
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Completada esta jornada pelas atividades financeiras e de gestão judiciais, bem como pelos caminhos da inovação e governança, encontramos muitas respostas, mas sem evidentemente esgotá-las, aos desafios que a realidade do mundo atual lhes impõe.

O estudo da história da administração da justiça no Brasil, como importante referência para a compreensão do seu presente e para o planejamento do seu futuro, revelou-nos que, apesar de alguns contratemplos e até de retrocessos, houve uma importante evolução do Judiciário nacional quanto à sua estrutura e organização desde o seu surgimento com a colonização portuguesa no século XVI até os dias de hoje.

A inicial estrutura rudimentar e centralizada da época colonial, na qual os donatários das capitanias hereditárias concentravam funções executiva, legislativa e judiciária, foi aos poucos sendo modificada, principalmente a partir da nomeação dos governadores-gerais e das criações dos cargos de ouvidor-geral da colônia, de juizes de vintena, de juizes ordinários e de juizes de fora.

Posteriormente, foram criadas as chamadas “Relações”, que eram tribunais com competências recursais e que também possuíam estruturas burocráticas para a gestão administrativa desses órgãos.

Naquela época, o Poder Judiciário caracterizava-se pela total ausência de planejamento, por ser gerido a partir de uma estrutura administrativa pouco complexa e com baixa capacitação de seus servidores e magistrados. Na verdade, sua gestão era voltada para a manutenção do sistema colonial, apresentando pouca eficiência. Não havia autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário tampouco fiscalização estruturada de sua atividade administrativo-financeira.

Na época do Brasil Império, com a independência do País, observamos uma reestruturação política e jurídica, que afetou também o Judiciário.

O “Poder Judicial” foi reconhecido como poder político com o Poder Legislativo, o Poder Executivo e o Poder Moderador, sendo que este último sobrepuja-se aos demais.

Criou-se o Supremo Tribunal de Justiça como órgão máximo do Judiciário brasileiro, sendo ainda reestruturada sua primeira instância, com a existência do juiz municipal, do juiz de paz e do juiz de direito.

Mesmo assim, havia ainda graves problemas no funcionamento do Judiciário, com relatos de falta de comparecimento dos magistrados aos fóruns, licenças indevidas, julgamentos parciais e declarações de suspeição para não participar de julgamentos envolvendo interesses políticos sensíveis.

O orçamento do Judiciário era definido pelo Poder Legislativo com sanção do Imperador, o qual decidia sobre a efetiva aplicação dos recursos. O Judiciário não participava dessas tarefas e não havia fiscalização estruturada dessas atividades financeiras.

No Brasil República, verificamos um significativo incremento da estrutura e da independência do Poder Judiciário.

Foram criados a Justiça Federal e o Supremo Tribunal Federal. Os Tribunais de Relação das Províncias foram transformados em Tribunais de Justiça dos Estados, passando a ser os órgãos de cúpula em cada um destes.

O Congresso Nacional passou a ter o poder de definir o orçamento público anual e também fiscalizava toda a atividade financeira do Estado, permanecendo, inicialmente, o Judiciário sem nenhum planejamento e alijado das decisões sobre seu orçamento.

A partir do advento da Constituição Federal de 1988, o Poder Judiciário passa por profundas mudanças em seu papel na sociedade e também quanto à sua gestão.

A administração judiciária passou a ter um planejamento obrigatório, sendo sua estrutura ampliada para incluir tribunais regionais federais, o Superior Tribunal de Justiça, bem como, com a Emenda Constitucional 45/2004, o CNJ.

Com a preocupação de aprimorar o funcionamento do Judiciário, passou-se a dar grande ênfase para a formação e o aperfeiçoamento de seus quadros, exigindo-se, inclusive, permanente realização de cursos oficiais para preparação e promoção de magistrados.

O Poder Judiciário passou a ter autonomia financeira e administrativa, incrementando sua independência.

Por outro lado, seus gestores devem prestar contas e atuar em conformidade com os princípios da administração e das finanças públicas.

Além disso, a estrutura jurídica atual da administração judiciária no Brasil impõe condutas aos membros do Poder Judiciário na busca por uma maior eficácia e por melhor qualidade em seus serviços.

Os magistrados, quando atuam como administradores públicos, também têm os poderes-deveres ordinários dessa área, como os de agir, o poder normativo, o poder disciplinar e o poder hierárquico, uma vez que estão sujeitos ao chamado regime jurídico administrativo.

Além disso, deve-se atentar para as demais normas constitucionais e infraconstitucionais, que impõem deveres específicos aos gestores públicos, em especial as relacionadas à inovação e à governança.

A Constituição Federal de 1988 determina de maneira enfática que a inovação no setor público é obrigatória, devendo também ser estimulada, apoiada e praticada pelo Poder Judiciário.

Isso significa que toda a gestão do Poder Judiciário, que engloba o planejamento e a execução orçamentárias, deve praticar e incentivar a inovação.

Por outro lado, o legislador constituinte e infraconstitucional, reconhecendo a importância do setor público em nossa sociedade e entendendo que um sistema de governança eficaz permitirá que seja nele incentivado o uso eficiente dos recursos, reforçando a responsabilidade pela utilização destes, aprimorando a prestação de serviços à coletividade e, assim, contribuindo para a melhoria de vida das pessoas, determinou claramente que o gestor público, incluindo o do Poder Judiciário, deve seguir regras e princípios de governança.

Não bastassem as exigências normativas, o aprimoramento da gestão judiciária é objeto de exigências sociais, econômicas e políticas.

Com efeito, a sociedade não mais aceita a máquina pública pesada, auto-centrada, distante das pessoas, bem como incapaz de atender às necessidades da população e à velocidade atual da evolução das relações humanas.

No âmbito econômico, a Quarta Revolução Industrial, que conecta todas as etapas da produção sem a intervenção humana por meio do emprego de tecnologias digitais capazes de reduzir custos e falhas, economizar energia, assim como garantir maior segurança e preservação ambiental em todo o processo, faz com que o uso das novas tecnologias seja incorporado na vida das pessoas.

As profundas mudanças decorrentes dessas novas tecnologias desenvolvidas na Quarta Revolução Industrial afetam áreas como transportes, saúde, educação, segurança pública, comunicação, transparência e também a atuação do Judiciário, exigindo alterações dos setores privado e público para que o País não perca competitividade no mercado mundial.

Ainda na gestão judiciária, o processo eletrônico já vem causando mudanças significativas na rotina de trabalho dos servidores e indicando a necessidade de investimento em capacitação para o uso das novas tecnologias, como as que permitem intimações via “WhatsApp”, videoconferência para realização de audiências, pesquisas eletrônicas de jurisprudência, além dos próprios sistemas informatizados de processamento dos feitos.

Isso implica repensar fluxos de trabalho, redesenhar organizações, reestruturar a comunicação interna e externa, mudar as formas de planejamento, ou seja, inovar.

Quanto ao âmbito político, como consequência da Quarta Revolução Industrial, estamos ingressando numa fase de desenvolvimento que os japoneses têm chamado de “Sociedade 5.0”, “Sociedade da Criatividade” ou “Sociedade Superinteligente”, a qual impõe aos países a formulação de uma nova política que coloca o ser humano no centro da inovação e da transformação tecnológica.

A Sociedade 5.0 é aquela em que as pessoas interagem de forma criativa e responsável, utilizando energia, serviços e conhecimento para aumentar o desenvolvimento econômico ecologicamente sustentável e para melhorar a qualidade de vida de todos.

Portanto, podemos definir essa Sociedade Superinteligente como aquela em que suas necessidades são identificadas e atendidas de forma específica, fornecendo-se às pessoas os produtos e serviços em quantidades necessárias para

utilizarem apenas quando e se precisarem. Assim, todas as pessoas poderão receber serviços de alta qualidade e viver uma vida confortável e adequada a suas várias diferenças como idade, sexo, região ou idioma.

De outra parte, a Sociedade 5.0 é uma visão política pela qual se compreende que a diversidade de nossa sociedade precisa ser utilizada em prol do próprio ser humano e de sua qualidade de vida, compreendendo que o planeta Terra, como lar de todos, precisa ser respeitado, assim como precisam ser respeitadas as diferenças de seus habitantes e atendidas suas diversas necessidades de maneira justa, eficaz e eficiente.

Para que todas essas exigências sejam satisfeitas, a inovação, o uso de novas tecnologias e a governança são essenciais, uma vez que a compreensão das complexidades das questões humanas e do planeta, a empatia, a aplicação conjunta das novidades tecnológicas e a organização dessas atividades com participação efetiva de todos os envolvidos são recursos indispensáveis para alcançarmos aqueles objetivos.

Por tudo isso, o Judiciário 4.0, ou seja, aquele que preconiza a incorporação das mais novas tecnologias à sua atuação, como *Big Data*, Inteligência Artificial, Jurimetria, *Blockchain*, IoT etc., não é mais suficiente.

A gestão judiciária deve seguir o caminho da Sociedade 5.0 e construir um Judiciário 5.0, que se caracteriza por colocar o ser humano e o meio ambiente no centro de sua política pública.

Para tanto, os usuários externos e internos de seus serviços, assim como todos os que são direta ou indiretamente impactados pela gestão judiciária, devem ser ouvidos, atendidos e respeitados. As inovações tecnológicas devem ser adotadas, estimuladas e continuamente aprimoradas a fim de proporcionar a melhoria da qualidade de vida das pessoas, mas respeitando-se, sempre, a dignidade da pessoa humana e o equilíbrio ambiental.

O Judiciário 5.0 deve ser construído com base nos pilares da inovação e da governança, tendo o ser humano, o meio ambiente e a segurança jurídica no centro de suas atenções.

Diante do exposto, examinamos o que são a inovação e a governança, bem como quais abordagens, técnicas, métodos e princípios poderiam ser aplicados para a construção do Judiciário 5.0.

Vimos que a inovação, em geral, pode ser compreendida como a implementação efetiva de mudanças em produtos, serviços, processos, organizações, métodos de *marketing* e negócios, criando-se algo novo ou aprimorando

significativamente algo existente, que possua valor para o usuário, para o mercado e para a sociedade.

No tocante a sua natureza, a inovação pode ser disruptiva ou incremental. Disruptiva é a inovação que cria algo totalmente novo ou que altera a estrutura de algo existente. Por sua vez, a inovação incremental apenas aprimora algo sem modificações significativas em sua estrutura.

Quanto a seu objeto, temos: a inovação de produtos, que implementa mudanças em bens ou serviços; a inovação de processos, que altera métodos de produção ou de distribuição; a inovação organizacional, que modifica as práticas de negócios da empresa, a organização da própria empresa ou de seu local de trabalho, ou ainda suas relações externas, visando melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços; e a inovação de *marketing*, que implementa um novo método de mercadologia com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços, visando melhor responder às necessidades dos clientes, abrir novos mercados ou reposicionar o produto no mercado para incrementar as vendas.

Por fim, considerando os diversos processos que permitem o desenvolvimento da inovação, podemos falar em inovação fechada e inovação aberta. A inovação fechada é aquela realizada por meio de um processo totalmente desenvolvido dentro da própria empresa com a utilização exclusiva de seus recursos materiais e pessoais. Assim, as ideias, invenções, pesquisas e os desenvolvimentos necessários para inovar são gerados dentro da própria organização. Tudo ocorre dentro de seu funil de inovação. Por outro lado, a inovação aberta é desenvolvida por meio de parcerias e de entradas e saídas intencionais de conhecimento. Baseia-se na ideia de abrir o processo de inovação ao fluxo de ideias e conhecimentos de dentro para fora da empresa e vice-versa. Por conseguinte, a cooperação e a colaboração incrementam e reduzem custos nas atividades inovadoras.

A inovação em governo pode ser definida, então, como a implementação efetiva pelo governo de medidas que aprimorem a atividade pública por meio de alterações em serviços, produtos, processos, organizações, métodos de comunicação e políticas públicas, de forma a criar algo novo ou significativamente melhorado, que satisfaça um determinado interesse público.

Por sua vez, a inovação no Judiciário é entendida como a implementação efetiva pelos magistrados e servidores de medidas que aprimorem a atividade jurisdicional por meio de alterações em serviços, produtos, processos,

organizações, métodos de comunicação e políticas públicas, criando algo novo ou significativamente melhorado.

Essa inovação no Judiciário terá como objeto mediato sempre a atividade jurisdicional, mas, quanto a seu objeto imediato, podemos dizer que a inovação pode ser na área-meio ou na área-fim. A inovação na área-fim gera melhorias diretas na prestação jurisdicional, como ocorre, por exemplo, quando se implementam recursos novos para a realização de intimações das partes por meio de ferramentas como WhatsApp. Por sua vez, a inovação na área-meio gera melhorias indiretas na prestação jurisdicional por meio do aperfeiçoamento das atividades de apoio às unidades jurisdicionais, por exemplo, na criação de uma rede social interna reunindo magistrados e servidores para trocas de experiências, boas práticas e informações.

Tal como estudamos no primeiro capítulo, a inovação sempre esteve presente na evolução do Judiciário no Brasil, mas a novidade agora é seu conhecimento e aplicação de forma metodológica e com orientação específica ao Judiciário e pelo Judiciário.

Para isso, existem vários métodos, técnicas e abordagens examinados, os quais podem ser sintetizados sob o título “metodologia da inovação”, que abrange as chamadas metodologias ágeis, a inovação aberta e os incentivos para a inovação.

Nessa seara, estudamos as principais metodologias ágeis utilizadas na inovação em geral, que são o *Design Thinking*, o *Legal Design*, o *Scrum*, o *Lean*, o *Kanban* e o *Design Sprint*.

Na inovação aberta, vimos os programas de aceleração, o *hackathon*, o *crowdsourcing*, a cocriação e o *spin-off*.

Por fim, examinamos os principais incentivos para a inovação, dividindo-os em incentivos com impacto e incentivos sem impacto. Os incentivos com impacto são aqueles que geram algum tipo de consequência nas contas públicas, tais como: investimento em infraestrutura para a inovação; subvenções econômicas; participação societária; bônus tecnológico; encomenda tecnológica; incentivos fiscais; concessão de bolsas; uso do poder de compra do Estado; e títulos de investimento incentivados. Já os incentivos sem impacto nas contas públicas podem ser exemplificados como a criação de fundos de investimentos sem subsídios; os fundos de participação; os títulos financeiros não incentivados; os financiamentos não subsidiados; e os dados abertos.

Após, estudamos a governança, suas espécies, seus princípios e seus instrumentos.

Vimos que a palavra governança deriva de “governo”, tendo diversas acepções, mas todas voltadas a meios e processos utilizados para que uma determinada organização alcance resultados eficazes. Nessa linha, podemos falar em governança corporativa, governança pública e governança judiciária.

Governança corporativa é a organização de poder realizada nas empresas com os objetivos de maximizar seu valor, promover a harmonia entre acionistas, conselhos de administração e direção executiva, respeitar os direitos de todos os seus acionistas, bem como disponibilizar informações que permitam aos acionistas e às demais partes interessadas (*stakeholders*) acompanhar as decisões empresariais e, assim, verificar seus direitos diante destas.

Já a governança pública pode ser entendida como a organização de poder feita nos órgãos públicos com os objetivos de melhor atingir suas finalidades, promover a harmonia entre os interesses públicos e privados, respeitar os direitos de todos os cidadãos, bem como disponibilizar informações que permitam à sociedade acompanhar, fiscalizar e controlar suas atividades e, assim, verificar seus direitos diante destas.

Vimos que o papel da governança pública é o de fornecer um conjunto de princípios e boas práticas para aprimorar a organização governamental e sua relação com a sociedade a fim de alcançar, como objetivo final, o bem-estar desta, considerando as características próprias de cada país relacionadas a liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência.

Por seu turno, a governança judiciária, nascida a partir dos estudos e das práticas da governança pública, pode ser compreendida como o conjunto de meios e processos utilizados para que o Poder Judiciário exerça seu autogoverno a fim de melhor atingir seus objetivos e finalidades, garantindo os direitos fundamentais e pacificando a sociedade, bem como assegurando a sustentabilidade e a transparência necessária para permitir o acompanhamento, a fiscalização e o controle interno e social de suas atividades.

Com base nos princípios e nas boas práticas de inovação e governança aplicáveis aos setores privado e público, pudemos identificar aqueles que deveriam ser utilizados para a construção do Judiciário 5.0.

Para tanto, dividimos a gestão do Judiciário em suas atividades de planejamento, execução orçamentária e financeira, bem como nas de controle interno e externo. Estudamos a estrutura jurídica atual de cada atividade e identificamos seus principais problemas, desafios e oportunidades atuais.

Por fim, seguindo os métodos de estudos estruturantes utilizados na governança corporativa e na governança pública, chegamos a um modelo teórico, também com indicações de boas práticas, apto a atender às exigências normativas, sociais, econômicas e políticas do Judiciário 5.0.

Esse modelo está dividido em três partes, e em todas elas devem ser observados os princípios gerais da administração pública, ou seja, aqueles previstos expressamente no art. 37 da CF (princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), bem como os chamados princípios orçamentários (princípios da universalidade, da anualidade ou periodicidade, da exclusividade, da unicidade e o da não afetação) e o princípio da ética.

Além desses, as atividades financeiras do Judiciário 5.0 são regidas por princípios específicos de inovação e governança.

Na primeira parte, destinada ao planejamento do Judiciário 5.0, constatamos que os princípios de inovação e governança, com suas respectivas boas práticas concretizadoras, são: 1) princípio do foco no usuário (boas práticas: utilização do *Design Thinking* e do *Design Sprint*, utilização do *Lean*, laboratórios de inovação, uso do *Crowdsourcing*, avaliações periódicas, orçamento participativo e redes de governança); 2) princípio do respeito aos *stakeholders* (boas práticas: participação dos *stakeholders* na aplicação das metodologias ágeis, cocriação, canais institucionais de comunicação, compartilhamento de dados, informações e cadastros, bem como a do orçamento participativo); 3) princípio da segurança (boas práticas: bancos de precedentes, divulgação da estratégia, estabilidade dos órgãos de planejamento e de fixação de entendimentos, bem como a da precisão, abrangência e confiabilidade dos orçamentos); 4) princípio do respeito à diversidade (boas práticas: atividades de conscientização e concursos); 5) princípio do incentivo à pluralidade (boas práticas: órgãos planejadores plurais e participação externa); 6) princípio da sustentabilidade (boas práticas: uso do poder de compra do Estado, *hackathon*, programas de aceleração, comissão temática e código de sustentabilidade institucional); e 7) princípio da transparência (boas práticas: comunicação permanente, eficiente e tecnológica e registros completos, exatos e de fácil compreensão).

Na segunda, quanto à execução orçamentária e financeira no Judiciário 5.0, foram identificados os seguintes princípios de inovação e governança: 1) princípio do foco no usuário (boas práticas: utilização do *Design Thinking* e do *Design Sprint*, do *Scrum*, do *Kanban* e laboratórios de inovação); 2) princípio do respeito aos *stakeholders* (boas práticas: inovação aberta, incentivos à inovação

e informações claras sobre deveres e direitos dos contratados); 3) princípio da gestão de desempenho e riscos (boas práticas: controles de contratos, vencimentos e análise de resultados, comunicação e pesquisas empíricas); 4) princípio da orientação estratégica (boas práticas: capacitação 360 graus e mecanismos transversais de articulação e colaboração); 5) princípio do respeito à diversidade (boas práticas: código de ética e conduta para os membros da instituição e comissão de ética); 6) princípio da transparência (boas práticas: reuniões periódicas de acompanhamento e divulgação da gestão e divulgação rápida e eficaz de atas de reunião); e 7) princípio do incentivo à pluralidade (boas práticas: espaços de trabalho e convivência e engajamento dos líderes).

No tocante ao controle da atividade financeira no Judiciário 5.0, deverão ser observados os seguintes princípios de inovação e governança: 1) princípio do foco no usuário (boas práticas: pesquisas, eventos e obras coletivas, tecnologia para mitigar a assimetria de informação, gestão bimodal e *crowdsourcing*); 2) princípio da segurança (boas práticas: pesquisas pós-fiscalizações, serviço de divulgação de entendimentos, enunciados conjuntos e serviço de atendimento aos gestores); 3) princípio da fiscalização por resultados e riscos (boas práticas: auditorias preditivas, prescritivas e contínuas, geocontrole e Kanban); 4) princípio da orientação (boas práticas: programa InovaTCU e gamificação); 5) princípio da independência (boas práticas: comitês técnicos de auditoria com mandatos, afastamento de nomeações meramente políticas, bem como autonomia administrativa e orçamentária com garantia da alta administração); 6) princípio da harmonização (boas práticas: controle como plataforma e *design* organizacional); e 7) princípio da prestação de contas e transparência (boas práticas: comunicação visual e digital, auditorias temáticas e audiências públicas).

Todos esses princípios e boas práticas permitem ao gestor judiciário enfrentar os problemas e desafios de suas atividades, bem como aproveitar as oportunidades existentes para que o Judiciário 5.0 seja efetivado no Brasil.

Trata-se de um modelo que, tal como ordinariamente ocorre nas atividades inovadoras, não se pretende completo e concluído, encontrando-se em constante versão beta, ou seja, aprimorável.

Destaca-se, ainda, que muitas das boas práticas utilizadas servem também para o aprimoramento de atividades financeiras diversas daquelas inicialmente apontadas, haja vista a conexão entre todas.

Não se tem, portanto, com esta obra, o objetivo de esgotar os princípios e as boas práticas a respeito do planejamento, da execução orçamentária e

financeira, bem como referente ao controle da atividade financeira do Judiciário, mas se almejou contribuir para o despertar da Sociedade 5.0, para suas consequências quanto ao Poder Judiciário e para a sistematização dos princípios e boas práticas a respeito.

Portanto, acredita-se no aperfeiçoamento da atividade financeira e da gestão judiciária no Brasil como caminho para a construção do Judiciário 5.0 em nosso país.

