

PAULO CEZAR NEVES JUNIOR

**Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle
da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil**

Tese de Doutorado

Orientador: Professor Livre-docente José Maurício Conti

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE DIREITO

São Paulo – SP

2019

PAULO CEZAR NEVES JUNIOR

**Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle
da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil**

Tese apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Direito, na área de concentração Direito Econômico e Financeiro, sob a orientação do Professor Livre-docente José Maurício Conti.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE DIREITO

São Paulo – SP

2019

Catálogo da Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo

Neves Junior, Paulo Cezar

Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil ; Paulo Cezar Neves Junior ; orientador José Maurício Conti -- São Paulo, 2019.
425

Tese (Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Direito Direito Econômico, Financeiro e Tributário) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2019.

1. Direito Financeiro. 2. Poder Judiciário - atividade financeira. 3. Planejamento, execução e controle. 4. Inovação. 5. Governança. I. Conti, José Maurício, orient. II. Título.

NEVES JR., Paulo Cezar. *Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil*. Tese apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Direito.

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr.(a) _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

[...] 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.

(CASS R. SUNSTEIN)

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

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.

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

À minha Família, em especial, aos meus pais, Paulo e Julia, e à minha sogra, Maria, pela base e pelo suporte de todas as horas.

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 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, pelas chamadas e pelos conselhos.

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

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

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.

RESUMO

NEVES JR., Paulo Cezar. *Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil*. 2019. 425 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito do Largo São Francisco, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

A utilização dos princípios, instrumentos, métodos e abordagens da inovação e da governança no planejamento, na execução e no controle da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil é mandatória, e não uma opção dos gestores. A evolução da estrutura e da organização judiciária em nosso país, apesar de existente desde sua fase colonial, não vem atendendo às necessidades e aos anseios da sociedade de maneira satisfatória. O estudo demonstra que exigências normativas, sociais, econômicas e políticas atuais tornam necessário o aprimoramento da gestão orçamentária e financeira do Judiciário no Brasil com a construção do Judiciário 5.0, o qual, como consequência da Quarta Revolução Industrial e na esteira da fase de desenvolvimento social denominada pelos japoneses de “Sociedade 5.0”, ou “Sociedade Superinteligente”, coloca o ser humano e o meio ambiente no centro de sua política pública, ouvindo e permitindo a participação de todos os que são direta ou indiretamente impactados pelos seus serviços. O Judiciário 5.0 deve ser construído com base nos pilares da inovação e da governança. Para isso, os conceitos, os princípios, os instrumentos e as boas práticas da inovação e da governança nos setores privado e público foram visitados e analisados, extraindo-se, ao final, princípios e boas práticas aplicáveis ao Poder Judiciário. Portanto, após identificação dos regimes jurídicos que regem o planejamento, a execução orçamentária e financeira, bem como o controle da atividade financeira do Poder Judiciário, foram sistematizados modelos para o aprimoramento da gestão judiciária com a inclusão de princípios e boas práticas de inovação e governança em tais atividades. Com isso, chegou-se a um modelo de gestão orçamentária e financeira para o Poder Judiciário condizente com as exigências de sua versão 5.0.

Palavras-chave: Judiciário 5.0. Direito financeiro. Planejamento. Execução. Controle. Gestão. Orçamento.

ABSTRACT

NEVES JR., Paulo Cezar. *Innovation and governance in planning, execution and control of Judiciary financial activity in Brazil*. 2019. 425 p. Thesis (Doctorate) – Faculty of Law, University of São Paulo, São Paulo, 2019.

The use of the principles, instruments, methods and approaches of innovation and governance in the planning, execution and control of the judiciary's financial activity in Brazil is mandatory and not an option for managers. The structure and judicial system evolution in our country, although existing since its colonial phase, is not meeting the needs and aspirations of society in a satisfactory manner. The study demonstrates that legal requirements, as well as, current social, economic and political demands make it necessary to improve Judiciary budgetary and financial management in Brazil with the framing of the Judiciary 5.0, which, as a consequence of the Fourth Industrial Revolution and in the wake of the social development phase named by japaneses as “Society 5.0” or “Super Intelligent Society”, places the human being and the environment at the center of Judiciary's public policy, listening to and allowing the participation of all who are directly or indirectly impacted by its services. Judiciary 5.0 must be built on the pillars of innovation and governance. For this, the concepts, principles, instruments and good practices of innovation and governance in the private and public sectors were visited and analyzed, extracting, at the end, principles and good practices applicable to the Judiciary. Thus, after identifying the legal regimes that govern the planning, budgetary and financial execution, as well as the control of the Judiciary's financial activity, models were systematized for the improvement of the judicial management with the inclusion of principles and good practices of innovation and governance in such activities. With this, we came to a model of budgetary and financial management for the Judiciary consistent with the requirements of its 5.0 version.

Keywords: Judiciary 5.0. Financial law. Planning. Execution. Control. Management. Budget.

RÉSUMÉ

NEVES JR., Paulo Cezar. *Innovation et gouvernance dans la planification, l'exécution et le contrôle de l'activité financière du Pouvoir Judiciaire au Brésil*. 2019. 425 f. Thèse (Doctorat) – Faculté de droit, Université de São Paulo, São Paulo, 2019.

L'utilisation des principes, des instruments, des méthodes et des approches de l'innovation et de la gouvernance dans la planification, l'exécution et le contrôle de l'activité financière du Pouvoir Judiciaire au Brésil est obligatoire et non une option pour les gestionnaires. L'évolution de la structure et de l'organisation judiciaires de notre pays, bien qu'existante depuis sa phase coloniale, n'a pas répondu de manière satisfaisante aux besoins et aux désirs de la société. L'étude montre que les exigences normatives, sociales, économiques et politiques actuelles obligent à améliorer la gestion budgétaire et financière du Pouvoir Judiciaire au Brésil avec la construction du Judiciaire 5.0, qui, à la suite de la quatrième révolution industrielle et de la phase de développement social appelée par les japonais comme "Société 5.0" ou "Société superintelligente", place les êtres humains et l'environnement au centre de leur politique publique, écoutant et permettant la participation de tous ceux qui sont directement ou indirectement touchés par leurs services. Le Judiciaire 5.0 doit être construit sur les piliers de l'innovation et de la gouvernance. Pour cela, les concepts, principes, instruments et bonnes pratiques d'innovation et de gouvernance dans les secteurs privé et public ont été visités et analysés, afin d'extraire, à la fin, les principes et bonnes pratiques applicables au Judiciaire. Par conséquent, après avoir identifié les régimes juridiques qui régissent la planification, le budget et l'exécution financière, ainsi que le contrôle de l'activité financière du Pouvoir Judiciaire, des modèles ont été systématisés pour améliorer la gestion judiciaire avec l'inclusion de principes et de bonnes pratiques d'innovation et de gouvernance dans de telles activités. Cela a conduit à un modèle de gestion budgétaire et financière du Judiciaire, conforme aux exigences de sa version 5.0.

Mots-clés: Judiciaire 5.0. Droit Budgétaire. Planification. Exécution. Contrôle. La gestion. Budget.

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)	33
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)	41
1.1.3.2 Era Vargas (1930-1945)	45
1.1.3.3 República Populista (1945-1964)	50
1.1.3.4 Ditadura Militar (1964-1985)	53
1.1.3.5 Nova República (1985-até os dias atuais).....	57
Conclusões.....	62
1.2 Estrutura jurídica atual da administração judicial no Brasil – Inovação e governança mandatárias	64
1.2.1 A estrutura jurídica	64
1.2.2 Inovação mandatária.....	69
1.2.3 Governança mandatária.....	76
Conclusões.....	82
1.3 Judiciário 5.0.....	84
1.3.1 Exigências sociais.....	85
1.3.2 Exigências econômicas.....	87
1.3.3 Exigências políticas	93
1.3.4 Judiciário 5.0 – mudança imperiosa	99
2. INOVAÇÃO E SEUS CAMINHOS.....	105
2.1 Inovação.....	106
2.1.1 Inovação em geral.....	106
2.1.2 Inovação em governo.....	117
2.1.3 Inovação no Judiciário.....	132

2.2 Metodologia da inovação.....	140
2.2.1 Metodologias ágeis	151
2.2.1.1 <i>Design Thinking</i> e <i>Legal Design</i>	152
2.2.1.2 <i>Scrum</i>	161
2.2.1.3 <i>Lean</i>	165
2.2.1.4 <i>Kanban</i>	174
2.2.1.5 <i>Design Sprint</i>	177
2.2.2 Inovação aberta.....	180
2.2.2.1 Programas de aceleração.....	183
2.2.2.2 <i>Hackathon</i>	184
2.2.2.3 <i>Crowdsourcing</i>	185
2.2.2.4 Cocriação	186
2.2.2.5 <i>Spin-off</i>	187
2.2.3 Incentivos para a inovação	188
2.3 Síntese dos caminhos para a inovação.....	191
3. GOVERNANÇA E SEUS CAMINHOS.....	196
3.1 Governança, suas espécies, seus princípios e seus instrumentos.....	196
3.1.1 Governança corporativa.....	198
3.1.1.1 Definição	198
3.1.1.2 Princípios	203
3.1.1.3 Instrumentos.....	209
3.1.2 Governança pública	218
3.1.2.1 Definição.....	218
3.1.2.2 Princípios	224
3.1.2.3 Instrumentos.....	229
3.1.3 Governança judiciária e a análise inicial de seus princípios e instrumentos.....	235
3.2 Síntese dos caminhos para a boa governança	244
4. PLANEJAMENTO NO JUDICIÁRIO 5.0	247
4.1 Estrutura jurídica atual do planejamento do Poder Judiciário	248

4.1.1	Base constitucional e legal	249
4.1.2	Atos normativos do CNJ.....	251
4.1.3	Síntese do sistema normativo do planejamento do Poder Judiciário..	264
4.2	Problemas, desafios e oportunidades	265
4.2.1	Planejamento meramente formal.....	267
4.2.2	Participação dos atores envolvidos.....	269
4.2.3	Diálogo institucional e federativo.....	270
4.2.4	Adesão dos órgãos executivos.....	272
4.2.5	Rotatividade da alta administração.....	273
4.2.6	Conhecimentos técnicos	274
4.2.7	Novas tecnologias.....	276
4.2.8	Comunicação interna e externa.....	279
4.2.9	Gigantismo do Judiciário.....	281
4.2.10	Burocentrismo	283
4.3	Princípios e boas práticas para o planejamento no Judiciário 5.0	284
4.3.1	Princípio do foco no usuário.....	285
4.3.1.1	Utilização do <i>Design Thinking</i> e do <i>Design Sprint</i>	285
4.3.1.2	Utilização do <i>Lean</i>	285
4.3.1.3	Laboratórios de inovação.....	286
4.3.1.4	Uso do <i>Crowdsourcing</i>	286
4.3.1.5	Avaliações periódicas.....	286
4.3.1.6	Orçamento participativo.....	287
4.3.1.7	Redes de governança.....	288
4.3.2	Princípio do respeito aos <i>stakeholders</i>	288
4.3.2.1	Participação dos <i>stakeholders</i> na aplicação das metodologias ágeis	289
4.3.2.2	Cocriação	289
4.3.2.3	Canais institucionais de comunicação	290
4.3.2.4	Compartilhamento de dados, informações e cadastros.....	291
4.3.2.5	Orçamento participativo.....	291
4.3.3	Princípio da segurança.....	291
4.3.3.1	Bancos de precedentes	292
4.3.3.2	Divulgação da estratégia.....	292

4.3.3.3	Estabilidade dos órgãos de planejamento e de fixação de entendimentos.....	293
4.3.3.4	Precisão, abrangência e confiabilidade dos orçamentos	294
4.3.4	Princípio do respeito à diversidade.....	295
4.3.4.1	Atividades de conscientização	295
4.3.4.2	Concursos.....	296
4.3.5	Princípio do incentivo à pluralidade.....	296
4.3.5.1	Órgãos planejadores plurais.....	297
4.3.5.2	Participação externa	297
4.3.6	Princípio da sustentabilidade.....	298
4.3.6.1	Uso do poder de compra do Estado	298
4.3.6.2	<i>Hackathon</i>	299
4.3.6.3	Programas de aceleração.....	300
4.3.6.4	Comissão temática	300
4.3.6.5	Código de sustentabilidade institucional	300
4.3.7	Princípio da transparência	301
4.3.7.1	Comunicação permanente e eficiente.....	302
4.3.7.2	Registros completos, exatos e de fácil compreensão	302
5.	EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA NO JUDICIÁRIO 5.0	304
5.1	Estrutura jurídica atual da execução orçamentária e financeira do Poder Judiciário.....	304
5.1.1	Base constitucional e legal	305
5.1.2	Atos normativos do CNJ.....	313
5.1.3	Síntese do sistema normativo da execução orçamentária do Poder Judiciário	315
5.2	Problemas, desafios e oportunidades	316
5.2.1	Conhecimento e aplicação de regras e técnicas de gestão pelos magistrados.....	316
5.2.2	Comunicação entre órgãos.....	318
5.2.3	Liderança, motivação e engajamento	319
5.2.4	Modificações orçamentárias	320
5.2.5	Novos institutos jurídicos para a inovação	321

5.2.6	Implementação de projetos.....	323
5.2.7	Novas tecnologias.....	324
5.2.8	Execução parcial do orçamento.....	326
5.2.9	Comissões e grupos de trabalho	327
5.2.10	Restos a pagar.....	328
5.3	Princípios e boas práticas da execução orçamentária e financeira no Judiciário 5.0.....	330
5.3.1	Princípio do foco no usuário.....	330
5.3.1.1	Utilização do <i>Design Thinking</i> e do <i>Design Sprint</i>	331
5.3.1.2	Utilização do <i>Scrum</i>	331
5.3.1.3	Utilização do <i>Kanban</i>	331
5.3.1.4	Laboratórios de inovação.....	332
5.3.2	Princípio do respeito aos <i>stakeholders</i>	333
5.3.2.1	Inovação aberta	334
5.3.2.2	Incentivos à inovação.....	335
5.3.2.3	Informações claras sobre deveres e direitos dos contratados.....	335
5.3.3	Princípio da gestão de desempenho e riscos.....	336
5.3.3.1	Controles de contratos, vencimentos e análise de resultados.....	336
5.3.3.2	Comunicação.....	337
5.3.3.3	Pesquisas empíricas	338
5.3.4	Princípio da orientação estratégica.....	338
5.3.4.1	Capacitação 360 graus	339
5.3.4.2	Mecanismos transversais de articulação e colaboração	340
5.3.5	Princípio do respeito à diversidade.....	341
5.3.5.1	Código de ética e conduta para os membros da instituição....	341
5.3.5.2	Comissão de ética	343
5.3.6	Princípio da transparência	343
5.3.6.1	Reuniões periódicas de acompanhamento e divulgação da gestão	344
5.3.6.2	Divulgação rápida e eficaz de atas de reunião	345
5.3.7	Princípio do incentivo à pluralidade.....	346

5.3.7.1	Espaços de trabalho e convivência	347
5.3.7.2	Engajamento dos líderes	348
6.	CONTROLE DA ATIVIDADE FINANCEIRA NO JUDICIÁRIO 5.0	349
6.1	Estrutura jurídica atual do controle da atividade financeira do Poder Judiciário.....	351
6.1.1	Base constitucional e legal	351
6.1.2	Atos normativos do CNJ.....	359
6.1.3	Síntese do sistema normativo do controle da atividade financeira do Poder Judiciário	363
6.2	Problemas, desafios e oportunidades	364
6.2.1	Medição de resultados	365
6.2.2	Centralização e padronização de dados	367
6.2.3	Novas tecnologias.....	367
6.2.4	Compreensão da prestação de contas	368
6.2.5	Gigantismo da estrutura controlada no Judiciário	369
6.2.6	Inovação, tentativas e erros	370
6.2.7	Economicidade do controle	371
6.2.8	Crise econômico-financeira	371
6.2.9	Insegurança jurídica.....	372
6.2.10	Assimetria de informações.....	373
6.3	Princípios e boas práticas do controle da atividade financeira no Judiciário 5.0	374
6.3.1	Princípio do foco no usuário.....	375
6.3.1.1	Pesquisas, eventos e obras coletivas	375
6.3.1.2	Tecnologia para mitigar a assimetria de informação	376
6.3.1.3	Gestão bimodal	376
6.3.1.4	<i>Crowdsourcing</i>	377
6.3.2	Princípio da segurança.....	377
6.3.2.1	Pesquisas pós-fiscalizações.....	378
6.3.2.2	Serviço de divulgação de entendimentos.....	379
6.3.2.3	Enunciados conjuntos	379
6.3.2.4	Serviço de atendimento aos gestores	379
6.3.3	Princípio da fiscalização por resultados e riscos	380

6.3.3.1	Auditorias preditivas, prescritivas e contínuas	381
6.3.3.2	Geocontrole.....	382
6.3.3.3	<i>Kanban</i>	382
6.3.4	Princípio da orientação	383
6.3.4.1	Programa InovaTCU	383
6.3.4.2	Gamificação	384
6.3.5	Princípio da independência.....	384
6.3.5.1	Comitês técnicos de auditoria com mandatos.....	385
6.3.5.2	Afastamento de nomeações meramente políticas	385
6.3.5.3	Autonomia administrativa e orçamentária com garantia da alta administração	386
6.3.6	Princípio da harmonização	386
6.3.6.1	Controle como plataforma	387
6.3.6.2	Design organizacional.....	387
6.3.7	Princípio da prestação de contas e transparência.....	388
6.3.7.1	Comunicação visual e digital	388
6.3.7.2	Auditorias temáticas.....	389
6.3.7.3	Audiências públicas	390
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		391
REFERÊNCIAS.....		401

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Poder Judiciário no período colonial	36
Figura 2 – Estrutura do Poder Judiciário no período do império	40
Figura 3 – Estrutura do Poder Judiciário com a Constituição de 1891	44
Figura 4 – Estrutura do Poder Judiciário com a Constituição de 1934	48
Figura 5 – Estrutura do Poder Judiciário com a Constituição de 1937	50
Figura 6 – Estrutura do Poder Judiciário com a Constituição de 1946	52
Figura 7 – Estrutura do Poder Judiciário com a Emenda Constitucional 1 de 1969	56
Figura 8 – Estrutura atual do Poder Judiciário	61
Figura 9 – Sociedade 5.0	98
Figura 10 – Judiciário 5.0	103
Figura 11 – Inovação	126
Figura 12 – <i>Framework</i> da inovação no setor público	149
Figura 13 – <i>Framework</i> das dimensões da inovação organizacional	150
Figura 14 – <i>Framework</i> da inovação no setor público da OCDE.....	151
Figura 15 – <i>Framework</i> do <i>Design Thinking</i>	156
Figura 16 – Canvas do mapa de empatia	157
Figura 17 – Exemplo de “matriz de (re)definição de problemas”	158
Figura 18 – <i>Framework</i> do <i>Scrum</i>	164
Figura 19 – <i>Framework</i> da ferramenta 5S.....	170
Figura 20 – Quadro exemplificativo da ferramenta Kanban	171
Figura 21 – Exemplo de aplicação da ferramenta <i>Poka-Yoke</i>	172
Figura 22 – Quadro de Kanban.....	176
Figura 23 – <i>Framework</i> do Design Sprint	178

Figura 24 – Inovação fechada.....	181
Figura 25 – Inovação aberta	181
Figura 26 – Inovação fechada x Inovação aberta	182
Figura 28 – Caminhos para a inovação.....	195
Figura 29 – <i>Framework</i> IFAC sobre princípios da governança pública.....	226
Figura 30 – <i>Framework</i> dos princípios da governança pública.....	227
Figura 31 – <i>Framework</i> dos mecanismos de governança pública.....	231
Figura 32 – <i>Framework</i> da boa governança	245
Figura 33 – Síntese dos caminhos para a boa governança.....	246
Figura 34 – Macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020	253
Figura 35 – Organograma da RGCPJ	255
Figura 36 – Processo participativo da formulação de metas nacionais do Poder Judiciário.....	257
Figura 37 – Organograma do planejamento orçamentário nos tribunais.....	260
Figura 38 – Organograma da Rede de Priorização do Primeiro Grau do CNJ.....	262
Figura 39 – Sistema Normativo do Planejamento do Poder Judiciário	264
Figura 40 – Sistema Normativo da Execução Orçamentária do Poder Judiciário....	315
Figura 41 – Sistema normativo do controle da atividade financeira do Poder Judiciário	364

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo das metodologias ágeis.....	191
Quadro 2 – Comparativo das formas de inovação aberta	193

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 último 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 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 presteza.

Nesse contexto, o CNJ deu início a um movimento de planejamento e elaboração orçamentária dos tribunais com a participação de magistrados de primeira

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/2019/08/4668014df24cf825e7187383564e71a3.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

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 diapasão, 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 neste trabalho 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

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

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 Brasil,³ 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, 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.

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.

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, pretende-se estudar as 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 do trabalho 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 detalhes de cada segmento de Justiça.

Assim, buscou-se, de maneira geral e mais ampla, contribuir para a pesquisa acadêmica dentro da linha adotada na Faculdade de Direito do Largo São Francisco – Universidade de São Paulo –, denominada “As Finanças Públicas na Ordem Jurídica”, voltando-se para o aperfeiçoamento da gestão judiciária em nosso país.

Quanto aos objetivos específicos, partiu-se do estudo das abordagens, das dinâmicas e das técnicas de governança corporativa, governança pública, inovação em geral e inovação em governo para, adaptando-as à realidade do Judiciário brasileiro, verificarmos sua aplicabilidade e utilidade a fim de alcançarmos um modelo de gestão que nos permitiria concretizar as normas constitucionais que regem a matéria em nosso ordenamento jurídico.

Como se observa, trata-se de estudo que busca, de forma original, identificar os pontos de conexão e de aplicação da inovação e da governança nas

atividades financeiras do Poder Judiciário, contribuindo para o aprimoramento de seu planejamento, execução e controles orçamentários e financeiros.

Logo, o estudo encontra não apenas relevância teórico-jurídica, mas também importância prática ao buscar efetivas melhorias para os serviços prestados pelo Poder Judiciário ao País.

Para seu desenvolvimento, utilizou-se principalmente o estudo bibliográfico. Assim, foram pesquisadas obras (teses, monografias, artigos e livros) de autores nacionais e estrangeiros que versavam sobre os temas abordados neste trabalho, bem como matérias jornalísticas, atos normativos pertinentes e jurisprudência relacionada.

Pela influência exercida em face do direito público brasileiro, foram também objeto de análise as doutrinas, as legislações e as boas práticas da França, Espanha, Austrália, Portugal, Reino Unido e Estados Unidos da América.

Procurou-se, ainda, enriquecer o trabalho de pesquisa por meio de estudos em estabelecimentos no exterior, destacando-se o Federal Judicial Center (Washington/DC-EUA), a Faculdade de Direito de Harvard (Massachusetts-EUA), a Faculdade de Direito da Universidade Jean Moulin – Lyon 3 (Lyon-França), a fundação Nesta (Londres-Inglaterra) e a Faculdade de Direito da Universidade Complutense de Madri (Madri-Espanha).

Ademais, a participação em diversos congressos, seminários e debates, bem como em grupos de pesquisa envolvendo inovação, governança e a gestão judiciária permitiu a ampliação e o aprofundamento dos estudos realizados.

Por fim, a experiência profissional na gestão judiciária como diretor do foro da Seção Judiciária de São Paulo no biênio 2016-2018, 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 tese foi dividida em seis capítulos.

No primeiro capítulo, a evolução histórica da administração e da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil foi 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 conhecidas 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 nas atividades financeiras do Poder Judiciário.

Nessa linha, 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 considerações finais 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Completada esta jornada pelas atividades financeiras e de gestão judiciárias, 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 contratempos 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 juízes de vintena, de juízes ordinários e de juízes 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, e este último sobrepunha-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.

Nesse diapasão, 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 atividade financeira 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, autocentrada, 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 atuação 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 o presente estudo, 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.

REFERÊNCIAS

ADDINK, Henk. *Good governance: concept and context*. Oxford: Oxford University Press, 2019.

AGUNE, Roberto. O governo do século XXI. In: AGUNE, Roberto *et al.* *Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. p. 22-33.

AGUNE, Roberto; CARLOS, José Antonio. Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública: o Programa de Inovação do Governo do Estado de São Paulo. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – PAINEL 20. *Anais...* Brasília/DF, 2009. Disponível em: http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_II_congresso_consad/painel_20/gestao_do_conhecimento_e_inovacao_para_a_melhoria_da_gestao_publica_o_programa_de_inovacao.pdf. Acesso em: 20 fev. 2018.

AGUNE, Roberto; CARLOS, José Antônio. Radar da inovação: o que os governos precisam enxergar. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 143-157, maio 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200143&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 jun. 2018.

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. *Revista Direito GV*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 183-202, jan./jun. 2012.

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. In: XXXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro, set. 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1286.pdf. Acesso em: 16 jul. 2018.

ALBERNAZ, Leonardo Rodrigues; GOMES, Marcelo Barros. Governança pública e controle. In: BLIACHERIENE, Ana Carla; BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo; RIBEIRO, Renato Jorge. *Controladoria no setor público*. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

ALBUQUERQUE, Roberto de Araújo Chacon de. A proteção ao investidor no código de governança corporativa alemão. *Revista Direito GV* (eletrônica), v. 4-1, n. 7, p. 29-48, jan./jun. 2008.

ALBURY, David. Fostering. Innovation in Public Services. *Public Money & Management*, Oxford, v. 25, n. 1, p. 51-56, Jan. 2005.

ALMEIDA, Carlos Otávio Ferreira de. O planejamento financeiro responsável: boa governança e desenvolvimento no Estado contemporâneo. *In: CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (org.). Orçamentos públicos e direito financeiro*. São Paulo: RT, 2011. p. 577-599.

ALMEIDA, Dayson Pereira de. Desempenho: eficiência, eficácia e efetividade. *In: OLIVEIRA, Aroldo Cedraz de (coord.). O controle da administração pública na era digital*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 239-270.

ALMEIDA, Fernando Menezes. A noção constitucional de “administração pública” aplicada ao Poder Judiciário. *In: CONTI, José Maurício (coord.). Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. São Paulo: Almedina, 2017. p. 17-28.

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

ALVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. *Governança corporativa*. Colaboradores Edison Carmagnani *et al.* Apoio Daniela Pessoa Scarioli Soares e Renata Moreira dos Santos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ALVAREZ, Roberto dos Reis; ANTUNES JUNIOR, José Antonio Valle. Takt Time: contexto e contextualização dentro do Sistema Toyota de Produção. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 1, p. 1-18, abr. 2001.

ANAO. Australian National Audit Office. *Public sector governance: strengthening performance through good governance*. Australian National Audit Office Barton, ACT, 2014. Disponível em: <https://nla.gov.au/nla.obj-494733346/view>. Acesso em: 10 ago. 2018.

ANDERSON, David. J. *Kanban: sucessful evolutionary change for your technology business*. Sequin/WA: Blue Hole Press, 2010.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa*. Fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Thales Novase de. Aspectos sociais e tecnológicos das atividades de inovação. *Lua Nova Revista de Cultura e Política*, São Paulo, n. 66, p. 139-166, 2006.

ARAUJO, Maria H. *et al.* “Spin-Off” acadêmico: criando riquezas a partir de conhecimento e pesquisa. *Química Nova*, São Paulo, v. 28, p. S26-S35, dez. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-40422005000700006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 4 ago. 2019.

ATALIBA, Geraldo. *República e Constituição*. 2. ed. 3. tir. São Paulo: Malheiros, 2004.

AZAMBUJA, Carmem Luiza Dias; LIMA, José Jerônimo de Menezes. *Judiciário: qualidade total*. Canoas: Ed. Ulbra, 1999.

AZEVEDO, Eurico de Andrade. A administração pública, os contratos e as obrigações de pagamento. *Revista dos Tribunais*, Fasc. Cív., ano 86, v. 739, p. 43-52, maio 1997.

BAAR, Carl. The development and reform of court organization and administration. *Public Administration and Development*, v. 19, Issue 4, p. 339-351, 1999.

BAHSA, Mala Praveen. Understanding the Corporate Governance Quadrilateral. *Corporate Governance*, v. 4, n. 4, 2004. Disponível em: www.emeradinsight.com. Acesso em: 12 jun. 2018.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BARROS, Fabio Henrique Granja e. Controles eficientes na administração pública. In: OLIVEIRA, Aroldo Cedraz de (coord.). *O controle da administração pública na era digital*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 271-290.

BARTLETT, Dean; DIBBEN, Pauline. Public sector innovation and entrepreneurship: case studies from local government. *Local Government Studies*, v. 28, n. 4, p. 107-121, 2002.

BASTOS, Celso Ribeiro. *Curso de direito constitucional*. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

BASTOS, Celso Ribeiro. *Curso de teoria do estado e ciência política*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

BASTOS, Celso Ribeiro; MARTINS, Ives Gandra da Silva. *Comentários à Constituição do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 1995. v. 4.

BAXTER, David; SCHOEMAN, Magnus; GOFFIN, Keith. *Innovation in Justice*. New delivery models and better outcomes. London: Cranfield School of Management, 2011.

BHATIA, Nina; DREW, John. Applying lean production to the public sector. *The McKinsey Quarterly*, v. 3, n. 1, p. 97-98, 2006.

BAUDIN, Michel. *Working with machines: the nuts and bolts of lean with jidoka*. New York: Productivity Press, 2007.

BECHARA, João José Bignetti. *Design Thinking: estruturantes teórico-metodológicos inspiradores da inovação escolar*. 2017. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

BECHT, Marco & Bolton, Patrick & Roell, Ailsa, 2003. Corporate governance and control. In: CONSTANTINIDES, G.M.; HARRIS, M.; STULZ, R. M. (ed.). *Handbook of the Economics of Finance*, Elsevier, ed. 1, v. 1, chapter 1, p. 1-109.

BENETI, Sidnei Agostinho. *Da conduta do juiz*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BETTARELLO, Flávio Campestrin. *Governança corporativa: fundamentos jurídicos e regulação*. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

BIJOS, Paulo Roberto Simão. Governança orçamentária: uma relevante agenda em ascensão. *Orçamento em Discussão*, Senado Federal, n. 12, p. 10, 2014. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/orcamento/documentos/estudos/tipos-de-estudos/orcamento-em-discussao/edicao-12-2014-governanca-orcamentaria-uma-relevante-agenda-em-ascensao>. Acesso em: 23 jul. 2018.

BOCHENEK, Antônio César. A governância e o princípio da coerência: considerações preambulares. *Revista de Doutrina da 4.ª Região*, Porto Alegre, n. 23, abr. 2008. Disponível em: http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao023/Antonio_Bochenek.html. Acesso em: 13 set. 2018.

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

BOCHENEK, Antonio César; DALAZOANA, Vinicius; RISSETTI, Vinicius Rafael. Good Governance e o Conselho Nacional de Justiça. *Revista de Direito GV*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 535-554, jul./dez. 2013.

BOECHAT, Stephan Righi. *Orçamento por resultados e o direito financeiro*. São Paulo: Blucher, 2018.

BOEG, Jesper. Kanban em 10 passos – otimizando o fluxo de trabalho em sistemas de entrega de *software*. *InfoQ Brasil*. Disponível em: <https://www.infoq.com/br/minibooks/priming-kanban-jesper-boeg/>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BRANSON, Douglas. The Very Uncertain Prospect of “Global” Convergence in Corporate Governance. *Cornell International Law Journal*, v. 34, p. 321, 2001.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números 2018: ano-base 2017*. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 27 out. 2018.

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/2019/08/4668014df24cf825e7187383564e71a3.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça; Govrisk – The International Governance & Risk Institute. *UK-Brazil Cooperation: improving efficiency and performance*

in Brazil's Judiciary, 2016/17. Brasília: CNJ, 2017. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/d40ea5e905ca73af67977f328717374d_fa959e35d8792af96886b8e71d68e156.pdf. Acesso em: 16 set. 2018.

BRASIL. *Guia da política de governança pública*. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

BRASIL. Justiça Federal. Seção Judiciária de São Paulo. *A memória da Justiça Federal em São Paulo*. São Paulo: Justiça Federal – Seção Judiciária de São Paulo, 2017.

BRASIL. Justiça Federal. Seção Judiciária de São Paulo. *Programa de gestão e inovação*: iNovaJusp/Diretoria do Foro da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo. São Paulo: JFSP, 2016. Disponível em: <http://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUID/inovajusp/inovajuspcatalogada.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf. Acesso em: 25 out. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. *Manual Técnico de Orçamento – MTO 2013*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: www.portalsof.planejamento.gov.br/mto/edicoesanteriores. Acesso em: 10 maio 2018.

BRASIL. Senado Federal. Agência Senado. AGU pede segurança jurídica para gestores em audiência da CI. Brasília, 24 set. 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/09/24/agu-pede-seguranca-juridica-para-gestores-em-audiencia-da-ci>. Acesso em: 28 out. 2019.

BRASIL. Senado Federal. *Governança Pública*: coletânea de legislação. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529746/governanca_publica_1ed.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 maio 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Design Thinking Toolkit para Governo*. Brasília: Tribunal de Contas da União; Instituto Serzedello Corrêa e CoLab-i – Laboratório de Inovação e Coparticipação, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/design_thinking/index.html. Acesso em: 22 jul. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Manual de auditoria operacional*. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Versão 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em: 10 maio 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico do programa de inovação*. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/innovatcu>. Acesso em: 27 out. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial da administração pública brasileira. *Moderna gestão pública: dos meios aos resultados*. Oeiras: INA, 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público – RSP*, ano 47, v. 120, n. 1, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma da gestão e avanço social em uma economia semiestagnada. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, p. 543-560, jan. 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6760>. Acesso em: 9 jul. 2018.

BRITTO, Carlos Ayres. *O regime constitucional dos tribunais de contas*. Belo Horizonte: Fórum, 2018. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/noticias/o-regime-constitucional-dos-tribunais-de-contas-ayres-britto/>. Acesso em: 23 out. 2018.

BROWN, Tim. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. São Paulo: Elsevier, 2010.

BUCHANAN, Richard. Wicked problems in Design Thinking. *Design Issues*, Cambridge, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992. Disponível em: http://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf. Acesso em: 10 jul. 2018.

BUCHELE, Gustavo Tomaz *et al.* Métodos, técnicas e ferramentas para inovação: brainstorming no contexto da inovação. In: VII SEMINÁRIO DE PESQUISA INTERDISCIPLINAR. *Anais...* 2015. Disponível em: http://www.unisul.br/wps/wcm/connect/95eb03a8-996f-4d78-89e7-e2982649e942/artigo_gt-adm_gustavo-pierry-gertrudes-joao_vii-spi.pdf?MOD=AJPERES. Acesso em: 18 mar. 2019.

BURKHEAD, Jesse. *Orçamento público*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.

CALÇAS, Manoel de Queiroz Pereira; DIAS, Maria Rita Rebello Pinho; GOMES, Paula Lopes. Resistência à Justiça 4.0: qual é o custo do atraso?. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 24 maio 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opinia0/2019/05/resistencia-a-justica-40-qual-e-o-custo-do-atraso.shtml>. Acesso em: 13 set. 2019.

CAPOVILLA, Celso *et al.* O processo de inovação na RNP. *Position paper v: 1.0*. Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: https://www.rnp.br/sites/default/files/media/rnp-position-paper-processo_de_inovacao_na_rnp-v_final2_1.pdf. Acesso em: 17 jul. 2019.

CADBURY COMMITTEE. *The report of the committee on the financial aspects of corporate governance* (The Cadbury Report). London: Burgess Science Press, 1992. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2018.

CAMARGO, Guilherme Bueno de. Governança republicana e orçamento: as finanças públicas a serviço da sociedade. In: CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (org.). *Orçamentos públicos e direito financeiro*. São Paulo: RT, 2011. p. 769-784.

CARLOS, José Antônio. Inovação organizacional no setor público. In: AGUNE, Roberto *et al.* *Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

CASTRO, Flávia Lages de. *História do direito geral e Brasil*. 10. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. *Cad. Ebape.BR*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, jan./mar. 2019.

CAVALCANTE, Pedro *et al.* *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap, Ipea, 2017.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê?. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap; Ipea, 2017.

CAVALCANTE, Rafael Jardim. Transformações da administração pública. In: OLIVEIRA, Aroldo Cedraz de (coord.). *O controle da administração pública na era digital*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 67-89.

CHARKHAM, Jonathan P. *Keeping better company*. Corporate Governance Ten Years On. New York: Oxford University Press, 2008.

CHAVES, Luciano Athayde. O juiz e a governança do Poder Judiciário: do modelo burocrático ao democrático. *Revista da Ejuse*, Aracaju, n. 20, p. 25-54, 2014.

CHEFFINS, Brian R. The history of corporate governance. *The Oxford Handbook of Corporate Governance*, p. 46-64, 2013.

CHESBROUGH, Henry William. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CIFPA; IFAC. *International Framework: good governance in the public sector*. 2014. Disponível em: <https://www.cipfa.org/policy-and-guidance/standards/international-framework-good-governance-in-the-public-sector>. Acesso em: 3 set. 2019.

CITÓ, Francisca Eulália Camurça; OLIVEIRA, Meire Divina Pereira. Desafios na elaboração e implementação do planejamento estratégico no setor público. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3.ª Região*, Belo Horizonte, v. 60, n. 91, p. 131-144, jan./jun. 2015.

COELHO, Alexandre Zavaglia. Tecnologia e *design* na justiça brasileira: o pioneirismo do iJusLab. In: GREGÓRIO, Alvaro *et al.* *Inovação no Judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário*. São Paulo: Blucher, 2019. p. 211-222.

COMIRAN, Giovana Cunha. O modelo anglo-americano de governança corporativa. *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*, São Paulo, v. 17, n. 63, p. 151-169, jan./mar. 2014.

CONTI, José Maurício. *A autonomia financeira do Poder Judiciário*. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2019.

CONTI, José Maurício. *Direito financeiro na Constituição de 1988*. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

CONTI, José Maurício. *Levando o direito financeiro a sério: a luta continua*. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2019.

CONTI, José Maurício. O planejamento orçamentário da Administração Pública no Brasil. 2017. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017

CONTI, José Maurício. Orçamento impositivo é avanço para administração. In: CONTI, José Maurício. *Levando o direito financeiro a sério*. São Paulo: Blucher, 2016. p. 157-160.

CONTI, José Maurício. Orçamento, planejamento e gestão: desafios e perspectivas. *Cadernos Jurídicos da Escola Paulista da Magistratura*, São Paulo, ano 17, n. 45, p. 29-40, out./dez. 2016.

CONTI, José Maurício (coord.). *Orçamentos públicos: a Lei 4.320/1964 comentada*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

CONTI, José Maurício. Planejamento estratégico do Poder Judiciário. *In*: CONTI, José Maurício (coord.). *Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. São Paulo: Almedina, 2017. v. 1, p. 67-93.

COSTA, Gledson Pompeu Correa da. Inovação: dever do Estado, direito do cidadão. *In*: OLIVEIRA, Aroldo Cedraz de *et al.* *O controle da administração pública na era digital*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 111-139.

COUTO E SILVA, Almiro. Princípio da segurança jurídica no direito administrativo brasileiro. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coord.). Tomo: *Direito administrativo e constitucional*. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/17/edicao-1/principio-da-seguranca-juridica-no-direito-administrativo-brasileiro>. Acesso em: 20 out. 2019.

CROZIER, Michel; HUNTINGTON, Samuel; WATANUKI, Joji. *The crisis of democracy: Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*. New York: New York University Press, 1975.

CUNHA FILHO, Alexandre Jorge Carneiro da. *Governança pública na administração contemporânea*. 2017. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

DAGNINO, Renato; THOMAS, Hernán. Planejamento e políticas públicas de inovação: em direção a um marco de referência latino-americano. *Planejamento e Políticas Públicas – PPP*, Brasília, n. 23, p. 205-232, jun. 2001.

DEMING, W. Edwards. *O método Deming de administração*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1989.

DIAS, Isabel de Meiroz. Práticas de inovação em gestão pública. *In*: AGUNE, Roberto *et al.* *Dá pra fazer*. Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

DÍAZ, Elías, *Estado de derecho y sociedad democrática*. Madrid: Editorial Cuadernos para el Diálogo, 1973.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DOURADO, Gabriela. *Design Thinking: por que utilizar?* *In*: GREGÓRIO, Alvaro *et al.* *Inovação no Judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário*. São Paulo: Blucher, 2019.

DRUCKER, Peter F. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DRUCKER, Peter F. *The end of economic man: the origins of totalitarianism*. USA: Transaction Publishers, 1995.

EARL, Louise. Innovation and Change in the Public Sector: A Seeming Oxymoron. *Statistics Canada SIEID Working Paper Series*, n. 2002-01. Disponível em: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/88f0006x/88f0006x2002001-eng.pdf?st=dC-2m-eU>. Acesso em: 27 nov. 2018.

ELKINGTON, John. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie. *The Triple Bottom Line, does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan Publications, 2004. cap. 1, p. 1-16. Disponível em: <http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2018.

EMIRADOS ÁRABES. Ministry of Cabinet Affairs. *UAE National Innovation Strategy*. 2015. Disponível em: <https://government.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/national-innovation-strategy>. Acesso em: 10 mar. 2019.

ESHIMA, Yoshihiro; KATAYAMA, Taisuke; OHNO, Taishi. Public management innovation in Japan: its characteristics and challenges. *International Review of Administrative Sciences*, Sage Publications, v. 67, n. 4, p. 699-714, 2001.

EXAME. São Paulo, ano 53, edição 1.186, n. 10, 29 maio 2019.

EXAME. PIB do Brasil só recuperou 30% do que foi perdido na crise econômica. São Paulo, 29 ago. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/pib-do-brasil-so-recuperou-30-do-que-foi-perdido-na-crise-economica/>. Acesso em: 28 out. 2019.

FARIA, José Eduardo. *Poder e legitimidade*. São Paulo: Perspectiva, 1978.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FEDERIGHI, Wanderley José. Notas sobre a fiscalização financeira e orçamentária e o Poder Judiciário; o controle interno, controle externo, controle social e a atuação do Conselho Nacional de Justiça. In: CONTI, José Maurício (coord.). *Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. São Paulo: Almedina, 2017. v. 1, p. 363-394.

FELD, William M. *Lean manufacturing: tools, techniques, and how to use them*. Boca Raton: CRC Press, 2000.

FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise; PETTIGREW, Andrew. *A nova administração pública em ação*. Brasília: UnB e Enap, 1999.

FERREIRA, Cicero; BRESCIANI, Luiz Paulo; MAZZALI, Leonel. Centros de serviços compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira. *Revista do Serviço Público – RSP*, Brasília, v. 61, n. 4, p. 387-403, out./dez. 2010.

FERREIRA, Gabriel de Deus. *O papel dos Hackathons promovidos no setor público brasileiro: um estudo na perspectiva de inovação aberta, citizen-sourcing e motivação dos participantes*. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; TETE, Marcelo Ferreira; SILVA FILHO, Antônio Isidro da; SOUSA, Marcos de Moraes. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. *INMR – Innovation & Management Review*, v. 12, n. 4, p. 99-118, 30 dez. 2015.

FREITAS, Vladimir Passos de. *Justiça Federal: histórico e evolução no Brasil*. 1. ed. 3. tir. Curitiba: Juruá, 2005.

FREITAS, Vladimir Passos de. Os desafios da inteligência artificial no Poder Judiciário. *Revista Consultor Jurídico*, 31 mar. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-mar-31/segunda-leitura-desafios-inteligencia-artificial-poder-judiciario>. Acesso em: 10 out. 2019.

FREITAS, Vladimir Passos de. Poder Judiciário não deve ignorar a governança pública. *Revista Consultor Jurídico*, 1.º mar. 2015. Disponível em: www.conjur.com.br. Acesso em: 20 set. 2018.

FURTADO, José de Ribamar Caldas. Créditos adicionais *versus* transposição, remanejamento ou transferência de recursos. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, n. 896, 16 dez. 2005. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/7715>. Acesso em: 7 out. 2019.

GAO, Shang; LOW, Sui Pheng. *Lean Construction Management: the Toyota way*. Singapore, Springer 2014.

GIACOMONI, James. *Orçamento público*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLOBAL Agenda Council on the Future of Software & Society. *Deep Shift: Technology Tipping Points and Societal Impact*. Geneva: World Economic Forum, 2015. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf. Acesso em: 12 out. 2018.

GONÇALVES, Arlindo. O conceito de governança. In: XV CONSELHO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO. *Anais*. Manaus, 2006. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/Alcindo%20Goncalves.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2018.

GREGÓRIO, Álvaro. Um laboratório de inovação no Judiciário: porque e o que. In: GREGÓRIO, Álvaro *et al.* *Inovação no Judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário*. São Paulo: Blucher, 2019.

GRIZENDI, Eduardo. *Manual de orientações gerais sobre inovação*. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 2001. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos. Divisão de Programas de Promoção Comercial. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

GRUENING, Gernod. Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, v. 4, Issue 1, p. 1-25, Spring 2001.

GUILLÉN, Mauro F. Corporate Governance and globalization: is there convergence across countries? In: CLARKE, Thomas. *Theories of Corporate Governance: the philosophical foundations of corporate governance*. New York: Routledge, 2007. p. 223-240.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino *et al.* Management innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration*, v. 41, n. 3, p. 297-312, 2011.

GURGEL, I. Histórico da administração judiciária brasileira. *Revista CEJ*, v. 9, n. 30 jul./set. 2005.

HAGAN, Margaret. *Law + Design Workbook*. Disponível em: <http://www.legaltechdesign.com/2017/10/law-design-workbook/#1>. Acesso em: 22 jul. 2019.

HALVORSEN, Thomas. On innovation in the public sector. In: HALVORSEN, Thomas; HAUKNES, Johan; MILES, Ian; RØSTE, Rannveig. *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP, 2005.

HARADA, Kiyoshi. *Direito financeiro e tributário*. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

HARTLEY, Jean. Innovation in Governance and Public Services: past and present. *Public Money & Management*, Oxford, v. 25, n. 1, p. 27-34, Jan. 2005.

HATRY, Harry P. The boom in management tools: the U.S. experience. *Local Government Studies*, v. 7, n. 6, p. 59-70, 1981.

HAUKNES, Johan. Some thoughts about innovation in the public and private sector compared. In: HALVORSEN, Thomas; HAUKNES, Johan; MILES, Ian; RØSTE,

Rannveig. *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP, 2005.

HESS, Heliana Coutinho. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. *Revista da Faculdade de Direito da USP*, v. 105, p. 211-239, jan./dez. 2010.

HESSE, Konrad. *Elementos de direito constitucional da República Federal da Alemanha*. Tradução da 20.^a edição alemã por Luís Afonso Heck. Porto Alegre: Fabris, 1998.

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://diplomatie.org.br/e-o-vento-levou-quase-cinco-anos-da-primavera-arabe/>. Acesso em: 21 maio 2019.

HOOD, Christopher Cropper. A public management for all seasons?. *Royal Institute of Public Administration*, v. 69, 1991.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. 2015. p. 20. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2018.

IBGC. *Pratique ou explique: análise qualitativa dos informes de governança corporativa* (2018). São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24088/IBGC_Pesquisa_Pratique_ou_Explique_2019.pdf. Acesso em: 2 set. 2019.

IBGE. Pesquisa de Inovação Tecnológica – Pintec 2008. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/METODOLOGIA/Manual%20de%20Instrucoes%20para%20Preenchimento%20do%20Questionario/manual_de_instrucoes_pintec_2008.pdf. Acesso em: 24 jun. 2019.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: the key to Japan's competitive success*. New York: Random House, 1986.

ITU – International Telecommunication Union. *Measuring the Information Society Report*, 2018. Disponível em: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>. Acesso em: 10 jun. 2018.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, out. 1976.

KAKABADSE, Andrew; KAKABADSE, Nada. *Leading the board*. Hampshire/UK: Palgrave Macmillan, 2007.

KANAYAMA, Rodrigo Luís; CONTI, José Maurício. Orçamento impositivo e a Emenda Constitucional 100/2019. *O Estado de S.Paulo*, São Paulo, 3 jul. 2019. Blog Fausto Macedo. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/orcamento-impositivo-e-a-emenda-constitucional-100-2019/>. Acesso em: 30 jul. 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KATTEL, Rainer; KARO, Erkki. Start-up governments, or can Bureaucracies innovate? *Ineteconomics*, 2016. Disponível em: <https://goo.gl/cxV5kL>. Acesso em: 27 maio 2019.

KNAPP, Jane; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. *Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas 5 dias*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

KRAFT, Dan M. Governança corporativa entre convergência e originalidade. *Direito societário: análise crítica*. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 186-216.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

LEAL, Victor Nunes. Organização judiciária dos territórios. *Revista de Direito Administrativo*, [S. l.], n. 1, p. 789-812, 1945.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. *Parcerias Estratégicas*, Brasília, n. 8, p. 157-179, maio 2000.

LEWANDOWSKI, Enrique Ricardo. Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. *Revista Justiça & Cidadania*, Rio de Janeiro, ed. 135, 2011. Disponível em: <https://www.editorajc.com.br/planejamento-estrategico-do-poder-judiciario/>. Acesso em: 7 jan. 2019.

LEYDESDORFF, Loet; ETZKOWITZ, Henry. The Triple Helix as a model for innovation studies. Conference Report. *Science & Public Policy*, Surrey, v. 25, n. 3, p. 195-203, 1998.

LIEDTKA, Jeanne. Why Design Thinking works. *Harvard Business Review*, p. 72-79, Sep.-Oct. 2018.

LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir. *RAP*, Rio de Janeiro, p. 385-401, mar./abr. 2012.

LOBO, Jorge. Princípios de governança corporativa. *Revista do Ministério Público*, n. 31, p. 67-85, jan./mar. 2009.

LOCHAGIN, Gabriel Loretto. *A flexibilidade da execução orçamentária*. 2012. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Financeiro) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

LOEWENSTEIN, Karl. *Political Power and Governmental Process*. 3. ed. Chicago: Ed. University of Chicago, 1965.

LOPES, Alexsandro Broedel. Earnings management and corporate governance: legal and regulatory implications. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*, v. 50, n. 158, p. 7-25, abr./jun. 2011.

LOPES, Paulo Guilherme de Mendonça; RIOS, Patricia. *Justiça no Brasil: 200 anos de História*. São Paulo: Conjur, 2009.

MACHADO, Michele; SOUSA, Marcos; ROCHA, Vicente; ISIDRO, Antonio. Innovation in judicial services. *INMR – Innovation & Management Review*, v. 15, n. 2, p. 155-173, 16 out. 2018.

MANJOO, Farhad. Exposing Hidden Bias at Google. *The New York Times*, New York, section b, p. 1, 24 set. 2014. Disponível em: https://www.nytimes.com/2014/09/25/technology/exposing-hidden-biases-at-google-to-improve-diversity.html?smid=tw-share&_r=1. Acesso em: 10 out. 2018.

MARCOS, Rui de Figueiredo; MATHIAS, Fernando Carlos; NORONHA, Ibsen. *História do direito brasileiro*. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

MARIZ, Renato Nunes; PICCHI, Flávio Augusto. Método para aplicação do trabalho padronizado. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 13, n. 3, p. 7-27, jul./set. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ac/v13n3/v13n3a02>. Acesso em: 25 jul. 2018.

MARRAFON, Marcos. Emenda da Inovação é diretriz para novo paradigma de governança pública. *Revista Consultor Jurídico*, 18 jan. 2016. Disponível em: www.conjur.com.br. Acesso em: 27 out. 2018.

MARTINS, Marcelo Guerra. Fiscalização financeira e orçamentária do Poder Judiciário na era da sociedade da informação: controle interno, externo e social e a atuação do Conselho Nacional de Justiça. In: CONTI, José Maurício (coord.). *Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. São Paulo: Almedina, 2017. v. 1, p. 395-421.

MARUCH, André. As principais práticas de governança corporativa adotadas no mercado brasileiro em face do mercado internacional: 1.^a parte. *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*, v. 12, n. 43, p. 127-144, jan./mar. 2009.

MARUCH, André. As principais práticas de governança corporativa adotadas no mercado brasileiro em face do mercado internacional (2.^a e última parte). *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*, v. 12, n. 44, p. 126-156, abr./jun. 2009.

MATHIAS, Carlos Fernando. *Notas para uma história do judiciário no Brasil*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2009. Disponível em http://funag.gov.br/loja/download/535-notas_para_uma_historia_do_judiciario_no_brasil.pdf. Acesso em: 5 fev. 2019.

MEDAUAR, Odete. *Direito administrativo moderno*. São Paulo: RT, 1996.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MENELAU, Sueli; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação Organizacional no Poder Judiciário: Panorama Metodológico e Perspectivas de Pesquisas no Campo. In: XXXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD. *Anais*. Rio de Janeiro, set. 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1562.pdf. Acesso em: 16 jul. 2018.

MENEZES FILHO, Naercio; KOMATSU, Bruno; LUCCHESI, Andrea; FERRARIO, Marcela. Políticas de inovação no Brasil. *Policy Paper Insper*, n. 11, ago. 2014.

MONKS, Rorber A. G.; MINOW, Nell. *Corporate Governance*. 5. ed. Oxford: Blackwell, 2011.

MORAES, Alexandre de. Controle externo do Poder Judiciário – inconstitucionalidade. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, ano 35, n. 140, p. 59-64, out./dez. 1998.

MORAIS, Nelson Missias de. Orçamento da União: regras constitucionais e a proposta orçamentária do Judiciário. *Revista Jurídica Consulex*, Brasília, v. 16, n. 380, p. 53, nov. 2012.

MORGAN, James; LIKER, Jeffrey K. *Sistema Toyota de Desenvolvimento de Produto*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MOURA, Adriana M. M. As compras públicas sustentáveis e sua evolução no Brasil. *IPEA, Boletim Regional, Urbano e Ambiental*, n. 7, jan./jun. 2013.

MOUSSA, Mahmoud; McMURRAY, Adela; MUENJOHN, Nuttawuth. Innovation in public sector organisations. *Cogent Business & Management*, n. 5, Taylor & Francis Group. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475047>. Acesso em: 5 jun. 2018.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. *Innovation in the public sector*. London: The Stationery Office, 2003.

NALINI, José Renato. Desafios na gestão judicial. In: CONTI, José Maurício (coord.). *Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. São Paulo: Almedina, 2017. v. 1, p. 161-176.

NEQUETE, Lenine. *O Poder Judiciário no Brasil a partir da independência, I: – Império*. Brasília: Supremo Tribunal Federal, 2000.

NEQUETE, Lenine. *O Poder Judiciário no Brasil a partir da independência, II: República*. Brasília: Supremo Tribunal Federal, 2000.

NEQUETE, Lenine. *O Poder Judiciário no Brasil: crônica dos tempos coloniais*. Brasília: Supremo Tribunal Federal, 2000. v. 1 e 2.

NELSON, Richard R.; YATES, Douglas. *Innovation and implementation in public organizations*. New York: Lexington Books, 1978.

NISHIDA, Lando. Logística *Lean*: conceitos básicos. Disponível em: https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_41.pdf. Acesso em: 24 jul. 2018.

NOHARA, Irene Patrícia. Desafios de inovação na administração pública contemporânea: “destruição criadora” ou “inovação destruidora” do direito administrativo?. *Fórum Administrativo*, Belo Horizonte, ano 17, n. 194, p. 65-71, abr. 2017.

OCDE/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 19 jun. 2019.

OECD. *Fostering Innovation in the Public Sector*. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en>. Acesso em: 19 jun. 2019.

OECD. *Principle of Corporate Governance*. Paris: OECD Publications Service, 2004. p. 11. Disponível em: www.oecd.org/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf. Acesso em: 16 abr. 2018.

OCDE. *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*. Paris: Éditions OCDE, 2016. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/principios-de>

governo-das-sociedades-do-g20-ocde_9789264259195-pt#page42. Acesso em: 12 set. 2018.

OCDE. *Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública*. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilianportuguese.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.

OCDE. *Recommendation of the Council on Budgetary Governance*. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/Recommendation-of-the-Council-on-Budgetary-Governance.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018.

OLIVEIRA, Aroldo Cedraz de. Apresentação. In: OLIVEIRA, Aroldo Cedraz de (coord.). *O controle da administração pública na era digital*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 17-51.

OLIVEIRA, Jeferson Duarte. *Escritório Enxuto (Lean Office)*. Lean Institute Brasil. Disponível em: https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_57.pdf. Acesso em: 24 jul. 2018.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Curso de direito financeiro*. 5. ed. São Paulo: RT, 2013.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Comentários aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial*. Tradução Marlon da Silva Malha, Ariane Emílio Kloth. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2008.

ORTEGA Y GASSET, José; OLIVEIRA, José F. de Almeida. *Meditação sobre a técnica*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1991.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Plume, 1992.

PARENTE, Norma Jonssen. Governança corporativa. *Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem*, v. 5, n. 15, p. 81-90, jan./mar. 2002.

PEIXOTO, Pedro Ivo. Contratação de soluções inovadoras pela administração pública: desafios e caminhos. *SLC*, ano 2, n. 35, n. 17, ago. 2019. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/18641/1/PRArt214894_Contratacao%20de%20solucoes%20inovadoras%20administracao%20publica_P.pdf. Acesso em: 10 out. 2019.

PETERS, Brainard Guy. O que é governança? *Revista do Tribunal de Contas da União*, v. 45, n. 127, p. 28-33, maio/ago. 2013.

PICORELLI, Fernanda Estevão. *A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.

PILLER, Frank T. Open Innovation with customers: co-creation at threadless. In: SLOANE, P. (org.). *A guide to open innovation and crowdsourcing*. London: Kogan Page, 2011.

PINTO, Carlos Frederico; BATTAGLIA, Flávio. Aplicando *Lean* na saúde. Disponível em: <https://www.lean.org.br/artigos/262/aplicando-lean-na-saude.aspx>. Acesso em: 24 jul. 2018.

PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (org.). *Burocracia e políticas públicas no Brasil: intersecções analíticas*. Brasília: Ipea/Enap, 2018. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180705_livro_burocracia_e_politicas_publicas_no_brasil.pdf. Acesso em: 8 jan. 2019.

POPPENDIECK, Mary; POPPENDIECK, Tom. *Lean Software Development: an Agile Toolkit*. Crawfordsville: Addison Wesley, 2013.

PORTER, Michael E. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

POTTS, Jason; KASTELLE, Tim. Public sector innovation research: what's next?. *Innovation*, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2004.

REIS, Wanderlei José dos. *Diretoria de foro e administração judiciária*. Curitiba: Juruá, 2011.

RIBEIRO, Milton Nassau. Fundamentos e efeitos jurídicos da governança corporativa no Brasil. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*, v. 41, n. 127, p. 165-174, jul./set. 2002.

RIBEIRO, Milton Nassau. Aspectos jurídicos da governança corporativa no Brasil: histórico comparativo e perspectivas. *Direito societário na atualidade: aspectos polêmicos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. p. 381-402.

RIES, Eric. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Tradução dos editores. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. Incorporando a agilidade. *Harvard Business Review*, Rio de Janeiro, maio 2016. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/incorporando-a-agilidade/>. Acesso em: 28 jul. 2018.

RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. The secret history of agile innovation. *Harvard Business Review online*, abr. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>. Acesso em: 28 jul. 2018

RITTEL, Horst W.; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973. Disponível em: www.jstor.org/stable/4531523. Acesso em: 10 jul. 2018.

ROCHA, Francisco Sergio Silva; SCAFF, Fernando Facury. O sistema constitucional de planejamento e o Poder Judiciário. In: CONTI, José Maurício (coord.). *Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. São Paulo: Almedina, 2017. v. 1, p. 49-66.

RODRIGUES, Leticia Francischini; JESUS, Rodrigo Aguiar de; SCHÜTZER, Klaus. Industrie 4.0: uma revisão da literatura. *Revista de Ciência & Tecnologia*, v. 19, n. 38, p. 33-45, 2016.

ROE, Mark J. A inevitável instabilidade da governança corporativa norte-americana. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*, v. 44, n. 140, p. 7-22, out./dez. 2005.

ROGERS, Everett M. *Diffusion of innovations*. 3. ed. New York: Free Press, 1983.

ROSMAN, Luiz Alberto Colonna. Governança corporativa. *Revista de Direito Renovar*, n. 31, p. 131-142, jan./abr. 2005.

ROSTE, Rannveig; MILES, Ian. Differences between public and private sector innovation. In: HALVORSEN, Thomas; HAUKNES, Johan; MILES, Ian; ROSTE, Rannveig. *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP, 2005.

ROTHWELL, Roy; ZEGVELD, Walter. *Reindustrialization and technology*. New York: M.E. Sharpe, 1985.

ROVER, Aires José. *Engajamento de gestores públicos e cidadãos através de uma métrica baseada em elementos da gamificação*. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

ROWE, Peter G. *Design Thinking*. Cambridge: The MIT Press, 1987.

RUIVO, Danilo Augusto. Governança cooperativa. *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*, v. 15, n. 56, p. 401-439, abr./jun. 2012.

SADEK, Maria Teresa. *A organização do Poder Judiciário no Brasil: uma introdução ao estudo da Justiça*. São Paulo: Idesp/Sumaré, 1995.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. *Sociologias*, Porto Alegre, n. 13, 82-109, jun. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222005000100004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 17 out. 2018.

SCAFF, Fernando Facury. Equilíbrio orçamentário e sustentabilidade financeira: anotações sobre o Brasil. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 101, n. 925, p. 175-201, nov. 2012.

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.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHWABER, Ken. Scrum Development Process. *Business object design and implementation*, London, p. 117-134, Springer 1997. Disponível em: <https://www.thescrummaster.co.uk/wp-content/uploads/2016/09/SCRUM-Development-Process-K-Schwaber.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2018.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. The Scrum Guide – the definitive guide to Scrum: the rules of the game. *Scrum Guides*, 2017. Disponível em: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>. Acesso em: 22 jul. 2018.

SCHWARTZ, Stuart B. *Burocracia e sociedade no Brasil Colonial*. São Paulo: Perspectiva, 1979.

SHIMOKAWA, Koichi; FUJIMOTO, Takahiro. *O nascimento do Lean*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SHINGO, Shigeo. *O sistema Toyota de produção*. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SHINGO, Shigeo. *Zero quality control: source inspection and the poka-yoke system*. Translation Andrew P. Dillon. Stamford, Conn.: Productivity Press, 1986.

SILVA FILHO, Antônio Isidro da. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período de 1999 a 2014. In: CONGRESSO DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO – CONSAD. *Anais*. Brasília, DF, Brasil.

SILVA, José Afonso da. *Orçamento-programa no Brasil*. São Paulo: RT, 1972.

SILVA, Marcus Vinicius de Miranda da. *Os principais desafios para a implantação e maturação de escritórios de projetos em organizações do governo brasileiro*. 2014.

Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil*. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SIMANTOB, Moyses; LIPPI, Roberta. Desmistificando a inovação inovar para competir: aula 1 - Inovação: conceitos, definições e tipologias. *In: SIMANTOB, Moyses; LIPPI, Roberta. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas*. São Paulo: Globo. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/16721751/inovarparacompetirresenha>. Acesso em: 16 jun. 2019.

SIMON, Herbert A. *The sciences of the artificial*. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SLAIB FILHO, Nagib. *Magistratura e gestão judiciária*. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro; TAVARES FILHO, Francisco; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. *Governança corporativa e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUSA, Fernando Alves de. Uma sucinta análise sobre governança corporativa. *Informativo Jurídico In Consulex*, v. 21, n. 3, p. 4-6, jan. 2007.

SOUZA, Antonio Ricardo de. As trajetórias do planejamento governamental no Brasil: meio século de experiências na Administração Pública. *UNICiências*, v. 8, p. 99-130, 2004.

SPEAR, Steven; BOWEN, H. Kent. Decodificando o DNA do Sistema Toyota de Produção. *Harvard Business Review*, p. 97-106, 1999.

STAL, Eva; NOHARA, Jouliana Jordan; CHAGAS JR., Milton de Freitas. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, v. 11, n. 2, p. 295-320, 2014.

STEINBERG, Herber. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas*. São Paulo: Gente, 2003.

STUMPF, Juliano da Costa. *Poder Judiciário: morosidade e inovação*. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SUGIMORI, Y.; KUSUNOKI, K.; CHO, F.; UCHIKAWA, S. Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *The International Journal of Production Research*, v. 15, n. 6, p. 553-564, 1977.

SUTHERLAND, Jeff. Agile can scale: inventing and reinventing Scrum in five companies. *Cutter IT Journal*, v. 14, p. 5-11, 2001.

SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Tradução Natalie Gerhardt. São Paulo: LeYa, 2014.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. The New Product Development Game. *Harvard Business Review online*, jan. 1986. Disponível em: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>. Acesso em: 28 jul. 2018.

TAVARES, André Ramos. *Manual do Poder Judiciário brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2012.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Gestão da inovação*. Lisboa: Monitor, 2003.

TIGRE, Paulo Bastos. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOMÁS, Mário Rui Sampaio. Métodos ágeis: características, pontos fortes e fracos e possibilidades de aplicação. *IET Working Paper Series*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, n. WPS09, 2009. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/2003/1/WPSeries_09_2009Tomas.pdf. Acesso em: 15 maio 2018.

TORFING, Jacob. *Collaborative innovation in the public sector*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2016.

TORRES, Heleno Taveira. *Direito constitucional financeiro: teoria da constituição financeira*. São Paulo: RT, 2014. TORRES, Ricardo Lobo. O Tribunal de Contas e o controle da legalidade, economicidade e legitimidade. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, ano 31, n. 121, p. 265-271, 1994. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/176237/000488273.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 out. 2018.

TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. *A bíblia da inovação*. São Paulo: Leya, 2011.

TURATI, Ricardo de Carvalho. *Aplicação do lean office no setor administrativo público*. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

UNGUREAN`PY, Mihaela. Models and practices of corporate governance worldwide. *CES Working Papers*, issue: 3a, p. 625-635, 2012. Disponível em: www.ceeol.com. Acesso em: 27 fev. 2019.

UN – UNITED NATIONS. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. What is good governance. Disponível em: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>. Acesso em: 13 set. 2018.

VARELLA, Santiago. *Percepções dos servidores sobre os desafios da gestão do Poder Judiciário*. Série temática do Censo do Poder Judiciário n.º 1. Censo do Poder Judiciário 2013. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/12/6924ca7487b230769b634b2d7cef333e.pdf>. Acesso em: 27 out. 2018.

VERCIC, Derjan; ZERFASS, Ansgar. Digital and Visual. *Communication Director*, n. 3, 2017. Disponível em: <http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/Vercic-Zerfass-2017-Digital-and-Visual-Social-Bots-Visual-Communication-Communication-Benchmarking-Strategic-Communication-Public-Relations-PR.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2019.

VERSIANI, Fernanda Valle. Governança corporativa no direito comunitário europeu: lições para o direito brasileiro. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade de Minas Gerais*, Belo Horizonte, n. 64, p. 413-434, jan./jun. 2014.

VIEIRA, José Luiz Leal. *Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder*. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

WALSH, James P.; SEWARD, James K. On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 3, p. 421-458, 1990.

WEHLING, Arno; WEHLING, Maria José. *Direito e justiça no Brasil Colonial*. O Tribunal da Relação do Rio de Janeiro (1751-1808). Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

WHITE HOUSE. *A strategy for American innovation: securing our economic growth and prosperity*. Washington, 2011.

WOLKMER, Antonio Carlos. *História do direito no Brasil*. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riquezas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel*. Tradução Ivo Korytowski. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WORLD BANK. *Governance and development*. Washington: Oxford University Press, 1992.

YAMASHINA, Hajime. *Just on time: no tempo certo, quantidade e qualidade certas, com sincronismo total*. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1988.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Os caminhos para uma governança democrática no Poder Judiciário. In: CONTI, José Maurício (coord.). *Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas*. São Paulo: Almedina, 2017. v. 1, p. 95-114.

JURISPRUDÊNCIA

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADI 691 MC. Tribunal Pleno. Relator: Min. Sepúlveda Pertence. Brasília, sessão de 22.04.1992, *DJ* 19.06.1992.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADI 849. Tribunal Pleno. Relator: Min. Sepúlveda Pertence. Brasília, sessão de 11.02.1999, *DJ* 23.04.1999.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. ADI 3.367-1/DF. Tribunal Pleno. Relator: Min. Cezar Peluso. Brasília, sessão de 13.04.2005, *DJ* 17.03.2006.

