

SÉRIE DIREITO FINANCEIRO

José Mauricio Conti

(Coordenador)

JUDICIÁRIO 5.0

inovação, governança, usucentrismo,
sustentabilidade e segurança jurídica

PAULO CEZAR NEVES JUNIOR

2020

Judiciário 5.0 : inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica

© 2020 Paulo Cezar Neves Junior
Editora Edgard Blücher Ltda.

Diagramação: Laércio Flenic Fernandes
Revisão: Samira Panini

Blucher

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar
04531-934 – São Paulo – SP – Brasil
Tel 55 11 3078-5366
contato@blucher.com.br
www.blucher.com.br

Segundo Novo Acordo Ortográfico, conforme 5. ed.
do Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa,
Academia Brasileira de Letras, março de 2009.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer
meios, sem autorização escrita da Editora.

Todos os direitos reservados pela Editora
Edgard Blücher Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Judiciário 5.0 : inovação, governança, usucentrismo,
sustentabilidade e segurança jurídica / Paulo Cezar
Neves Junior. -- São Paulo: Blucher, 2020.
442p.

Bibliografia
ISBN 978-65-5550-046-2 (impresso)
ISBN 978-65-5550-047-9 (eletrônico)

Open Access

1. Poder judiciário - Brasil - Organização 2. Direito-
Brasil I. Título

20-4269

CDD 347.81

Índices para catálogo sistemático:
1. Poder judiciário - Brasil

[...] some social movements inculcate beliefs and values that did not exist before. Sometimes preferences have adapted to existing practices and norms; nothing has been suppressed, and there is nothing to unleash. In those circumstances, large-scale change may be more difficult and also slower. But in such circumstances, cascades are possible as well. Serendipitous interactions and enclave deliberation, featuring people determined to fuel cascades, can be essential. They produce stunning surprises.

*(Sunstein, Cass R. "How Change Happens".
Cambridge/MA: MIT Press, 2019, p. 274)*

À minha esposa, companheira e amiga, Ludmilla,
e também aos meus filhos Isabella e Rafael, que
tornam minha vida mais feliz a cada dia.

Aos meus pais, Julia e Paulo, meus exemplos e minha
inspiração em toda a minha formação.

AGRADECIMENTOS

Esta obra é o resultado de estudos, trabalhos e reflexões realizados para a obtenção do título de doutor pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo entre 2015 e 2020, bem como de experiências como gestor na qualidade de Juiz Federal Diretor do Foro da Seção Judiciária de São Paulo (2016-2018), como cofundador do primeiro laboratório de inovação do Judiciário brasileiro (Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo – iJuspLab) e como Coordenador de Inovação da Justiça Federal de São Paulo (2018-2020).

De toda sorte, certamente não se trata de trabalho realizado sozinho, motivo pelo qual são devidos agradecimentos.

Inicialmente, agradeço a Deus, por me conceder o dom da vida, pelas oportunidades de aprendizado e por me guiar neste e nos demais desafios de minha vida.

Agradeço à minha esposa, Ludmilla, e aos meus filhos, Isabella e Rafael, pela compreensão, pelo apoio e pelo incentivo para a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, Paulo e Julia, pela base e pelo suporte de todas as horas, bem como aos meus irmãos, Christiane e Cezar, pelas parcerias, pelos apoios e por existirem em minha vida.

Agradeço à minha sogra, Maria, pelo incentivo de sempre.

Ao meu orientador, Prof. José Maurício Conti, pela confiança, pelos ensinamentos, pelo exemplo e pelo seu incansável trabalho na área do Direito Financeiro, que muito tem contribuído para o aperfeiçoamento dessa importantíssima área no Brasil.

À ilustre banca examinadora da minha tese de doutorado formada pelos renomados juristas José Renato Nalini, Manoel Queiroz Pereira Calças, Vladimir Passos de Freitas, Nino Oliveira Toldo e Gabriel Loretto Lochagin, pelas críticas e contribuições para o aperfeiçoamento de meu trabalho.

À Desembargadora Federal Dra. Cecilia Maria Piedra Marcondes, pelas lições e pelo exemplo de comprometimento com o Poder Judiciário e com a busca da excelência na prestação jurisdicional desde meu início de carreira como técnico judiciário até a honrosa indicação para ser Juiz Federal Diretor do Foro da Seção Judiciária de São Paulo durante sua gestão na presidência do Tribunal Regional Federal da 3.^a Região (2016-2018).

À amiga Silvia Melo da Matta, pelos incentivos e pelos conselhos.

Ao amigo José Carlos Francisco, pelas conversas de orientação e ajuda, bem como pelas parcerias acadêmicas, que muito me ajudaram nesta jornada.

Ao amigo Paulo Sergio Domingues, pelo apoio e pelas orientações de sempre.

Ao amigo Nino Oliveira Toldo, pelos ensinamentos e pela confiança depositada em mim em tantas ocasiões.

À amiga Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni, por me apresentar a inovação na gestão pública e pela parceria nos diversos desafios que juntos enfrentamos na gestão judiciária.

Ao Dr. Vladimir Passos de Freitas, pelo apoio e pelos conselhos de sempre em minha carreira acadêmica e na magistratura.

À Conselheira Maria Tereza Uille, do Conselho Nacional de Justiça, por seu trabalho inspirador na busca pelo aperfeiçoamento do Judiciário no Brasil, sobretudo por meio dos Laboratórios de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Liods).

Aos Professores Alvaro Gregorio e Roberto Agune, que, como pioneiros e entusiastas da inovação no setor público brasileiro, foram, são e serão sempre nossos mestres nesse empenho pelo aperfeiçoamento da gestão pública em nosso país.

À equipe inovação da Justiça Federal de São Paulo, o que faço nas pessoas de Gisele, Helio, Luiz, Elaine e Norma, por acreditarem e tornarem realidade o sonho da inovação no Judiciário brasileiro.

À equipe da biblioteca da Justiça Federal de São Paulo, na pessoa de seu diretor Luiz, pela presteza e pela ajuda inestimável em minhas pesquisas.

À minha equipe de assessoria na Justiça Federal de São Paulo, Alessandra, Juliana e Ana, pela grande contribuição e auxílio nesse período.

A todos os meus alunos, por me ajudarem a compreender cada vez mais o Direito graças a seus questionamentos, estudos e opiniões.

PREFÁCIO

O Poder Judiciário é um dos pilares nos quais se sustenta o Estado Democrático de Direito, sendo verdadeiramente o guardião da Constituição e do ordenamento, e alicerce da segurança jurídica, bases da vida em uma sociedade civilizada.

Nessa sua missão institucional, cumpre duas funções, e não seria exagerado dizer podermos nele ver uma dupla personalidade.

De um lado, está o Poder de Estado, a quem cabe dar a última palavra e a interpretação, em instância final, das normas que organizam e sustentam o Estado Democrático de Direito.

Para isso, há que dizer o Direito para cada um que dele se vê desprovido e busca no Judiciário a satisfação de sua pretensão, com a responsabilidade de impor a força coativa do Estado para fazer valer o ordenamento jurídico e dar-lhe a segurança que integra sua essência. Nesse momento o Poder Judiciário mostra seu outro lado – o de um prestador de serviços essenciais para a existência de um Estado Democrático de Direito.

As preocupações com a eficiência na atuação do Poder Judiciário, como um prestador de serviços dos quais depende o bom e harmônico funcionamento da sociedade estruturada no Estado Democrático de Direito, são relativamente recentes.

Uma série de fatores colaboraram para essa nova visão sobre o Poder Judiciário no Brasil.

A expansão e explicitação dos direitos e garantias individuais e sociais na Constituição de 1988, acompanhadas de uma maior conscientização dos cidadãos, bem como da intensificação da atuação de órgãos e instituições como o Ministério Público, fizeram do Poder Judiciário um ator que passou a ocupar mais espaço na arena da separação de poderes.

A estabilização da moeda e a cultura da gestão fiscal responsável, 20 anos depois, trouxeram a consciência da finitude dos recursos ante os ilimitados desejos e necessidades da sociedade de massas e de consumo, exigindo maior rigor na condução da atividade financeira do setor público, e tornando a modernização da gestão do setor público um ideal a ser alcançado.

A isso somam-se outros fatos e circunstâncias que reequilibraram a balança dos Poderes, na qual o Judiciário passou a ter um peso maior.

O protagonismo que o Poder Judiciário tem assumido só aumenta a responsabilidade que pesa sobre seus ombros, que cada vez mais se alargam para abarcar um ordenamento jurídico cujas normas não param de se expandir e cuja interpretação se mostra a cada dia mais flexível.

E exige respostas cada vez mais rápidas. Afinal, “justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”, já nos ensinou Rui Barbosa, em lição que é e sempre será atual.

Por isso a expansão do Poder Judiciário como órgão que integra a Administração Pública, e o aumento de sua responsabilidade como um prestador de serviços essenciais, tem que se justificar e se mostrar cada vez mais eficiente. Ser exemplo de como fazer mais com menos, tornando sua adaptação aos novos tempos da moderna gestão pública uma necessidade da qual não pode se desvencilhar.

O mundo mudou, e continua mudando cada vez mais rápido. Inova e se renova a uma velocidade nunca antes vista. Acompanhar essa evolução já não é suficiente. É preciso estar à frente, pensar o futuro e estar sempre preparado para quando ele chegar. O Judiciário integra esse novo mundo. Para cumprir as funções que lhe cabem, quer como Poder da República, quer como um prestador de serviços essenciais, mais do que outros poderes, órgãos e instituições, inovação e governança são palavras de ordem.

Conceitos que o autor, nesta obra, expõe, explica e destaca com maestria, mostrando que as técnicas, princípios e instrumentos dessa nova gestão são fundamentais para o setor público, em especial o Poder Judiciário.

Planejamento e boas práticas administrativas são bases para uma gestão eficiente, como requer o mundo moderno, cujos problemas e desafios são cada vez mais frequentes e exigem soluções diferentes e criativas, fazendo com que o mais importante seja estar preparado para enfrentá-los, já que as soluções não estão previamente prontas.

Nesse campo, o Direito Financeiro e a Gestão Pública evidenciam a intensa e produtiva relação que podem estabelecer na busca de instrumentos e soluções ágeis para colocar o Poder Judiciário à frente de seu tempo, como fica claro nesse livro.

Nesse contexto é preciso destacar alguns dos muitos méritos dessa obra.

Um trabalho completo, que analisa toda a evolução histórica da administração da Justiça no Brasil desde seu início, até chegar aos dias atuais e a estrutura que apresenta para enfrentar os desafios das novas demandas, sempre crescentes em quantidade e complexidade.

Além de reconhecer e demonstrar que “o Judiciário precisa atualizar-se diante das modificações tecnológicas, sociais e econômicas ocorridas nesta Era do Conhecimento”, o autor vai além, para constatar que já estamos na Era da Criatividade, e é preciso “avançarmos para a Sociedade 5.0, na qual a diversidade e as novas tecnologias precisam ser empregadas com inteligência coletiva e em prol do próprio ser humano e de sua qualidade de vida, bem como do equilíbrio do planeta Terra”. Uma sociedade que coloca o ser humano, o meio ambiente e o planeta no centro das atenções do Estado. E assim construir o Judiciário 5.0, com base nos pilares da inovação e da governança, e seguindo os princípios do foco no usuário, do respeito aos *stakeholders*, da segurança, do respeito à diversidade, do incentivo à pluralidade, da sustentabilidade e da transparência.

Um mundo novo exige um outro Judiciário, construído a partir de bases modernas e contemporâneas, alinhadas a esta sociedade que vemos sendo edificada.

Não se pode deixar de registrar que foi a partir de trabalhos do Tribunal de Contas da União, com destaque para o Acórdão TCU 1603/2008, que o aperfeiçoamento da gestão financeira e administrativa do Poder Judiciário começou a ganhar impulso, evidenciando a importância que o Direito Financeiro e a Gestão Pública representam para a modernização do setor público. Seguiram atos marcantes desse avanço, como a Resolução 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça, implantando o planejamento estratégico do Poder Judiciário, e outros tantos que vieram na sequência de uma caminhada que, com maior ou menor intensidade, implementam os avanços que o Poder Judiciário necessita, como

órgão da Administração Pública que tem a responsabilidade de cumprir sua função no Estado Democrático de Direito.

Uma luta que o mundo acadêmico se orgulha de ter participado e colaborado, produzindo estudos, trabalhos, textos, livros, cursos e debates, com o Grupo de Pesquisas USP-CNPq “Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas”, além da participação de estudiosos de várias partes do Brasil e do mundo, em união de esforços para fazer o melhor para a sociedade.

E esta obra inovadora e pioneira no trato do tema, não poderia ter saído de melhores mãos.

Paulo Cezar Neves Junior é juiz federal, integra os quadros do Tribunal Regional Federal da 3ª Região há mais de 15 anos. Um magistrado especial. Sempre esteve na linha de frente, e sabe como ninguém as aflições daqueles que buscam a justiça e encontram no juiz a primeira porta de acesso.

Mas não é só. Sabe da importância da boa gestão para a eficiência da Justiça, e, como todo cientista que vai em busca do conhecimento e não deixa de aproveitar as oportunidades, foi como Juiz Federal Diretor do Foro da Seção Judiciária de São Paulo que pode aprender mais ainda sobre o tema e aprofundar seus conhecimentos na teoria e na prática, ao mesmo tempo em que desenvolvia seus estudos que resultaram nessa obra.

É um entusiasta e apaixonado pelo tema, intelectual preparado, estudioso do Direito Financeiro, como aluno e docente, que sempre buscou aperfeiçoamento, no Brasil e no exterior. Um pesquisador com talento e vocação para a ciência feita com isenção, seriedade e profundidade, o que deve ser, cada vez mais, destacado e valorizado.

Não haverá tão cedo outra oportunidade de ver todas essas qualidades reunidas em uma única pessoa, fazendo deste trabalho, fruto de aperfeiçoamento de tese de doutorado defendida junto à USP, e aprovada com nota máxima, uma obra preciosa. Uma obra que tem valor inestimável para o Direito Financeiro, para a Gestão Pública e para o Poder Judiciário.

O Judiciário do futuro está em construção, e o caminho a ser seguido está nas páginas que seguem. Boa leitura!

José Maurício Conti
Professor de Direito Financeiro da USP
Mestre, Doutor e Livre-Docente em Direito Financeiro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	23
1. ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA NO SÉCULO XXI: O JUDICIÁRIO 5.0.....	33
1.1 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA NO BRASIL	33
1.1.1 BRASIL COLÔNIA (1500-1822).....	34
1.1.2 BRASIL IMPÉRIO (1822-1889).....	37
1.1.3 BRASIL REPÚBLICA (1889-ATÉ OS DIAS ATUAIS)	41
1.1.3.1 REPÚBLICA VELHA (1889-1930).....	42
1.1.3.2 ERA VARGAS (1930-1945).....	45
1.1.3.3 REPÚBLICA POPULISTA (1945-1964).....	51
1.1.3.4 DITADURA MILITAR (1964-1985).....	54
1.1.3.5 NOVA REPÚBLICA (1985-ATÉ OS DIAS ATUAIS).....	58
CONCLUSÕES.....	63
1.2. ESTRUTURA JURÍDICA ATUAL DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL NO BRASIL – INOVAÇÃO E GOVERNANÇA MANDATÓRIAS	65
1.2.1 A ESTRUTURA JURÍDICA.....	65
1.2.2 INOVAÇÃO MANDATÓRIA	69
1.2.3 GOVERNANÇA MANDATÓRIA.....	77
CONCLUSÕES.....	83
1.3. JUDICIÁRIO 5.0	84
1.3.1 EXIGÊNCIAS SOCIAIS	85
1.3.2 EXIGÊNCIAS ECONÔMICAS	88
1.3.3 EXIGÊNCIAS POLÍTICAS	93

1.3.4 JUDICIÁRIO 5.0 – MUDANÇA IMPERIOSA.....	99
CONCLUSÕES.....	104
2. INOVAÇÃO E SEUS CAMINHOS.....	107
2.1 INOVAÇÃO	108
2.1.1 INOVAÇÃO EM GERAL	109
2.1.2 INOVAÇÃO EM GOVERNO.....	120
2.1.3 INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO.....	135
2.2 METODOLOGIA DA INOVAÇÃO.....	143
2.2.1 METODOLOGIAS ÁGEIS.....	155
2.2.1.1 <i>DESIGN THINKING E LEGAL DESIGN</i>	155
2.2.1.2 <i>SCRUM</i>	164
2.2.1.3 <i>LEAN</i>	168
2.2.1.4 <i>KANBAN</i>	177
2.2.1.5 <i>DESIGN SPRINT</i>	181
2.2.2 INOVAÇÃO ABERTA.....	183
2.2.2.1 <i>PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO</i>	187
2.2.2.2 <i>HACKATHON</i>	188
2.2.2.3 <i>CROWDSOURCING</i>	189
2.2.2.4 <i>COCRIAÇÃO</i>	190
2.2.2.5 <i>SPIN-OFF</i>	191
2.2.3 INCENTIVOS PARA A INOVAÇÃO	192
2.3 SÍNTESE DOS CAMINHOS PARA A INOVAÇÃO.....	195
3. GOVERNANÇA E SEUS CAMINHOS.....	201
3.1 GOVERNANÇA, SUAS ESPÉCIES, SEUS PRINCÍPIOS E SEUS INSTRUMENTOS.....	202
3.1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	204
3.1.1.1 <i>DEFINIÇÃO</i>	204
3.1.1.2 <i>PRINCÍPIOS</i>	209

3.1.1.3 INSTRUMENTOS.....	214
3.1.2 GOVERNANÇA PÚBLICA.....	223
3.1.2.1 DEFINIÇÃO.....	224
3.1.2.2 PRINCÍPIOS.....	229
3.1.2.3 INSTRUMENTOS.....	234
3.1.3 GOVERNANÇA JUDICIÁRIA E A ANÁLISE INICIAL DE SEUS PRINCÍPIOS E INSTRUMENTOS.....	240
3.2 SÍNTESE DOS CAMINHOS PARA A BOA GOVERNANÇA.....	249
4. PLANEJAMENTO NO JUDICIÁRIO 5.0	253
4.1 ESTRUTURA JURÍDICA ATUAL DO PLANEJAMENTO DO PODER JUDICIÁRIO.....	255
4.1.1 BASE CONSTITUCIONAL E LEGAL.....	256
4.1.2 ATOS NORMATIVOS DO CNJ.....	258
4.1.3 SÍNTESE DO SISTEMA NORMATIVO DO PLANEJAMENTO DO PODER JUDICIÁRIO.....	271
4.2 PROBLEMAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES.....	272
4.2.1 PLANEJAMENTO MERAMENTE FORMAL.....	273
4.2.2 PARTICIPAÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS.....	274
4.2.3 DIÁLOGO INSTITUCIONAL E FEDERATIVO.....	276
4.2.4 ADESÃO DOS ÓRGÃOS EXECUTIVOS.....	277
4.2.5 ROTATIVIDADE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	278
4.2.6 CONHECIMENTOS TÉCNICOS.....	279
4.2.7 NOVAS TECNOLOGIAS.....	280
4.2.8 COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA.....	283
4.2.9 GIGANTISMO DO JUDICIÁRIO.....	285
4.2.10 BUROCRATISMO.....	287
4.3 PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS PARA O PLANEJAMENTO NO JUDICIÁRIO 5.0.....	288
4.3.1 PRINCÍPIO DO FOCO NO USUÁRIO.....	289

4.3.1.1 UTILIZAÇÃO DO DESIGN THINKING E DO DESIGN SPRINT.....	289
4.3.1.2 UTILIZAÇÃO DO LEAN	289
4.3.1.3 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO.....	290
4.3.1.4 USO DO CROWDSOURCING	290
4.3.1.5 AVALIAÇÕES PERIÓDICAS.....	290
4.3.1.6 ORÇAMENTO PARTICIPATIVO	291
4.3.1.7 REDES DE GOVERNANÇA	292
4.3.2 PRINCÍPIO DO RESPEITO AOS <i>STAKEHOLDERS</i>	292
4.3.2.1 PARTICIPAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA APLICAÇÃO DAS METODOLOGIAS ÁGEIS.....	293
4.3.2.2 COCRIAÇÃO	293
4.3.2.3 CANAIS INSTITUCIONAIS DE COMUNICAÇÃO.....	294
4.3.2.4 COMPARTILHAMENTO DE DADOS, INFORMAÇÕES E CADASTROS	294
4.3.2.5 ORÇAMENTO PARTICIPATIVO	295
4.3.3 PRINCÍPIO DA SEGURANÇA.....	295
4.3.3.1 BANCOS DE PRECEDENTES.....	295
4.3.3.2 DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	296
4.3.3.3. ESTABILIDADE DOS ÓRGÃOS DE PLANEJAMENTO E DE FIXAÇÃO DE ENTENDIMENTOS.....	296
4.3.3.4 PRECISÃO, ABRANGÊNCIA E CONFIABILIDADE DOS ORÇAMENTOS	298
4.3.4 PRINCÍPIO DO RESPEITO À DIVERSIDADE.....	299
4.3.4.1 ATIVIDADES DE CONSCIENTIZAÇÃO.....	299
4.3.4.2 CONCURSOS.....	299
4.3.5 PRINCÍPIO DO INCENTIVO À PLURALIDADE.....	300
4.3.5.1 ÓRGÃOS PLANEJADORES PLURAIS	300
4.3.5.2 PARTICIPAÇÃO EXTERNA.....	301
4.3.6 PRINCÍPIO DA SUSTENTABILIDADE.....	301

4.3.6.1 USO DO PODER DE COMPRA DO ESTADO.....	302
4.3.6.2 HACKATHON.....	303
4.3.6.3 PROGRAMAS DE ACELERAÇÃO.....	303
4.3.6.4 COMISSÃO TEMÁTICA.....	304
4.3.6.5 CÓDIGO DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL.....	304
4.3.7 PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA.....	304
4.3.7.1 COMUNICAÇÃO PERMANENTE E EFICIENTE.....	305
4.3.7.2 REGISTROS COMPLETOS, EXATOS E DE FÁCIL COMPREENSÃO.....	306
5. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA NO JUDICIÁRIO 5.0.....	307
5.1 ESTRUTURA JURÍDICA ATUAL DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DO PODER JUDICIÁRIO.....	308
5.1.1 BASE CONSTITUCIONAL E LEGAL.....	309
5.1.2 ATOS NORMATIVOS DO CNJ.....	316
5.1.3 SÍNTESE DO SISTEMA NORMATIVO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO PODER JUDICIÁRIO.....	318
5.2 PROBLEMAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES.....	319
5.2.1 CONHECIMENTO E APLICAÇÃO DE REGRAS E TÉCNICAS DE GESTÃO PELOS MAGISTRADOS.....	320
5.2.2 COMUNICAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS.....	321
5.2.3 LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO.....	322
5.2.4 MODIFICAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS.....	323
5.2.5 NOVOS INSTITUTOS JURÍDICOS PARA A INOVAÇÃO.....	325
5.2.6 IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS.....	327
5.2.7 NOVAS TECNOLOGIAS.....	328
5.2.8 EXECUÇÃO PARCIAL DO ORÇAMENTO.....	329
5.2.9 COMISSÕES E GRUPOS DE TRABALHO.....	330
5.2.10 RESTOS A PAGAR.....	331
5.3 PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA NO JUDICIÁRIO 5.0.....	333

5.3.1 PRINCÍPIO DO FOCO NO USUÁRIO.....	333
5.3.1.1 UTILIZAÇÃO DO DESIGN THINKING E DO DESIGN SPRINT.....	334
5.3.1.2 UTILIZAÇÃO DO SCRUM.....	334
5.3.1.3. UTILIZAÇÃO DO KANBAN.....	335
5.3.1.4 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO.....	335
5.3.2 PRINCÍPIO DO RESPEITO AOS <i>STAKEHOLDERS</i>	336
5.3.2.1 INOVAÇÃO ABERTA.....	337
5.3.2.2 INCENTIVOS À INOVAÇÃO.....	338
5.3.2.3 INFORMAÇÕES CLARAS SOBRE DEVERES E DIREITOS DOS CONTRATADOS.....	338
5.3.3 PRINCÍPIO DA GESTÃO DE DESEMPENHO E RISCOS.....	339
5.3.3.1 CONTROLES DE CONTRATOS, VENCIMENTOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	339
5.3.3.2 COMUNICAÇÃO.....	340
5.3.3.3 PESQUISAS EMPÍRICAS.....	341
5.3.4 PRINCÍPIO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	341
5.3.4.1 CAPACITAÇÃO 360 GRAUS.....	342
5.3.4.2 MECANISMOS TRANSVERSAIS DE ARTICULAÇÃO E COLABORAÇÃO.....	343
5.3.5 PRINCÍPIO DO RESPEITO À DIVERSIDADE.....	344
5.3.5.1 CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA PARA OS MEMBROS DA INSTITUIÇÃO.....	344
5.3.5.2 COMISSÃO DE ÉTICA.....	346
5.3.6 PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA.....	346
5.3.6.1 REUNIÕES PERIÓDICAS DE ACOMPANHAMENTO E DIVULGAÇÃO DA GESTÃO.....	347
5.3.6.2 DIVULGAÇÃO RÁPIDA E EFICAZ DE ATAS DE REUNIÃO.....	348
5.3.7 PRINCÍPIO DO INCENTIVO À PLURALIDADE.....	349
5.3.7.1 ESPAÇOS DE TRABALHO E CONVIVÊNCIA.....	349

5.3.7.2 ENGAJAMENTO DOS LÍDERES.....	350
6. CONTROLE DA ATIVIDADE FINANCEIRA NO JUDICIÁRIO 5.0	353
6.1 ESTRUTURA JURÍDICA ATUAL DO CONTROLE DA ATIVIDADE FINANCEIRA DO PODER JUDICIÁRIO.....	355
6.1.1 BASE CONSTITUCIONAL E LEGAL.....	356
6.1.2 ATOS NORMATIVOS DO CNJ.....	363
6.1.3 SÍNTESE DO SISTEMA NORMATIVO DO CONTROLE DA ATIVIDADE FINANCEIRA DO PODER JUDICIÁRIO.....	367
6.2 PROBLEMAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES.....	368
6.2.1 MEDIÇÃO DE RESULTADOS.....	369
6.2.2 CENTRALIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE DADOS.....	371
6.2.3 NOVAS TECNOLOGIAS.....	371
6.2.4 COMPREENSÃO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	372
6.2.5 GIGANTISMO DA ESTRUTURA CONTROLADA NO JUDICIÁRIO.....	373
6.2.6 INOVAÇÃO, TENTATIVAS E ERROS.....	374
6.2.7 ECONOMICIDADE DO CONTROLE.....	374
6.2.8 CRISE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	375
6.2.9 INSEGURANÇA JURÍDICA.....	376
6.2.10 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES.....	377
6.3 PRINCÍPIOS E BOAS PRÁTICAS DO CONTROLE DA ATIVIDADE FINANCEIRA NO JUDICIÁRIO 5.0.....	378
6.3.1 PRINCÍPIO DO FOCO NO USUÁRIO.....	378
6.3.1.1 PESQUISAS, EVENTOS E OBRAS COLETIVAS.....	379
6.3.1.2 TECNOLOGIA PARA MITIGAR A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO.....	380
6.3.1.3 GESTÃO BIMODAL.....	380
6.3.1.4 CROWDSOURCING.....	381
6.3.2 PRINCÍPIO DA SEGURANÇA.....	381
6.3.2.1 PESQUISAS PÓS-FISCALIZAÇÕES.....	382

6.3.2.2 SERVIÇO DE DIVULGAÇÃO DE ENTENDIMENTOS	382
6.3.2.3 ENUNCIADOS CONJUNTOS.....	383
6.3.2.4 SERVIÇO DE ATENDIMENTO AOS GESTORES.....	383
6.3.3 PRINCÍPIO DA FISCALIZAÇÃO POR RESULTADOS E RISCOS.....	384
6.3.3.1 AUDITORIAS PREDITIVAS, PRESCRITIVAS E CONTÍNUAS.....	385
6.3.3.2 GEOCONTROLE	385
6.3.3.3 KANBAN.....	386
6.3.4 PRINCÍPIO DA ORIENTAÇÃO	386
6.3.4.1 PROGRAMA INOVATCU	387
6.3.4.2 GAMIFICAÇÃO	387
6.3.5 PRINCÍPIO DA INDEPENDÊNCIA.....	388
6.3.5.1 COMITÊS TÉCNICOS DE AUDITORIA COM MANDATOS	389
6.3.5.2 AFASTAMENTO DE NOMEAÇÕES MERAMENTE POLÍTICAS.....	389
6.3.5.3 AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E ORÇAMENTÁRIA COM GARANTIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	389
6.3.6 PRINCÍPIO DA HARMONIZAÇÃO.....	390
6.3.6.1 CONTROLE COMO PLATAFORMA.....	390
6.3.6.2 DESIGN ORGANIZACIONAL	391
6.3.7 PRINCÍPIO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS E TRANSPARÊNCIA.....	391
6.3.7.1 COMUNICAÇÃO VISUAL E DIGITAL.....	392
6.3.7.2 AUDITORIAS TEMÁTICAS.....	393
6.3.7.3 AUDIÊNCIAS PÚBLICAS.....	393
CONSIDERAÇÕES FINAIS	395
REFERÊNCIAS.....	407
JURISPRUDÊNCIA.....	441

INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário no Brasil, nas últimas décadas, vem sendo, de maneira crescente, objeto de atenção da sociedade, ao mesmo tempo que vem alcançando posição de destaque cada vez maior na vida dos cidadãos.

Com efeito, as decisões judiciais frequentam diariamente o noticiário nacional e as conversas das pessoas.

Tais decisões tratam de tutelas dos direitos fundamentais, passando pela limitação da atuação do próprio Estado, cuidam da solução de conflitos entre particulares e chegam a influenciar políticas públicas.

No entanto, a amplitude da atuação do Judiciário nos dias de hoje também tem trazido como consequência a extrema dificuldade para a apresentação de respostas em tempo adequado à enorme demanda surgida.

Dados do relatório *Justiça em Números 2019: ano-base 2018* revelam que houve, pela primeira vez na década, uma redução dos casos pendentes¹ de julgamento no Poder Judiciário nacional, mas, ainda assim, é grande o passivo a

¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números 2019: ano-base 2018*. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2019/08/4668014df-24cf825e7187383564e71a3.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

ser solucionado (mais de 78 milhões de processos no total) e elevado o índice de litigiosidade do País (mais de 28 milhões de casos novos por ano).

Em verdade, observa-se que o Poder Judiciário não vem conseguindo encerrar os processos em número compatível com tal acervo, indicando que a razoável duração dos processos, no atual ritmo de sua atuação, não está perto de ser alcançada.

Portanto, há algum tempo já se fala que é imperiosa a adoção de medidas para a alteração desse cenário.

A questão não é nova: o próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), criado em 2004 (Emenda Constitucional 45, de 31.12.2004) e instalado em 14.06.2005, tem como um de seus principais objetivos zelar pelo bom funcionamento do Poder Judiciário, incluindo sua prestação.

Nesse contexto, o CNJ deu início a um movimento de planejamento e elaboração orçamentária dos tribunais com a participação de magistrados de primeira e de segunda instâncias, bem como dos demais participantes do sistema de justiça e da própria sociedade (Resoluções CNJ 70/2008 e 198/2014) para buscar o aperfeiçoamento dos serviços judiciários.

A Constituição Federal de 1988 e várias outras normas infraconstitucionais preocupam-se em fixar princípios e regras que devem ser observados para e no desenvolvimento de uma atividade do Poder Judiciário eficiente e convergente com os anseios da sociedade brasileira.

Nesse diapasão, podemos citar o princípio da autonomia administrativa e financeira (art. 99 da CF), os princípios da administração pública aplicáveis aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (art. 37 da CF), as regras orçamentárias (arts. 165 a 169 da CF), as regras de transparência do Poder Público (Lei 12.257/2011) e as determinações estratégicas de gestão participativa e democrática, bem como de gestão de pessoas, todas do CNJ (Resoluções CNJ 221/2016 e 240/2016).

Essa participação da sociedade como um todo é medida salutar que aproxima o cidadão do próprio Poder Judiciário, fazendo com que este, que em nosso país não se constitui com a participação direta da sociedade na escolha dos magistrados como ocorre em outros países, possa compreender melhor as demandas e, assim, atender de modo mais eficaz às necessidades daqueles que, em última análise, legitimam a própria existência do Estado.

De fato, o Poder Judiciário no Brasil não é formado pela participação direta popular, mas interfere diretamente na vida das pessoas e na própria atuação do Estado como um todo.

A forma de seleção dos magistrados brasileiros, primordialmente por concurso público, excetuando-se uma pequena porcentagem representada, por exemplo, pelos integrantes do quinto constitucional dos tribunais de apelação e pelos ministros dos tribunais superiores, tem até o momento se revelado adequada para a independência e para a manutenção da imparcialidade dos julgadores, bem como para a escolha de um quadro tecnicamente bem preparado.

Por outro lado, a falta de participação da sociedade na escolha direta dos magistrados tem causado o distanciamento da Administração da Justiça com relação à sociedade.

Esse aspecto é constantemente objeto de reclamos por parte da população, que tem a morosidade apenas como um dos pontos de seu descontentamento com a atividade jurisdicional.

Nesse contexto, a definição das políticas públicas do Poder Judiciário passa primordialmente pela elaboração de sua proposta orçamentária, que, a exemplo de importantes iniciativas tomadas no âmbito municipal em nosso país, pode ser feita com a participação direta da sociedade como forma de buscar uma maior adequação aos anseios e necessidades desta.

Essa participação deve existir não apenas durante a elaboração da proposta orçamentária, mas também na execução e no controle do orçamento aprovado, a fim de dar cumprimento ao que determina expressamente a Constituição Federal de 1988, principalmente quanto aos princípios da publicidade, da impessoalidade e da eficiência na administração pública, que são aplicáveis a todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (art. 37).

Além disso, a inexistência da participação dos magistrados na escolha de seus próprios administradores impõe um déficit na representatividade destes, com destaque para a ausência de diálogo entre base e cúpula da instituição, refletindo-se tanto no planejamento quanto na execução da atividade financeira do Poder Judiciário, que ficam restritos a uma parcela ínfima dos seus integrantes.

Outra questão atual diz respeito ao papel do Judiciário na concretização dos direitos fundamentais das pessoas, no desenvolvimento sustentável do País e na busca dos demais objetivos elencados na Constituição Federal e nos tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário.

Assim, novos caminhos precisam ser identificados para que a gestão judiciária produza os resultados pretendidos pela sociedade e cumpra adequadamente seu papel constitucional.

Utiliza-se nesta obra a expressão gestão judiciária como sinônimo de administração judiciária, designando o conjunto de ações administrativas praticadas pelo Poder Judiciário para gerir seus recursos humanos, materiais e financeiros, o que engloba suas atividades de planejamento, execução orçamentária e financeira, bem como de fiscalização e controle.

Afinal, como destacam Bochenek *et al.*, todos os diversos sentidos atribuídos à expressão gestão judiciária dizem respeito àquilo “que é necessário fazer para racionalizar e corresponder ao que dela [atividade judiciária] se espera, mediante a ponderação dos princípios e das regras de organização e gestão considerados mais aptos e apropriados”².

Cabe, então, identificar como a gestão judiciária pode ser melhorada para que o Judiciário atenda aos anseios e necessidades da sociedade em que está inserido.

Não se pode ignorar que diversos movimentos sociais e políticos nos últimos anos têm demonstrado a insatisfação da sociedade com a atuação do Estado em várias partes do mundo, inclusive no Brasil³, o que, evidentemente, envolve o Judiciário.

Nesse sentido, cabe indagar se, e em que medida, técnicas de governança e de inovação em governo são instrumentos interessantes para a construção de um modelo de planejamento, execução e controle específico para a gestão do Poder Judiciário, que atenda aos comandos constitucionais e infraconstitucionais de nosso sistema jurídico.

Importante, então, verificar se há realmente necessidade dessa abordagem e utilidade verdadeira na aplicação dos princípios, práticas e técnicas da inovação e da governança para tanto.

De qualquer sorte, mister se faz reconhecer que o Judiciário precisa atualizar-se diante das modificações tecnológicas, sociais e econômicas ocorridas nesta Era do Conhecimento.

Na verdade, após a Quarta Revolução Industrial, que reorganizou os processos industriais com base em tecnologias de ponta, comunicando pessoas,

² BOCHENEK, Antônio Cesar *et al.* *Manual luso-brasileiro de gestão judicial*. São Paulo: Almedina, 2018. p. 15.

³ Conforme se observa, entre outras, das seguintes publicações: HICHAM, Moulay. E o vento levou: quase cinco anos da Primavera Árabe. *Le Monde Diplomatique Brasil*, ano 16, n. 101, dez. 2015. Disponível em: <https://diplomatique.org.br/e-o-vento-levou-quase-cinco-anos-da-primavera-arabe/>. Acesso em: 21 maio 2019; SCHERER-WARREN, Ilse. Manifestações de Rua no Brasil 2013: encontros e desencontros na política. *Caderno CRH*, Salvador, v. 27, n. 71, p. 417-429, maio/ago. 2014.

produtos e sistemas complexos ao longo de toda a cadeia produtiva, mediante a utilização de robôs, internet, *Big Data* e de outras ferramentas de informática, buscando o uso racional e mais eficiente de recursos de produção, fala-se em Era da Criatividade e em avançarmos para a Sociedade 5.0, na qual a diversidade e as novas tecnologias precisam ser empregadas com inteligência coletiva e em prol do próprio ser humano e de sua qualidade de vida, bem como do equilíbrio do planeta Terra.

Preconiza-se colocar o ser humano e o planeta no centro das atenções de toda a atuação do Estado, prestigiando a cocriação, por meio da empatia, de soluções para os complexos problemas da sociedade.

Há que refletir, então, se o Judiciário 5.0 também deva ser edificado diante dos novos desafios da atualidade.

Ademais, o estudo da administração e da atividade financeira do Judiciário é de extrema relevância, tendo em vista que seus próprios gestores, ou seja, os magistrados e também os servidores que atuam em suas áreas administrativas, não possuem, como regra, formação específica na área, havendo ainda poucos trabalhos acadêmicos voltados para o tema.

Diante do exposto, propõe-se o estudo das diferentes abordagens, técnicas e dinâmicas da inovação e da governança aplicadas aos setores privado e público a fim de identificar suas eventuais aplicações à gestão judiciária como forma de aprimorar os mecanismos adotados para a tomada de decisões políticas fundamentais para a administração da Justiça no Brasil.

O objetivo central desta obra é a apresentação de um modelo de gestão específico para o Poder Judiciário brasileiro, que cumpra as normas constitucionais e infraconstitucionais destinadas a tanto, bem como que satisfaça às exigências sociais, econômicas e políticas atuais.

Para tanto, considerando o gigantismo e a complexidade da organização judiciária no Brasil, concentramos as atenções no âmbito macro e mais especificamente às atividades de planejamento, execução e controle de suas atividades financeiras, chegando-se a um modelo que pode ser posteriormente adaptado para todos os ramos do Poder Judiciário brasileiro.

Consideramos, portanto, o funcionamento geral do Judiciário, sem descer a detalhamentos de cada segmento de Justiça.

A obra é baseada em tese de doutorado aprovada com a distinção “Summa Cum Laude” em 2020 na Faculdade de Direito do Largo São Francisco – Universidade de São Paulo.

Trata-se do resultado de pesquisas e estudos realizados entre 2015 e 2020 que buscaram, de forma original, identificar os pontos de conexão e de aplicação da inovação e da governança na gestão do Poder Judiciário com o intuito de contribuir para seu aperfeiçoamento.

Nesse período, a experiência profissional na gestão judiciária como juiz federal diretor do foro da Seção Judiciária de São Paulo no biênio 2016-2018 e como juiz coordenador das Turmas Recursais de São Paulo a partir de março de 2020, bem como a participação em diversos grupos de trabalho relacionados ao tema, forneceram informações importantes para o alcance dos objetivos propostos.

Para melhor desenvolvimento dos temas abordados, a obra é dividida em seis capítulos.

No primeiro capítulo, a evolução histórica da administração e da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil é estudada, proporcionando a compreensão dos motivos que construíram suas estruturas e dinâmicas atuais, bem como os problemas, dificuldades e desafios para tanto.

Partindo do início das atividades jurisdicionais no Brasil ainda em seu período colonial (1500-1822), foram analisadas as estruturas do Poder Judiciário nacional também no período imperial (1822-1889) e no período republicano (1889-atual), identificando como foram, em cada um deles, tratados os temas de planejamento, autonomia administrativa e financeira, execução orçamentária e fiscalização.

Portanto, conhecendo melhor o passado, alcançamos uma posição mais adequada para compreender o presente e contribuir para a construção do futuro da gestão judiciária.

Assim, analisamos as atuais exigências jurídicas, sociais, econômicas e políticas aplicáveis ao Poder Judiciário, identificando sua mudança imperiosa para o que chamamos de Judiciário 5.0.

O segundo capítulo é dedicado ao estudo da inovação.

Inicialmente, buscou-se compreender o que é a inovação em geral, bem como a inovação em governo, identificando suas espécies e algumas experiências práticas.

Após, estudou-se a inovação aplicada ao Poder Judiciário, englobando todas as suas funções e atividades, constatando tratar-se de tema ainda incipiente e merecedor de incentivos, apesar de alguns estudos e iniciativas práticas já existentes no Brasil.

Em seguida, foram conhecidos técnicas, métodos e abordagens existentes para elevar a quantidade e a qualidade da inovação nas instituições, tais como as metodologias ágeis, a inovação aberta e os incentivos para a inovação.

Dentre as metodologias ágeis, foram estudadas as seguintes: *Design Thinking*, *Legal Design*, *Scrum*, *Lean*, *Kanban* e *Design Sprint*.

Quanto à inovação aberta, analisamos os programas de aceleração, os *Hackathons*, o *Crowdsourcing*, a *Cocriação* e o *Spin-off*.

Por fim, vimos que a inovação pode ser também facilitada e promovida por meio de incentivos diversos, 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; títulos de investimento incentivado; criação de fundos de investimentos sem subsídios; e os dados abertos.

Dessa forma, conhecemos o que é a inovação e quais os diferentes caminhos existentes para promovê-la e incentivá-la.

No terceiro capítulo, estudamos a governança, suas espécies, seus princípios e seus instrumentos.

Analisamos os conceitos de governança, governança corporativa e governança pública, identificando os princípios aplicáveis a cada uma delas e também as técnicas e boas práticas existentes para a concretização destes.

Quanto à governança judiciária, partindo das análises feitas das demais, foi realizada uma identificação inicial dos princípios e de seus instrumentos, o que seria mais bem apreciado para confirmação ou não nos capítulos seguintes.

Finalizando o capítulo, foi apresentada uma síntese dos caminhos para a chamada “boa governança” nos três segmentos: governança corporativa, governança pública e governança judiciária.

Conhecidas a inovação e a governança nos setores públicos e privados, bem como seus princípios e práticas concretizadoras, partiu-se para a análise detalhada de sua aplicação na gestão do Poder Judiciário.

O quarto capítulo trata do planejamento no Judiciário 5.0, sendo dividido em três partes.

Em sua primeira parte, é apresentada a estrutura jurídica atual do planejamento do Poder Judiciário no Brasil, que compreende a definição de seus objetivos institucionais (nível estratégico), as decisões a respeito dos meios, dos recursos e das tarefas necessárias para atingi-los (nível tático), bem como a identificação e a solução de problemas e o cumprimento das tarefas definidas (nível operacional).

Essa estrutura jurídica é analisada a partir de sua base constitucional e legal, passando em seguida pelo conjunto de atos infralegais que dela derivam, com destaque para os atos normativos do CNJ, e finalizando com uma síntese esquemática do sistema normativo do planejamento do Poder Judiciário.

Após, são identificados os principais problemas, desafios e oportunidades atualmente existentes para o aprimoramento do planejamento do Poder Judiciário, destacando-se os seguintes: planejamento meramente formal, participação dos atores envolvidos, diálogo institucional e federativo, adesão dos órgãos executivos, rotatividade da alta administração, conhecimentos técnicos, novas tecnologias, comunicação interna e externa, gigantismo do Judiciário e burocratismo.

Na parte derradeira do capítulo, reconhecem-se os princípios de inovação e governança aplicáveis ao planejamento do Judiciário 5.0: princípio do foco no usuário; princípio do respeito aos *stakeholders*; princípio da segurança; princípio do respeito à diversidade; princípio do incentivo à pluralidade; princípio da sustentabilidade e princípio da transparência.

Seguindo o que ordinariamente se observa na organização dos estudos de governança no Brasil e no mundo, apresenta-se, logo após cada princípio, um conjunto de boas práticas capazes de concretizá-los para a construção do Judiciário 5.0.

No quinto capítulo, a execução orçamentária e financeira é o objeto central, seguindo-se a mesma abordagem realizada no capítulo anterior.

Assim, a estrutura jurídica atual dessa importante atividade financeira do Poder Judiciário é estudada e apresentada de forma esquemática.

Parte-se também de sua base constitucional e legal até chegar aos atos normativos do CNJ e dos demais órgãos do Judiciário para completar o estudo desse verdadeiro sistema normativo aplicável à execução orçamentária e financeira do Judiciário.

O ciclo da despesa pública é estudado em sua totalidade, destacando-se os regramentos do CNJ a respeito.

Posteriormente, são conhecidos os problemas, os desafios e as oportunidades dos dias de hoje para a execução orçamentária no Poder Judiciário, destacando-se: o conhecimento e a aplicação de regras e técnicas de gestão pelos magistrados; a comunicação entre órgãos; a liderança, a motivação e o engajamento; as modificações orçamentárias; os novos institutos jurídicos para a inovação; a implementação de projetos; as novas tecnologias; a execução parcial do orçamento; as comissões e os grupos de trabalho; e os restos a pagar.

Finalizando o capítulo, foram apontados e detalhados os princípios de inovação e governança que devem nortear a execução orçamentária e financeira no Judiciário 5.0: princípio do foco no usuário; princípio do respeito aos *stakeholders*; princípio da gestão de desempenho e riscos; princípio da orientação estratégica; princípio do respeito à diversidade; princípio da transparência; e princípio do incentivo à pluralidade, sendo também apresentadas as boas práticas capazes de concretizar todos esses princípios.

O sexto capítulo analisa o controle da atividade financeira no Judiciário 5.0. Também é identificado seu sistema normativo, desde a base constitucional até os atos normativos infralegais, sendo destacados, tal como nos capítulos anteriores, os principais problemas, os desafios e as oportunidades atualmente existentes para essa atividade de controle, que são: medição dos resultados; centralização e padronização de dados; novas tecnologias; compreensão da prestação de contas; gigantismo da estrutura controlada no Judiciário; inovação; tentativas e erros; economicidade do controle; crise econômico-financeira; insegurança jurídica; e assimetria de informações.

Em seguida, também aqui foram descritos os princípios de governança e inovação aplicáveis às atividades de controle financeiro e orçamentário no Judiciário 5.0: princípio do foco no usuário, princípio da segurança, princípio da fiscalização por resultados e riscos, princípio da orientação, princípio da independência, princípio da harmonização e princípio da prestação de contas e transparência.

Finalizando, foram apresentadas as boas práticas referentes a cada um desses princípios.

Em seguida, as conclusões respondem aos questionamentos antes descritos, permitindo a construção de um modelo de gestão judiciária norteado por princípios e boas práticas de governança e de inovação, que, indo além dos tradicionais princípios do Direito Administrativo e Financeiro normalmente apontados pela doutrina, fornecem, com suas respectivas boas práticas, ferramentas úteis, mas evidentemente não exaustivas, para o aprimoramento da gestão judiciária no Brasil.

