situar a gestão pública no contexto da modernidade, caracterizada pela dinamicidade resultante da introdução e

renovação constante de novas tecnologias. Não só a escassez de recursos no setor público, mas também a mudança de estilos dos governos, buscando uma maior inserção na dinâmica internacional, importam numa revisão e atualização na forma de gerir a coisa pública. Se a dinamicidade pode impor um ritmo incomum à administração pública, a revolução tecnológica constitui-se na ferramenta imprescindível e fundamental ao contraponto no enfrentamento dessa dinâmica.

A atualização tecnológica no presente pode ser o ponto de mutação, a peça fundamental, para inovações futuras. Levando-se em conta que todo trabalho informatizado é resultado de um trabalho humano, mesmo a melhor inovação tecnológica depende de pessoas, primeiro as que conceberam, depois as que desenvolveram, e por último, mas não menos importante, a alimentação com dados também de imprescindível participação humana. E tudo isso para atender uma necessidade também humana. Concluindo, há nos dois extremos um ser humano, o que concebe e aquele a quem se destina o benefício pretendido e no meio aquele utiliza alimenta aquele em atenção a este.

Nota-se que o descumprimento de ordem superior hierarquicamente não é privilégio do Poder Judiciário Federal. Além disso, no caso específico do Judiciário Federal, diferentemente da decisão que ensejou a centralização, foi exatamente um órgão intermediário na hierarquia que apresentou descumprimento quanto à aplicação do teto constitucional, que trata o relatório do CNJ. Não foram constatadas irregularidades em nenhuma das Seções Judiciárias da 5ª Região, apenas no Tribunal

Evidencia-se que a centralização nos regionais, por si só, não elimina a possibilidade de desvio no cumprimento das orientações do órgão máximo na hierarquia administrativa, o CJF, agora dividindo estas tarefas com o CNJ. E tampouco a centralização nos Tribunais de Justiça estaduais esteve imune ao descumprimento.

Diante disso, quando se trata de questões operacionais, sugere-se aqui a utilização de mecanismos tecnológicos que ensejam a participação das unidades descentralizadas, sem prejuízo do papel central de coordenação do CJF. A discussão em fórum adequado, envolvendo todos os partícipes, dispõe a possibilidade de que os critérios sejam uniformizados e, quando claramente desconstruídos, oferece ao órgão máxima instrumento eficaz no controle do cumprimento das orientações por ele expedidas. São vários aspectos que, reunidos, possibilitam o cumprimento efetivo das orientações do CJF: o comprometimento das unidades envolvidas em virtude da participação na elaboração dos mecanismos de controle; a padronização dos procedimentos mediante o registro das divergências ou dúvidas num mesmo espaço e sob a mesma rubrica; e a transparência destas informações aos órgãos coordenadores, operacionais e fiscalizadores.

### **3.2 - Oportunidade**

A decisão do CJF ofertou uma oportunidade de se obter um diagnóstico mais completo da situação das Folhas de Pagamento do Poder Judiciário Federal em geral, e da 4ª Região em particular, no que diz respeito aos aspectos operacionais.

E, uma vez detectadas todas as peculiaridades que ensejam as divergências operacionais, pode-se utilizá-las na construção de subsídios mais precisos para um trabalho de padronização em nível nacional. Para tanto, a troca de informações entre os responsáveis pela elaboração das folhas de pagamento torna-se de fundamental importância. E a tecnologia pode ser a ferramenta de interação.

A centralização visa um controle eficaz, no sentido de que uma decisão seja aplicada uniformemente, dando sentido a uma efetiva coordenação até agora não muito presente no âmbito administrativo do Poder Judiciário Federal. A padronização no cumprimento das orientações expedidas garante a isonomia dos direitos salariais e facilita o processo de auditoria pelos órgãos especializados, tanto internos quanto externos. O CJF vêm estabelecendo parâmetros mas não fiscaliza o cumprimento. Apenas o CNJ vem fazendo este controle. Não basta expedir orientações, faz-se necessário instrumentos de aferição para medir o efetivo cumprimento.

A promoção do curso Especialização em Gestão Pública, resultado do convênio do TRF4R com a UFRGS, oferece a oportunidade de unir uma necessidade acadêmica, de produção de um trabalho intelectual, com a do mundo real, de um diagnóstico mais preciso sobre as necessidades. No caso, a centralização das folhas de pagamento.

A atualidade tecnológica oferece recursos que podem não só facilitar a integração almejada, desfragmentando o processo de coordenação, como também diminuir os custos e proporcionar uma segurança operacional.

Propõe-se aqui a implantação de uma simples ferramenta on-line de troca de informações entre as áreas operacionais, a qual poderá servir de recurso integrador e uniformizador. À dinâmica tecnológica agrega-se a insubstituível participação humana daqueles que serão os principais operadores, os usuários do sistema de integração.

### 3.3 - Objetivo Geral

O principal objetivo visa contribuir com a decisão do CJF em centralizar as folhas de pagamento das Seções Judiciárias da 4ª Região no TRF4R. Neste sentido, a discussão dos princípios administrativos inseridos no contexto atual, seja do Poder Judiciário seja do poder público brasileiro, serve também de contribuição relevante para a discussão em caso de necessidade de tomada de decisão e a consequente execução quanto aos rumos da administração pública.

Por outro lado, o momento tecnológico possibilita soluções eficazes e de baixo custo para a integração e padronização de procedimentos, sem descuidar da segurança e do sigilo das informações. Além disso, a abertura para a participação por quem executa, transformando informações em números e vice-versa, torna o processo mais democrático e possibilita maior comprometimento de todos os envolvidos.

A busca do equilíbrio é fundamental. Para isso faz-se necessária a participação de todas as áreas envolvidas em busca de um comprometimento com a mudança. A formação de uma equipe multidisciplinar que consiga dar idéia de conjunto às peculiaridades locais, uma vez que se trata da administração pública com participação em todos os estados da federação. Há níveis culturais distintos e administrativos, inclusive a existência de Estados recentemente criados, e a dimensão continental de um país com mais de um fuso horário. E, principalmente, não se pode esquecer que se trata da área que lida com a parte humana da administração, os servidores e os magistrados.

A sugestão possibilita a padronização de procedimentos no âmbito da 4ª Região, ao mesmo tempo permite que outros regionais ou mesmo seccionais mas

principalmente o CJF tenham à mão, on-line, todas as informações objeto de padronização. Para tanto, não se parte do zero, pois já foi disponibilizado pelo CJF, à todas os órgãos da Justiça Federal de Primeira e Segunda Instâncias, um Plano de Rubricas, com uma descrição sucinta, fundamentada legalmente, e com critério de cálculo já previsto em plano geral. A sugestão é, partindo do que já existe, agregar um espaço para a discussão das questões operacionais pelas mais diversas unidades executoras no sentido de buscar uma uniformidade nos resultados.

### **3.4 - Objetivo Específico**

O principal objetivo é contribuir com a oferta de uma proposta de um sistema de informação que facilite o processo de implantação da inovação tecnológica com vistas à uniformização das Folhas de Pagamento.

Sistema, no entender de MATTOS (2005), é constituído, de um lado, por uma coleção de objetos e, de outro, numa relação lógica entre eles. Um sistema é formado de elementos físicos e lógicos. Físicos são os dados, lógicos são as regras que os transformam em informação. As tabelas de rubricas, as leis, os regulamentos e o quantitativo de servidores e magistrados, ativos, inativos e pensionistas são dados. Isoladamente, nada significam. É como uma estatística sem interpretação. Os números, ao contrário do senso comum, não falam por si sós. É necessário extrair deles informações que, ao serem expedidas também sejam entendidas da mesma forma; emissor e receptor devem dominar o mesmo código. Portanto, há que se ter primeiro um código comum de comunicação. A

linguagem de quem coordena deve ser entendida, sem ruído, por quem está na ponta do projeto, na área de execução.

Por isso, a transformação desses dados em salário só é possível com informação, uma informação baseada em um mesmo código sob pena de que os diferentes operadores cheguem a números controversos ou mesmo contraditórios.

Portanto, para transformar dados em salário faz-se necessário o uso da informação, fazendo a relação entre as rubricas, as leis e a vida funcional do servidor ou magistrado. Neste caso, importa saber se é servidor ativo, inativo ou pensionista; se tem vantagem pessoal incorporada, se está em licença ou férias; se tem ação judicial que afeta a incidência dos tributos obrigatórios ou mesmo outras consignações de natureza facultativa. Até a idade pode implicar em especificações, como o limite de isenção para fins de imposto de renda dos contribuintes com mais de 65 (sessenta e cinco anos). Também a natureza do trabalho pode constituir vantagem pessoal, como a Gratificação Especial de Localidade. Importa também bem configurar o cargo efetivo e eventual exercício de função comissionada.

O entendimento do funcionamento dessas regras é condição necessária para eliminar ruídos e imprescindível na busca de uma padronização operacional. Entendimentos equivocados do que e como devem ser processados os cálculos produzem resultados igualmente equivocados.

Embora o sistema possa ser desenvolvido com perfeição, a alimentação dos dados e a sua leitura é feita por seres humanos, sujeitos à interpretações equivocadas por limitações pessoais, de treinamento ou mesmo por falta de coordenação.

As espécies de dados são as mesmas para cada uma das unidades de folha de pagamento, mas as informações podem derivar em virtude das respectivas peculiaridades. Para que o resultado seja uniforme faz-se necessário não só o seu armazenamento padronizado mas também da leitura única possível de suas correlações. Como a leitura pode derivar de padrões culturais, da familiaridade com a atividade ou da capacidade pessoal, faz-se necessário encontrar uma forma que diminua eventuais divergências. E essa diminuição deve ser simultânea, no espaço e no tempo, com a possibilidade de interação para que seja possível a realização de eventual debate quanto às divergências, com espaço para a busca do consenso.

Donde se pode concluir que a integração das folhas de pagamento só é viável se o sistema de recursos humanos e folha forem um mesmo sistema, com as leituras necessárias à realização de cada uma das especialidades correlacionadas: recrutamento, cadastro, treinamento e o conseqüente pagamento.

Há grandes vantagens nos sistemas integrados, como a rapidez na obtenção das informações, a maior confiabilidade dos relatórios e, via de conseqüência, maior controle sobre a organização. Mas pode conter desvantagens também, como a demora na integração dos variados sistemas que necessariamente devem interagir, sem contar uma provável perda de flexibilidade na hora de executar. Também se cria uma distância maior entre os executores e os beneficiários dos serviços, aumentando o fosso entre os recursos e os humanos. Inquestionavelmente, a centralização pode transformar os servidores como meros números e o tratamento, via de conseqüência, impessoal.

É o caminho da burocratização na sua forma mais emblemática, embora *sine ira ac studio*.

Como se trata de padronizar as folhas de pagamento, a ferramenta básica é o conjunto de rubricas, as quais já são criadas de forma centralizada pelo CJF. As rubricas identificam todos os pagamentos pela natureza, respeitando a classificação de despesas do Orçamento da União.

Assim todo pagamento efetuado pelo Poder Judiciário Federal pode ser perfeitamente contabilizado e facilmente identificada a natureza do gasto por qualquer agente versado em orçamento público.

Trata-se então de detalhar, rubrica por rubrica, a fórmula correta de encontrar o valor correspondente, exceção daquelas cuja mudança deriva de decisão judicial singular.

Duas frentes, uma na área do comprometimento, pela unificação decorrente de uma coordenação eficaz, e, por outro lado, no uso de ferramentas de facilitação. Para isso, o instrumento também deve ser concebido com vistas à integração, evitando a duplicidade de dados e de interpretação. E não pode ser um instrumento que implique em dificuldades de participação maiores que os benefícios por ele proporcionados.

Poder-se-ia objetar que, assim como as orientações do CJF não são seguidas ao pé da letra, também as informações disponíveis na forma aqui proposta possam não conferir com a realidade. O pressuposto é que o registro seja fiel, principalmente no que diz respeito às divergências operacionais, foco principal da necessidade de padronização.

### **3.5 - Detalhando a proposta**

A sistemática atual das folhas de pagamento envolve o gerenciamento de informações externas e internas.

Externas são aquelas oriundas de outros órgãos públicos ou particulares. Com os órgãos públicos há a troca de informações relativas às informações pessoais de servidores cedidos ou requisitados. Por exemplo, as regras de incidência da contribuição previdenciária do servidor requisitado de um órgão público estadual ou municipal, com o regime próprio de previdência do órgão de origem. Além dos órgãos públicos, há também informações relativas aos planos de saúde, de associações de classe, para fins de recolhimento de mensalidades. Dentre outros, há troca de informações com instituições bancárias conveniadas para fins de consignação em folha de empréstimo pessoal e habitacional.

As informações internas podem ser do mesmo órgão, como as informações que alteram situações individuais, de dependentes, de promoção, exercício de funções, comunicadas pela chefia do beneficiário. De dentro do Poder Judiciário Federal são recebidas informações de órgãos de hierarquia superior, como as orientações do CJF, ou oriundas das unidades inferiores na estrutura, como as Seções Judiciárias.

Sejam internas, externas ou mesmo dos servidores e magistrados, ativos, inativos ou pensionistas, há a necessidade de registro e controle das informações para que possam produzir o resultado esperado. Por exemplo, o servidor que deseja alterar a conta bancária ou o endereço de entrega dos comprovantes de rendimentos. Neste caso em particular, há condições técnicas para que o próprio interessado possa alterar seu domicílio bancário, embora a oferta do serviço dependa de mudança de cultura institucional e dos

próprios interessados, haja vista a insegurança quanto ao acesso do contracheque via internet.

A operacionalidade destas questões são resolvidas pela economia interna das unidades encarregadas da sua execução, dependendo das condições técnicas e de pessoal. Há contudo, um espectro de atividades as quais podem ser padronizadas ou pelo menos melhor dissecadas. Para auxiliar na uniformização destas, com vistas a evitar a elaboração de informações desencontradas com as orientações superiores, apresenta-se um mecanismo de fácil manipulação. O procedimento respeita a hierarquia burocrática do Poder Judiciário Federal ao mesmo tempo em que propicia uma troca feedback, nos dois sentidos, entre a base e o topo da pirâmide.

Se hoje é possível consultar qualquer processo com entrada no Poder Judiciário Federal através de um único Portal, mais fácil ainda é a construção de uma página conforme o Anexo II deste trabalho.

O exemplo do Anexo II traz a rubrica de Gratificação Natalina, com as informações retiradas da página eletrônica do CJF (CJF: SISUR). São as informações padrão, portanto, genéricas, que servem de referência aos operadores das unidades de folha de pagamento. A rubrica identifica a natureza do pagamento, que deve corresponder com o nome, mas principalmente com a sua descrição, a qual traz a fundamentação legal, que deve auxiliar no processamento do valor individual de cada beneficiário. O critério de cálculo resulta de uma interpretação literal, de modo genérico, das disposições legais e outras orientações emanadas do órgão coordenador, que é o CJF. A última coluna do anexo traz a apropriação contábil, útil para a consolidação das contas públicas, classificando-a pela natureza da despesa, na forma do Anexo I da Portaria Interministerial nº 163/2001.

Qualquer alteração seja na fundamentação legal, seja na interpretação dos critérios de cálculos ou mesmo na apropriação contábil, pode ser apontada pelos usuários previamente cadastrados. A alteração no texto-base ficaria a cargo da unidade coordenadora, mas as interpretações que vierem a ser tomadas, seja por força de decisão administrativa ou mesmo judicial, por órgãos abaixo do CJF ou mesmo TRFs, podem ser registradas pelos operadores das folhas de pagamento já cadastrados com este propósito.

Tão importante quanto proceder as alterações das regras de processamento é a manutenção dos registros anteriores. A permanência do registro das regras utilizadas nos cálculos faz-se necessária em virtude das constantes revisões salariais. Às vezes leis são aprovadas com aumentos retroativos, em outras situações uma decisão judicial pode implicar na revisão salarial individual, de um grupo ou de todos os servidores sobre um período pretérito por vezes abrangendo um período de vários anos. Além disso, como mostrou a Reforma Administrativa introduzida pela Emenda Constitucional nº 41, de dezembro de 2003. A modificação introduzida no parágrafo terceiro do artigo 40 da Constituição Federal, regulamentado pelo artigo primeiro da Lei nº 10.887, de junho de 2004, estabelece julho de 1994 como termo inicial de apuração da média contributiva para fins do cálculo dos proventos da inatividade. Por isso, é importante que todas as modificações legais e mesmo nos regulamentos estejam devidamente registradas cronologicamente para utilização imediata tanto nos cálculos do dia-a-dia como para fins de revisão salarial e na fundamentação legal das aposentadorias a serem analisadas pelo Tribunal de Contas da União.

Mesmo o elemento de despesa deve oferecer flexibilidade para inserção de informação em virtude de eventual reestruturação da reclassificação do orçamento da União pela Secretaria do Tesouro Nacional.

O exemplo do Anexo II, disponibilizado no sítio do CJF continua desatualizado quanto às informações nele contidas. Veja-se que a rubrica identificadora tem 06 (seis) dígitos mas as rubricas informadas na coluna do critério de cálculo, sobre as quais deve incidir que ainda, estão com 05 (cinco) dígitos. Também a fundamentação legal está desatualizada, pois não menciona a Resolução nº 421, D.O.U. de 10/03/2005, que “dispõe sobre o pagamento da gratificação natalina no âmbito do Conselho da Justiça Federal e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus e dá outras providências”.

O art. 2º da Resolução 421 regulamenta:

Art. 2º A gratificação natalina corresponde a um doze avos da remuneração a que o servidor fizer jus em dezembro, por mês de exercício no respectivo ano.

§ 1º A gratificação natalina será proporcional aos meses de exercício em cada cargo ou função comissionada ocupada no decorrer do ano, inclusive em caso de substituição, observando-se o disposto no art. 4º desta Resolução.

Há várias maneiras diferentes de interpretar este dispositivo na hora de apurar o valor da Gratificação Natalina. Em primeiro lugar, uma interpretação literal diz que o servidor terá 1/12 (um doze avos) por mês de exercício. Se trabalhou o ano todo, teria direito, a título de Gratificação Natalina, a remuneração de dezembro. Em segundo lugar, considerando que no decorrer do exercício o servidor exerceu por algum período de 01(um) mês, de 16 de novembro a 15 de dezembro, uma função comissionada. Neste caso, no cálculo da gratificação natalina toma-se a remuneração de dezembro, considerando os quinze dias relativos à função comissionada que fez parte da remuneração de dezembro ou calculo o reflexo da função comissionada na proporcionalidade do exercício, levando essa proporcionalidade para a Gratificação Natalina? São estes aspectos puramente operacionais quem podem e devem ser padronizados sob pena de que cada unidade de folha de pagamento estabeleça critérios próprios de apuração do valor.

A disponibilidade eletrônica como ferramenta de participação nas discussões operacionais pode ser feita como uma espécie de blog. Onde cada participante cadastrado vai expondo as dúvidas ou mudanças de que tenha conhecimento em virtude de decisões que atinjam apenas sua unidade de pagamento de pessoal. Blog, segundo a Wikipédia, “um weblog, blog ou blogue é uma página da Web cujas atualizações (chamadas posts) são organizadas cronologicamente (como um histórico ou diário). Estes posts podem ou não pertencer ao mesmo gênero de escrita, referir-se ao mesmo assunto ou ter sido escritos pela mesma pessoa.” Tomando como exemplo a Wikipédia, sugere-se que o SISUR seja uma espécie de enciclopédia com todas as informações úteis à elaboração das folhas de pagamento, inclusive quanto à forma de participação na sua elaboração, com vistas à padronização dos procedimentos. O sistema de link inter-relacionando conteúdos, normas legais, regulamentos e os órgãos com endereço eletrônico que de alguma forma tem relação com o assunto, facilita o intercâmbio de informações e agiliza na busca de informações e na prestação das mesmas. Conforme a Wikipédia:

Uma hiperligação, ou simplesmente uma ligação (também conhecida em português pelos correspondentes termos ingleses, hyperlink e link), é uma referência num documento em hipertexto a outro documento ou a outro recurso. Como tal, pode-se vê-la como análoga a uma citação na literatura. Ao contrário desta, no entanto, a hiperligação pode ser combinada com uma rede de dados e um protocolo de acesso adequado e assim ser usada para ter acesso directo ao recurso referenciado. Este pode então ser gravado, visualizado ou mostrado como parte do documento que faz a referência.

A centralização das folhas de pagamento nos regionais tem de passar por um processo de padronização de procedimentos. Contudo, a padronização, por si só, não elimina o problema que desencadeou o processo de centralização. Mas a padronização deve ser buscada somente após a confirmação do acerto do procedimento, sob pena de que todos procedam igualmente no erro. O procedimento padronizado faz sentido se estiver de

acordo com os parâmetros legais. Além disso, deve estar apto a enfrentar as idiosincrasias de um poder independente e ainda não muito coeso nas questões operacionais.

A ferramenta que se sugere possibilita o registro do procedimento ou das dúvidas, as quais estarão postas sob coordenação do CJF. Existirá o registro, mas a padronização das questões controversas dependerá do exercício do órgão coordenador competente, o CJF. Como há a identificação dos usuários por órgão, a hierarquização pode ser automática, de forma que uma primeira coordenação nos regionais é perfeitamente factível, sem prejuízo no uso da padronização de todo o Poder Judiciário Federal de Primeiro e Segundo Graus, nas mais diversas unidades federativas, conforme mostra o Anexo III.

#### **4. REVISÃO TEÓRICA**

Segundo BRESSER E MOTTA (2004), que trazem para o contexto brasileiro do final do século XX as teorias weberianas, o tema da centralização ou descentralização das organizações vem ganhando espaço desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Até o término da primeira metade do século XX havia administrações fortemente centralizadas, como governos e exércitos, e claramente descentralizadas, como a Igreja Católica, mas os três como exemplos clássicos de administração burocrática, utilizando um sistema organizacional definido como racional-legal. Mas este debate, o da centralização *versus* descentralização, não existia. Para DI PIETRO (2006, p. 403), “descentralização é a distribuição de competências de uma para outra pessoa, física ou jurídica”, diferente de

desconcentrar que significa retirar atribuições do centro e espalhar para os níveis subalternos na hierarquia. Para esta estudiosa, “a descentralização administrativa ocorre quando as atribuições que os entes descentralizados exercem só têm o valor jurídico que lhes empresta o ente central” DI PIETRO (2006, p. 403).

BRESSER E MOTA (2006, p. 76) entendem que “se todas as decisões são tomadas pela alta administração, deixando apenas as questões de rotina para a administração de nível médio, se cada medida tomada por um subordinado é supervisionada de forma estrita pelo superior, estaremos diante de uma organização centralizada, ao passo que, se a prática da delegação de autoridade é amplamente empregada, se os administradores de nível médio possuem um razoável grau de autonomia, se deles se exige pensamento independente, iniciativa, e não a mera aplicação de decisões previamente tomadas, a organização poderá ser considerada descentralizada”.

A partir do início da segunda metade do século XX, o Brasil viveu um longo período autoritário, conduzido por militares que, não por coincidência, manteve uma centralização fortemente hierarquizada, como mostra o Decreto-lei nº 200 de 25/02/1967. O que talvez tenha levado a pensar que se nesse período “havia uma atitude geral a favor da centralização, hoje acontece exatamente o oposto” (BRESSER E MOTA: 2006, p. 74). Da mesma forma, o fato de a descentralização ser mais adequada à eficiência não significa a dispensa de uma coordenação central, com um sistema racional-legal bem explicitado, pois, como demonstrou Di Pietro, não se trata de trata de desconcentração.

É evidente que, num sistema burocrático, os cargos do topo da hierarquia preferem uma liberdade maior de ação, já os cargos ocupados na base, portanto, os executores, e também de menor poder, preferem um regulamento o mais detalhado

possível. Isto porque as conseqüências pelos equívocos em geral recaem invariavelmente sobre a parte mais fraca, no caso a base da pirâmide hierárquica.

BRESSER E MOTTA (2006, p. 48) entendem que “o excesso de burocratização consiste, realmente, na exagerada conformidade dos funcionários às normas burocráticas, derivando daí as conseqüências não desejadas de rigidez, desempenho mínimo, ‘papelada’ e conflitos com o público”. De fato, quanto mais alto o posto na hierarquia, o mais interessante é o mínimo de regras possível, pois se pode agir com mais desembaraço. Contudo, lá na ponta, na base da pirâmide e portanto, o elo mais fraco, a regra é a segurança do procedimento. Contrariamente do que defendem os autores, não é “a exagerada conformidade dos funcionários às normas burocráticas” o problema as regras. Se a regra diz que o servidor público deve exigir a assinatura do peticionário em duas vias, quando apenas uma bastaria, muda-se a regra para exigir em apenas uma via, pois aí não só o servidor sabe que deve exigir apenas uma mas o próprio usuário também terá conhecimento de que o regulamento lhe permite oferecer apenas uma. O regulamento, se bem feito, é a segurança dos dois lados do balcão. Se mal feito, deve ser refeito. O resultado mais aparente da generalização das regras pregada pelo autor resulta na criminalização do operador enquanto ao mentor sobra sempre a desculpa de que foi mal interpretado.

Há que se constatar que no caso brasileiro, após um longo período seguindo o modelo patrimonialista, houve um breve interregno burocrático conduzido por governos militares fortemente hierarquizados como é próprio da natureza militar. O fato de ter adquirido uma estrutura burocrática mais claramente definida no regime militar fez com que a geração posterior visse no sistema burocrático um viés autoritário. Com a abertura democrática o sistema burocrático, embora sem ter se desenvolvido plenamente, passou a

sofrer ataques. Os mesmo que confundiam burocracia com servidor público, depois viram no tamanho do Estado um problema burocrático, quando na verdade tratava-se de um debate ideológico entrono da apropriação desse mesmo Estado.

Como bem acentua MARTINS (2005), a administração pública contemporânea está pressionada pela dinâmica e pela complexidade, por isso deve dar respostas rápida e adequadamente a tais exigências sob pena de ficar ainda mais fragmentada. Mas não é só a administração pública que se exige uma flexibilidade maior, pois também os grupos econômicos transnacionais, para enfrentarem idiosincrasias culturais, têm de oferecer resposta ao público onde desejam se inserir. Certamente que a Coca-cola terá de se adaptar aos valores chineses, como teria de repensar aspectos culturais para poder se inserir no mercado iraniano.

Contudo, considerando a complexidade e dinâmicas atuais, as respostas administrativas têm sido no mínimo incoerentes, uma vez que as filosofias administrativas implantadas, gestão pós gestão, não se apóiam uma às outras, mas vêm se caracterizando pela descontinuidade. Não raro, umas deslegitimando as outras. E isso também ocorre no âmbito do Poder Judiciário Federal.

Se por um lado poderia refletir as mutações sociais da atualidade, por outra a descontinuidade reflete uma falta de perspectiva no longo prazo, ou pelo menos um desconhecimento das experiências recentes da administração pública federal. Na concepção de MARTINS (2005, p. 277), “o desafio da coerência tem várias dimensões que necessitam ser abordadas de modo sincronizado, ao mesmo tempo reconhecendo que a coerência plena nunca é um resultado realista”. Por isso, a perplexidade diante das pressões sociais, o aumento da demanda em função do livre exercício da cidadania cada vez mais conhecedora dos próprios direitos e dos meios de constranger o Estado a

cumprir, pressiona a Administração Pública para dar resposta adequada no tempo e no espaço.

Neste contexto, um processo de coordenação exercido com propriedade atacaria a fragmentação, as incoerências, dentro de um mesmo Poder, impondo condições de unicidade mas também para que os processos possam alcançar os resultados esperados pela coordenação central, no caso o CJF.

Processos, na definição de Pentland, citado por MARTINS (2005, p. 292), "são seqüências semi-repetitivas de eventos que, geralmente, estão distribuídas de forma ampla no tempo e no espaço, possuindo fronteiras ambíguas".

Em se tratando de coerência, importa ressaltar que as unidades administrativas não são estanques. Não têm vida própria. No caso das unidades de folha de pagamento, há, no plano horizontal, uma dependência direta das unidades de registro e controle de pessoal que dão origem aos respectivos reflexos financeiros. Assim, como bem acentua MARTINS (2005, p. 277), "a coerência nas políticas implica não somente assegurar as precondições da coordenação e da consistência; requer também a promoção sistemática de ações políticas que se reforcem mutuamente". É dentro deste espírito que deve ser encarada a inovação proposta pelo CJF, no sentido de aproveitar as experiências das diversas unidades para enriquecer o arsenal de ferramentas disponíveis para enfrentar as mais variadas situações administrativas.

Nos vários níveis administrativos faz-se necessária a coerência, sob pena que os benefícios também não sejam uniformes. Portanto, é importante que haja coerência entre o TRF com as seccionais, assim como entre os regionais e entre estes e o CJF. A disfunção em uma das inter-relações compromete a almejada coerência política do todo.

A coerência exigida pode ser demonstrada na forma do gráfico que segue:

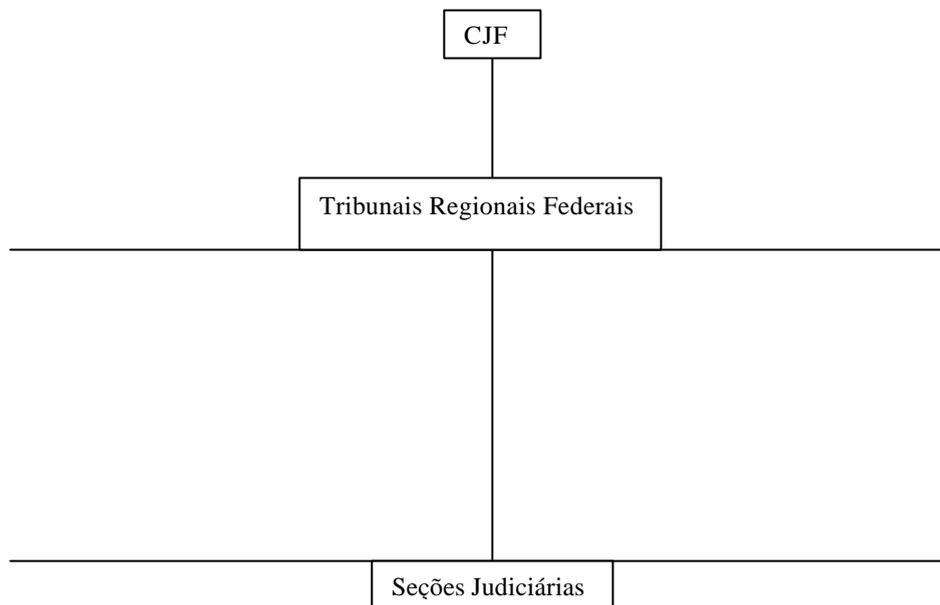


Gráfico 1: Coerência vertical x Coerência horizontal

Segundo MARTINS (2005, p.278), “implícito está, nos diversos cortes do conceito de coerência, que esta consiste em um processo que demanda ações integradoras mediante coordenação e consistência”. Coerência, segundo o OCDE (2002, p. 12), “consiste em avançar esse processo de integração e examinar a qualidade do produto resultante desse processo”. Já coordenação “é um conjunto de arranjos formais para promover a cooperação” OCDE (2002, p.12).

Portanto, o sucesso da centralização está condicionado a ações inter-relacionais, horizontal e verticalmente, no sentido de dar consistência a uma política abrangente na busca de resultados individuais, mas idênticos para o conjunto. Assim, o sucesso na centralização só faz sentido se for para melhorar a missão institucional, mas

pode resultar exatamente no contrário, já que vem na contramão das práticas modernas que cada vez mais se inclinam pela descentralização.

Quanto ao aspecto operacional, o estágio tecnológico dispõe de excelentes ferramentas que podem servir de auxílio não só aos responsáveis pela coordenação, mas principalmente para tornar as unidades operacionais mais interativas.

## 5. – CONCLUSÃO

A centralização ou a descentralização, por si só, não é solução. Ambas são ferramentas. A solução de problemas operacionais está no grau de democratização com que as regras são elaboradas, regulamentadas e partilhadas com os setores operacionais. Na medida que a base da pirâmide pode expor as dificuldades na execução das tarefas, tem-se mais transparência e, ao mesmo tempo, um maior comprometimento com a missão de todos os níveis da hierarquia. E esta interação deve existir também no plano horizontal, entre unidades de mesmo nível, que no caso são as diversas unidades de elaboração das folhas de pagamento.

O uso de novas ferramentas ofertadas pelas novas tecnologias facilita o diagnóstico e a solução das principais divergências operacionais, e, relevante para os cofres públicos, a baixo custo. A dificuldade maior diz respeito ao treinamento dos profissionais nas novas ferramentas, e em uma nova concepção de trabalho, que é de contínua interatividade.

Se os instrumentos normativos à disposição dos órgãos operacionais são os mesmos, e ainda assim há divergência nos resultados, é porque o problema está falta de uniformidade de entendimento na execução. A construção de um instrumento eletrônico interativo fornece as condições necessárias para a troca de informações entre as unidades de folha de pagamento, as quais estarão disponíveis às demais unidades que interagem no fluxo de informações.

Para aferir a padronização dos resultados faz-se necessária a efetiva participação do órgão coordenador, que, com o uso das informações atualizadas e disponibilizadas instantaneamente na rede informatizada de computadores, terá todas as condições de exercer seu o papel precípua de aferir o efetivo cumprimento das orientações expedidas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Maurício Pinto de. **O Poder Judiciário brasileiro e sua organização**. Curitiba: Juruá, 1992.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2006.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 41**, D.O.U. de 31.12.2003. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm)> Acesso em: 06 dez. 2006.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 45**, D.O.U. de 31.12.2004. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm)> Acesso em: de 23 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Ato Institucional nº 02**, D.O.U. de 27/10/1965. Disponível em <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=188771>> Acesso em: 23 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.010**, D.O.U. de 1º.06.1966. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5010.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5010.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.887**, D.O.U. de 21.06.2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L10.887.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10.887.htm)>. Acesso em: 06 dez. 2006.

\_\_\_\_\_. **Portaria Interministerial nº 163**, D.O.U. de 07.05.2001. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/orcamento/conteudo/legislacao/portarias/portaria\\_interministerial\\_163\\_4\\_04\\_01.htm](http://www.planejamento.gov.br/orcamento/conteudo/legislacao/portarias/portaria_interministerial_163_4_04_01.htm)>. Acesso em: 06 dez. 2006.

CJF. **Breve Histórico da Justiça Federal**. Disponível em: <<http://www.cjf.gov.br/atlas/hist.htm>>. Acesso em: 20 set. 2006.

\_\_\_\_\_. **SISUR – Sistema Unificado de Rubricas de Pagamento de Pessoal**. Disponível em: <http://aplicaext.cjf.gov.br/phpdoc/sisur/relatoriocompletoderubricas.php?T=200.102.188.1431170442990&Codigo=112015>>. Acesso em: 09 dez. 2006.

CNJ. **Relatório Anual 2005**. Disponível em <[www.cnj.gov.br/arquivos/downloads/RelatorioAnualCNJ.pdf](http://www.cnj.gov.br/arquivos/downloads/RelatorioAnualCNJ.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREITAS, Vladimir Passos de et al.. **Direito e Administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**, versão 1.0. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração Pública Centralizada e Descentralizada**. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2001.

MEIRELES. Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2005.

MIRANDA, Henrique Savonitti. **Curso de Direito Administrativo**. 3ª ed. Brasília: Senado Federal, 2005.

MONTESQUIEU. **O Espírito das Leis**. Rio de Janeiro: Ediouro.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. In: *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. Debate jan./mar. 2005, p. 37 segs

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser e MOTTA, Fernando c. Prestes. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Uma Reforma Gerencial do Estado: Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Enap, 1999.

\_\_\_\_\_. **Da administração pública burocrática à gerencial.** In *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Luiz Carlos Bresser-Pereira e Peter Spink Editora Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1998.

\_\_\_\_\_. **Do Estado patrimonial ao gerencial.** In *Brasil: Um Século de Transformações*, orgs. Pinheiro, Paulo Sérgio, Sachs, Ignacy e Wilhelm, Jorge. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

STF. **Teto Salarial do Poder Judiciário.** Disponível em: <[http://lupus.stf.gov.br/folha/docs/teto\\_salarial.pdf](http://lupus.stf.gov.br/folha/docs/teto_salarial.pdf)> Acesso em 03 dez. 2006.

TRF. **Processo Administrativo nº 05.40.00800-1.** Porto Alegre: TRF4R, 2005.

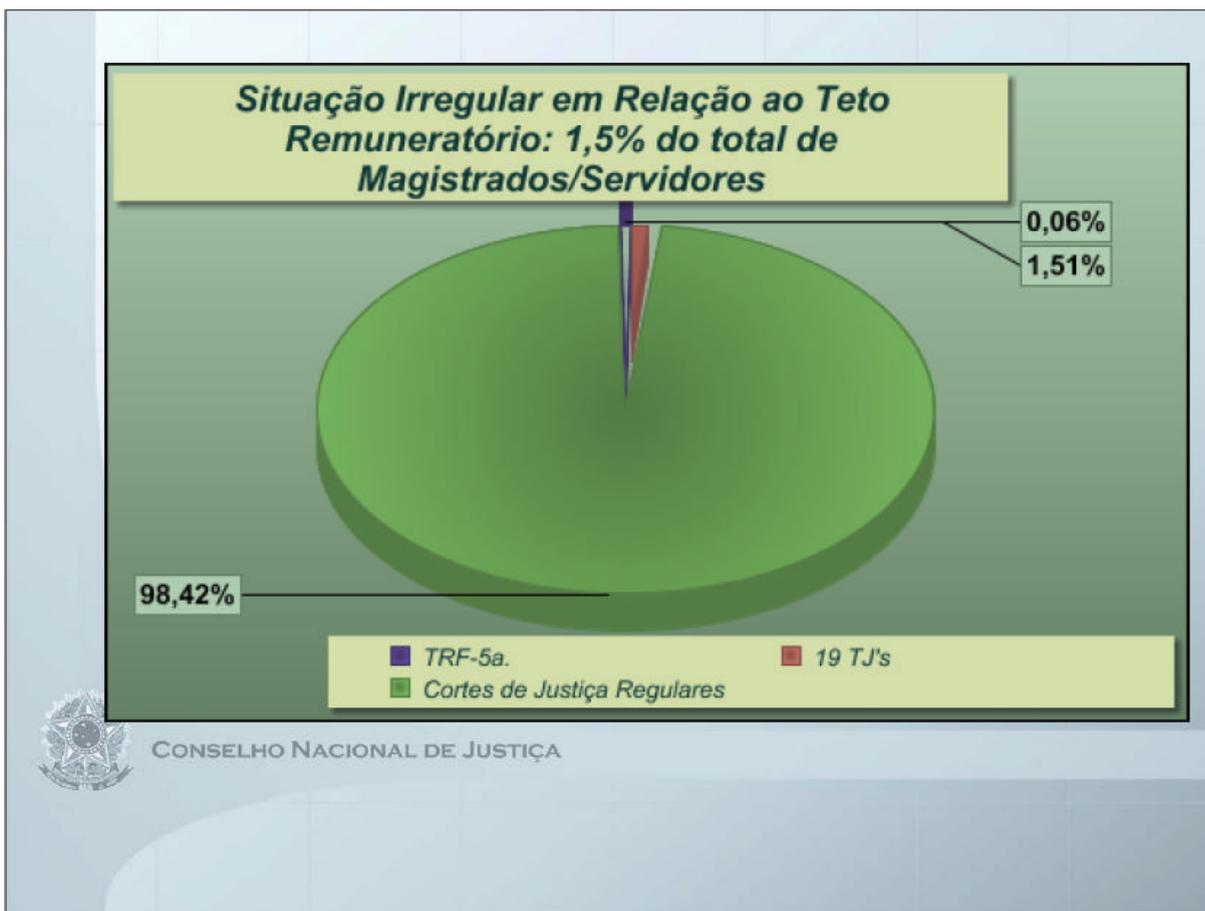
WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

\_\_\_\_\_. **Economia e Sociedade.** Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. Vol. 2.

\_\_\_\_\_. **Ciência e Política.** São Paulo: Martin Claret, 2006.

**Wikipédia.** Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org/>> Acesso em 06 dez. 2006.

ANEXO I



## ANEXO II

Rubrica	Nome	Descrição	Critério de Cálculo	Apropriação Contábil
112015	Gratificação Natalina	Devida ao magistrado ou servidor à razão de 1/12 por mês de exercício no decurso do ano, calculada sobre a remuneração percebida em dezembro, paga até o dia 20 (vinte) desse mês, conforme art. 63 da Lei nº 8.112/90, regulamentada pela Resolução CJF nº 121, de 20/04/94, alterada pelas Resoluções CJF nº 124, de 09/09/94, nº 144, de 16/02/95, e nº 170, de 12/08/96, todas de conformidade com o decidido no P.A. CJF nº 3.120/94.	<p>1/12 por mês de exercício no cargo durante o respectivo ano, adotando o critério utilizado pelo Programa da folha de pagamento de cada Órgão, correspondente ao somatório das rubricas 10000, exclusive as rubricas: 11215, 11216, 11220, 11300, 11405, 11450 a 11454, 11500, 11901, 11910, 11911, 12100 a 12600, 12701, 12702, 12703, 12705, 12709, 12710, 12801, 12802, 12900, 13000, 14100, 14200, 14300, 14400, 14500 e 19000 e respectivas diferenças.</p> <p>Deverá ser observado na apuração da base de cálculo o limite máximo de remuneração definido no art. 3º da Lei nº 8.852, de 04/02/1994, atendendo ao disposto no § 2º, Art. 1º dessa Lei (em relação a alínea \\\"f\\\" do Inciso III desse artigo) e ao Art. 15 da Lei nº 9.624, de 02/04/1998.</p> <p>Assim, na apuração da base de cálculo deve-se:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) apurar total das parcelas atribuídas ao magistrado ou servidor;</li> <li>2) deduzir as parcelas excludentes do teto (elencadas no Inciso III do art. 1º da Lei nº 8.852/94 e Art. 15 da Lei nº 9.624/98);</li> <li>3) encontrado o resultado, realizar a dedução do que ultrapassar o valor limite de remuneração (glosa);</li> <li>4) desse resultado adicionar as parcelas de que trata o item 2;</li> <li>5) considerar o montante encontrado como base de 12/12 avos.</li> <li>6) calcular cada 15 ou mais dias de efetivo exercício como</li> </ol>	331901143

			<p>1 (um avo);  7) multiplicar o nº de avos obtido por cada avo da base de cálculo do item 3.  Nota: o item 5 poderá ser superior ao limite do teto, cujo valor está definido na rubrica 41307.  Ex.:</p> <p>1) remuneração  = 12.000</p> <p>2) parcelas excludentes do teto = ( 3.500) --&gt; 8.500</p> <p>3) dedução da glosa  = ( 1.300) --&gt; 8.500-7.200 (*)</p> <p>4) adicionar valor glosado a  = 7.200 + 3.500 = 10.700 parcelas excludentes do teto</p> <p>5) base de 12/12 avos  = 10.700</p> <p>(*) valor limite de remuneração válido para Conselho da Justiça Federal.</p>	
--	--	--	--	--

Incidência: PSS(S) IRF(S) GNA(-) AGN(-) ADF(N) ABP(N)  
TCO(N) RGP(S) PFE(N) IFE(N)

LEGENDA:

PSS	PLANO DE SEGURIDADE SOCIAL
IRF	IMPOSTO DE RENDA
GNA	GRATIFICAÇÃO NATALINA
AGN	ADIANTAMENTO DA GRATIFICAÇÃO NATALINA
ADF	ADICIONAL DE FÉRIAS
ABP	ABONO PECUNIÁRIO
TCO	TETO CONSTITUCIONAL
RGP	RGPS - INSS
PFE	PSS - FÉRIAS
IFE	IRRF - FÉRIAS

## ANEXO III

