



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

MARILÚ PEREIRA CASTRO

**INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA:
UMA ABORDAGEM INTEGRADORA DE DIMENSÕES QUE INFLUENCIAM A
ORIENTAÇÃO PARA INOVAR**

BRASÍLIA – DF
2019

MARILÚ PEREIRA CASTRO

**INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA:
UMA ABORDAGEM INTEGRADORA DE DIMENSÕES QUE INFLUENCIAM A
ORIENTAÇÃO PARA INOVAR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade de Brasília – UnB, como
requisito parcial à obtenção do título de Doutora.

Orientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães

BRASÍLIA – DF
2019

MARILÚ PEREIRA CASTRO

**INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA:
UMA ABORDAGEM INTEGRADORA DE DIMENSÕES QUE INFLUENCIAM A
ORIENTAÇÃO PARA INOVAR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade de Brasília – UnB,
como requisito parcial à obtenção do título de
Doutora.

Brasília, 12 de abril de 2019.

Aprovada pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães – Orientador
Universidade de Brasília

Prof. Dr. Charles Kirschbaum – Examinador Externo
INSPER

Prof. Dr. Sandro Cabral – Examinador Externo
INSPER

Profa. Dra. Gisela Demo Fiuza – Examinadora Interna
Universidade de Brasília

Profa. Dra. Suylan de Almeida Midlej e Silva – Examinadora Suplente
Universidade de Brasília

*Aos meus filhos Sophia e Luc.
À minha mãe, Lourdes e meu irmão Lucas.
A Iuri, meu parceiro e cúmplice.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Tomás de Aquino Guimarães, pelos ensinamentos, pela paciência, pela serenidade e por ter sempre uma palavra motivadora.

A todos os entrevistados e respondentes da pesquisa que gentilmente compartilharam comigo as suas experiências e percepções a respeito da temática pesquisada nesta tese.

Aos meus colegas do grupo Administração da Justiça (AJUS), que sempre estiverem dispostos a contribuir com o meu trabalho.

Aos examinadores pelas contribuições ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas do doutorado, que compartilharam comigo momentos de aflição e alegria.

Aos professores e funcionários do PPGA pela aprendizagem e suporte.

Aos meus amigos do Laboratório de Propriedades Ótica, da Universidade Federal da Bahia, pelos momentos de descontração e motivação.

A Iuri pela paciência e apoio incondicional durante o processo de doutoramento.

A Sophia, que embora tão pequena, compreendia a minha ausência em alguns momentos.

A minha mãe Lourdes por sempre acreditar no meu potencial.

A Renata e ao meu irmão Lucas por levar Sophia ao cinema e ao parque para se divertir enquanto eu não podia.

Aos meus sogros, Alda e Benedito Pepe, pelas discussões e suporte.

A Scooby e Belinha (*in memoriam*) pela receptividade nas madrugadas, alegria e amor.

Por fim, a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento desta tese.

RESUMO

Esta pesquisa trata sobre inovação em organizações da Justiça. Nos últimos anos à inovação tem se tornado um tema recorrente no setor público. No sistema de Justiça, acredita-se que à inovação pode contribuir para melhorar o desempenho e a imagem das organizações, que tem se deteriorado ao longo dos anos, em função da demora das decisões, dificuldade de acesso, má qualidade dos serviços prestados à população, entre outros. Assim, é importante contribuir para preencher lacunas teórico-empíricas, cujo *locus* esteja voltado para administração da Justiça, uma vez, que existe uma escassez de estudos voltados para este tema. Portanto, o objetivo geral da tese foi elaborar e testar modelo teórico-metodológico de dimensões que influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça. Os objetivos específicos foram desenvolvidos nos capítulos 2, 3 e 4, estruturados na forma de artigos individuais e interdependentes, precedidos da introdução e sucedidos pela conclusão. O capítulo 2 consiste no ensaio teórico que buscou identificar na literatura dimensões que podem influenciar o processo de inovação na Justiça. As dimensões encontradas foram Ambiente Institucional, Liderança, Recursos Organizacionais, Relações de Cooperação e Comportamento Inovador. O pressuposto é que essas dimensões são interdependentes e, em conjunto, podem influenciar o processo de inovação. Assim, a partir dos achados foi proposto um modelo teórico para ser testado empiricamente. O capítulo 3 trata de um estudo qualitativo que visou identificar dimensões que influenciariam à inovação, a partir da percepção de agentes públicos, de distintas organizações do sistema de Justiça brasileiro, que atuam em diferentes regiões do país. Para desenvolver esse estudo foram realizadas 23 entrevistas em profundidade. Os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. As dimensões foram definidas *a priori* considerando o ensaio teórico desenvolvido no capítulo anterior. As dimensões observadas teoricamente foram confirmadas no estudo empírico. No capítulo 4 foi desenvolvida a Escala de Orientação à Inovação na Justiça, cuja versão preliminar foi validada qualitativamente por professores e pesquisadores especialistas do campo da administração pública e por profissionais atuantes na Justiça. Após essa validação o instrumento foi aplicado *online* e presencialmente para profissionais da Justiça. Foram obtidas 594 respostas. Após o processo de tratamento estatístico, foram encontradas evidências de validade da referida escala, contendo 24 itens. Em seguida foi testado o modelo estrutural para a amostra pesquisada, que sugere que as dimensões que afetam à inovação na Justiça são correlacionadas. Assim, as principais contribuições da pesquisa, segundo a amostra estudada, são o modelo teórico validado empiricamente e a Escala de Orientação à Inovação na Justiça. A Escala poderá ser utilizada como uma ferramenta de diagnóstico relacionado com orientação para inovação em organizações da Justiça. Adicionalmente, este estudo também contribui para o desenvolvimento de ações que visem aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados pela Justiça a sociedade.

Palavras-chave: Inovação na Justiça. Organizações da Justiça. Administração da Justiça.

ABSTRACT

This research deals with innovation in organizations of Justice. In recent years innovation has become a recurring theme in public sector. In the Justice system, it is believed that innovation can contribute to improve the performance and the image of its organizations, which has deteriorated over the years, due to the delay in decisions, difficult access to Justice, poor quality of services provided to the population, among others. In that sense, became important contribute on full filling theoretical-empirical gaps, whose locus could be focused on the administration of Justice, once, there is a shortage of studies dedicated to this field of knowledge. Therefore, the general objective of this actual doctoral thesis was to elaborate and test a theoretical methodological model based on dimensions that could influence the process of innovation in justice organizations. The specific objectives developed in chapters 2, 3 and 4 are presented as individual and interdependent articles, preceded by an introduction (chapter 1), and finally, the text is finished by a formal conclusion (chapter 5). Chapter 2 consists of a theoretical essay where the literature is reviewed sought to identify the dimensions that can influence the process of innovation in Justice. The found dimensions were: Institutional Environment, Leadership, Organizational Resources, Cooperation Relations and Innovative Behavior. The assumption is that those dimensions are interdependent and together can influence the process of innovation in Justice. Then, from those conceptual findings, a theoretical model was proposed to be empirically tested. Chapter 3 presents a qualitative study aiming identify dimensions that would influence innovation, based on the perception of public agents from different organizations of the Brazilian Justice System, acting in different regions of this country. To carry out this study, 23 in-depth interviews were conducted. The acquired data were treated using the content analysis technique. The dimensions were defined a priori considering the theoretical essay developed in the previous chapter. The dimensions observed theoretically were confirmed in the empirical study. In Chapter 4, an Orientation Scale for Innovation in Justice was developed, which preliminary version was validated qualitatively by some scholars and researchers of public administration and by professionals working in Justice. After this validation, the instrument was applied online and in person to legal professionals. A total of 594 respondents were reached out. Once data statistical treatment was done, validity evidence of the actual Scale was found, containing 24 items. Afterwards, one tested the structural model in the researched sample; suggesting that the dimensions affecting innovation in Justice are correlated. Thus, the main contributions of this work, within the sample studied, are the empirical validation of the theoretical model and the construction of the Orientation Scale for Innovation in Justice. The developed Scale can be used as a diagnostic tool sensitive to innovation in justice organizations. In addition, this study also contributes to the development of actions aiming improving the quality of services rendered by Justice to society.

Keywords: Innovation in Justice. Organizations of Justice. Administration of Justice.

LISTA DE FIGURAS

Capítulo 2

FIGURA 1 - MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO PROPOSTO.....28

Capítulo 3

FIGURA 1 - MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO..... 54

FIGURA 2 - *SCREE PLOT* E ANÁLISE PARALELA DOS DADOS.....60

FIGURA 3 MODELO ESTRUTURAL 66

LISTA DE TABELAS

Capítulo 3

TABELA 1. CATEGORIAS, TEMAS E UNIDADES DE CODIFICAÇÃO.....	37
--	----

Capítulo 4

TABELA 1 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS DAS DIMENSÕES QUE INFLUENCIAM À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA	55
TABELA 2 - QUESTIONÁRIO INICIAL UTILIZADO NO SURVEY	57
TABELA 3 - ESTATÍSTICAS DE AJUSTE DOS MODELOS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA..	61
TABELA 4 - COMPOSIÇÃO DAS DIMENSÕES	62
TABELA 5 - ESTATÍSTICAS DE AJUSTE DO MODELO COM CINCO FATORES ANTES E APÓS VALIDAÇÃO	62
TABELA 6 - ALFA DE CRONBACH.....	63
TABELA 7 - CARGA FATORIAL E COMUNALIDADE DOS ITENS APÓS VALIDAÇÃO POR AFE.	63
TABELA 8 - ESTATÍSTICAS DE AJUSTE DOS MODELOS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.	64
TABELA 9 - ESTIMATIVAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES DE INOVAÇÃO NA JUSTIÇA	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	12
1.2	ESTRUTURA DA TESE.....	12
2	DIMENSÕES DA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO	14
2.1	INTRODUÇÃO	15
2.2	INOVAÇÃO: DEFINIÇÃO E ATRIBUTOS.....	17
2.2.1	Inovação e institucionalismo organizacional.....	18
2.2.2	Inovação no setor público.....	21
2.2.3	Inovação em organizações da Justiça	23
2.3	MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO	27
2.4	CONCLUSÕES	29
3	FATORES QUE AFETAM O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA	31
3.1	INTRODUÇÃO	32
3.2	QUADRO TEÓRICO	33
3.3	MÉTODO	36
3.4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
3.4.1	Ambiente institucional.....	39
3.4.2	Liderança	42
3.4.3	Recursos organizacionais	44
3.4.4	Relações de cooperação.....	45
3.4.5	Comportamento inovador.....	46
3.5	CONCLUSÃO	48
4	DESVELANDO O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA: UM MODELO ESTRUTURAL	50
4.1	INTRODUÇÃO	50
4.2	REFERENCIAL TEÓRICO	52
4.3	MÉTODO	55
4.3.1	Instrumento.....	56
4.3.2	Análise dos dados	59
4.4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	59
4.4.1	Análise fatorial exploratória.....	61
4.4.2	Análise fatorial confirmatória	64
4.4.3	Modelo estrutural.....	65
4.5	CONCLUSÃO	69
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	71
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	85
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO.....	86
	APÊNDICE C – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA.....	89
	APÊNDICE D – ESCALA DE ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA VERSÃO INICIAL.....	90
	APÊNDICE E – ESCALA DE ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA PÓS-VALIDAÇÃO.....	92

1 INTRODUÇÃO

Inovação é uma construção complexa, estudada a partir de múltiplas perspectivas teóricas em diferentes níveis de análise. Em linhas gerais, inovação compreende desenvolvimento e/ou adoção de novas ideias. A ideia pode estar associada a um novo ou melhorado produto, serviço, tecnologia, sistema ou prática. Associado ao seu caráter multifacetado, inovação é um processo que inclui incertezas e conflitos (DAMANPOUR e SCHNEIDER, 2008).

À inovação é necessária para enfrentar os grandes desafios da sociedade (BEKKERS e TUMMERS, 2018). Portanto, existe uma expectativa crescente por parte dos governos em todo o mundo de que as organizações do serviço público devem e irão inovar para melhorar o seu desempenho (WALKER e ROWLANDS, 2002).

No Brasil, o debate em torno do desempenho da Justiça tornou-se intenso após a promulgação da Constituição de 1988 (CARVALHO, 2009). Uma Justiça célere e eficiente é pressuposto necessário à concretização do princípio da segurança jurídica. A ausência de decisão pode ser pior do que qualquer decisão. O aperfeiçoamento do serviço público de prestação da Justiça passa pela busca de melhoria da gestão administrativa, com a diminuição de custos e maximização da eficiência dos recursos (MENDES, 2009).

Assim, a busca pela implementação de princípios inovadores que culminem numa Justiça mais célere, eficiente, efetiva e que favoreça o processo de desenvolvimento do país, propiciou a criação de um cenário favorável a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/2004, que trouxe inovações importantes no âmbito da Justiça brasileira. Essa Emenda representou uma expectativa de se modernizar o sistema de Justiça, assegurando-lhe a necessária agilidade e eficiência na solução de litígios, o que implica no desenvolvimento de novas competências (CAGGIANO, 2005).

Gomes, Guimaraes e Souza (2016) observam que importantes mudanças de modernização das operações, que vem ocorrendo, no Judiciário, expandiram o acesso aos cidadãos e melhoraram a qualidade dos serviços judiciais. Os juízes estão entre os atores mais afetados por essas mudanças, com efeitos diretos sobre seu trabalho. Talvez a mudança mais importante, no sistema de Justiça seja o aumento do papel do juiz em uma sociedade com alto índice de litigiosidade, com responsabilidade para atender às expectativas da sociedade e implementar a Justiça social. Além da figura do juiz-gerente, que busca antes de mais nada resolver os problemas administrativos do Judiciário.

Um sistema de Justiça bem administrado é uma influência civilizadora e contribui para a coesão e desenvolvimento social e econômico do país. Além disso, esse sistema pode contribuir para promover as relações sociais com base em valores e princípios éticos e morais, que incluem

o respeito pelas leis e normas que regem as relações sociais e comerciais e reconhecimento dos direitos dos grupos sociais e indivíduos (GUIMARAES, GOMES e GUARIDO FILHO, 2018).

No entanto, à inovação não se refere apenas a valores como eficiência e eficácia, mas também se relaciona à capacidade de resposta e adequação das inovações que estão sendo buscadas (MARCH e OLSEN, 2010). Um desafio é como tornar explícitos esses valores e como criar uma compreensão compartilhada sobre os valores que estão em jogo, e precisam ser equilibrados (BEKKERS e TUMMERS, 2018).

Lamb (1987) observa que à inovação do setor público pode seguir um caminho diferente do que ocorre no setor privado. Isto pode ter relação com os diferentes ambientes onde o setor público opera - menos autônomo, menos flexível e exposto a maiores influências políticas, se comparado com o ambiente do setor privado. As organizações públicas interagem continuamente com cidadãos que recebem serviços, pautados em interesses não necessariamente financeiros e difusos.

Nessa linha, este estudo se propôs a investigar a seguinte questão: quais dimensões influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça?

O pressuposto desta tese é que fatores favoráveis ou inibidores da inovação na Justiça podem ser encontrados nos níveis institucional, organizacional, interorganizacional e individual. Esse pressuposto tem como base a singularidade do sistema de Justiça, enquanto sistema altamente institucionalizado e o fato de que à inovação constitui um fenômeno multifacetado. Assim, buscou-se investigar dimensões que influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça. Para tanto, adotou-se uma perspectiva multinível, no qual fatores de nível institucional (Ambiente Institucional), nível organizacional, (Liderança e Recursos Organizacionais), nível interorganizacional (Relações de Cooperação) e nível individual (Comportamento Inovador), conjuntamente, poderiam influenciar o processo de inovação nas organizações da Justiça.

De modo geral, boa parte dos estudos sobre inovação, trabalham com um ou dois níveis de análise (GIESKE, VAN BUUREN e BEKKERS, 2016). A proposta desta tese foi compreender como variáveis de diferentes níveis de análise se relacionam e podem influenciar o processo de inovação na Justiça. Guimaraes, Gomes e Guarido Filho (2018), observam que a administração da Justiça é um assunto de grande importância social e política, ligada ao campo mais amplo da administração pública, mas é pouco estudado, especialmente no Brasil.

Assim, a proposta deste estudo é inédita, tanto na literatura nacional, quanto internacional. Portanto, trata-se de uma primeira tentativa de observar relações existentes entre variáveis que podem influenciar à inovação na Justiça. Além de produzir um instrumento de medida inédito

para avaliar a orientação para à inovação nessas organizações que pode ser utilidade prática para a administração da Justiça.

Para Bekkers e Tummers (2018), um desafio geral para a disciplina da administração pública é como traduzir pesquisas empíricas e conceitos teóricos em instrumentos e abordagens que realmente facilitem os gestores públicos, os formuladores de políticas, empreendedores sociais e cidadãos para fazer funcionar à inovação pública. Isso implica num pedido por uma administração pública orientada para o *design* que conecte pesquisas baseadas em evidências para guiar o pensamento dos formuladores de políticas e administradores públicos. Assim, considerando a importância social da Justiça e a escassez de trabalhos nesse campo teórico, é importante desenvolver estudos que contribuam para preencher as lacunas. A presente tese visa preencher lacunas dessa natureza.

1.1 OBJETIVOS

Adotou-se como objetivo geral da pesquisa: elaborar e testar modelo teórico-metodológico de dimensões que influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça.

Para a consecução do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar na literatura especializada fatores que podem influenciar o processo de inovação na Justiça;
2. Identificar a partir da percepção dos servidores da Justiça de diferentes níveis hierárquicos fatores que podem afetar o processo de inovação;
3. Elaborar e encontrar evidências de validade de Escala de Orientação à Inovação em Organizações da Justiça;
4. Testar evidências empíricas de relações entre as dimensões do modelo teórico.

1.2 ESTRUTURA DA TESE

Os capítulos 2, 3 e 4 desta tese são estudos independentes, embora complementares entre si e foram estruturados em formato de artigos. Assim, cada um desses três capítulos consiste em um artigo científico, com estrutura própria para esse tipo de texto. No entanto, todas as referências bibliográficas são apresentadas em uma única seção, tendo em vista, que os textos possuem algumas referências em comum.

O capítulo 2, teve como objetivo identificar na literatura especializada fatores que podem influenciar o processo de inovação na Justiça (objetivo específico 1). A discussão teórica

apresenta dimensões que podem influenciar à inovação em organizações da Justiça, sendo proposto um modelo teórico, desenvolvido, a partir da literatura científica, especialmente a teoria da inovação e o institucionalismo organizacional, uma vez que, as organizações da Justiça estão imersas em um ambiente altamente institucionalizado.

O capítulo 3 objetivou identificar, a partir da percepção de profissionais que atuam no sistema de Justiça, fatores que podem afetar o processo de inovação (objetivo específico 2). Nessa etapa foram realizadas 23 entrevistas em profundidade, com advogados, defensores públicos, juízes, procuradores e outros agentes públicos que atuam na: Advocacia-Geral da União, Advocacia Particular, Conselho de Segurança, Defensoria Pública, Ministério Público, Secretaria de Justiça e Tribunais de Justiça. As entrevistas contemplaram práticas inovadoras de quatorze unidades da federação, das cinco regiões do país. Os dados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo.

O capítulo 4 teve como objetivo elaborar e encontrar evidências de validade da Escala de Orientação à Inovação em Organizações da Justiça (objetivo específico 3) e testar evidências empíricas de relações entre as dimensões do modelo teórico (objetivo específico 4). A partir do conhecimento estruturado nos capítulos 2 e 3 foi possível desenvolver um questionário que foi validado, em sua versão inicial, por especialistas em administração pública e agentes atuantes na Justiça. Em seguida, o questionário foi aplicado para servidores atuantes nas organizações da Justiça. Essa etapa de pesquisa foi composta por uma amostra de 594 respondentes. Os dados da pesquisa foram tratados por meio de modelagem por equações estruturais. Além de encontrar indícios de validade da escala, o modelo teórico proposto no capítulo 2 foi testado.

Além desta introdução e dos três capítulos apresentados, a tese possui um capítulo de conclusão, onde são apresentados as principais contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 DIMENSÕES DA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO¹

RESUMO

A morosidade das decisões judiciais e a desigualdade de acesso aos serviços prestados pelas organizações da Justiça expõem fragilidades do sistema de Justiça brasileiro. A inovação é colocada como forma de enfrentar a crise, acreditando que, uma vez adotada, pode influenciar o desempenho das organizações da Justiça. Assim, o objetivo deste artigo é propor um modelo teórico-metodológico que aponte dimensões que influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça. A premissa é de que atores, fatos e variáveis de natureza política, social e econômica, vinculados a distintos níveis de análise – institucional, interorganizacional, organizacional e individual – influenciam a inovação na Justiça. O sentimento de identidade e os objetivos comuns podem estimular ou restringir a interação e a cooperação entre atores que estão inseridos em uma cultura de normas e valores específicos do sistema de Justiça. O modelo foi construído com base na teoria da inovação e no institucionalismo organizacional, identificando-se 5 dimensões que podem afetar a inovação em organizações da Justiça: ambiente institucional; recursos organizacionais; relações de cooperação; liderança; e comportamento inovador. Ao final, são formuladas proposições a testar em pesquisas.

Palavras-chave: Inovação. Organizações da Justiça. Instituições.

ABSTRACT

Delays in judicial making decisions and unequal access to the services provided by Justice create weaknesses in Brazilian Justice system. Innovation is taken as a way to deal with this crisis believing that once innovation is adopted it can push the performance of judicial organizations. This paper proposes a theoretical-methodological framework that indicates the dimensions influencing the innovation process in justice organizations. It assumes the premise that actors, facts and policy variables, from social and economic nature, linked to different levels of analysis - institutional, interorganizational, organizational and individual - influence innovation in justice. The feeling of identity and common goals can stimulate or restrict interaction and cooperation between actors inserted in the culture of norms and values specific to the justice system. The framework was based on the theory of innovation and organizational institutionalism, identifying five dimensions that can affect innovation in organizations of justice: institutional environment; organizational resources; cooperative relationship; leadership; and innovative behavior. Ways to test the propositions by empirical research are suggested.

Keywords: Innovation. Justice Organizations. Institutions.

¹ Este capítulo, foi publicado no periódico Cadernos EBAPE.BR, Vol. 17, n. 1 de 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167960>.

RESUMEN

Los retrasos en las decisiones judiciales y el desigual acceso a los servicios prestados por las organizaciones de la Justicia exponen las debilidades del sistema brasileño de Justicia. La innovación se toma como una manera de lidiar con esta crisis creyendo una vez adoptada la innovación puede influir en el desempeño de las organizaciones judiciales. Este artículo propone un modelo teórico metodológico que indica las dimensiones que influyen el proceso de innovación en las organizaciones de Justicia. La premisa asumida es que actores, hechos y variables de naturaleza políticas, social y económica, vinculados a los diferentes niveles de análisis institucional, interorganizacional, organizacional e individual, influyen en la Innovación de la Justicia. El sentimiento de identidad como los objetivos comunes pueden estimular o restringir la interacción y cooperación entre actores inmersos en una cultura de normas y valores específicos. Para construir el modelo se basó en la Teoría de la Innovación y en el institucionalismo organizacional, identificando cinco dimensiones que pueden afectar la innovación en las organizaciones de Justicia: ambiente institucional, recursos organizacionales, redes de cooperación, liderazgo y comportamiento innovador. Al final de la discusión son formuladas proposiciones que todavía necesitan ser comprobadas por investigación empírica.

Palabras clave: Innovación. Organizaciones de la Justicia. Instituciones.

2.1 INTRODUÇÃO

Para transformar uma ideia em algo real, disponível para a sociedade, isto é, uma inovação, mostra-se necessário cumprir uma série de requisitos, que exigem a participação de diversos atores, que desempenharão os mais variados papéis e ações para a consecução dos objetivos traçados. Esse ciclo tem um caráter complexo, uma vez que à inovação só se concretiza quando novas ideias são transformadas em produtos, processos e/ou serviços – novos ou melhorados – e, assim, difundidos e adotados (ROGERS, 2005).

No setor público, a capacidade de inovação está relacionada ao ambiente no qual as organizações públicas estão inseridas (LEWIS et. al., 2013). Nesse setor, as inovações ocorrem em um ambiente altamente institucionalizado, no qual diferentes atores podem ser identificados. Estes colaboram entre si e compartilham recursos relevantes para desenvolver e implementar novas ideias, novas formas de organizar ou executar o trabalho. A complexidade social e política do ambiente em que as organizações públicas operam, as características da cultura, a governança e a tradição, a alocação e dependência de recursos, a qualidade dos relacionamentos entre as lideranças podem afetar à inovação nessas organizações (BEKKERS, TUMMERS e VOORBERG, 2013). Desde o final da década de 1990, os governos têm promovido de maneira mais intensa o desenvolvimento e a adoção de inovações como meio de aumentar a eficiência de suas organizações (DUMOULIN e LICOPPE, 2016).

No entanto, a aparente importância da inovação no setor público não tem se refletido no volume de pesquisas acadêmicas sobre o tema, permanecendo baixo o número de trabalhos

(SALGE e VERA, 2012). Como sugerem Sousa e Guimarães (2014), à inovação em organizações da Justiça constitui um campo que carece de ser explorado, dado que há maior carência desses estudos, se comparado com estudos de inovação na administração pública em geral. O sistema de Justiça normalmente é mais percebido por seu estoque de recursos morais e saberes jurídicos do que pela sua capacidade de resposta célere às demandas da sociedade. Organizações da Justiça têm características singulares e enfrentam, como quaisquer outras organizações, pressões por mudanças (MOTTA, 2010).

Apesar de serem raras as rupturas bruscas, existe um processo cotidiano e incremental de mudanças que afetam objetivos e metas em organizações da Justiça. À inovação na Justiça envolve modificar práticas administrativas, associadas a imagens institucionais, o que implica, em parte, desistir de algumas crenças e práticas tradicionais (MOTTA, 2010), a favor das inovações. Desse modo, mudanças decorrentes da adoção de inovações em organizações da Justiça podem apresentar-se como alternativa para melhorar o desempenho desse sistema.

Lastres e Cassiolato (2009) observam que à inovação é uma atividade dependente de interações, sendo socialmente determinada e fortemente influenciada por formatos institucionais e organizacionais específicos. Esse contexto pode impulsionar ou restringir à inovação, uma vez que inovar não é um processo determinista; ao contrário, é uma atividade construída socialmente pelos mais diversos atores envolvidos em seu entorno.

Nessa linha, este artigo tem por objetivo propor um modelo teórico-metodológico de pesquisa que responda ao seguinte questionamento: “Quais dimensões influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça?”. O pressuposto é que fatores favoráveis ou inibidores da inovação podem ser encontrados nos níveis institucional, interorganizacional, organizacional e individual. Forças regulativas, normativas e cultural-cognitivas são elementos-chave para compreender o processo de inovação (VERMEULEN, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2007). Essas forças são particularmente relevantes no sistema de Justiça, dado o caráter altamente institucionalizado das organizações que compõem esse sistema.

O modelo teórico-metodológico proposto apoia-se na teoria da inovação e no institucionalismo organizacional. Nos estudos que envolvem a teoria da inovação, especialmente a abordagem sistêmica, à inovação é vista como um fenômeno ligado à cultura local e às relações estabelecidas com outros atores e instituições. Portanto, pesquisas no campo da inovação podem ser exploradas, confluindo tanto conceitos do institucionalismo organizacional quanto da abordagem sistêmica, uma vez que essas lentes teóricas não são excludentes. Os contextos institucional e organizacional são arranjos socioculturais dinâmicos,

onde os atores, individual ou coletivamente, podem reforçar e perpetuar padrões e interesses dominantes ou suscitar mudanças que favoreçam o desenvolvimento e a adoção de inovações.

2.2 INOVAÇÃO: DEFINIÇÃO E ATRIBUTOS

Inovação é fruto do processo de aprendizagem, procura e exploração, de onde brotam novos produtos, novas técnicas, novas formas organizacionais, alterações institucionais, de mercado e de serviços, que podem ser tecnológicas ou sociais (LUNDVALL, 1992; SUNDBO, 1996; GALLOUJ, 1997; HALVORSEN, 2005). A capacidade de inovar de uma organização pode ser entendida como um potencial para gerar produtos e serviços novos ou melhorados; tal potencial depende das inter-relações sinérgicas entre a cultura, os processos internos e o ambiente externo da organização (NEELY e HII, 1998). Por muitos anos, o processo inovativo foi compreendido segundo a visão linear. A mudança de paradigma ocorreu após a Segunda Guerra Mundial e levou a uma abordagem mais integrada da inovação (OECD, 2005), pois a visão linear não conseguia responder aos problemas de ajustes estruturais e sociais em torno das inovações (FREEMAN e SOETE, 2008).

As relações interorganizacionais e os vários tipos de redes institucionais, cujas atividades e interações iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias (FREEMAN e SOETE, 2008), passaram a ganhar importância nos estudos de inovação. De um lado, o ambiente institucional passou a ser considerado propulsor ou limitador da inovação e, de outro lado, o desempenho inovativo dependente, não apenas do desempenho das organizações, mas também do modo como elas interagem entre si e com os vários atores e instituições (LASTRES, CASSIOLATO e ARROIO, 2005). Ao introduzir as instituições no campo teórico da inovação, esta passa a ser definida, em termos institucionais (EDQUIST e JOHNSON, 1997; NELSON, 2002) e é pautada por uma perspectiva interativa, holística e interdisciplinar (EDQUIST, 2001; MYTELKA e FARINELLI, 2005).

A abordagem integradora da inovação pressupõe que: 1) a inovação seja uma atividade específica que depende da interação dos vários atores no ambiente institucional; 2) o contexto referente à tomada de decisão seja subjetivo, refletindo a percepção do tomador de decisão sobre as características da atividade, os recursos disponíveis e os benefícios esperados da inovação; 3) o ator responsável pelo processo de concepção e implementação da inovação tenha autonomia e domínio do processo decisório; e, por fim, 4) o comportamento seja subjetivamente condicionado em função de um domínio institucional e funcional (HARTLEY, 2005; TEECE, 1996; EDQUIST, 1997). Contudo, esses comportamentos não são determinados e mudanças nos contextos institucionais e organizacionais podem acontecer.

O processo de inovação compreende um conjunto de atividades que podem ser inovadoras em si, enquanto outras não são novas, porém, necessárias para a implementação da inovação (OECD, 2005). Assim, a inovação pode ser nova no contexto local, mas não necessariamente nova para a sociedade como um todo (ERNST, GANIATSOS e MYTELKA, 2003). Se um indivíduo desenvolve deliberadamente uma nova forma de cumprir suas atividades profissionais, com o objetivo de prestar um serviço melhorado, esta é uma inovação, mesmo que alguém possa ter feito algo semelhante em outros locais (HARTLEY, 2005). A inovação precisa ser percebida como nova por uma parcela das partes interessadas. Esta só é completada se for aplicada no contexto organizacional e social (HARTLEY, 2005; SCHUMPETER, 1982).

Inovações podem ser radicais, incrementais, baseadas em necessidades, orientadas à eficiência, *top-down* ou *bottom-up* (KOCH e HAUKNES, 2005). Inovações radicais se distinguem das incrementais pela introdução de um novo produto, serviço, processo ou formas organizacionais que podem gerar a interrupção ou a ruptura estrutural dos padrões vigentes, já que introduz algo que cria novos valores. As inovações incrementais são melhorias do que já existe nas organizações (SCHUMPETER, 1982).

Inovações baseadas em necessidades indicam se o processo de inovação foi iniciado para resolver um problema específico. A inovação orientada à eficiência tem por preocupação tornar mais eficientes os serviços ou procedimentos já existentes. Inovações *top-down* e *bottom-up* referem-se ao nível organizacional de quem iniciou o processo de inovação e que levou à mudança de comportamento. Inovações *bottom-up* são oriundas da administração intermediária e dos funcionários de linha de frente, sendo mais frequentes no setor público. Esse tipo de inovação requer e desenvolve lideranças e pode entrar em conflito com os valores tradicionais das organizações (KOCH e HAUKNES, 2005). Neste sentido, para ser amplamente aceita e difundida necessita de uma mudança que altere a lógica institucional vigente.

2.2.1 Inovação e institucionalismo organizacional

De posição secundária, as instituições foram trazidas cada vez mais para as análises de inovação e passaram a ser vistas como um mecanismo que molda o processo inovativo (EDQUIST e JOHNSON, 1997; NELSON, 2002; CORIAT e WEINSTEIN, 2002; CIMOLI, DOSI, NELSON et al., 2009). Instituições são entendidas como “conjuntos de hábitos comuns, rotinas, práticas estabelecidas, regras ou leis que regulam as relações e interações entre indivíduos, grupos e organizações” (EDQUIST e JOHNSON, 1997, p. 46), cujas “estruturas sociais são multifacetadas, duráveis, feitas de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais” (SCOTT, 2008, p. 48). Tal concepção de instituição abrange, portanto,

“elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado à vida social” (SCOTT, 2008, p. 48).

Os elementos reguladores definem os limites da legitimidade e da consecução de interesses privados em relação aos fins e meios, ou seja, as instituições moldam, regulam e influenciam comportamentos ao estabelecer regras, mecanismos de vigilância e sanções. Já os elementos normativos envolvem a criação de expectativas que introduzem uma dimensão prescritiva para a vida social. Esses elementos são regidos por valores e normas que definem o que se espera de uma pessoa em certa posição na organização. Por fim, os elementos cognitivo-culturais refletem comportamentos relacionados a valores culturais, convertendo a aceitação privada em dever institucionalizado. E, portanto, envolvem a criação de valores, crenças, símbolos compartilhados e um quadro simbólico que sustenta a construção de um senso social (SCOTT, 2008).

A maioria das instituições é composta por esses três elementos (regulativos, normativos e cultural-cognitivos), que variam quanto ao tipo de elemento dominante em cada espaço de tempo da evolução das instituições (SCOTT, 2003 e 2008; CAMPBELL, 2004; TOLBERT e ZUCKER, 1999; DIMAGGIO e POWELL, 2005). Assim, os elementos do ambiente institucional dizem respeito ao modo como o comportamento social é regulado, às normas reconhecidas pelo grupo, às bases de legitimação de papéis sociais, das atividades, das leis e sanções aplicadas, entre outros (SCOTT, 2008).

As estruturas formais não são originadas apenas das redes relacionais na organização. Políticas, programas e procedimentos das organizações são reforçados pela opinião pública, pela visão de seus constituintes, pelo conhecimento legitimado por meio do sistema educacional, pelo prestígio social, leis etc. Os elementos da estrutura formal são manifestações de crenças e regras institucionais que funcionam como mitos altamente racionalizados vinculados às organizações. Esse sistema de crenças e normas permite que as organizações desenvolvam suas estruturas e atividades (MEYER e ROWAN, 1977; SCOTT, 2008) em um contexto social mais amplo, que passa a ser considerado não apenas fonte de recursos, mas, também, depósito de resultados de inovação.

As organizações procuram agir segundo as lógicas institucionais para obter o apoio de grupos importantes e porque tais lógicas proporcionam um meio de entender o mundo social e, portanto, atuar com confiança dentro dele (GREENWOOD, et al., 2011). Existe, portanto, uma dependência da estrutura organizacional em relação ao contexto institucional, que tende a afetar

a definição de uma natureza mais moderna e dinâmica das organizações (SCOTT e MEYER, 1994).

Essa visão converge para a abordagem sistêmica da inovação, que vê as organizações como unidades de aprendizagem interativas e coletivas, imersas em um contexto social amplo que permite criar, importar e difundir conhecimentos e inovações. As instituições tendem a restringir o comportamento, ao impor e definir fronteiras culturais, morais e legais. Instituições fornecem guias e recursos para agir, como proibições e restrições sobre determinada ação, de modo a proporcionar estabilidade e ordem. No entanto, as instituições não são estáticas e também passam por mudanças. As escolhas e as ações dos indivíduos podem modificar deliberadamente e até eliminar instituições (SCOTT, 2008; BARLEY e TOLBERT, 1997; OLIVER, 1992). Alguns autores questionam a abordagem institucional como uma teoria da conformidade e da estabilidade, sustentada por estruturas socioculturais duráveis, e sugerem que mais importante seria entender como os contextos institucionais são criados, transformados e até extintos (MICELOTTA, LOUNSBURY e GREENWOOD, 2017).

Grande parte das organizações atua sob a influência de lógicas múltiplas (SCHILDT e PERKMANN, 2017). Características da organização, como sua estrutura, propriedade, governança e identidade, podem torná-la mais sensível a certas lógicas e menos a outras. Organizações que ocupam um alto status no ambiente em que atuam podem ser especialmente direcionadas pelas partes interessadas, promovendo lógicas particulares. Em paradoxo, as mesmas organizações, em função de seu tamanho e dos recursos, podem estar isoladas de pressões institucionais, diferentemente das organizações menores, mais sujeitas a tais pressões. As organizações podem experimentar a complexidade das pressões em graus variados e, assim, responder de modo diferente umas das outras. Essas respostas podem ter implicações para a legitimidade social da organização, no acesso a recursos críticos e na sua própria sobrevivência (GREENWOOD et. al., 2011).

Considerando que as organizações estão expostas à complexidade institucional, enfrentam incertezas sobre regras aplicáveis a situações específicas, inibindo a ação coordenada e dificultando a legitimidade. Assim, as organizações podem lutar para acomodar a lógica institucional, ao mesmo tempo que desenvolvem mecanismos para gerenciar internamente tal complexidade, examinando as condições estruturais e culturais segundo as quais podem, por exemplo, equilibrar o imperativo de inovar com os requisitos de seu núcleo de negócios (BATTILANA e LEE, 2014; SCHILDT e PERKMANN, 2017).

Na medida em que as organizações evoluem, as ideias e os valores predominantes perdem legitimidade e tornam-se desacreditados. Em seu lugar, surge um esquema interpretativo

alternativo, que carrega consigo um padrão diferente (GREENWOOD e HININGS, 1996), que precisa ser legitimado na organização e, portanto, institucionalizado. A legitimidade ocupa papel relevante no processo de mudança e de institucionalização e pode ser definida como a “percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis, adequadas ou convenientes dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574). A legitimidade é construída socialmente e reflete a congruência entre o comportamento da organização legitimada e as crenças compartilhadas pelo grupo social (SCOTT, 2008).

O processo de institucionalização na organização ocorre com o passar do tempo e reflete sua história particular e os diversos grupos de interesses que a criaram. As relações e ações padronizadas que emergem desse processo adquirem o estatuto moral e ontológico dos fatos assumidos que, por sua vez, dão forma a futuras interações e negociações organizacionais (TOLBERT e ZUCKER, 1999; BARLEY e TOLBERT, 1997). Assim, a institucionalização é um processo social no qual as instituições são produzidas e reproduzidas (PHILLIPS, LAWRENCE, e HARDY, 2004). O institucionalismo organizacional é uma lente útil para se compreender o processo de inovação no sistema de Justiça. Pressões advindas do ambiente institucional sobre a estrutura organizacional e os diversos atores que a compõem podem proporcionar uma explicação para esclarecer fatores que influenciam o desenvolvimento e a adoção de inovações em organizações da Justiça.

2.2.2 Inovação no setor público

As organizações públicas exercem funções sociais, estão imersas em subsistemas políticos e geralmente são estáveis durante longos períodos de tempo e tornam-se resistentes às mudanças devido a rotinas e padrões institucionais desses subsistemas. Esse cenário representa um desafio para essas organizações, principalmente quando se exige uma mudança de práticas (GIESKE, VAN BUUREN e BEKKERS, 2016). À inovação no setor público pode ser compreendida como a criação e implementação, bem-sucedida, de novos processos, produtos, serviços e métodos de trabalho que resultem em melhorias significativas nos resultados, na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados à população (ALBURY, 2005). Um aspecto claramente ausente em grande parte das pesquisas sobre inovação é a atuação do setor público, normalmente entendido como agente regulador ou fornecedor de inputs para à inovação do setor privado. O setor público também é visto como receptor e usuário de produtos inovadores gerados pelo setor privado. Além disso, à inovação no setor público é tida como um oxímoro virtual. No entanto, a ausência de inovação no setor público é um mito e é possível

afirmar que esse setor é rico em inovações (BORINS, 2002; HALVORSEN, 2005; RØSTE, 2005; KOCH e HAUKNES, 2005; DJELLAL, GALLOUJ e MILES, 2013; KLUMB e HOFFMANN, 2016).

Nos últimos anos à inovação no setor público tem crescido, embora a sua difusão nesse setor seja mais lenta ou mais difícil do que no setor privado. À inovação no setor público é essencial para a melhoria dos serviços prestados pelo governo aos cidadãos. Nessa linha deveria ser institucionalizada como um valor relevante e não pode ser considerada como simples sinônimo de mudança ou nova ideia (BORINS, 2002; ALBURY, 2005).

A mudança é uma característica da maioria das organizações e constitui um passo importante para à inovação. Todavia, a mudança que gera inovação necessita ter impacto nas relações entre prestadores de serviços e usuários (HARTLEY, 2005; GREEN, HOWELLS e MILES, 2002; GREENHALGH et. al., 2004). No setor público, à inovação se coloca como o instrumento que pode contribuir para melhorar a prestação dos serviços ofertados ao cidadão e o desempenho da organização (POTTS e KASTELLE, 2010), além de “desenvolver maior abertura e interação com o ambiente” (GUIMARAES et. al., 2011, p. 300). Gestores públicos são desafiados a transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras, de modo a entregar serviços públicos com níveis de excelência (GUIMARAES, 2000).

Organizações públicas que buscam a estabilidade tendem a adotar sistemas de gestão que não recompensam os agentes públicos pela inovação bem-sucedida. Essas organizações podem até punir indivíduos por tentativas de inovação malsucedidas. Tal ambiente pode levar a uma situação na qual os indivíduos potencialmente inovadores são evitados. No entanto, gestores do alto escalão podem estimular climas organizacionais que apoiam ou restringem as inovações advindas de baixo para cima. As motivações para inovar no setor público, em nível individual, podem relacionar-se a prestígio, autorrealização, reconhecimento profissional, idealismo, carreira, poder e ganhos salariais. Já as motivações organizacionais estariam relacionadas a soluções de problemas para alcançar os respectivos objetivos, como acréscimo do financiamento, propagação de uma política administrativa, aumento do número de recursos humanos, entre outros (HARTLEY, 2005).

A liderança e as atividades empreendedoras dos funcionários públicos² têm sido reconhecidas como cruciais para a mudança de políticas e para o processo de inovação. As características da liderança podem impulsionar a mudança de percepções e valores, de modo a

² Após a Constituição de 1988, o termo funcionário público foi substituído por servidor público.

possibilitar relacionamentos, interligações e interdependências para superar obstáculos e criar um contexto favorável à mudança (BEKKERS, EDELENBOS e STEIJN, 2011). A liderança também pode exercer um papel de ligação entre a esfera política e o processo de inovação. Isso pode aumentar a legitimidade de projetos inovadores e mobilizar os recursos necessários para sua execução (BEKKERS, TUMMERS e VOORBERG, 2013). Por outro lado, espera-se que uma liderança autoritária tenha uma relação negativa com a governança organizacional (LEWIS et. al., 2013). As características organizacionais contribuem igualmente para fomentar e apoiar o comportamento empreendedor, requisito para à inovação. Cada vez mais as organizações públicas operam dentro de redes organizacionais que podem aumentar as possibilidades de desenvolver e aplicar inovações (GIESKE, VAN BUUREN e BEKKERS, 2016).

À inovação no setor público, por exemplo, pode ser afetada pela falta de incentivos, pelo financiamento insuficiente, por pressões associadas à questão política institucional e à necessidade de apoio público (DAMANPOUR e SCHNEIDER, 2009). No entanto, Borins (2002) lembra que o surgimento de prêmios de inovação no setor público tem estimulado o desenvolvimento e a disseminação de inovações e boas práticas de gestão. Tal cenário demonstra que o caminho para o desenvolvimento, a adoção e o uso da inovação no setor público implicam uma transformação que tende a progredir com o passar do tempo.

2.2.3 Inovação em organizações da Justiça

As mudanças e as inovações têm relevância considerável para a evolução contínua dos processos judiciais e do sistema de Justiça (SOURDIN, 2015). “Sistemas criados para a proteção de saberes, pessoas, regras e padrões tradicionais de conduta não são facilmente modificáveis”. Esses arranjos tradicionais tendem a contaminar o todo, “reforçando o imobilismo institucional”. E boa parte das inovações no Judiciário constitui variação para manutenção do status quo, conservando, muitas vezes, problemas que dificultam a introdução de inovações (MOTTA, 2010, p. 27-28). Na Justiça à inovação configura-se como um fenômeno complexo e multifacetado, relacionado principalmente à adoção e melhoria de técnicas de planejamento, acompanhamento e controle da gestão, às inovações judiciais de natureza político-legal e de procedimentos de julgamento, além de inovações tecnológicas (SOUSA e GUIMARÃES, 2014). À inovação na Justiça se refere às mudanças organizacionais, às técnicas de gestão e aos poderes destinados a melhorar a qualidade geral, a eficiência e o desempenho das organizações que compõem o sistema de Justiça (GLICK, 1981).

Inovações tendem a transformar a Justiça, alterando a rotina dos operadores do direito e gerando benefícios tanto para o próprio sistema quanto para a sociedade. Essas mudanças

podem ser traduzidas pela redução e economia de custos (ROTTA et. al., 2013; SOUSA e GUIMARÃES, 2014). Apesar da importância da inovação, o sistema de Justiça tem uma longa história de conservadorismo institucional, que sufoca a mudança e evita o risco (BAXTER, SCHOEMAN e GOFFIN, 2015). No Brasil, a Constituição Federal de 1988 atribuiu aos operadores do direito papéis que representam uma mudança não apenas no perfil das organizações da Justiça e de seus integrantes, mas também em suas possibilidades de atuação na arena política e no envolvimento com questões públicas. Para Sadek (2002, 2004), o sistema de Justiça brasileiro ganhou vitalidade na ordem democrática, sendo-lhe propiciadas condições para romper o encapsulamento, isto é, a aversão à mudança em que vivia desde suas origens. Apesar das mudanças advindas da Constituição Federal de 1988, ainda existe um descrédito da população brasileira a respeito dos serviços do sistema de Justiça, sendo frequentes as críticas ao desempenho do Poder Judiciário, suscitando aspectos como inoperância, anacronismo e desigualdade de acesso a seus serviços.

Na tentativa de mudar esse cenário, o tema inovação passou a constar oficialmente no centro dos debates das organizações da Justiça, em 2004, com a assinatura do I Pacto Republicano, firmado pelos chefes do Executivo, Legislativo e Judiciário. Este Pacto propõe medidas para tornar o sistema judicial mais célere, acessível, ágil e efetivo. O Estado reconheceu que a morosidade da Justiça e a baixa eficácia de suas decisões tendem a retardar o desenvolvimento nacional, desestimular os investimentos, ao propiciar a inadimplência e a impunidade, além de solapar a crença dos cidadãos no regime democrático (BRASIL, 2004). Outro Pacto Republicano foi assinado em 2009 e, como o primeiro, apregoava a indispensável necessidade de realização de reformas processuais e atualização de normas legais (BRASIL, 2009).

Decerto, o sistema de Justiça criou um arcabouço regulador que tem por objetivo fomentar a implementação de inovações que visam a melhorar a prestação de serviços judiciais aos cidadãos. A adoção, pelas organizações da Justiça, de novas tecnologias e novos processos organizacionais pode constituir mecanismos úteis para a consecução dos objetivos indicados nos Pactos Republicanos. Assim, tais pactos sugerem que a melhoria da prestação dos serviços judiciais aos cidadãos e o desempenho da Justiça passam pela inovação. No entanto, não se sabe se, de fato, essas vozes refletem a criação de um ambiente que promova uma cultura que favoreça o desenvolvimento da inovação nas organizações da Justiça.

Motta (2010) observa que magistrados, procuradores e defensores públicos respondem às demandas sociais por meio de análises individuais, gerando a tendência a um trabalho isolado, aumentando a distância entre pares, e fortalecendo a crença na independência de suas tarefas.

Muitas vezes, esses autores tendem a ter pouca consciência sobre o trabalho diretivo, uma vez que percebem o dever de controlar seu próprio trabalho, como determinar a qualidade do serviço a ser prestado. Esse alto grau de autonomia nos processos de trabalho cria uma separação excessiva entre a área técnica e administrativa e pode desenvolver conflitos, impedindo a prática de formas mais participativas e eficazes de gestão. Essas idiossincrasias, que são próprias das organizações da Justiça, geram naturalmente laços frágeis de coordenação e controle e podem contribuir negativamente para à inovação.

Segundo Willis, Mastrofski e Weisburd (2007), à inovação é essencial para enfrentar os desafios do sistema de Justiça e, portanto, carece de ser fomentada regularmente. Isso requer a criação de mecanismos que estimulem e implementem ideias inovadoras, bem como demanda o envolvimento de vários atores e organizações, nos mais diferentes níveis hierárquicos. A administração da Justiça precisa ter disposição para assumir riscos e encontrar formas de mitigá-los, além de criar oportunidades para as pessoas desenvolverem suas habilidades, com ênfase no estímulo à inovação. Tal contexto evidencia que as características da organização e do ambiente institucional afetam mutuamente o sucesso da inovação na Justiça.

Em estudo realizado no Superior Tribunal de Justiça (STJ) brasileiro, Guimarães, Odelius, Medeiros et al. (2011) apontam a necessidade de superação de obstáculos à institucionalização da inovação na Justiça. O estudo demonstra que à inovação ainda não foi totalmente aceita por boa parte dos juízes, sendo, portanto, essencial que os responsáveis pela administração do Tribunal considerem à inovação uma atividade estratégica para a organização, de maneira a tomar medidas necessárias para superar resistências às inovações. Outra contribuição importante da pesquisa foi identificar que no tribunal existem culturas diferentes, que terminam por criar, em um mesmo ambiente, juízes que não apoiam à inovação e outros que a apoiam aparentemente, em especial quando os juízes assumem cargos na alta gestão de tribunais. Assim, fica claro que as crenças e valores individuais também influenciam e afetam o processo de inovação na Justiça.

No ambiente organizacional, romper as barreiras culturais e a hierarquização rígida parece ser um desafio ao processo de inovação. Lima, Fraga e Oliveira (2016), em estudo realizado no Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA) apontam que os juízes são vistos pelos servidores como quase intocáveis; por vezes, os juízes assumem condutas autoritárias, o que termina por deixar os servidores desprotegidos e desanimados. Nesse ambiente, dificilmente à inovação encontra terreno fértil para se desenvolver. E os que se aventurarem a inovar poderão, ainda, ser punidos com excesso de trabalho em função de sua própria eficiência. A falta de

reconhecimento e incentivo aos servidores também termina por criar um ambiente desfavorável à inovação.

Com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), baseado na Emenda Constitucional (EC) n. 45/2004, foram definidos padrões e metas para implementar novas técnicas de gestão e governança (BOCHENEK e DALAZOANA, 2013), investimentos em tecnologia da informação (MADALENA, 2008), aprendizagem (FREIRE e ROVER, 2013), entre outras ações para enfrentar a morosidade e ineficiência dos tribunais brasileiros. No entanto, não se pode afirmar que tais diretrizes reverberem de maneira uníssona em um mesmo tribunal ou nos vários tribunais do Brasil. Existe resistência dos tribunais para trabalhar com indicadores, além de ser opcional para o juiz adotar um modelo de gestão que, porventura, favoreça a implementação de inovações (GUIMARÃES et. al., 2011).

Tal contexto chama a atenção para os diferentes níveis de institucionalização da inovação em organizações da Justiça. Algumas organizações podem avançar mais rapidamente que outras em função do ambiente e da cultura local que as cercam. Baxter, Schoeman e Goffin (2015) afirmam que os órgãos centrais e os formuladores de políticas da Justiça poderiam premiar à inovação que enfrenta os desafios locais, além de desenvolver e avaliar as metas nacionais, sem ser prescritivos. O papel desses órgãos centrais não é aplicar práticas específicas, mas desenvolver e promover boas práticas de gestão para tribunais e demais organizações que compõem o sistema de Justiça. No contexto brasileiro, o órgão central mais importante, encarregado de estruturar e implementar essas boas práticas, no Judiciário, é o CNJ.

Baxter, Schoeman e Goffin (2015) constataram, em pesquisa realizada no Reino Unido, na Holanda e na República Checa, que para desenvolver uma cultura sistêmica de inovação na Justiça se exige dos decisores políticos e da liderança acordos para articular uma estratégia clara para à inovação, que estimule a geração de novas ideias, de modo a melhorar os serviços prestados. Outra questão diz respeito a identificar critérios adequados para selecionar as melhores ideias, bem como apoiar a implementação rápida e efetiva dessas ideias, além da criação de uma cultura de inovação em toda a organização. Os autores indicam como exemplos os Centros de Justiça de Warwickshire (Reino Unido), que estimularam muitas ideias para tornar a cooperação entre tribunais mais eficaz, e em Roterdã (Holanda), onde existe um esquema contínuo para estimular novas ideias de inovação. A riqueza de experiências e conhecimentos nesses tribunais criou muitas oportunidades para inovações particularmente apropriadas em um momento no qual os orçamentos foram reduzidos e os tribunais necessitavam trabalhar juntos de forma mais eficiente.

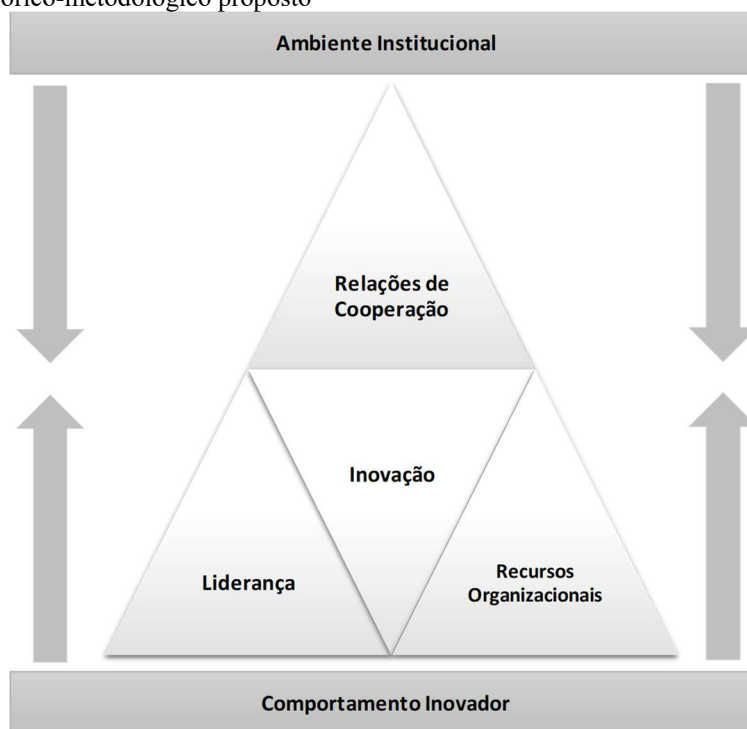
Nessa mesma pesquisa, Baxter, Schoeman e Goffin (2015) observaram que a implementação rápida e bem-sucedida da inovação na Justiça requer liderança, equipes efetivas e capacidade de gerenciar a mudança. A mudança e à inovação na Justiça são politicamente sensíveis, o que também pode sufocar à inovação. Segundo os autores, cortes no orçamento, por exemplo, podem promover ou desencorajar à inovação. Nota-se que o ambiente institucional, a estrutura organizacional, os diversos atores que a compõem e as relações interorganizacionais podem proporcionar uma explicação para os fatores que influenciam o desenvolvimento e a adoção de inovações. Isso é particularmente importante em organizações da Justiça, o que justifica a proposta de modelo teórico-metodológico descrito a seguir.

2.3 MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO

O modelo teórico-metodológico descrito a seguir está apoiado nas lentes teóricas do institucionalismo organizacional e da teoria da inovação. As principais contribuições dessas abordagens estão relacionadas às influências externas, que as organizações e a estrutura social sofrem e que podem restringir ou contribuir com à inovação. De igual modo, a cultura, as crenças e os valores influenciam à inovação. Assim, pressupõe-se que o contexto institucional das organizações da Justiça influencia à inovação, do mesmo modo que os indivíduos são influenciados a interpretar e a lidar com questões que refletem as lógicas institucionais vigentes. No entanto, as influências do ambiente institucional não são aqui tratadas como determinísticas e mudanças podem ocorrer em decorrência dos valores da estrutura social que pressiona e influencia os contextos de referência.

A literatura sobre inovação na administração pública, em geral, e na Justiça, em particular, confirma a importância que a estrutura social exerce no processo de inovação, bem como na dimensão organizacional, principalmente liderança e recursos organizacionais, além das interações interorganizacionais. Assim, o modelo proposto apresenta 5 dimensões que podem afetar o processo de inovação em organizações da Justiça: ambiente institucional; recursos organizacionais; relações de cooperação; liderança; e comportamento inovador (Figura 1).

Figura 1 - Modelo teórico-metodológico proposto



Fonte: Elaborado pelos autores.

Vários autores discutem os fatores necessários para que a inovação ocorra no setor público, reconhecendo ser necessário considerar o caráter multinível dos processos de inovação. No entanto, muitas contribuições teóricas se concentram apenas em 1 ou 2 níveis: o indivíduo, a organização e/ou nas relações interorganizacionais (GIESKE, VAN BUUREN e BEKKERS, 2016). Esses autores conciliam os níveis individual, organizacional e interorganizational. No modelo proposto neste ensaio (Figura 1) privilegia-se uma visão integradora e não linear para o processo de inovação, considerando distintos níveis de análise. Assim, além dos níveis individual, organizacional e interorganizational, o modelo inclui o nível institucional, como uma dimensão que afeta o processo de inovação em organizações da Justiça. A inovação no centro do diagrama expressa a interdependência desse fenômeno com múltiplas dimensões. O ambiente institucional, por meio de seus sistemas regulativos, normativos e cultural-cognitivos, pode pressionar e influenciar os valores dos indivíduos, a liderança, os recursos organizacionais e as relações de cooperação em torno da inovação. No entanto, os indivíduos podem ter valores diferentes do ambiente institucional e, desse modo, também pressionar as forças contextuais em torno de seus interesses, afetando o ambiente institucional, a liderança, os recursos e as relações de cooperação da organização. As forças do ambiente institucional e organizacional podem exercer pressão sobre o processo de inovação e influenciar-se mutuamente, promovendo ou limitando a inovação em organizações da Justiça.

Diante das relações teóricas do modelo proposto na Figura 1, podem ser consideradas quatro proposições, a ser testadas, referentes à inovação em organizações da Justiça : 1) quanto maior a pressão institucional para inovar, maior a predisposição das organizações da Justiça para inovarem, na medida em que a racionalidade dessas organizações concorre com o ambiente institucional; 2) se o ambiente institucional for restritivo à inovação, menor será a predisposição das organizações da Justiça a inovar; 3) quanto maior o comprometimento da organização com valores que levem à inovação, maior a pressão para estabelecer um contexto organizacional, institucional e interorganizacional mais favorável à inovação; 4) se os valores dos atores são contrários à inovação, menor será a predisposição das organizações da Justiça a inovar e maior será a resistência desses atores às pressões para inovar. As dimensões representadas no modelo e as proposições consideram que o processo de inovação na Justiça não é linear e é influenciado por relações interdependentes entre fatores institucionais, organizacionais e individuais – que podem assumir igual importância para impulsionar ou restringir à inovação.

Há diversos caminhos para teste dessas proposições, sendo um deles o proposto a seguir, com pesquisa em duas etapas. A primeira etapa teria por objetivo coletar dados que possibilitem compreender o processo de inovação na Justiça. Seriam realizadas entrevistas semiestruturadas com autores de práticas inovadoras inscritas no Prêmio Innovare, em função da publicização de práticas inovadoras desenvolvidas no âmbito da Justiça. O roteiro de entrevista tomaria como base o modelo teórico-metodológico proposto neste artigo, visando a testar, acrescentar ou suprimir as dimensões propostas. Esses resultados dariam suporte à segunda etapa da pesquisa. Das dimensões que emergirem das entrevistas seriam elaborados itens que comporiam um instrumento a ser aplicado em uma amostra probabilística, possibilitando, assim, encontrar evidências de validade dessas dimensões. Esse instrumento seria aplicado para identificar a percepção de operadores do direito e de servidores da Justiça, a respeito de inovação em organizações da Justiça.

2.4 CONCLUSÕES

Este artigo teve por objetivo propor um modelo teórico-metodológico que associa distintos níveis de análise – institucional, interorganizacional, organizacional e individual que responda quais dimensões influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça. O modelo proposto pressupõe quatro níveis de análise que possa responder à questão de pesquisa, utilizando como fundamento teórico o institucionalismo organizacional e a teoria da inovação. A discussão realizada demonstra ser esse um importante caminho para explicar e compreender como o ambiente institucional, o comportamento inovador dos indivíduos, a liderança, os

recursos organizacionais e as relações de cooperação influenciam o processo de inovação em um ambiente altamente institucionalizado como a Justiça. Nota-se que os contextos institucional e organizacional passam por mudanças em função das várias pressões que sofrem para modificar ou manter as normas e os valores vigentes em torno da inovação.

Também se depreende desta discussão que a abordagem institucional contribui para a teoria da inovação no sentido de que à inovação está intimamente condicionada pelo contexto social no qual se inserem indivíduos e organizações. Tal contribuição permitiria romper com a visão simplista da inovação, incapaz de responder à multiplicidade de conexões entre os diferentes elementos envolvidos em seu processo. Esse contexto fez emergir uma visão mais integradora da inovação, visando a entender a complexidade dos elementos da estrutura social que condicionam a forma como a informação, o conhecimento e os interesses são coordenados nas organizações, diante das atividades de inovação.

Portanto, a teoria da inovação incorporou conceitos do institucionalismo organizacional em seu arcabouço teórico. No entanto, ainda são escassos os estudos em inovação que cruzem as duas abordagens e os distintos níveis de análise do fenômeno inovação e que, desse modo, contribuam para o avanço do campo teórico da inovação em organizações da Justiça. Por exemplo, ainda não se compreende por que organizações, sujeitas a um mesmo conjunto de regras e valores institucionais, têm trajetórias de inovação tão diferentes, sendo umas mais inovadoras do que outras, dado que as regras do jogo podem ser definidas pela mesma estrutura institucional. Uma possível resposta é que, em função da cultura do ambiente organizacional e institucional, esses contextos têm diferentes racionalidades que permeiam as formas e as práticas adotadas pelas organizações. Diante disso, uma das limitações deste artigo está relacionada à criação de padrões e generalizações, em função desses aspectos culturais em que estão imersas as organizacionais e as instituições.

Por fim, o modelo proposto deve ser testado empiricamente. Se forem encontradas evidências de validade das dimensões propostas, poderá constituir uma ferramenta importante para compreender os fatores que afetam à inovação na Justiça, sendo útil, portanto, para subsidiar o desenvolvimento de estratégias e políticas que fomentem à inovação e contribuam para diminuir os gargalos inerentes ao desempenho na Justiça.

3 FATORES QUE AFETAM O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA³

RESUMO

Inovação na Justiça é um tema que tem merecido a atenção de formuladores de políticas públicas no Brasil, especialmente com o advento do Prêmio Innovare, porém, ainda é assunto pouco estudado. Visando contribuir para cobrir essa lacuna, este artigo teve por objetivo identificar fatores que afetam o processo de inovação em organizações da Justiça. Foram realizadas, no período de maio de 2016 a março de 2018, 23 entrevistas em profundidade, com advogados, defensores públicos, juízes, procuradores e agentes públicos que atuam nos seguintes órgãos: Advocacia-Geral da União, Advocacia Particular, Conselho de Segurança, Defensoria Pública, Ministério Público, Secretaria de Justiça e Tribunais de Justiça, situados em 14 estados, das cinco regiões do Brasil. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, tendo sido contemplados temas relacionados ao: comportamento inovador; fatores internos e externos que favorecem ou dificultam as atividades de inovação; e relações de cooperação para inovar. Os dados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo e as categorias temáticas, definidas *a priori*, são: ambiente institucional, liderança, recursos organizacionais, relações de cooperação e comportamento inovador. Os principais resultados são discutidos e uma agenda de pesquisa é proposta.

Palavras-Chave: Inovação na Justiça. Condicionantes de Inovação. Organizações da Justiça.

ABSTRACT

Innovation on Justice is an issue that deserves attention of public policy makers in Brazil, especially regarding the Premium Innovare, although this subject remains not studied at all. Aiming to fulfil this gap, the objective of this article was to identify factors that affect the process of innovation in Justice Organizations. Between May 2016 and March 2018, 23 in-depth interviews were undertaken among attorneys, public defenders, judges, prosecutors and public agents, belonging to organizations such as: Federal Advocacy-General, Private Lawyers, Security Council, Public Defence, Public Ministry, Secretariat of Justice and Courts of Justice, agencies located in 14 states, encompassing five Brazilian regions. A semi-structured interview script was used focusing topics related to innovative behaviour; internal and external factors favouring or hindering innovation activities; and cooperative relations to innovate. The data were analysed by content analysis techniques and thematic categories, defined *a priori*, such as institutional environment, leadership, organizational resources, cooperative relations and innovative behaviour. The results are discussed, and a research agenda is stated.

Keywords: Innovation in Justice. Conditioning of Innovation. Organizations of Justice.

³ Artigo submetido, em outubro de 2018, ao periódico Revista de Administração e Inovação. O texto já foi avaliado por dois avaliadores do periódico, que sugeriram melhorias e ajustes com vistas a uma possível publicação.

3.1 INTRODUÇÃO

À inovação implica no desenvolvimento e implementação de produtos ou processos novos, na introdução de melhorias em produtos ou processos existentes, em novas formas de comercialização, novos mercados, novas organizações ou ainda novas fontes de matéria-prima (SCHUMPETER, 1984). O conceito de inovação, com aplicação inicial em empresas, vem sendo empregado a outros tipos de organização, incluídas as que compõem o Sistema de Justiça. Inovação na Justiça é um tema que tem merecido a atenção de formuladores de políticas públicas no Brasil, especialmente com o advento do Prêmio Innovare, porém, ainda é assunto pouco estudado.

As principais tipologias relacionadas à inovação na Justiça, envolve inovações “organizacionais e gerenciais: adoção e melhorias de técnicas de planejamento, acompanhamento e controle da gestão; inovações judiciais, de natureza político-legal, relacionadas principalmente com mudanças legais e de procedimentos de julgamento; e inovações tecnológicas” (SOUSA e GUIMARAES, 2014, p. 328). Adicionalmente, pode-se citar um outro tipo de inovação na Justiça: à inovação institucional que se refere a “mudança institucional como uma diferença na forma, qualidade ou estado de uma instituição ao longo do tempo” (HARGRAVE e VAN DE VEN, 2006, p. 866).

Inovar é uma atividade complexa que naturalmente traz riscos, sendo concebida em um cenário caracterizado por incertezas, interesses sociais e técnicos que podem ser divergentes. Na administração pública, esses riscos podem ser acentuados por dois fatores. Primeiro, inovações no setor público estão expostas a níveis mais altos de atenção da opinião pública. Segundo os riscos e impactos para a vida do cidadão são, em geral, mais significativos (BORINS, 2001). Esses fatores podem reforçar a aversão à adoção e ao desenvolvimento de inovações no setor público.

Inovação é um construto estudado a partir de múltiplas perspectivas em diferentes níveis de análise (DAMANPOUR e SCHNEIDER, 2009). Face a isso, tendo como premissa que distintos níveis contextuais podem atuar como facilitadores ou barreiras ao processo de inovação, este estudo teve como objetivo identificar fatores que afetam o processo de inovação em organizações da Justiça, a partir da percepção de atores que atuam no Sistema de Justiça.

A pesquisa tem relevância científica e prática. Sousa e Guimarães (2014), observam que existem poucos estudos sobre inovação no Sistema de Justiça. Os autores encorajam o desenvolvimento de estudos relacionados aos antecedentes da inovação com trabalhos que utilizem distintos níveis de análise. Levando-se em conta a importância que a Justiça ocupa na sociedade e a escassez de trabalhos nesta área de conhecimento, conclui-se que é fundamental

desenvolver estudos que colaborem para esse campo. Em termos práticos, identificar fatores que afetam à inovação na Justiça pode colaborar para o desenvolvimento de políticas públicas que melhorem a administração judicial. Desse modo, este estudo também contribui para o desenvolvimento de ações que visem aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados pela Justiça.

3.2 QUADRO TEÓRICO

O sistema de Justiça compreende um grupo de organizações que atuam em diferentes contextos. O Poder Judiciário é o subsistema central, todavia o sistema de Justiça ainda inclui o Ministério Público, a Defensoria Pública, tribunais administrativos, advocacia, órgãos de segurança pública, notários, organizações de defesa do consumidor, associações profissionais e órgãos de mediação e conciliação. A maioria dessas organizações são altamente institucionalizadas, no sentido de que o seu funcionamento está muito mais submetido a critérios de legitimidade do que de eficiência econômica. Portanto, ao analisar esse sistema, os termos instituição e organização são frequentemente sobrepostos (GUIMARAES, GOMES e GUARIDO FILHO, 2018).

Gupta, Tesluk e Taylor (2007), observam que toda inovação é, no mínimo, um fenômeno de dois níveis, que envolve primeiro um ator (indivíduo, equipe, organização) e, em segundo, o ambiente no qual o ator está inserido. A maior parte das pesquisas sobre inovação tende a se concentrar em um único nível de análise, sendo raros os trabalhos que operem em níveis distintos simultaneamente. Essa visão é importante para se compreender o processo de inovação no sistema de Justiça. Na Justiça à inovação é um fenômeno complexo e multifacetado (SOUSA e GUIMARAES, 2014) que necessita ser estudado a partir de uma perspectiva integradora, uma vez que, conceber uma inovação requer uma multiplicidade de interações entre atores que operam em diferentes contextos e que podem influenciar o processo inovativo.

Assim, a análise do processo de inovação na Justiça envolve distintos níveis: (i) individual: envolve as características e as capacidades dos indivíduos envolvidos no processo de inovação e seus relacionamentos; (ii) organizacional: pertinente às políticas, regras e estratégias organizacionais e atividades gerenciais que estruturam o comportamento interno e externo da organização; (iii) redes: relacionado às características dos arranjos interorganizacionais, provisões para rede de colaboração e regras institucionais que estruturam a interação entre atores dentro de um contexto (GIESKE, BUUREN e BEKKERS, 2016). Tais fatores atuam como um sistema interativo (SCOTT e BRUCE, 1994), que influenciaria mutuamente as atividades de inovação.

Estudos apontam que as fronteiras entre os distintos níveis de análises precisam ser mais exploradas nas pesquisas sobre inovação, de maneira que se possa compreender melhor os antecedentes que influenciam o processo de inovação em organizações públicas (VRIES, BEKKERS e TUMMERS, 2016), especialmente na Justiça. Essa visão é compartilhada por Sousa e Guimaraes (2014), que sugerem o desenvolvimento de estudos sobre inovação na Justiça incluam variáveis antecedentes da inovação, visto que, ainda, não há precisão e acordo dos conceitos envolvidos nesse processo.

No nível individual, a liderança, o grupo de trabalho (SCOTT e BRUCE, 1994), os traços de personalidade do indivíduo e o contexto social em que está imerso podem influenciar o comportamento inovador do indivíduo (GUPTA et. al, 2007). Assim, nesse nível, a inovação seria o resultado de condições antecedentes, do estilo cognitivo, habilidades, personalidade, conhecimento, motivação, influências sociais e contextuais (ANDERSON, POTOČNIK e ZHOU, 2014). Scott e Bruce (1994), mencionam que quando um grupo de trabalho fornece suporte a um indivíduo de maneira que permita que a inovação se desenvolva, é mais provável que o indivíduo veja a organização como apoiadora da inovação. Embora outros fatores também possam afetar o desempenho inovador, como a tolerância a diversidade de ideias e recursos adequados (SHALLEY, GILSON e BLUM, 2009), apoio financeiro, disponibilização de tempo e recursos humanos (ANDERSON et. al, 2014).

Organizações inovadoras são caracterizadas por uma orientação para a criatividade e mudança inovadora, que apoia seus colaboradores na busca de novas ideias, além de fornecer suprimentos adequados para a inovação (SCOTT e BRUCE, 1994). Em outros termos, um contexto de apoio organizacional é aquele em que os colaboradores percebem que o ambiente no qual trabalham incentiva, reconhece, respeita e recompensa aqueles que são criativos (SHALLEY et. al, 2009) a promover a inovação.

No nível organizacional, a capacidade conectiva, a presença de habilidades, políticas e práticas que visam a geração e sustentação de recursos internos e redes externas que facilitam a realização de conexões significativas são atributos importantes em organizações inovadoras (GIESKE et. al, 2016). Diante disso, a liderança é um indicador importante do comportamento inovador (JUNG, WU e CHOW, 2008), especialmente no setor público (BORINS, 2002). Os indivíduos que iniciam e dirigem as inovações *bottom up* agem como líderes informais. Já os líderes formais seriam os responsáveis por criarem condições organizacionais de apoio àquelas inovações. A criação de um clima favorável à inovação pressupõe envolver os indivíduos, instituir prêmios, patrocinar ideias inovadoras, reconhecer e promover indivíduos inovadores.

Para articular à inovação individual e organizacional, os funcionários dependem uns dos outros para compartilharem conhecimento e terem o sentimento de fazer parte integrante da organização. Por outro lado, o suporte organizacional percebido pelos funcionários, contribui para influenciar o desempenho e satisfação destes, assim como para incentivá-los a se dedicarem às atividades de inovação na organização. Assim, os funcionários poderão se sentir mais motivados a contribuir no desenvolvimento organizacional e na inovação, através da aplicação de ideias criativas (JUNG et. al, 2008).

Outro aspecto importante no processo de inovação são as redes de cooperação que proporcionam às organizações o acúmulo de novas informações, aprendizado e recursos (KIM e LUI, 2015), compartilhem riscos, tenham acesso a ativos complementares e mitiguem problemas de massa crítica (HEIDENREICH, LANDSPERGER e SPIETH, 2016). Essas colaborações são caracterizadas pelo livre intercâmbio de informações e pelo diálogo construtivo. A confiança é um ativo importante das redes, pois reduz a incerteza decorrente de conflitos de interesse ou comportamento oportunista. As redes se destacam pela importância da cooperação ao longo do ciclo de inovação, desde a geração ideias novas, passando pela seleção, experimentação e implementação (GIESKE et. al, 2016).

O ambiente institucional também influencia o processo de inovação. As organizações se deparam com múltiplas lógicas institucionais que fornecem orientações sobre como interpretar as instituições (regras do jogo) e agir socialmente (GREENWOOD, et. al, 2011). Forças regulativas, normativas e cultural-cognitivas presentes no ambiente institucional são elementos que podem contribuir para se compreender o processo de inovação (VERMEULEN, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2007), especialmente em organizações altamente institucionalizadas como as da Justiça. Deste modo, a “abordagem institucional pode ser usada para explicar grande parte das inovações [...] que ocorrem no sistema de Justiça” (GUIMARAES et. al, 2018, p. 478).

Guimaraes et. al (2018), apontam que estudos sobre inovação na Justiça têm sido desenvolvidos em vários países desde 1990. No Brasil, o interesse aumentou, em função dos investimentos realizados pelos tribunais para a aquisição de novas tecnologias, em especial após a criação do Conselho Nacional de Justiça (Conselho Nacional de Justiça - CNJ) em 2005. Ainda conforme Guimaraes et. al (2018) no passado, a discussão estava focada no impacto da adoção de novas tecnologias, com foco na introdução de processos judiciais eletrônicos, criação de sistemas online, de portais de internet e uso de computadores. Hoje, o interesse está mais voltado ao impacto da tecnologia no trabalho de profissionais e tribunais. A partir do relato dos autores, pode-se constatar que as discussões a respeito da inovação na Justiça estão mais

voltadas para a adoção de inovação e o seu impacto, enquanto os fatores antecedentes que influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça precisam ser mais explorados.

Gieske et. al. (2016), advertem que melhorar a capacidade inovadora das organizações públicas requer uma abordagem multifacetada que leva em consideração diferentes dimensões que envolvem o processo de inovação. Diante disso, a “inovação da Justiça pode ser pesquisada a partir de múltiplas perspectivas” (GUIMARAES et. al, 2018, p. 479).

No modelo teórico metodológico proposto por Castro e Guimaraes (2018) são sugeridas cinco dimensões que podem afetar o processo de inovação em organizações da Justiça: ambiente institucional; recursos organizacionais; relações de cooperação; liderança; e comportamento inovador. Essas dimensões consideram que o processo de inovação na Justiça não é linear, e é influenciado por relações interdependentes que podem assumir igual importância para impulsionar ou restringir à inovação. Desse modo, esta pesquisa utiliza como parâmetro analítico essas dimensões.

3.3 MÉTODO

A coleta de dados foi realizada no período de maio de 2016 a março de 2018. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, visando compreender o processo de inovação no Sistema de Justiça. De modo geral, foram contemplados temas relacionados a motivação para inovar; fatores internos e externos que favorecem e/ou dificultam as atividades de inovação; e as relações de cooperação para inovar. Foram realizadas 23 entrevistas, com advogados da iniciativa pública e privada, defensores públicos, juizes, procuradores e agentes públicos que atuam nos seguintes órgãos: Advocacia-Geral da União (2), Advocacia Particular (3), Conselho de Segurança (1), Defensoria Pública (2), Ministério Público (9), Secretaria de Justiça (1) e Tribunais (5), situados em quatorze estados, das cinco regiões do país.

Dos 23 entrevistados, seis (~26%) são do sexo feminino e dezessete (~74%) do sexo masculino. Das 23 entrevistas, 11 foram realizadas presencialmente, outras 11 por meio do aplicativo Skype/telefone e uma foi respondida na forma textual e enviada por e-mail. As entrevistas duraram, em média, 55 minutos, totalizando 20 horas e 11 minutos de gravação. Para preservar a identidade dos entrevistados foram omitidos os nomes. A autoria dos depoimentos foi referenciada de E1 a E23.

A seleção dos entrevistados se deu por relevância do perfil, visto que, os sujeitos da amostra desenvolveram práticas inovadoras no âmbito do Sistema de Justiça. O número das entrevistas foi determinado em função da saturação das informações coletadas em campo, conforme orientações de Fontanella et. al. (2011, p. 390). Esses autores consideram que existe

“saturação teórica quando a interação entre campo de pesquisa e o investigador não mais fornece elementos para balizar ou aprofundar a teorização”.

As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio de técnicas de análise de conteúdo, recomendadas por Bardin (2011). Após a leitura exploratória do conteúdo, as entrevistas foram classificadas segundo as organizações das quais os entrevistados faziam parte. O objetivo era verificar contrastes e similaridades nos discursos dos indivíduos pertencentes a uma mesma organização e facilitar comparações. As categorias temáticas ou dimensões foram definidas *a priori*, considerando a discussão da literatura sobre inovação. Assim, as categorias pré-definidas contribuíram como ponto de partida para a identificação das dimensões que influenciam o processo de inovação na Justiça.

3.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 1 apresenta as categorias e temas que foram pré-definidas com base em estudos teóricos de fatores que podem afetar o processo de inovação em organizações da Justiça. As unidades de codificação, retiradas das entrevistas, contribuem para confirmá-las.

Tabela 1. Categorias, temas e unidades de codificação.

<i>Categorias</i>	<i>Tema</i>	<i>Unidades de Codificação</i>
<i>Ambiente Institucional</i>	Contexto Institucional	[...] eu acho que uma instituição que apoia à inovação [...] preserva o estado de direito. Sem abrir mão da legalidade, ela está aberta as essas práticas inovadoras, práticas que possam aperfeiçoar o sistema. Então [...] o CNJ, tem sido indutor dessas práticas [...] (E8).
<i>Liderança</i>	Liderança	[...] como a mudança de gestão ocorre anualmente, dependendo do gestor, uns estimulam mais, outros menos, outros quase nada. [...] apesar das adversidades, tentamos exercitar a resiliência ao máximo. Ademais, tentamos aproveitar uma coisa que todos os gestores têm em comum: o desejo de implantar projetos de baixo custo, que deem resultado e tragam visibilidade. Por isso, estamos sempre buscando algo novo e efetivo (E22).
<i>Recursos Organizacionais</i>	Recursos	A gente teve que buscar recursos onde tinha. [...] a gente não tem recurso extra quando a gente faz esse tipo de projeto (E14).
<i>Relações de Cooperação</i>	Relações interorganizacionais	[...] a dificuldade de estrutura foi logo colocada [...]. Para superar um pouco isso, o governo do estado apoiou, então o governo do estado veio, desde o início dizendo que ia dar estrutura [...] e muito também o apoio de ONGS (E9).
<i>Comportamento Inovador</i>	Comportamento Inovador dos indivíduos	[meu cargo] não tem horário, não é um funcionário que chega às 8h e sai às 17h, bateu a porta e vai embora, e deixa pra trás. Porque as soluções nunca aparecem no horário do expediente, porque você tá apagando algum incêndio, as soluções aparecem quando você vai botar a cabeça no travesseiro e vai dormir, que a cabeça ainda tá trabalhando [...] tudo tem solução [...] eu estava fazendo coisas diferentes, [...] então, surtiu efeito, estimulou outros colegas também [...] a fazer práticas novas (E6).

Segundo a maioria dos entrevistados, o processo de inovação já é uma realidade na Justiça brasileira. O comentário do entrevistado E7, ressalta esse sentimento, e evidencia que embora o Sistema de Justiça seja conservador e procure manter o *status quo*, como forma de preservar a segurança jurídica, à inovação vem sendo introduzida lentamente como um meio de enfrentar os desafios sociais e melhorar o desempenho da Justiça.

O Judiciário é uma instituição muito conservadora [...]. Não é um ambiente propício à inovação [...]. Mas a partir da percepção de que o Judiciário precisava fazer algo novo porque estava sendo atropelado pelas demandas sociais [...] sedimentou uma percepção clara dos juízes da necessidade de sair da caixinha e de buscar algo novo. [...], a tecnologia gerou milhares de novidades e possibilidades de inovação e tem sido bem usada na Justiça, [...] em prol da melhoria [...] efetiva, gerando maior eficiência. (E7).

A partir desse novo cenário, que valoriza à inovação, identifica-se a existência de uma tendência, no discurso e nas ações dos atores que compõem o Sistema de Justiça, em desenvolver inovações que objetivem mitigar e antever problemas. Por efeito, muitas inovações desenvolvidas na Justiça, também apresentam um caráter educativo e conciliatório, principalmente nas práticas oriundas da Defensoria Pública e do Ministério Público, como alternativa de diminuir o número de processos judiciais. Nesse sentido, há inovações que visam conciliar os conflitos “antes da ação judicial economiza toda a movimentação da máquina judiciária, [...], sem a demora decorrente do processo formal” (E16). As soluções dos conflitos por vias não judiciais, também contribuem para reduzir a taxa de congestionamento processual no país, que ronda os 73% conforme o relatório Justiça em Números (CNPJ, 2017).

Foi possível identificar que as inovações relacionadas às normas legais, serviços e inovações tecnológicas estão, concomitantemente, associadas à introdução de mudanças incrementais nos procedimentos organizacionais. A implementação das normas jurídicas pode gerar mudanças nos modelos de gestão, procedimentos internos e externos das organizações da Justiça, nas rotinas técnicas, entre outras, que possibilitem a efetiva implementação da legislação. As inovações em serviços, tendem a ser um processo contínuo consistindo em uma série de mudanças incrementais. Do mesmo modo, Lam (2004, p. 3) adverte que a “introdução de novas tecnologias apresenta oportunidades e desafios complexos para as organizações, levando a mudanças práticas gerenciais e o surgimento de novas formas organizacionais”. Isso sugere que a introdução de inovações legais, de serviços e tecnológicas, em organizações da Justiça, também promove a implementação de inovações organizacionais.

3.4.1 Ambiente institucional

A partir dos anos 2000 foram instituídas, no Brasil, medidas que incentivaram o desenvolvimento de um ambiente institucional mais propício a inovações na Justiça : (i) os Pactos Republicanos por um Sistema de Justiça mais acessível, ágil e efetivo de 2004 e 2009; (ii) a Lei Ordinária 11.419/06, que regulou e incentivou os procedimentos eletrônicos no âmbito judicial; (iii) a Emenda Constitucional nº 45/2004, que criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão de controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário; e (iv) a Resolução nº 70/2009 do CNJ, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica do Judiciário.

Segundo Scott (2008), os elementos do ambiente institucional regulam o comportamento social. Zucker (1987) sugere que as organizações são influenciadas por pressões normativas, que podem ser decorrentes de fontes externas e internas da organização. Sob algumas condições, essas pressões levariam as organizações a serem guiadas por esse ambiente institucional. Diante disso, depreende-se que a partir da criação de um arcabouço que visa fomentar à inovação no Sistema de Justiça, o ambiente institucional que circunda esse sistema poderia influenciar as organizações da Justiça a inovarem.

Os dados desta pesquisa evidenciam que o ambiente institucional influencia, de modo distinto, as organizações que compõem o sistema de Justiça. Por exemplo, nos tribunais, identificou-se que a pressão institucional exerce uma influência maior nos órgãos responsáveis pelo planejamento estratégico e gestão do tribunal. Isso pode ser atribuído à ação estratégica do CNJ, que visa aperfeiçoar a administração do Judiciário, estabelecendo metas e métricas de desempenho. Assim, com a implantação do CNJ houve muitas mudanças (e inovações) no ambiente institucional da Justiça.

Nesta pesquisa o CNJ foi referenciado 87 vezes pelos entrevistados e 11 entrevistados fizeram referência à atuação desse Conselho. A partir dos comentários dos entrevistados, infere-se que o CNJ desempenha um papel indutor de inovações no Judiciário. No entanto, esse Conselho ainda é visto com certa desconfiança e resistência por alguns atores do Judiciário, que acreditam que os tribunais perderam autonomia em função das pressões normativas e regulativas exercidas pelo CNJ. Isso mostra a existência de pressões contrárias às ações deste órgão. Embora muitos reconheçam a importância da instituição para o avanço da modernização da Justiça.

Houve uma evolução muito grande [no Judiciário] com o CNJ. Eu tinha sérias restrições ao CNJ [...] quando a ideia foi concebida. Mas vejo que errei, [...] por conta do CNJ o Judiciário evoluiu muito [...]. O CNJ é esse indutor [de inovações] (E3).

Ainda a respeito do CNJ, o entrevistado E10, cita que:

Existe o Judiciário antes e depois do CNJ [...]. Embora cada estado tenha suas peculiaridades, [...] a Justiça é uma [...]. O CNJ é muito criticado, ainda, por muitos magistrados dos tribunais, porque [...] alegam que há uma interferência [...] na autonomia do Judiciário dos estados. Mas o CNJ veio em boa hora porque estabeleceu uma política administrativo-financeira para [...] o Poder Judiciário.

A própria criação do CNJ pode ser considerada uma inovação institucional no Sistema de Justiça brasileiro. O novo modelo de governança de tribunais judiciais introduzido por esse Conselho, busca implementar práticas de gestão apoiadas no planejamento e na definição de metas e indicadores de desempenho. Além disso, questões relativas a orçamento passaram a ser normatizadas pelo órgão, como uma tentativa de melhorar a eficiência e eficácia dos tribunais. Isso gerou uma série mudanças no ambiente institucional da Justiça, e para alguns atores esse novo paradigma gerou um certo desconforto na administração de tribunais. Essas mudanças tanto podem impulsionar comportamentos inovadores, como reações no sentido de manutenção do *status quo*.

A pressão institucional exercida pelo CNJ reflete também em uma possível mudança no perfil de gestores dos tribunais, que devem desenvolver planos de ação e estratégias de curto, médio e longo prazos. Dado que o período de gestão em tribunais é de dois anos, o planejamento estratégico de tribunais deve perpassar uma dada gestão, colocando, desse modo, uma responsabilidade de continuidade em certas estratégias organizacionais para os próximos dirigentes. Assim, nota-se que existe uma pressão exercida pelo CNJ, que busca atenuar eventuais ações personalistas nos tribunais, como pode ser verificado no comentário do entrevistado 10:

Antes do CNJ não existia obrigatoriedade de planejamento estratégico para o Poder Judiciário [...]. Ele [presidente do Tribunal] não precisava apresentar um [...] planejamento [...]. Não tinha também aquela questão da continuidade de trabalho desenvolvido [...]. Com o CNJ hoje quando vai ter uma eleição para os órgãos diretivos num tribunal antes da eleição tem que apresentar um plano [...], um planejamento estratégico a longo prazo que entra ou sai o presidente esse projeto tem que ter continuidade. [...] Ultimamente nós temos uma gestão um pouco mais profissional no Poder Judiciário. [...] toda uma estrutura administrativa melhorou e muito com o advento do CNJ (E10).

Embora haja a exigência normativa para a concepção de planejamento estratégico nos Tribunais, não há garantia de que os objetivos formulados no planejamento irão atender e resultar de fato no que é preconizado pelo CNJ. Muitos fatores podem interferir na consecução de objetivos e metas de tribunais. Por exemplo, os gestores de tribunais podem sofrer pressão de várias frentes, do ambiente institucional, do ambiente organizacional e a da opinião pública. Apesar dos gestores dos tribunais terem a seu favor um ambiente legal que impõe metas a serem alcançadas, esses gestores poderão acomodar essas demandas em função das pressões sofridas no ambiente organizacional, por atores contrárias às orientações normativas do CNJ.

Por outro lado, a não consecução das metas não gera uma sanção administrativa ao Tribunal. Embora possa gerar uma exposição negativa quando da divulgação de resultados por meio do relatório Justiça em Números, que consolida o balanço dos indicadores da Justiça do Brasil. No entanto, se pressupõe que um dado Tribunal não deseja, a longo prazo, ser conhecido pelo seu baixo desempenho. Outro cenário é que, embora possa haver uma possível motivação de gestores em promover a modernização do Tribunal, a resistência de juízes e servidores pode afetar a execução das estratégias definidas. Uma terceira possibilidade é que alguns juízes e servidores se sintam mais alinhados às estratégias de modernização e encontrem barreiras no ambiente organizacional para desenvolver práticas inovadoras que melhorem o desempenho da Justiça. O comentário a seguir sinaliza algumas dessas inferências:

Se o CNJ fosse abrir processo administrativo para todo mundo que não cumpre meta estava perdido [...]. Na prática [o CNJ] não faz nada [...]. Faz aquela exposição negativa. Tribunal tal não cumpriu a meta aí trabalha em cima disso. (E23).

Embora os resultados demonstrem que existem forças atuantes no nível institucional e organizacional, que podem favorecer, ou criar resistências às inovações, há evidências que, de maneira lenta, o sistema de Justiça tem incentivado a introdução de inovações, muitas das quais criadas e implementadas por atores internos sensíveis às mudanças e novas demandas sociais.

O novo contexto institucional advindo com o CNJ, desvelou a realidade do Judiciário, expondo suas forças e fragilidades. Esse fato pode favorecer o desenvolvimento de práticas inovadoras na Justiça. Assim, na medida em que exista uma pressão institucional sobre os tribunais e demais organizações da Justiça, para adotarem melhores práticas de gestão, essas forças irão refletir nas unidades judiciárias, implicando e envolvendo juízes e servidores, a despeito da existência de forças contrárias ao movimento inovador, como pode ser visto nos depoimentos dos entrevistados E7 e E23.

O CNJ teve um papel muito importante no autoconhecimento do Judiciário [...]. O Judiciário não sabia qual era a sua realidade, não tinha números, tinha achismos [...]. O juiz pela primeira vez teve que prestar contas da quantidade de processos, quanto julgava, quanto deixava de julgar. [Isso] começou a tirar o juiz da zona de conforto [...]. [O que] favoreceu olhar com bons olhos todas as novidades que começavam a surgir [...]. Isso começou a motivar e fomentar essa troca de experiências, o benchmarking, [...] e o juiz via de regra começa [a inovar] com a martelada permanente que o CNJ vem dando na gestão do Judiciário. (E7).

Nós temos que fomentar de alguma forma essa troca entre unidades judiciárias e administração superior e que as pessoas se envolvam [...] para garantir que esse processo [de mudança] seja harmônico [...], colaborativo [...] uma vez que [o CNJ] coloca [as metas] a gente tem que cumprir ao invés de só ficar reclamando e cruzar os braços. (E23).

Embora tenha-se verificado, nas entrevistas, a influência do CNJ no contexto institucional, destaca-se que a gestão desse Conselho está atrelada a mudança da cúpula dirigente que ocorre a cada dois anos. Desse modo, a atuação da instituição está condicionada

ao perfil do seu presidente, como observa o entrevistado E3: “o CNJ ainda é muito personalista, ele é muito reflexo ainda do seu presidente. Eu vejo um presidente como foi [A], como foi [B], [...] extremamente corporativistas. O CNJ acaba perdendo o espaço, eu gostava mais de gestões como a de [C], que buscava confrontar” para se entregar processos e serviços com mais valor e inovadores ao invés de resultados pífios. Desse modo, as pressões exercidas pelo CNJ variam conforme o comportamento e os valores de quem exerce o papel de Presidente do órgão.

O estudo de Gomes, Guimaraes e Souza (2016), confirma que o CNJ tem cada vez mais empurrado tribunais e juízes para um judiciário eficiente, introduzindo um processo de avaliação de desempenho que se concentra em quantificar o trabalho e priorizar a produtividade dos juízes. No entanto, observa-se que diferentemente dos resultados observado nos tribunais, quanto a influência do CNJ que pode favorecer o processo de inovação, nas outras organizações da Justiça que compõem esta pesquisa, essa influência ocorre de modo indireto, e está relacionada, principalmente, aos aspectos de regramento jurídico. Isto pode ser atribuído, às próprias funções do órgão, relacionadas aos aspectos correccional e de planejamento central e controle do Poder Judiciário.

Embora a instituição mais citada nas entrevistas tenha sido o CNJ, existem outras instituições que também podem exercer influência no processo de inovação na Justiça. São exemplos: os conselhos superiores da Defensoria Pública da União (CSDPU) e do Ministério Público Federal (CSMPF), a Rede de Inovação no Setor Público (InovaGov), o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) do Ministério do Planejamento, o Prêmio Innovare, dentre outros.

3.4.2 Liderança

Foi observado que o apoio da liderança, nem sempre é uma condição *sine qua non* para que as inovações possam ser concretizadas. Algumas inovações são essencialmente incrementais e tem por objetivo solucionarem problemas pontuais, relacionados a área de atuação dos operadores do direito no órgão de atuação, como fica evidente na fala E7: “nós temos aquelas práticas empíricas e muito pessoalizadas, que aquele juiz que enfrentou algum problema no dia a dia dele teve um *insight* e gerou uma prática que gerou efeitos. Isso é muito comum”. Neste sentido, muitas vezes à inovação não requer a ação da liderança para ser concretizada, como adverte o entrevistado E16: “no Ministério Público não se fala muito em liderança, cada promotor toca o seu serviço da melhor forma que entender. [...] Então tem promotores mais vocacionados para isso, outros, para aquilo”. Assim, eventualmente, esse

apoio pode não ser requerido, sendo, portanto, o idealizador da inovação, o principal responsável por desenvolver ações que permitam a sua implementação.

No entanto, a depender das características da inovação, por exemplo, com influência além dos limites do órgão de atuação de seus idealizadores e que demande recursos significativos para sua implementação, a ausência do apoio da liderança pode restringir a implementação. Embora a liderança possa não apoiar o processo de inovação na organização, esse fato não impede que inovações surjam. No entanto, a falta desse apoio tende a restringir o desenvolvimento e a difusão de inovações.

Existem indícios de que os atores dos níveis intermediário e operacional de organizações da Justiça podem pressionar as lideranças do topo organizacional para que viabilizem a implantação de inovações, de modo que a lógica contrária à inovação seja transformada em um contexto organizacional de apoio, mais aberto a novas ideias e práticas. Isso fica evidenciado no depoimento do entrevistado E6: “fiz um projeto e levei [à liderança da organização], mas eu anotei tão direitinho que ele [líder] mesmo resistente com a ideia disse [...] vá adiante, te dou aval, sem recurso é claro”. No depoimento do entrevistado E5, adiante, verifica-se também a pressão dos níveis intermediário e operacional sobre o nível estratégico, que termina por favorecer o acolhimento da nova ideia por parte da liderança:

O [nosso] departamento insistiu. [...] Ele [departamento] convenceu as autoridades [...] de que era necessário [...]. Isso também depende muito de uma conciliação de vontades [...] políticas [...]. Quando você tem chefias que não tem interesse nisso... Você não consegue avançar com tanta desenvoltura.

Um aspecto que pode favorecer à inovação, diz respeito à influência do ambiente externo sobre a liderança. Foi possível constatar essa mudança de conduta, com o relato do entrevistado E2, que começou a receber apoio do líder, após ter a prática laureada pelo prêmio Innovare.

Sem o Innovare eu não teria nem o aval para começar [a incrementar à inovação], não tenho dúvida disso. Foi tão forte, que eu apresentei esse [incremento] no dia que a [liderança] me perguntou para conhecer melhor a prática, depois de já ter ganhado [...] então, ali ele dá o aval [...]. Até então esse projeto não tinha apoio nenhum. E2.

Apesar de haver lideranças resistentes à inovação, há também líderes mais abertos a mudanças e que apoiam novas ideias. Constatou-se que as práticas que receberam o apoio da liderança desde o início desenvolveram-se com maior facilidade e agilidade, se comparadas com práticas não apoiadas, como observa E12: “sem apoio ficou muito complicado [...]. Ficou uma coisa realmente que dependia só da gente”. O apoio da liderança contribui também para uma maior difusão da prática em outros órgãos, tanto no nível estadual, quanto interestadual (E21).

O projeto conseguiu ter essa capilaridade porque a gente teve apoio da alta direção [...] o Procurador Geral da Justiça [...] nos deu carta branca, nos apoiou [...], em virtude

desse apoio da alta direção a gente conseguiu [desenvolver a prática], ter todo esse reconhecimento e retorno. E21.

Assim, foi possível verificar a importância da alta gestão para o processo de inovação na Justiça, como pode-se conferir também na fala do entrevistado E23, adiante.

O apoio da alta gestão [foi fundamental]. O reconhecimento de que aquilo [prática inovadora] era uma coisa boa [...]. Porque se a alta gestão não quiser, não tiver interesse, nada vai para frente [...], mas uma vez a alta gestão abraçando [à inovação], aí já é fundamental para que a coisa ganhe impulso e se torne efetivamente realizada.

Esse cenário sugere que quando os líderes do nível estratégico apoiam novas ideias e novas práticas, a tendência é a criação de um ambiente organizacional mais aberto e propício às inovações. Estas, podem ser tanto de origem *top down*, quanto *bottom up*. Diante disso, à inovação torna-se uma ação rotineira na organização, como sugere o entrevistado E18: “inovação é algo necessário, nós temos que avançar além do que está posto sempre [...]. Aqui no Tribunal de Justiça, há esse apoio, então [à inovação] é algo que se busca rotineiramente”.

Apesar de haver organizações com lideranças mais abertas às novas ideias, de modo geral, ainda existem resistências para introdução de práticas inovadoras na Justiça. Percebe-se que um perfil mais voltado para à inovação ainda precisa ser incorporado pelas lideranças. A “maneira de ver essas demandas [ideias inovadoras] depende muito do administrador [...]. Quando você tenta fazer movimentos [em prol da inovação] dá para fazer. Mas é mais lento. Você vai criando essa contaminação [de adotar novas ideias] mas é uma ação que ocorre vagorosamente na Justiça”. (E1). Mesmo que o processo de inovação na Justiça ocorra de forma morosa, o papel desempenhado pela liderança é importante para facilitar e acelerar esse processo. Esse apoio implica também o aporte de recursos organizacionais em prol do desenvolvimento de inovações na organização.

3.4.3 Recursos organizacionais

Não obstante a pressão interna sobre a alta gestão para apoiar ideias inovadoras, muitas vezes esse suporte pode ter um caráter cerimonioso, uma vez que recursos, necessários à implementação de novas práticas, podem não ser disponibilizados. O entrevistado E2 relata a falta de recursos humanos e materiais como barreira ao processo de inovação: “Hoje, a maior dificuldade é recursos humanos [...], e também materiais. [...] Teve vezes do laboratório não funcionar [...] porque faltava um *no-break*. Outro dia foi porque não tinha o ar condicionado”. O relato do entrevistado E21 também cita a falta de recursos humanos como um fator que dificulta a introdução da inovação. “O que dificulta mais [...] é [a falta de] recursos humanos. [...] Somos três pessoas e [...] a gente acaba não atingindo um número maior de promotorias por conta da escassez de recursos humanos”.

Foi identificado, em algumas entrevistas, que a falta de investimentos por parte da organização pode levar o idealizador da inovação a dispor de recursos próprios para dar início ao projeto, como relataram os entrevistados E6 e E2. “No começo eu fiz com meus próprios recursos, eu montei, eu acreditei” E6. “Esse projeto não tinha apoio nenhum dentro da instituição [...]. Com uma vaquinha de três colegas, compramos um *notebook*. Através desse trabalho, com um *notebook* [...] gerou um acolho de [...] milhões de reais [para o Estado]” E2. A alocação de recursos próprios para viabilizar à inovação por parte do idealizador não resulta em nenhum benefício a seu favor, apenas, pode gerar uma satisfação pessoal pela implementação da inovação.

Com as entrevistas foi possível identificar uma relação entre apoio da liderança e aporte de recursos nos projetos de inovação. Assim, inovações que contavam com o efetivo apoio da alta gestão, desde a fase de projeto, também contavam com os recursos organizacionais necessários à implementação. “Utilizamos a estrutura física e os recursos humanos que nós já tínhamos. [...] as coisas que a gente não tinha disponível, nós fizemos a aquisição. Porque sem isso [apoio], nenhuma boa vontade seria suficiente. Então nós tínhamos recursos suficientes para o projeto”. E20. Apesar das dificuldades relacionadas à escassez de recursos, indivíduos e grupos comprometidos com à inovação buscam contornar essas dificuldades. Por exemplo, fazendo uso de seus próprios recursos, ou construindo parcerias que permitam criar condições para a implementação da inovação.

De modo geral, constatou-se que esses entrevistados possuem características análogas aos empreendedores institucionais, dado que incorporam em suas condutas o desejo de mudança e de transformação da realidade social. Neste sentido, desempenham um papel que se assemelha ao de ativista social, conforme proposto por Gomes et. al. (2016). Nesse estudo os autores concluem que há juízes motivados por razões associadas a problemas sociais e ao impacto do seu trabalho para resolver ou aliviar esses problemas.

3.4.4 Relações de cooperação

As relações de cooperação são importantes e benéficas, pois fortalecem a capacidade de inovação e a construção de bases para alcançar o seu sucesso (WEBER e HEIDENREICH, 2018). Essas relações são essenciais às estratégias organizacionais e podem compensar a ausência de recursos. Permitindo aumentar o volume das atividades de inovação e a curva de aprendizagem, além de abreviar o tempo de introdução da inovação (DUYSTERS e HAGEDOORN, 2005).

Não diferente de outros contextos sociais, na Justiça as relações de cooperação desempenham um papel estratégico no processo de inovação, como explicitado nos relatos dos entrevistados E1, E6, E17 e E7: “a gente depende de muitos parceiros” E1. “Quando você não tem recurso precisa construir uma parceria [...]. [Nesse] projeto não entrou dinheiro nenhum, apenas parcerias, eu chegava em cada órgão e falava, vamos estruturar assim e assado” E6. “Não tinha recurso para a primeira fase [do projeto]. Eu fui à Receita Federal, expus para o diretor, que fez a doação de alguns computadores usados. Depois nos doou um material para um bazar. Enfim, a gente cresceu muito rapidamente [com o apoio das parcerias]” E17. “Toda política pública você precisa criar uma rede [de cooperação] para que o trabalho frutifique” E7.

Os achados da pesquisa sugerem que nas organizações da Justiça as estratégias de cooperação externa para à inovação estão relacionadas, principalmente a: (a) aquisição de recursos materiais, (b) integração de recursos humanos com expertise multidisciplinar, (c) incremento do conhecimento interno em áreas não correlatas ao direito e (d) difusão da inovação. As relações de cooperação na Justiça são estabelecidas, principalmente, com outras organizações públicas. Existem também parcerias com organizações não governamentais e com a iniciativa privada, no entanto, estas são menos frequentes. Isto pode ser atribuído a uma maior facilidade de se estabelecer acordos intragoverno. Além disso, foi possível verificar que a resistência interna tende a diminuir na medida em que à inovação atrai parceiros-chave, que podem contribuir para ressignificar sua importância.

3.4.5 Comportamento inovador

Para lidar com as incertezas ambientais, as organizações precisam de funcionários que ultrapassem o seu comportamento padrão de trabalho e desenvolvam um comportamento inovador (JANSSEN, 2001). Segundo West e Farr (1989), o comportamento inovador de um indivíduo pode ser definido como a geração, promoção e realização intencional, de novas ideias dentro de uma função de trabalho, grupo ou organização, a fim de beneficiar o desempenho desse grupo ou da organização. Van der Vegt e Janssen (2003) consideram o comportamento inovador no local de trabalho como um comportamento complexo que consiste em um conjunto de três tarefas comportamentais diferentes: geração, promoção e realização de ideias. Assim, o comportamento inovador de um indivíduo é o produto complexo das relações da pessoa com outros membros da equipe e o contexto da equipe.

Na medida em que indivíduos insatisfeitos reconhecem a conexão entre o modelo predominante de gestão e a sua posição de desvantagem, e passam a exercer pressão por uma mudança, esse novo contexto, pode levar a mudanças radicais nas organizações

(GREENWOOD e HININGS, 1996). Kim (2005) observa que as crenças, as normas e os valores da sociedade provocam impactos significativos na formação da ética de trabalho, a qual por sua vez, influencia a mentalidade e o comportamento das pessoas nas organizações. Assim, a motivação individual para inovar relaciona-se também aos valores individuais e de grupos, que influenciam o comportamento inovador na organização. Tais valores podem ser expressos por um esforço contínuo para desenvolver ações inovadoras na organização, ou podem estar mais direcionados para uma conduta que visa a manutenção do *status quo*, que se manifesta por um comportamento indiferente, ou até mesmo resistente, a implementação e adoção de inovações.

Das 23 entrevistas realizadas, 14 entrevistados relataram resistências no ambiente organizacional durante o processo de implementação da inovação. Apesar disso, existem evidências de que as atividades de inovação estão sendo desenvolvidas. Isso pode ser atribuído às motivações de indivíduos em implementar as inovações. Existem relatos de que na medida em os resultados positivos da inovação surgem, a resistência tende a diminuir, como evidenciado no depoimento do entrevistado E21: “é uma mudança de cultura o que a gente está fazendo. Então resistência sempre tem. Resistência ao novo. Em acreditar que essas técnicas [inovação] vão fazer diferença. Mas depois, a médio e longo prazo, a gente tem um retorno muito positivo.”

Outro fator importante relacionado a crenças e valores individuais envolve a própria trajetória do indivíduo, que pode ter um comportamento mais ou menos inovador. Como observa o entrevistado E6: “você precisa associar o trabalho que foi desenvolvido [inovação] com a pessoa. Porque não é um trabalho que você tira da cartola e diz: vou fazer isso. Isso depende de toda uma trajetória da pessoa”.

Observa-se nos relatos de alguns entrevistados um sentimento altruísta em relação ao trabalho que desenvolvem. Assim, o comportamento inovador desses indivíduos, também pode ser explicado pelo desejo de contribuir para o coletivo. Este sentimento pode ser considerado um dos principais motores para se desenvolver projetos inovadores com impacto significativo para a sociedade, mesmo que esses atores enfrentem barreiras para implementar à inovação na organização.

Os relatos apontam para um forte desejo de mudança, uma vez que o sistema de Justiça é visto pela população como lento e ineficiente, e que tende a impactar negativamente no próprio desenvolvimento social e econômico do país. O anseio em contribuir para uma mudança no sistema de Justiça que impacte na sociedade vai além das próprias atribuições do cargo, como fica evidente no depoimento do entrevistado E5: “era necessário mudar essa cultura. [...] pensar

fora da caixinha [...] numa alternativa para [...] liberar os juízes, os servidores para fazer coisas que realmente sejam mais relevantes”.

3.5 CONCLUSÃO

Os achados da pesquisa permitem esclarecer fatores que afetam o processo de inovação em organizações da Justiça. A primeira dimensão diz respeito a pressão institucional sobre essas organizações para inovar. Existem evidências de que o CNJ influencia a implementação de inovação, especialmente, nos tribunais. Segundo, mesmo que o ambiente institucional seja eventualmente restritivo à inovação, existem indícios de que os atores interessados em promover mudanças e introduzir inovações pressionam, tanto o ambiente organizacional, quanto o institucional, na expectativa de reduzir a resistência a inovações.

Terceiro, mesmo que os valores dos atores sociais que lideram a organização não apoiem as atividades de inovação, há indivíduos que buscam alternativas, como o desenvolvimento de parcerias externas que viabilizem a implementação de práticas inovadoras. Assim, ainda que se tenham uma liderança não predisposta a apoiar o processo inovador, a implementação da inovação ocorrerá de modo mais lento, porém não deixará de ocorrer. Quarto, embora existam atores resistentes à inovação, há indícios que na medida em que as inovações produzem impacto no desempenho da organização, a resistência tende a diminuir.

Apesar da inovação ser um fenômeno recente nas organizações da Justiça, observou-se, com as entrevistas, esforços nos contextos institucional, organizacional e individual em introduzir novas práticas de gestão que visam melhorar o desempenho da Justiça e a prestação de melhores serviços à população. Embora esse processo seja lento, em função das características próprias da Justiça, existem evidências de que inovações vêm ocorrendo, com impactos na cultura organizacional, que ainda é resistente ao novo e, portanto, às inovações. Na verdade, o sistema de Justiça compreende um conjunto de organizações com atividades altamente institucionalizadas, cuja natureza pressupõe estabilidade e não a mudança. Nessa medida, à inovação nesse sistema assume características distintas daquela que ocorre em outras organizações públicas e privadas.

Portanto, com os relatos dos entrevistados pode-se verificar que o processo de inovação nas organizações da Justiça é influenciado por fatores institucionais, organizacionais e individuais, além de redes de cooperação. Estes fatores podem favorecer, ou restringir à inovação. Assim, não diferente de outros contextos à inovação da Justiça requer um conjunto de interrelações que contribuem para o seu desenvolvimento.

Este estudo apresentou limitações quanto a amostra, uma vez que foram verificadas apenas as percepções de indivíduos que participaram de projetos inovadores. Uma das formas de mitigar essa limitação foi realizar entrevistas em diferentes organizações da Justiça e unidades da federação. Assim, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas com indivíduos que não tenham participado de projetos inovadores, a fim de verificar a percepção destes sobre inovação.

Outra sugestão de trabalhos futuros diz respeito ao desenvolvimento de uma escala que teste quantitativamente as dimensões apontadas nesse estudo. De modo que se tenha um instrumento capaz de analisar a orientação para à inovação em organizações da Justiça. Esse instrumento permitiria identificar pontos favoráveis e gargalos, contribuindo assim, para o desenvolvimento de estratégias que visem alavancar à inovação. Também necessita ser estudada em maior profundidade a percepção das lideranças do nível estratégico sobre à inovação. Além disso, é necessário desenvolver pesquisas que criem indicadores que permitam avaliar os projetos de inovação na Justiça. Por fim, outro aspecto que merece a atenção de novos estudos está relacionado à percepção dos usuários dos serviços da Justiça a partir da introdução de inovações em certos contextos.

4 DESVELANDO O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA: UM MODELO ESTRUTURAL

RESUMO

O objetivo deste estudo foi testar empiricamente cinco dimensões que podem influenciar, de maneira interdependente, o processo de inovação nas organizações da Justiça: Ambiente Institucional, Liderança, Recursos Organizacionais, Relações de Cooperação e Comportamento Inovador. Para tanto, foi desenvolvida e validada uma Escala de Orientação à Inovação em Organizações da Justiça, inédita na literatura nacional e internacional. A segunda etapa consistiu em construir o modelo estrutural. A amostra da pesquisa foi composta por 594 respondentes que atuam em 22 unidades da federação brasileiras. Os dados da pesquisa foram tratados por meio de modelagem por equações estruturais. A escala e o modelo estrutural testado apresentaram índices de ajustes em valores considerados adequados para a amostra representada. A hipótese testada da interdependência entre as dimensões foi confirmada demonstrando, empiricamente, que a inovação é um fenômeno complexo que necessita ser estudado a partir de distintos níveis de análise. A integração dessas variáveis parece ser um caminho importante para o desenvolvimento de ações que visem diminuir gargalos e promover à inovação no setor público. Ademais a Escala pode ser utilizada como uma ferramenta de diagnósticos que busquem avaliar o processo de inovação na Justiça.

Palavras-Chave: inovação na Justiça; organizações da Justiça; administração da Justiça.

4.1 INTRODUÇÃO

O interesse em desenvolver pesquisas relacionadas à temática inovação no setor público vem crescendo nos últimos anos. Um ponto de partida óbvio é a literatura de inovação econômica, que vê a inovação como uma destruição criativa (SCHUMPETER, 1982), impulsionada por tentativas de ganhar vantagem competitiva em um mercado aberto. No entanto, há uma aparente falta de ajuste entre este e o mundo das organizações do setor público, que geralmente são fortemente institucionalizadas, rotinizadas e avessa ao risco (LEWIS, RICARD e KLIJN, 2017). Todavia, líderes do setor público estão aprendendo a buscar e desenvolver inovações que impulsionem novas tecnologias e novos modelos de gestão que reduzam custos, aumentem a acessibilidade e melhorem os serviços públicos (SAHNI, WESSEL e CHRISTENSEN, 2013).

A capacidade de inovação de qualquer organização do setor público está relacionada ao ambiente em que está imersa. Portanto, um primeiro conjunto importante de considerações é a estrutura formal, que inclui o contexto político e administrativo, a cultura do setor público, as tradições de governança e os arranjos de recursos. Essas características podem funcionar como um gatilho ou como uma restrição para a inovação (LEWIS et. al, 2013).

A Justiça é uma instituição fundamental para o equilíbrio social. O conteúdo das leis, o nível de eficiência das organizações da Justiça, são alguns fatores que podem afetar o

desenvolvimento de um país (CORREIA, MENDES e LOPES, 2019). Existe um consenso de que o excesso de procedimentos legais e administrativos do Sistema de Justiça afeta negativamente o seu desempenho, principalmente a celeridade. Adicionalmente, o aumento das demandas judiciais acentuou a carga de trabalho de magistrados e demais funcionários da Justiça. Todavia, a forma de trabalho desses servidores permaneceu sem mudanças significativas, perdurando os tradicionais modelos de gestão. Embora pressões internas e externas passam surgir para se implantar uma nova concepção de gestão (MOTTA, 2010).

A partir da década de 2000, novas tecnologias foram inseridas na Justiça brasileira no intuito de simplificar procedimentos, aumentar a celeridade e o acesso à Justiça (GOMES e GUIMARAES, 2013). Há vários desafios no sistema de justiça que demandam a implementação de inovação. Esses desafios vão “desde os estratégicos, como as novas formas de inserção das organizações judiciárias na sociedade, até o desenho de novos processos de trabalho, com dimensões mais integradoras das diversas atividades” (MOTTA, 2010, p. 25).

No ano de 2017, havia no Poder Judiciário brasileiro, cerca de 80,1 milhões de processos em tramitação aguardando uma solução definitiva. A taxa de congestionamento que mede o percentual de processos que ficam represados sem solução, registrou nesse mesmo ano, um índice de 72,1%. Isso, significa que, quanto maior for a taxa de congestionamento, maior a dificuldade do tribunal em lidar com seu estoque de processos. Desde o ano de 2009, a demanda pelos serviços de Justiça, apresentou um crescimento acumulado de 18,3%. Tal cenário, demonstra que mesmo que não houvesse ingresso de novas demandas, e fosse mantida a produtividade dos magistrados e dos servidores, seriam necessários em média 2 anos e 7 meses de trabalho para que fosse zerado o estoque de processo (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018). Na visão de Zanferdini e Mazzo (2015, p. 90), o Judiciário tem se preocupado “em garantir o acesso dos cidadãos aos órgãos judiciais, criando-se a falsa impressão de que o acesso à Justiça se esgota no acesso ao Poder Judiciário” e que o Judiciário “estaria apto a resolver todos os conflitos, pouco se preocupando, porém, com as consequências que a sobrecarga de trabalho acarretaria” para os magistrados e os servidores.

Não diferente do que ocorre no Judiciário, outras organizações da Justiça, também sofrem com a sobrecarga de trabalho. Na Defensoria Pública, por exemplo, Rodriguez (2013, p. 97), relata a necessidade de aumento do “número de defensores, e a ampliação e melhoria da estrutura de atendimento da organização”. Segundo o autor, em “alguns lugares, a deficiência de pessoal, a sobrecarga de trabalho e a falta de estrutura da Defensoria Pública é tão grande que chega a comprometer a relação da entidade com as entidades da sociedade civil”. Essa sobrecarga também pode ser notada no Ministério Público, uma vez que a progressiva evolução

institucional dessa organização ampliou suas atribuições na área cível, acarretando considerável sobrecarga de trabalho nas Promotorias de Justiça (MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2002).

Assim, fica manifesta a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de trabalho e dos serviços prestados pelas organizações da Justiça. Inovar torna-se um desafio para essas organizações, sobretudo pela ausência de políticas públicas que fomentem e apoiem à inovação nesse sistema. Embora desde os anos 2000 exista uma preocupação em adotar inovações na Justiça não se sabe ao certo como o processo de inovação vem ocorrendo nessas organizações. Assim, este trabalho teve como objetivos construir um instrumento de medida para avaliar o processo de inovação em organizações da Justiça e testar empiricamente dimensões que possam influenciar o processo de inovação em organizações da Justiça.

4.2 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca pela inovação é alimentada pela esperança de que novas soluções superem as antigas e levem a uma série de resultados almejados (OSBORNE e BROWN, 2011). Há uma crença geral de que o setor público tem dificuldade para inovar por causa da ausência de forças competitivas, falta de incentivos para os servidores e excesso de burocracia. No entanto, líderes e servidores do governo apontam problemas sistêmicos, como sistemas de recursos humanos desatualizados, falta de um processo orçamentário que recompensa o desempenho extraordinário, recursos financeiros reduzidos para explicar as dificuldades para inovar (SAHNI, WESSEL e CHRISTENSEN, 2013).

Lewis, Ricard e Klijn (2017), ponderam que o contexto ambiental das organizações públicas é mais complexo, se comparado com o das empresas privadas. As organizações públicas são politicamente dirigidas, com líderes democraticamente eleitos ou indicados por um curto período de tempo. Esse horizonte de curto prazo das políticas públicas, associada a cultura avessa ao risco e aos desafios de se chegar a um acordo em uma organização política, tendem a gerar a uma série de restrições e barreiras à inovação.

Para Sørensen e Torfing (2011) uma das maiores dificuldades para inovar na administração pública, é desenvolver uma capacidade duradoura de inovar. O interesse pela inovação na administração pública levanta a questão sobre qual estratégia este setor deve adotar para estimular o desenvolvimento, a implementação e a difusão de soluções inovadoras (TORFING, 2016), visto que, as barreiras à inovação no serviço público surgem, principalmente, dentro das próprias organizações e no ambiente político-institucional dessas organizações (TORUGSA e ARUNDEL, 2016). Adicionalmente, os serviços públicos são

relativamente complexos, multifuncionais e baseados em direitos estatutários, de difícil alteração. Ainda, a proliferação de indicadores de desempenho, tende a evitar à inovação, especialmente, quando esses indicadores focam em entradas e saídas medidas (SØRENSEN e TORFING, 2011).

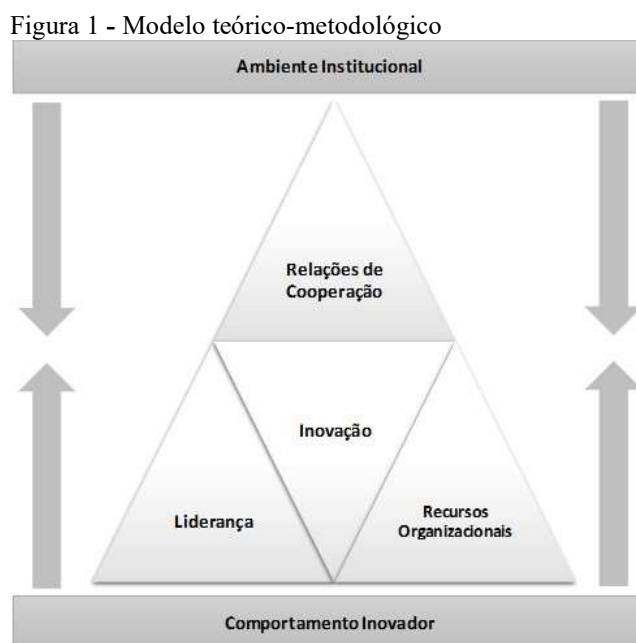
Como ocorre no setor privado, inovar no setor público implica a realização de ações interdependentes; a diferença entre os dois setores, pode residir no fato de que na administração pública, talvez seja mais difícil atuar de forma interdependente, com uma visão sistêmica da inovação. Regra geral a introdução de uma inovação, requer a melhoria de outras tarefas. Essa interdependência, pode exigir mais investimentos (TORUGSA e ARUNDEL 2016), e por consequente dificultar à inovação na administração pública. Borins (2001), observa que o processo de inovação geralmente ocorre por tentativa e erro. Tradicionalmente, o setor público não está disposto a fazer isso, por medo da mídia e oposição crítica de fracassos. Apesar dessa cultura, existem possibilidades de experimentação e aprendizagem em prol da inovação.

A capacidade organizacional em lidar com as forças contextuais, muitas vezes alterando sua estrutura e práticas, tornou-se um fator decisivo para alcançar a vantagem competitiva e a sobrevivência organizacional (GREENWOOD e HININGS, 1996). Assim, a introdução de pressões competitivas, gestão estratégica, e medição mais rigorosa de resultados, tende a forçar os órgãos públicos a mudar regras, normas e rotinas estabelecidas. No entanto, o principal motor da inovação pública relaciona-se com os atores envolvidos na governança pública e produção de serviços. Gestores, formuladores de políticas públicas e funcionários públicos são relativamente pessoas bem-educadas que são movidas por valores profissionais e ambições que solicitar-lhes que melhorem o conteúdo e o desempenho dos programas que eles são responsáveis (SØRENSEN e TORFING, 2011).

Lewis, Ricard e Klijn (2017), notam que a capacidade de inovação não está ligada apenas a fatores contextuais, mas também às estruturas sociais informais. Essas estruturas podem facilitar e moldar os caminhos da inovação na organização. Outro componente considerado importante, pelos autores, para o processo de inovação na administração pública, é a liderança. Existiria, portanto, uma relação positiva entre as atividades de liderança que são favoráveis à inovação e a capacidade de inovação. Lewis, Ricard e Klijn (2017), testaram, nas prefeituras de Barcelona, Copenhagem e Roterdã, um modelo conceitual que buscou compreender os fatores que impactam a capacidade de inovação, com quatro variáveis: *drivers* de inovação, redes, liderança e capacidade de inovação. Os resultados demonstram que os drivers da inovação e a rede externa estão positivamente associados com a capacidade de inovação e os tipos de

liderança que apoiam à inovação estão positivamente associados à capacidade de inovação, rede e drivers de inovação. No entanto, os drivers de inovação não estão associados à rede.

Castro e Guimaraes (2019) sugerem um modelo conceitual que busca compreender o processo de inovação nas organizações da Justiça, cujo contexto ambiental é marcado pela estabilidade, como organizações religiosas e militares. Para os autores à inovação é influenciada por variáveis de distintos níveis, desde o institucional mais amplo até o individual, passando pelos níveis organizacional e interorganizacional. Os autores propõem um modelo teórico-metodológico, no qual as dimensões Ambiente Institucional (nível institucional), Liderança (nível organizacional), Recursos Organizacionais (nível organizacional), comportamento inovador (nível individual) e Relações de Cooperação (nível interorganizacional), exerceriam um papel fundamental no processo de inovação nas organizações da Justiça (Figura 1).



Fonte: Castro e Guimaraes (2019).

Esses autores ponderam que o processo de inovação na Justiça não é linear, e é influenciado por relações interdependentes, que podem assumir igual importância para impulsionar ou restringir à inovação. Portanto, assume-se como hipótese de que existe uma correlação entre as cinco dimensões da Figura 1 que influenciam o processo de inovação na Justiça. Assim, para medir as variáveis do modelo teorizado pelos autores, estabelece-se neste trabalho, as definições constitutivas para testar empiricamente o modelo (Tabela 1). Os procedimentos de construção e validação do instrumento de medida são apresentados na seção

seguinte. Cabe observar que, neste artigo, os termos dimensões, fatores ou construtos são utilizados com o mesmo significado.

Tabela 2 - Definições constitutivas das dimensões que influenciam à inovação em organizações da Justiça

Dimensão	Definição Constitutiva
Ambiente Institucional	Caracterizado pelo conjunto de regras e valores socialmente aceitos, os quais as organizações deverão se adequar, para serem legitimadas no ambiente social (c). Pressões do Ambiente Institucional sobre as organizações manifestam-se por meio de elementos cognitivo-culturais, normativos e regulativos (SCOTT, 2008).
Liderança	Competências de um indivíduo que busca de forma intencional motivar e influenciar as ações de outros indivíduos para estruturar as atividades e relacionamentos em um grupo ou organização de maneira a alcançar certos objetivos (CUBAN, 1988; YUKL, GORDON e TABER, 2002). Líderes seriam responsáveis por criarem climas organizacionais que podem apoiar ou sufocar as inovações (BORINS, 2001).
Recursos Organizacionais	Tudo o que permite a uma organização conceber e implantar atividades, ações e estratégias visando a consecução de objetivos organizacionais. Os recursos da organização representam todos os meios disponíveis e necessários para realizar as atividades da organização, como os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros. Assim, os Recursos Organizacionais se relacionam ao apoio financeiro e não financeiro necessários para desenvolver à inovação (ANDERSON <i>et. al.</i> , 2014).
Relações de Cooperação	Intercâmbios formais e informais entre organizações, que partilham interesses comuns com vistas à consecução de objetivos. As Relações de Cooperação proporcionam às organizações o acúmulo de novas informações, aprendizado e recursos (KIM; LUI, 2015), compartilhamento dos riscos e acesso a ativos complementares (HEIDENREICH; LANDSPERGER; SPIETH, 2016).
Comportamento inovador	Compreende a geração, promoção e realização intencional, de novas ideias em uma função de trabalho, grupo ou organização, a fim de beneficiar o desempenho do grupo ou da organização (WEST; FARR, 1989). Esse comportamento é o produto complexo das relações contextuais (VAN DER VEGT; JANSSEN, 2003).

Fonte: elaborado pelos autores.

4.3 MÉTODO

A amostra da pesquisa se caracteriza como não probabilística ⁴por conveniência. A população-alvo é constituída de agentes públicos que trabalham em organizações da Justiça. A coleta de dados foi realizada no período entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019, presencialmente e online, por meio das ferramentas do *SurveyMonkey*, *Facebook* e *LinkedIn*. Foram obtidas 594 respostas. Hair *et. al.* (2009) sugerem que a amostra para estimar os parâmetros de um modelo deve ser superior a 50 observações, com um mínimo de 100 casos para assegurar resultados mais robustos. Para Pasquali (2010, p. 185), “geralmente, entre cinco e 10 sujeitos por item do instrumento serão suficientes”. Considerando essas recomendações, o tamanho da amostra da pesquisa atende as recomendações.

⁴ Embora no capítulo 3 tenha sido sugerido uma amostra probabilística, optou-se por uma amostra não probabilística, visto que, o universo da pesquisa, servidores da Justiça, ser suficientemente grande para o desenvolvimento do estudo, como sugere Cochran (1977).

Com relação a caracterização da amostra, 19% se situava na faixa etária entre 18 e 29 anos, 30% entre 30 e 39 anos, 25% entre 40 e 49 anos, 23% possuía mais de 50 anos e 3% não informaram a idade. A média do tempo de trabalho dos participantes nas organizações foi de 12,6 anos. Da amostra, 48% eram do sexo feminino, 48% do sexo masculino e 4% não informaram. Quanto às organizações, 28% pertenciam a Tribunal Estadual, 25% a Tribunal Federal, 19% a Defensoria Pública Estadual, 8% ao Ministério Público Estadual, 4% ao Superior Tribunal Militar, 2% a Defensoria Pública da União, 4% não informaram e 10% pertenciam a outras organizações da Justiça que apresentaram uma incidência menor que quatro respondentes cada. No que tange ao cargo ocupado pelos respondentes, aproximadamente 84% eram servidores, 6% defensores, 3% juízes, 2% da amostra estava distribuída entre os cargos de promotor, procurador, advogado, delegado e desembargador e os outros 5% não informaram o cargo.

A amostra contou com participantes de 22 unidades da federação. As unidades que apresentaram um maior número de respondentes foram o Distrito Federal, com 40%, 18% Paraná, 17% Maranhão, 6% Bahia, 3% São Paulo, 2% Minas Gerais, 9% pertenciam a outras unidades da federação que apresentaram uma incidência menor que oito respondentes, e 5% não informaram. Com relação a escolaridade, 47% possuíam especialização, 34% graduação, 6% eram mestres, 6% possuíam o ensino médio, 1% eram doutores e 6% não responderam à questão.

4.3.1 Instrumento

O instrumento foi construído considerando as dimensões propostas por Castro e Guimaraes (2019). Os itens do questionário foram elaborados a partir de: (a) entrevistas; e (b) estudos correlatos. Foram realizadas 23 entrevistas, no período de maio de 2016 a março de 2018, utilizando um roteiro semiestruturado, com advogados, defensores, juízes, procuradores e agentes públicos que atuam na: Advocacia-Geral da União, Advocacia Particular, Conselho de Segurança, Defensoria Pública, Ministério Público, Secretaria de Justiça e Tribunais de Justiça de vários estados do Brasil. As entrevistas duraram, em média, 55 minutos, totalizando 20 horas e 11 minutos de gravação. Em seguida, foi realizada a análise de conteúdo, conforme recomendado por Bardin (2011). Quanto aos estudos correlatos, foram utilizadas as Escalas de Indutores e Barreiras à Inovação em Gestão (BRANDÃO, 2012) e Orientação para inovação em Organizações Públicas (REZENDE JUNIOR, GUIMARÃES E BILHIM, 2013).

No processo de construção dos itens foram seguidas as recomendações de Pasquali (2010), no qual o item deve observar um comportamento, não uma abstração, além de expressar

uma única ideia. Esse procedimento resultou na versão preliminar do instrumento que continha 60 itens. Em seguida procedeu-se às análises de especialistas e semântica. A primeira objetivou averiguar se os itens se referiam ou não ao construto pesquisado e a segunda teve por objetivo verificar se todos os itens eram compreensíveis.

Para realizar a análise de especialistas, foi utilizado um formulário contendo os itens propostos, a definição operacional de cada construto e as instruções para realizar a avaliação. Os avaliadores julgaram os itens segundo os seguintes critérios: (1) clareza da linguagem; (2) pertinência do item; e (3) relevância teórica. O formulário também continha um espaço para apresentar sugestões de ajustes nos itens. Essa etapa contou com a participação de cinco professores universitários e pesquisadores da área de administração pública e de dois estudantes de doutorado da mesma área. A análise semântica dos itens foi realizada por um defensor público, dois juízes de direito e dois servidores de tribunais. Adotou-se como critério para manutenção do item a obtenção de pelo menos 80% de concordância. Após essas análises restou um questionário com 52 itens. Desses, 13 tiveram suas redações ajustadas conforme sugestão dos avaliadores.

A aplicação do questionário foi realizada presencialmente. Os participantes da pesquisa responderam ao questionário utilizando uma escala Likert, variando de “discordo totalmente” (1) até “concordo totalmente” (7). A tarefa dos respondentes consistiu em escolher, dentre as opções, aquela que melhor se aplicava a organização onde trabalhava. Tabela 2.

Tabela 3 – Itens do questionário inicial utilizado no survey

Item	Dimen- são*	Descrição
1	AI	As regras formais aplicáveis ao Sistema de Justiça favorecem à inovação na organização em que atuo.
2	AI	As relações informais entre indivíduos que atuam no Sistema de Justiça favorecem o processo de inovação na minha organização.
3	AI	O compartilhamento de valores no Sistema de Justiça favorece o comportamento inovador na organização em que atuo.
4	AI	As políticas institucionais do Sistema de Justiça impulsionam uma cultura de inovação na organização em que atuo.
5	AI	O ambiente do Sistema de Justiça favorece a troca de informações entre indivíduos que atuam nesse Sistema.
6	AI	Os indicadores do CNJ contribuem para à inovação na organização em que atuo.
7	AI	As políticas de governança do CNJ contribuem para promover à inovação na organização em que atuo.
8	AI	O ambiente do Sistema de Justiça favorece a difusão de experiências inovadoras entre organizações que compõem esse Sistema.
9	AI	Prêmios que reconhecem inovações desenvolvidas no âmbito do Sistema de Justiça estimulam à inovação.
10	AI	Programas de simplificação e desburocratização do serviço público contribuem para à inovação na organização em que atuo.
11	LI	O dirigente do órgão em que trabalho tem o hábito de ouvir novas ideias.
12	LI	O dirigente do órgão em que trabalho apoia projetos inovadores.

Item	Dimensão*	Descrição
13	LI	O dirigente da minha organização estimula a troca de informação e conhecimento entre os indivíduos da organização.
14	LI	Quando muda o dirigente da organização em que atuo os projetos de inovação são continuados.
15	LI	O dirigente do órgão em que trabalho estimula a experimentação de novas formas de execução do trabalho.
16	LI	O dirigente do órgão estimula os indivíduos a desenvolverem novas competências.
17	LI	O dirigente da minha organização estimula a busca de soluções de problemas da organização.
18	LI	O dirigente do órgão em que trabalho contribui para criar um ambiente de estímulo à inovação.
19	LI	O dirigente do órgão em que trabalho é tolerante aos erros gerados durante a implementação de inovações.
20	LI	O dirigente da minha organização implementa mecanismos de estímulo à inovação.
21	RO	Na organização em que trabalho indivíduos que inovam são reconhecidos.
22	RO	Os mecanismos de incentivo da minha organização são capazes de envolver os indivíduos em projetos de inovação.
23	RO	A organização em que atuo facilita a troca de informações entre indivíduos que nela trabalham.
24	RO	A estrutura da organização em que atuo facilita o processo de inovação.
25	RO	Na organização em que trabalho os indivíduos têm autonomia para desenvolver projetos inovadores.
26	RO	A minha organização proporciona oportunidades para os indivíduos adquirirem novos conhecimentos.
27	RO	A minha organização flexibiliza a rotina de trabalho para que os indivíduos se envolvam em projetos de inovação.
28	RO	A infraestrutura da minha organização é adequada para promover à inovação.
29	RO	A organização em que trabalho disponibiliza recursos tecnológicos para apoiar projetos inovadores.
30	RO	A minha organização disponibiliza recursos humanos para apoiar projetos inovadores.
31	RO	A organização em que atuo disponibiliza recursos materiais para apoiar projetos inovadores.
32	RC	O apoio de outras organizações facilita à inovação na organização em que trabalho.
33	RC	As Relações de Cooperação com outras organizações impulsionam minha organização a inovar.
34	RC	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos humanos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.
35	RC	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos materiais de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.
36	RC	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos tecnológicos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.
37	RC	As Relações de Cooperação da minha organização facilitam a difusão da inovação em outras organizações do Sistema de Justiça.
38	CI	Na minha organização os indivíduos são estimulados a realizar parcerias com indivíduos de outras organizações para inovarem.
39	CI	Converso com meus colegas de trabalho para obter novas ideias sobre como resolver os problemas da organização em que atuo.
40	CI	Interesso-me em saber como as coisas são feitas em outras organizações para inovar no meu trabalho.
41	CI	Tenho o hábito de experimentar novas formas de realizar as tarefas do meu trabalho.
42	CI	Busco avaliar a qualidade dos serviços prestados na minha organização para melhorá-los.
43	CI	Procuro conhecimentos adicionais para melhorar a rotina do meu trabalho.
44	CI	Busco me qualificar para resolver problemas relacionados ao meu trabalho.
45	CI	Independente do apoio da organização busco desenvolver novas ideias e soluções concernentes ao meu trabalho.
46	CI	Costumo utilizar recursos próprios para desenvolver novas ideias na organização em que trabalho.
47	CI	Trabalho horas suplementares para inovar na organização em que atuo, mesmo sem remuneração adicional.

Item	Dimensão*	Descrição
48	CI	Minhas crenças e valores me levam a inovar no meu trabalho.
49	CI	Meus colegas de trabalho contribuem na minha motivação para inovar na organização em que atuo.
50	CI	Procuro envolver meus colegas de trabalho no desenvolvimento das ideias inovadoras que tenho.
51	CI	Sou capaz de superar obstáculos para implantar uma nova ideia.
52	CI	Apoio a implementação de ideias inovadoras propostas por colegas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa. Obs. (*) AI = Ambiente Institucional; LI= Liderança; RO = Recursos Organizacionais; RC = Relações de Cooperação; CI = Comportamento Inovador.

4.3.2 Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados com o auxílio do software estatístico R versão 3.4.3, com a interface gráfico RStudio versão 1.1.453. Foram utilizadas as seguintes técnicas estatísticas: análise fatorial exploratória (AFE), análise fatorial confirmatória (AFC) e a modelagem por equações estruturais (MEE) para testar a hipótese da pesquisa. Adicionalmente, foram analisadas as observações feitas pelos respondentes, de maneira a contribuir para a discussão, para tanto, seguiu-se as recomendações de Bardin (2011).

A AFE tem como objetivo investigar como um conjunto de itens se agrupa, e, é conduzida quando o pesquisador não possui uma teoria prévia ou evidências empíricas suficientes que apontem como os itens de um instrumento devem ser agrupados e avaliados, ou ainda, quando o pesquisador almeja confirmar ou refutar a estrutura fatorial de um instrumento. Já a AFC é uma técnica confirmatória, na qual, o pesquisador necessita predeterminar a estrutura a ser avaliada. As duas técnicas podem ser utilizadas de maneira complementar, com vistas a avaliar a plausibilidade de determinada estrutura fatorial (DAMÁSIO, 2012; 2013).

A MEE “é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações casuais, hipotéticas, entre variáveis. A MEE pode ser descrita como uma combinação das técnicas clássicas de análise fatorial e de regressão linear” (MARÔCO, 2014, p. 3). Para estimar o modelo estrutural foi utilizado o método de máxima verossimilhança. O método visa encontrar as estimativas dos parâmetros que maximizariam a probabilidade da amostra adotada ter realmente acontecido (BOLLEN, 1989). Também é um método mais robusto para violação de normalidade (HAIR et. al., 2009). Marôco (2014, p. 4), observa que o modelo estrutural baseado na MEE, não prova que o modelo é único. Demonstra, apenas, que o referencial teórico, definido a *priori*, é adequado para a amostra da pesquisa.

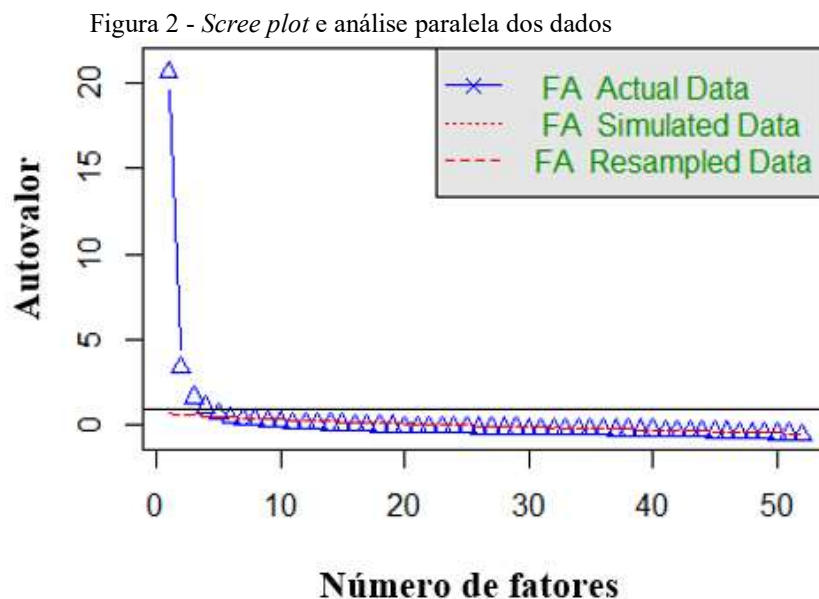
4.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta de dados verificou-se os questionários que não foram respondidos por completo pelos participantes. Hair *et. al.* (2009) e Tabachnick e Fidel (2007) defendem que os

casos omissos devem estar abaixo de 5 a 10% do total. O percentual de dados omissos foi 11,3%. Desse modo, foram excluídos os casos omissos, mantendo-se apenas as observações completas. Das 594 respostas originais, 527 foram utilizadas para a análise estatística. Com relação à normalidade multivariada, utilizou-se o teste de Mardia, que verificou a assimetria e curtose dos dados, e o p-valor do teste igual a zero, rejeitando a hipótese nula de que a amostra segue uma distribuição normal multivariada.

No intuito de verificar o índice de adequação da amostra e das variáveis foi examinado a fatorabilidade da matriz dos dados por meio da medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para a interpretação dos índices KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres, entre 0,7 e 0,8 são considerados bons, valores entre 0,8 e 0,9 são considerados ótimos, e maiores que 0,9 são considerados excelentes. O critério KMO indicou um índice de 0,97, demonstrando que a amostra é excelente para a geração dos fatores (FÁVERO et. al., 2009; PASQUALI, 2012).

Para verificar a quantidade de fatores a serem considerados foi realizada a análise gráfica pelo *scree plot* e a análise paralela. O *scree plot*, considera os dados reais, enquanto a análise paralela faz uma simulação e uma reamostragem dos dados. O teste indicou a possibilidade de extração entre 3 e 5 fatores (Figura 2). Laros (2005) observa que o critério de análise paralela tem uma vantagem considerável na determinação do número correto de fatores em comparação com outros critérios. Optou-se por explorar os dados considerando os modelos entre 3 e 5 fatores.



Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.1 Análise fatorial exploratória

Realizou-se a avaliação da qualidade dos modelos, via AFE com três, quatro e cinco fatores. Essa avaliação tem como objetivo identificar “quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas da amostra” (MARÔCO, 2014, p. 43). Considerou-se que os fatores se correlacionam entre si, portanto, a rotação escolhida no *software* foi a *oblimin* (não ortogonalidade dos fatores). O método de fatoração selecionado foi o de minimização dos resíduos (*minres*) por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

A Tabela 3 apresenta os principais critérios para avaliar a qualidade dos modelos testados. No modelo com 3 fatores a variância explicada foi de 50% e os modelos com 4 e 5 fatores apresentaram variância de 54% cada. A variância explicada refere-se à porção de variância comum que um fator, ou um conjunto de fatores, consegue extrair de um determinado conjunto de dados. Não há consenso na literatura sobre qual percentual mínimo deveria ser considerado para avaliar um modelo (DAMÁSIO, 2012). O pressuposto é que quanto maior a variância explicada, maior o grau de explicação da realidade observada.

Utilizou-se, também, o qui-quadrado (χ^2) e os seus respectivos graus de liberdade são melhores analisados com a estatística NC, que representa a divisão do valor do teste qui-quadrado pelo número de graus de liberdade. Dessa forma, valores menores que 3 são ideais, ou no máximo 5 (KLINE, 2015), sendo que apenas o primeiro modelo, de três fatores, obteve NC maior que 3. A raiz quadrada média dos resíduos (RMSR) deve ser menor que 0,08 (KLINE, 2015), o que foi atendido em todos os modelos. A raiz do erro médio quadrático de aproximação (RMSEA) avalia o erro do modelo em comparação a um modelo padrão, e deve ser menor que 0,05, ou no máximo 0,10 (KLINE, 2015), o que, mais uma vez, foi atendido em todos os casos, inclusive considerando o intervalo de confiança dessa medida (IC RMSEA). Por fim, analisou-se o índice TLI (Tucker-Lewis Index), que mede o ajuste incremental. De acordo, com Kline (2015), quanto mais próximo de um (1), melhor. Avaliando todas as estatísticas de ajuste do modelo, verifica-se que o modelo com cinco fatores obteve os melhores valores, indicando a aderência do modelo teorizado às evidências empíricas da amostra.

Tabela 4 - Estatísticas de ajuste dos modelos da Análise Fatorial Exploratória.

Modelo	Variância explicada	χ^2	gl	NC	RMSR	RMSEA	IC RMSEA	TLI
AFE 3 fatores	50%	3.586,16	1.173	3,05	0,04	0,064	0,06 – 0,065	0,849
AFE 4 fatores	54%	2.967,59	1.124	2,64	0,03	0,058	0,053 – 0,058	0,88
AFE 5 fatores	54%	2.544,39	1.076	2,36	0,03	0,053	0,048 – 0,053	0,9

Fonte: dados da pesquisa.

Após a confirmação, pela AFE, de que o modelo com cinco fatores é a melhor forma de representar a amostra, prosseguiu-se à validação dos indicadores, utilizando três critérios: (a) desconsideração dos itens com carga fatorial menor que 0,3, por serem estatisticamente desprezíveis (COMREY e LEE, 2013); (b) descarte de itens com carga fatorial complexa (carga fatorial não desprezível em mais de um fator) (HAIR et. al., 2009); e (c) retirada de itens com comunalidade (variância do item que é compartilhada com o fator) menor que 0,5, pois, de acordo com Hair *et. al.* (2009), podem atrapalhar a validação confirmatória por AFC. Após diversas iterações, os 52 itens originais foram reduzidos a 24 (Tabela 4). O item 22 (Os mecanismos de incentivo da minha organização são capazes de envolver os indivíduos em projetos de inovação) mudou da dimensão Recursos Organizacionais para a dimensão Liderança, em função da carga fatorial relevante (0,52).

Tabela 5 - Composição das dimensões

Dimensão	Itens do Questionário
Ambiente Institucional	4, 5, 6, 7, 9, e 10
Liderança	11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 22
Recursos Organizacionais	26 e 29
Relações de Cooperação	33, 34, 35, 36 e 37
Comportamento inovador	49 e 50

Fonte: dados da pesquisa.

Após a validação dos itens os índices do modelo foram melhorados (Tabela 5). A variância explicada aumentou de 54% para 65%, o RMSR reduziu de 0,03 para 0,02, e o índice TLI ficou mais próximo de 1. Os outros índices mantiveram-se nos níveis recomendados pela literatura, corroborando, mais uma vez, o pressuposto de que as dimensões representam com qualidade a amostra da pesquisa.

Tabela 6 - Estatísticas de ajuste do modelo com cinco fatores antes e após validação

Modelo	Variância explicada	χ^2	gl	NC	RMSR	RMSEA	IC RMSEA	TLI
AFE 5 fatores Pré-validação	54%	2.544,39	1.076	2,36	0,03	0,053	0,048 – 0,053	0,9
AFE 5 fatores Pós-validação	65%	475,41	166	2,86	0,02	0,061	0,053 – 0,066	0,944

Fonte: dados da pesquisa.

A confiabilidade dos fatores do modelo foi verificada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. Para Pasquali (2012), valores acima de 0,70 são considerados confiáveis. Pode-se atestar, de forma geral, a boa confiabilidade dos fatores. O coeficiente variou entre 0,78 e 0,96 (Tabela 6).

Tabela 7 - Alfa de Cronbach

Dimensão	Alfa de Cronbach
Ambiente Institucional	0,88
Liderança	0,96
Recursos Organizacionais	0,87
Relações de Cooperação	0,79
Comportamento inovador	0,78

Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, na Tabela 7, pode ser observada as cargas fatoriais e comunalidades dos itens que compõem o modelo de cinco dimensões pós-validação exploratória. Os três itens de maior carga fatorial, isto é, de maior correlação entre fator e item, fazem parte do construto Liderança, indicando a alta quantidade de variância capturada nesse construto (comunalidades acima de 80%), enquanto que os últimos dois itens compreendem o construto Relações de Cooperação, com cargas fatoriais menor que 0,5, mas com comunalidade razoável, ou seja, mais de 60% da variância é compartilhada com o fator de origem.

Tabela 8. Carga fatorial e comunalidade dos itens após validação por AFE.

Item	Descrição	Dimensão*	Carga fatorial	Comunalidade
16	O dirigente do órgão estimula os indivíduos a desenvolverem novas competências.	LI	0,96	0,84
17	O dirigente da minha organização estimula a busca de soluções de problemas da organização.	LI	0,94	0,86
18	O dirigente do órgão em que trabalho contribui para criar um ambiente de estímulo à inovação.	LI	0,88	0,80
50	Procuro envolver meus colegas de trabalho no desenvolvimento das ideias inovadoras que tenho.	CI	0,85	0,67
35	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos materiais de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.	RC	0,79	0,64
14	Quando muda o dirigente da organização em que atuo os projetos de inovação são continuados.	LI	0,76	0,72
29	A organização em que trabalho disponibiliza recursos tecnológicos para apoiar projetos inovadores.	RO	0,76	0,81
5	O ambiente do Sistema de Justiça favorece a troca de informações entre indivíduos que atuam nesse Sistema.	AI	0,75	0,56
49	Meus colegas de trabalho contribuem na minha motivação para inovar na organização em que atuo.	CI	0,74	0,64
11	O dirigente do órgão em que trabalho tem o hábito de ouvir novas ideias.	LI	0,74	0,61
12	O dirigente do órgão em que trabalho apoia projetos inovadores.	LI	0,72	0,66
9	Prêmios que reconhecem inovações desenvolvidas no âmbito do Sistema de Justiça estimulam à inovação.	AI	0,70	0,58
34	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos humanos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.	RC	0,70	0,61
15	O dirigente do órgão em que trabalho estimula a experimentação de novas formas de execução do trabalho.	LI	0,67	0,68
6	Os indicadores do CNJ contribuem para à inovação na organização em que atuo.	AI	0,62	0,61
4	As políticas institucionais do Sistema de Justiça impulsionam uma cultura de inovação na organização em que atuo.	AI	0,61	0,51

37	As Relações de Cooperação da minha organização facilitam a difusão da inovação em outras organizações do Sistema de Justiça.	RC	0,60	0,53
19	O dirigente do órgão em que trabalho é tolerante aos erros gerados durante a implementação de inovações.	LI	0,60	0,76
26	A minha organização proporciona oportunidades para os indivíduos adquirirem novos conhecimentos.	RO	0,53	0,52
7	As políticas de governança do CNJ contribuem para promover à inovação na organização em que atuo.	AI	0,53	0,55
22	Os mecanismos de incentivo da minha organização são capazes de envolver os indivíduos em projetos de inovação.	LI	0,53	0,62
10	Programas de simplificação e desburocratização do serviço público contribuem para à inovação na organização em que atuo.	AI	0,51	0,64
33	As Relações de Cooperação com outras organizações impulsionam minha organização a inovar.	RC	0,47	0,62
36	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos tecnológicos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização	RC	0,46	0,60

Fonte: dados da pesquisa. Obs. (*) AI = Ambiente Institucional; LI= Liderança; RO = Recursos Organizacionais; RC = Relações de Cooperação; CI = Comportamento Inovador.

4.4.2 Análise fatorial confirmatória

Na Análise Fatorial Confirmatória o objetivo foi ratificar e ajustar o modelo final obtido de forma a otimizar o ajuste. Foram mantidas as 24 variáveis finais e estimados diversos modelos. O primeiro, mais simples, considerou apenas as covariâncias entre os fatores; em seguida, foram feitas iterações no modelo inicial, ajustando as covariâncias, entre os indicadores, apontadas como relevantes pelos índices de modificação (MI). Na Tabela 8 podem ser observadas as principais estatísticas de ajustes dos modelos inicial e final.

Tabela 9 - Estatísticas de ajuste dos modelos da Análise Fatorial Confirmatória.

Modelo	χ^2	gl	NC	RMSEA	IC RMSEA	CFI	TLI
Inicial	893,369	242	3,47	0,071	0,066 – 0,077	0,931	0,922
Final	423,566	215	1,97	0,043	0,037 – 0,049	0,978	0,972

Fonte: dados da pesquisa.

A análise das estatísticas de ajuste aponta para o ganho significativo de qualidade do modelo. O qui-quadrado normado (NC) passou de 3,47 para 1,97, o RMSEA final ficou abaixo de 0,05, inclusive quando considerado o intervalo de confiança, e os índices incrementais de ajuste CFI e TLI ficaram muito próximos de 1. Adicionalmente, o Rho de Jöreskog, índice de confiabilidade composta, teve valor igual a 0,961, valor bem satisfatório de acordo com Chin (1998), que recomenda valores acima de 0,70.

A Tabela 9 apresenta a média das respostas, obtidas em cada dimensão. A média aritmética foi obtida a partir dos valores registrados pelos respondentes em cada item do

questionário, em escala com variação entre 1 e 7. Valores maiores que 4 estão associados à concordância e menores que 4 à discordância em relação às dimensões.

Tabela 10 - Estimativas médias das dimensões de inovação na Justiça

Dimensão	Variáveis (médias) (*) (**)	Média
Ambiente Institucional	4 (4,1); 5 (4,4); 6 (4,5); 7 (4,5); 9 (4,4); 10 (4,3)	4,4
Liderança	11 (5,2); 12 (5,2); 14 (4,7); 15 (4,9); 16 (4,9); 17 (4,7); 18 (4,6); 19 (4,4); 22 (4,4)	4,8
Recursos Organizacionais	26 (4,9); 29 (4,6)	4,8
Relações de Cooperação	33 (4,3); 34 (4,5); 35 (4,7); 36 (4,5); 37 (3,9)	4,4
Comportamento inovador	49 (5,2); 50 (5,4)	5,3

Fonte: dados da pesquisa. Obs.: (*) variáveis conforme Tabela 1; (**) os valores entre parêntesis indicam as médias das respectivas variáveis.

Os resultados da Tabela 8 indicam que os respondentes da amostra percebem que as cinco dimensões podem afetar à inovação na Justiça. O Comportamento Inovador (5,3), foi a dimensão que obteve a maior média, seguida de Recursos Organizacionais (4,8) e Liderança (4,8); em terceiro as dimensões Ambiente Institucional (4,4) e Relações de Cooperação (4,4). . No entanto, esses resultados devem ser interpretados com cautela, principalmente, no que diz respeito a dimensão Ambiente Institucional, uma vez, que 45% dos respondentes não fazem parte do Poder Judiciário. Como demonstrado no capítulo anterior as decisões do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) influenciam comportamentos de tribunais, principalmente nas questões relacionadas a gestão e governança e, portanto, em inovações que visem melhorar o desempenho dos tribunais.

4.4.3 Modelo estrutural

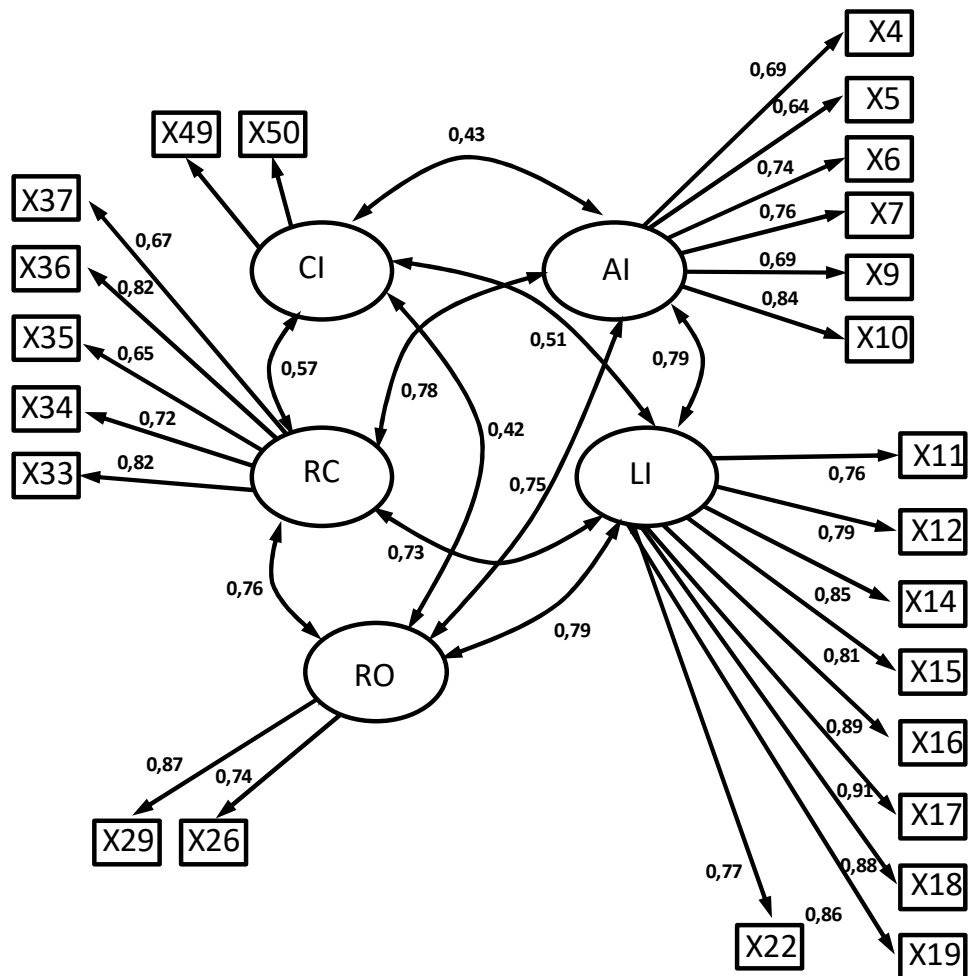
A Modelagem de Equações Estruturais é uma técnica que trabalha com variáveis latentes, ou seja, medidas não diretamente observadas, mas derivadas de indicadores observáveis, como itens de uma escala de avaliação (PILATI e LAROS, 2007), que busca explicar as relações entre múltiplas variáveis, examinando a estrutura de interrelações (HAIR *et. al.*, 2009). Enquanto a AFC é utilizada para confirmar e aperfeiçoar os construtos e itens encontrados (modelo de mensuração), a MEE é utilizada para testar hipóteses de que as relações entre os itens e construtos realmente existem.

Em um modelo estrutural podem existir dois tipos de relação: de dependência e correlacionais. No primeiro, o pesquisador assume que pode existir o impacto de um construto sobre outro ou sobre uma variável. No segundo, o pesquisador acredita que os construtos são correlacionados, mas não assume que um é dependente do outro. Um único modelo estrutural pode conter tanto relações de dependência quanto correlacionais. O pesquisador pode

especificar qualquer combinação de relações que tem suporte teórico para a questão de pesquisa (HAIR et. al., 2009).

Nesta pesquisa, assumiu-se como hipótese que existe uma correlação entre as dimensões: Ambiente Institucional, Liderança, Recursos Organizacionais, Relações de Cooperação e Comportamento Inovador que, conjuntamente, podem influenciar o processo de inovação em organizações da Justiça. As correlações entre as variáveis foram verificadas pelo coeficiente de correlação de Pearson (r) que mede o grau de relação entre duas variáveis quantitativas através de valores situados entre -1 e 1. De acordo com Cohen (2013), valores entre 0,10 e 0,29 são considerados pequenos; entre 0,30 e 0,49 são medianos; e valores acima de 0,50 são considerados grandes. Os resultados da técnica MEE apontam para a não rejeição da hipótese. O coeficiente estrutural é significativamente diferente de zero (p -valor $<$ 0,01). As correlações entre as dimensões podem ser observadas no modelo estrutural (Figura 3).

Figura 3 - Modelo estrutural



Fonte: dados da pesquisa. Nota¹: $\chi^2/gf=1,97$; RMSEA=0,043; CFI=0,978; TLI=0,972. Nota²: AI=Ambiente Institucional; LI=Liderança; RO=Recursos Organizacionais; RC=Relações de Cooperação; CI=Comportamento Inovador. Nota³: os termos de variância de erros foram omitidos para fins de simplificação.

Na relação entre Ambiente Institucional e Liderança existe uma correlação significativamente alta (0,79). O mesmo pode ser observado na relação entre Ambiente Institucional e Relações de Cooperação (0,78), e Ambiente Institucional e Recursos Organizacionais (0,75). Porém, a relação entre Ambiente Institucional e Comportamento Inovador a correlação é moderada (0,43).

As correlações altas entre as dimensões Ambiente Institucional, Liderança, Recursos Organizacionais e Relações de Cooperação, podem ser atribuídas à configuração institucional constituída com o advento do CNJ, em 2004, que termina por pressionar lideranças de órgãos da Justiça para a consecução de seus objetivos. A partir da criação do CNJ foi estabelecido um arcabouço legal útil para contribuir com a modernização do Judiciário brasileiro. Podem ser citadas, como exemplo, a Resolução n. 70/2009, que norteou o planejamento e a gestão estratégica do Judiciário, incluindo temas como, infraestrutura e tecnologia, a Resolução n. 90/2009, que previa o nivelamento da tecnologia da informação e comunicação (TIC) dos Tribunais, e a Resolução n. 99/2009 que instituiu o planejamento nacional de TIC do Poder Judiciário.

A correlação moderada entre Ambiente Institucional e comportamento inovador, pode apontar para a falta de políticas que fomentem o comportamento inovador de indivíduos. As ações relacionadas à melhoria de desempenho nem sempre estão atreladas à inovação, como pode ser inferido na fala de um dos respondentes: “a sobrecarga de trabalho e cobrança dos órgãos de controle acabam por interferir na disposição do magistrado em buscar inovar, pois nem sempre os números cobrados expressam a qualidade do serviço prestado”. Outro respondente aponta que houve investimento em tecnologia em detrimento dos servidores, sinalizando a necessidade de ações voltadas para o melhor aproveitamento dos recursos humanos. “O Sistema da Justiça precisa de uma adequação para melhor aproveitar os servidores. Existe muito potencial subaproveitado. Investem muito em tecnologia e esquecem dos recursos humanos”. Um respondente observa, também, que “o Sistema de Justiça, ainda não tem organização interna, comunicação adequada e articulada entre seus vários subsistemas, sendo muito resistente à inovação”.

Como lembra um dos participantes da pesquisa: “o estabelecimento de inovação carece de uma atmosfera própria e a formação de um ecossistema baseado na confiança mútua com alinhamento às estratégias e macrodesafios, definidos e validados por todo o sistema”. Nesse sentido, todas as organizações da Justiça devem colaborar para a criação de um Ambiente Institucional que gere e implemente ações efetivas a favor da inovação.

Quanto às dimensões Liderança e Recursos Organizacionais (0,79), Liderança e Relações de Cooperação (0,73), e Liderança e comportamento inovador (0,51), existe uma correlação significativamente alta entre os construtos. No capítulo 4 foi possível identificar a importância da Liderança no processo de inovação, uma vez que os líderes podem atuar como facilitadores desse processo na medida que apoiam à inovação. Um dos respondentes ressaltou no campo do questionário destinado a observações adicionais que a “falta de integração com os órgãos, dificulta a interação na organização”. Demonstrando o papel estratégico que a Liderança pode ocupar no processo de articulação para promover à inovação.

A Liderança em todos os níveis das organizações pode desempenhar papel importante na definição da situação dos indivíduos envolvidos, a ponto de levar as pessoas a pensar sobre questões e incentivos, e até mesmo suas disposições iniciais, de maneiras particulares. Líderes com forte reputação podem legitimar certas formas de lidar com um problema, e estimular ou persuadir as pessoas a agir de maneiras que favorecem ou inibem a cooperação (FAERMAN, MCCAFFREY e SLYKE, 2001).

No contexto do serviço público brasileiro, Amaral (2006, p.559) observa que as lideranças precisam ser capazes de lidar com problemas estruturados e complexos, para os quais necessitam ter “capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado. O desafio está, sobretudo, em conseguir oferecer formas de aprendizado voltadas para reflexão, criatividade e iniciativa de modo a contribuir para a preparação de servidores capazes de agir” e tomar decisões. Esse comportamento da Liderança permite que à inovação flua de maneira mais contundente nas organizações públicas, favorecendo as Relações de Cooperação, o comportamento inovador e o estabelecimento de Recursos Organizacionais que são fundamentais para inovar.

A relação entre Recursos Organizacionais e Relações de Cooperação possui uma correlação significativamente alta (0,76), enquanto entre Recursos Organizacionais e Comportamento Inovador a correlação é moderada (0,42). Esse resultado chama a atenção, visto que não existe uma correlação forte entre Comportamento Inovador e Recursos Organizacionais, confirmando os achados no capítulo 4, que identificou que os Recursos Organizacionais são importantes para o processo de inovação, porém, a ausência de recursos não influencia negativamente a motivação dos indivíduos a inovar. A correlação alta entre Recursos Organizacionais e Relações de Cooperação pode ser explicada em função da busca por apoio externo para inovar. Um dos respondentes do questionário observa que a falta de recursos dificulta inovar: “Infelizmente, não dispomos de recursos humanos e materiais para

implantar as inovações de que o tribunal tanto necessita para o bom desempenho de sua missão”.

Por fim, a correlação entre Relações de Cooperação e Comportamento Inovador é significativamente alta (0,57). Foi observado no capítulo 4 , que desenvolvimento da parceria, formais ou informais, favorecem o processo de inovação. A confiança e a compreensão dos parceiros sobre a importância de uma determinada inovação pode gerar *links* que motivem os indivíduos.

4.5 CONCLUSÃO

Uma contribuição desta pesquisa foi elaborar e encontrar evidências de validade de uma escala de orientação à inovação em organizações da Justiça. Outra foi testar o modelo teórico de Castro e Guimaraes (2019), demonstrando que para a amostra relacionada as dimensões Ambiente Institucional, Liderança, Recursos Organizacionais, Relações de Cooperação e Comportamento Inovador possuem correlação de variam de moderada a forte. Desse modo, a pesquisa traz contribuições para preencher lacunas na literatura, contribuindo para o desenvolvimento de novos estudos. Adicionalmente, o instrumento desenvolvido e testado pode ser utilizado como ferramenta de diagnóstico para avaliar a orientação à inovação em organizações da Justiça, como outras organizações públicas com características similares.

Os dados foram tratados utilizando-se as técnicas estatísticas de AFE e AFC que apontaram evidências de validade da EOIJ com base na amostra utilizada. No entanto, por ser tratar da primeira tentativa de construção e validação de um instrumento de medida para compreender fatores que favorecem e inibem à inovação em organizações da Justiça, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser observadas na condução de estudos futuros.

Melhorias podem ser desenvolvidas na escala, por exemplo, as dimensões Comportamento Inovador e Recursos Organizacionais, apresentaram um número considerável de cargas complexas, indicam a possibilidade de aperfeiçoamento dos itens que medem esses dois construtos. Outra limitação diz respeito ao tamanho da amostra, apesar do instrumento ter sido disponibilizado online por pouco mais de três meses e terem sido enviados aproximadamente 2.500 convites, a taxa de retorno não passou de 0,7%, o que demandou um esforço maior para aplicar o questionário presencialmente em algumas unidades da federação. A amostra reduzida impossibilitou desenvolver uma análise comparativa entre organizações da Justiça. Diante disso, se sugere para os estudos futuros que sejam feitas análises comparativas entre as organizações.

Também é importante compreender mais profundamente, em termos qualitativos, cada uma das dimensões. Na dimensão Liderança é preciso compreender como os vários níveis hierárquicos se comportam frente a pressões ambientais e como estes influenciam o comportamento inovador de indivíduos. No construto Comportamento Inovador é importante verificar até que ponto o aspecto legalista e normativo da Justiça tende a influenciar o comportamento dos indivíduos em relação à inovação.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são retomados os objetivos do trabalho e os principais resultados discutidos nos capítulos 2, 3 e 4. Também são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros. Adicionalmente buscou-se responder as proposições formuladas no capítulo 2.

O estudo se propôs a investigar dimensões que influenciariam o processo de inovação na Justiça, com o objetivo geral elaborar e testar um modelo teórico-metodológico de dimensões que influenciariam o processo de inovação em organizações da Justiça. Para alcançar esse objetivo foram definidos quatro objetivos específicos: (1) identificar na literatura especializada fatores que podem influenciar o processo de inovação na Justiça; (2) identificar a partir da percepção dos servidores da Justiça de diferentes níveis hierárquicos fatores que podem afetar o processo de inovação; (3) elaborar e encontrar evidências de validade da Escala de Orientação à Inovação em Organizações da Justiça; e (4) testar evidências empíricas de relações entre as dimensões do modelo teórico.

O primeiro objetivo da tese foi alcançado por meio do estudo teórico, apresentado no capítulo 2. Partindo-se do pressuposto de que diferentes níveis afetariam o processo de inovação na Justiça, utilizou-se as lentes teóricas da teoria da inovação e o institucionalismo organizacional. A segunda teoria foi utilizada como suporte à primeira em função das particularidades das organizações da Justiça, imersas em um ambiente altamente institucionalizado. O aspecto determinístico do ambiente institucional sobre o comportamento dos atores, comum na teoria institucional não foi considerado, principalmente, porque correntes mais recentes dessa teoria trouxeram contribuições significativas no que diz respeito a mudanças organizacionais que podem ser provocadas pelos indivíduos, no ambiente institucional. Desse modo, distintas lentes teóricas da teoria institucional permitem uma visão mais integradora do processo de inovação.

Assim, os resultados desse primeiro estudo apontaram para cinco dimensões que poderiam influenciar o processo de inovação nas organizações da Justiça: ambiente institucional, liderança, recursos organizacionais, relações de cooperação e comportamento inovador. Diante disso, o modelo teórico proposto procura integrar essas cinco dimensões. De modo que o processo de inovação seria influenciado pela relação recursiva dessas cinco dimensões que deveriam ser testadas empiricamente.

O segundo objetivo da tese foi alcançado por meio do estudo qualitativo, apresentado no capítulo 3. A análise das entrevistas realizadas com advogados, defensores públicos, juízes, procuradores e outros agentes públicos que atuam no sistema de Justiça, confirmaram as

dimensões definidas no estudo teórico. Os achados demonstram que o processo de inovação na Justiça necessita ser analisado considerando a interdependência entre as cinco dimensões. O ambiente institucional pode influenciar as organizações a inovarem na medida em que são definidas normas, regras em geral e padrões de conduta que buscam melhorar o desempenho e a própria imagem das organizações. Adicionalmente, a liderança pode favorecer o processo de inovação ao apoiarem com a infraestrutura organizacional. A liderança também assume um papel importante para criar um clima organizacional mais propício à inovação. Observou-se também que os recursos organizacionais, assim como as relações de cooperação intra e interorganizacionais são essenciais para inovação. No que tange à dimensão comportamento inovador foi possível verificar um forte altruísmo e espírito empreendedor por parte de indivíduos que se lançam a inovar em organizações da Justiça.

O terceiro e quarto objetivo da tese foram alcançados por meio do estudo cujos resultados são apresentados no capítulo 4. Para construir a Escala de Orientação à Inovação na Justiça foram elaborados itens a partir das entrevistas realizadas para consecução do objetivo 2, após o processo de validação qualitativa do instrumento. Foram coletados os dados para realizar as análises estatísticas. Ao final obteve-se evidências de validade para uma escala com 24 itens. Em seguida foi desenvolvido o modelo estrutural, no qual foi possível verificar as relações entre as cinco dimensões propostas no capítulo 2 e confirmadas no estudo apresentado no capítulo 3. Para a amostra estudada foi possível verificar que as cinco dimensões estão correlacionadas, demonstrado que o processo de inovação na Justiça pode ser explicado por um conjunto de variáveis que se relacionam entre si, conforme modelo teórico proposto no capítulo 2. Esses achados iniciais constituem o primeiro passo para o desenvolvimento de outros estudos que investiguem a inovação nas organizações da Justiça. Diante do exposto, os objetivos definidos para esta tese foram alcançados.

A presente pesquisa apresenta limitações. A primeira diz respeito à amostra das entrevistas que incluiu apenas indivíduos envolvidos em projetos inovadores implementados em organizações da Justiça, que participaram de alguma edição do Prêmio Innovare. Outra questão diz respeito ao número amostral do *survey*. Embora a amostra tenha atendido aos pressupostos teóricos para realizar as análises estatísticas, não foi possível alcançar um número maior de indivíduos e se estabelecer tendências entre as várias organizações. Foram enviados, aproximadamente, 2.500 convites para responder o questionário *online*, porém, a taxa de retorno foi inferior a 1%. Cabe observar, também, que algumas organizações, quando contatadas, não autorizaram a aplicação do questionário presencialmente. Por essas razões a

maioria das respostas aos questionários foi obtida mediante abordagem indivíduo a indivíduo, no ambiente organizacional.

Outra limitação desse estudo, diz respeito a composição da amostra para validação da escala. Apesar dos cuidados para construir uma Escala de Orientação à Inovação na Justiça, que pudesse ser aplicada em distintas organizações, em função do maior percentual amostral (53%) ser de membros do Judiciário, o instrumento pode não ser suficiente para captar as particularidades de cada organização do sistema de Justiça.

Além das sugestões de pesquisas elencadas nos estudos que compõem esta tese e nos parágrafos acima, são listadas, a seguir, outras sugestões que podem contribuir para a construção do conhecimento a respeito de inovação na Justiça.

Sugere-se testar a Escala de Orientação à Inovação na Justiça, em uma amostra mais ampla composta por membros da Defensoria Pública e Ministério Público, a fim de comparar com os resultados desse estudo.

Embora se tenha obtido bons índices de ajuste na escala, os fatores recursos organizacionais e comportamento inovador, precisam ser revistos, uma vez que ficaram na versão final apenas com três e dois itens, respectivamente. Ainda, o modelo teórico pode ser aperfeiçoado utilizando-se outras lentes teóricas. Adicionalmente, na fase inicial do desenvolvimento desta tese foram sugeridas, no capítulo 2, quatro proposições, que poderiam ser testadas, referentes à inovação em organizações da Justiça. No entanto, com o desenvolvimento das fases seguintes da pesquisa, estas proposições não foram consideradas nos resultados apresentados nos capítulos 3 e 4, em função dos objetivos traçados neste trabalho. Assim, adiante são apresentadas e comentadas essas proposições, de modo a sedimentar discussões para eventuais estudos futuros.

A proposição 1 sugeria que: quanto maior a pressão institucional para inovar, maior a predisposição das organizações da Justiça para inovarem, na medida em que a racionalidade dessas organizações concorre com o ambiente institucional. Zucker (1988), observa que as demandas do ambiente institucional e a necessidade de legitimação pressionam as organizações a adotarem novas estruturas e novos processos organizacionais que sejam institucionalizados. Boa parte dessas mudanças tendem a ser constantes e incrementais, sendo compatíveis com a lógica de legitimação no sistema social, e mais ou menos voltadas para a conformidade ou não-conformidade (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e CRUBELLATE, 2005).

A partir dos dados coletados nas entrevistas (capítulo 3), foi possível encontrar indícios de que o ambiente institucional pode influenciar, de maneira distinta, as organizações do sistema de Justiça. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio de instrumentos normativos

e regulativos pressiona os tribunais a adotarem estratégias voltadas para o planejamento, governança e gestão judiciária. Além disso, o CNJ ao longo dos anos vem desenvolvendo indicadores de desempenho e metas que devem ser cumpridas pelos tribunais. O relatório Justiça em Números se tornou uma importante fonte de pressão sobre os tribunais na medida em que divulga anualmente os indicadores de desempenho de cada tribunal. Essa pressão exercida pelo CNJ tem promovido algumas mudanças e inovações nos tribunais. Contudo, a partir dos relatos das entrevistas foi observado que existe uma certa resistência, por parte de magistrados, que veem o CNJ como um órgão que interfere nos tribunais comprometendo a autonomia do Judiciário nos estados.

Corroborando com os achados nas entrevistas, foi possível também encontrar indícios a de que existe uma forte relação entre ambiente institucional e liderança, e entre ambiente institucional e recursos organizacionais. Ainda, a pressão institucional para inovar pode influenciar às organizações da Justiça a inovarem, na medida em que a liderança de topo, desenvolva ações na organização alinhadas ao ambiente institucional. No entanto, é necessário desenvolver novos estudos que investiguem em profundidade em que medida o nível institucional influencia as organizações da Justiça a inovarem.

A proposição 2 propunha que: se o ambiente institucional for restritivo à inovação, menor será a predisposição das organizações da Justiça a inovar. Trata-se de uma conjectura que refuta a proposição 1. Nesta pesquisa não foi possível identificar esse cenário. Desse modo, sugere-se que estudos futuros possam considerar essa proposição em um teste de hipóteses, por exemplo.

A proposição 3 sugeria que: quanto maior o comprometimento da organização com valores que levem à inovação, maior a pressão para estabelecer um contexto organizacional, institucional e interorganizacional mais favorável à inovação. Inovar é uma ação sujeita a uma mudança de hábitos. Qualquer ação que for frequentemente repetida tornar-se um novo padrão (BERGER e LUCKMANN, 2007). A habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta aos problemas organizacionais específicos (TOLBERT e ZUCKER, 1999, p. 203).

A legitimidade de novos arranjos é construída socialmente e reflete uma congruência entre os comportamentos da organização legitimada e as crenças e valores compartilhados do grupo social (SCOTT, 2008). Uma vez legitimadas, as mudanças tornam-se amplamente aceitas pelos componentes e mecanismos da estrutura organizacional (SELZNICK, 1972), e adquirem o estatuto moral e ontológico de fatos assumidos que dão forma a futuras interações e negociações organizacionais (TOLBERT e ZUCKER, 1983; BARLEY e TOLBERT, 1997). Assim, na medida que mudanças em prol da inovação ocorrem nas organizações da Justiça,

pode existir um interesse maior dessas organizações em promover um contexto, tanto interno quanto externo, mais propício à inovação.

Esta tese não investigou o construto comprometimento organizacional. No entanto, considerando os resultados das entrevistas e da análise estatística do construto liderança, existem indícios de que, no contexto organizacional, a liderança exerce um papel fundamental como motivador e apoiador do processo de inovação. Além disso, é esperado que o líder expresse os valores da organização. Corroborando para isso, quando se analisa o modelo estrutural desenvolvido no capítulo 4 desta tese é possível observar que a dimensão liderança está fortemente correlacionada com o ambiente institucional, com recursos organizacionais, com relações de cooperação e com o comportamento inovador. Essas evidências podem instigar pesquisas futuras que considerem explorar empiricamente essa proposição.

Finalmente, a proposição 4 inferia que: se os valores dos atores são contrários à inovação, menor será a predisposição das organizações da Justiça a inovar e maior será a resistência desses atores às pressões para inovar. Considerando os achados empíricos das entrevistas, existem indícios de que, na medida em que os atores são favoráveis à inovação, há uma busca pelo apoio organizacional para inovar. No entanto, a predisposição da organização em inovar está relacionada, principalmente, ao perfil da liderança, em especial, da alta gestão e, provavelmente, ao ambiente institucional. Outra questão é que o comportamento inovador dos indivíduos se relaciona, sobretudo, com valores e crenças pessoais. Com as entrevistas foi possível verificar um certo espírito empreendedor e altruísmo por parte de alguns entrevistados que desejam desenvolver soluções para problemas que enfrentam rotineiramente no seu ambiente de trabalho. Como observado nas conjecturas anteriores sugere-se o desenvolvimento de pesquisas para compreender melhor a relação entre comportamento inovador e predisposição a inovar das organizações.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações. A primeira diz respeito à amostra das entrevistas que incluiu apenas indivíduos envolvidos em projetos inovadores implementados em organizações da Justiça, que participaram de alguma edição do Prêmio Innovare. Outra questão diz respeito ao número amostral do *survey*. Embora a amostra tenha atendido aos pressupostos teóricos para realizar as análises estatísticas, em função da limitação de recursos não foi possível alcançar um número maior de indivíduos e se estabelecer tendências entre as várias organizações. Foram enviados, aproximadamente, 2.500 convites para responder o questionário *online*, porém, a taxa de retorno foi inferior a 1%. Cabe observar, também, que algumas organizações, quando contatadas, não autorizaram a aplicação do questionário

presencialmente. Por essas razões a maioria das respostas aos questionários foi obtida mediante abordagem indivíduo a indivíduo, no ambiente organizacional.

Outra limitação desse estudo, diz respeito a composição da amostra para validação da escala. Apesar dos cuidados para construir uma Escala de Orientação à Inovação na Justiça, que pudesse ser aplicada em distintas organizações, em função do maior percentual amostral (53%) ser de membros do Judiciário, o instrumento pode não ser suficiente para captar as particularidades de cada organização do sistema de Justiça.

Além das sugestões de pesquisas elencadas nos estudos que compõem essa tese e nos parágrafos acima, são listadas, a seguir, outras sugestões que podem contribuir para a construção do conhecimento a respeito de inovação na Justiça.

Sugere-se testar a Escala de Orientação à Inovação na Justiça, em uma amostra mais ampla composta por membros da Defensoria Pública e Ministério Público, a fim de comparar com os resultados desse estudo.

Embora se tenha obtido bons índices de ajuste na escala, os fatores recursos organizacionais e comportamento inovador, precisam ser revistos, uma vez que ficaram na versão final apenas com três e dois itens, respectivamente. Por fim, o modelo teórico pode ser aperfeiçoado utilizando-se outras lentes teóricas.

REFERÊNCIAS

- ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public Money and Management**, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília. **Revista do Serviço Público**, 57(4), pp.549-563, Out/Dez 2006.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing: insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- BAXTER, D.; SCHOEMAN, M.; GOFFIN, K. **Innovation in Justice**. New delivery models and better outcomes. London: Cranfield School of Management, 2011.
- BEKKERS, V.; TUMMERS, L. G.; VOORBERG, W. H. **From public innovation to social innovation in the public sector: a literature review of relevant drivers and barriers**. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2013.
- BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. Linking innovation to the public sector: contexts, concepts and challenges. In: BEKKERS, V.; EDELENBOS, J.; STEIJN, B. (Eds.). **Innovation in the public sector**. London: Palgrave Macmillan, 2011. p. 3-32.
- BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 209-213, 2018.
- BOCHENEK, A. C.; DALAZOANA, V. Supremo Tribunal Federal: aprimoramento das funções da Justiça e *good governance*. **Revista de Direito Brasileira**, v. 5, n. 3, p. 115-142, 2013.
- BOLLEN, K. A. Structural Equation Models with Observed Variables. **Structural Equations with Latent Variables**, p. 80-150, 1989.
- BORINS, S. Leadership and innovation in the public sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 8, p. 467-476, 2002.
- BORINS, Sandford. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of intellectual capital**, v. 2, n. 3, p. 310-319, 2001.
- BRANDÃO, S. M. **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Distrito Federal.
- BRASIL. II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 maio 2009, Seção 1.
- BRASIL. Pacto de Estado em Favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 2004, Seção 1.
- CAMPBELL, J. L. **Institutional change and globalization**. Princeton: Princeton University Press, 2004.

- CASTRO, M.P.; GUIMARÃES, T.A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 1, p. 173-184, 2018.
- CIMOLI, M.; DOSI, G.; NELSON, R. R.; STIGLITZ, J. Instituições e políticas moldando o desenvolvimento industrial: uma nota introdutória. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 6, n. 1, p. 55-85, 2009.
- COCHRAN, W. G. **Sampling Techniques**. 3.ed., New York: John Wiley & Sons, Inc. 1977.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Routledge, 2013.
- COMREY, A. L.; LEE, H.B. **A first course in factor analysis**. Psychology Press, 2013.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>> Acesso em: 03 fev. 2019.
- CORIAT, B.; WEINSTEIN, O. Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. **Research Policy**, v. 31, n. 2, p. 273-290, 2002.
- CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. de O.; LOPES, J. R. S. A identificação das dimensões da gestão da qualidade na reforma dos sistemas judiciais: o caso dos tribunais portugueses. **Lex Humana**, v. 10, n. 2, p. 60-86, 2019.
- CUBAN, L. **The managerial imperative and the practice of leadership in schools**. Suny Press, 1988.
- DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009.
- DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of engineering and technology management**, v. 23, n. 4, p. 269-291, 2006.
- DAMÁSIO, B. F. Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. **Psico-USf**, v. 18, n. 2, p. 211-220, 2013.
- DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: which place for public services?. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 98-117, 2013.
- DUMOULIN, L.; LICOPPE, C. Videoconferencing, new public management, and organizational reform in the Judiciary. **Policy & Internet**, v. 8, n. 3, p. 313-333, 2016.
- DUYSTERS, G.; HAGEDOORN, J. A colaboração tecnológica internacional: suas consequências para as economias de industrialização recente. **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**, p. 267-298, 2005.

- EDQUIST, C. Systems of innovation approaches: their emergence and characteristics. In: EDQUIST, C. **Systems of innovation: technologies, institutions, and organizations**. London: Psychology Press, 1997. p. 1-35.
- EDQUIST, C. The systems of innovation approach and innovation policy: an account of the state of the art. In: DRUID CONFERENCE, 2001, Aalborg. **Proceedings...** Aalborg: [s.n], 2001. p. 12-15.
- EDQUIST, C.; JOHNSON, B. Institutions and organizations in systems of innovation. In: EDQUIST, C. **Systems of innovation: technologies, institutions, and organizations**. London: Psychology Press, 1997. p. 41-63.
- ERNST, D.; GANIATSOS, T.; MYTELKA, L. **Technological capabilities and export success in Asia**. New York: Routledge, 2003.
- FAERMAN, S. R.; MCCAFFREY, D. P.; SLYKE, D. M. V. Understanding interorganizational cooperation: Public-private collaboration in regulating financial market innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 3, p. 372-388, 2001.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. **Análise de dados – Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS, J., TURATO, E. R.; MELO, D. G. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 27, p. 388-394, 2011.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp, 2008.
- FREIRE, G. M. C. A.; ROVER, A. J. A reforma do Judiciário: uma análise sistêmica da nova estrutura e organização. **Pensar: Revista de Ciências Jurídicas**, v. 17, n. 2, p. 476-498, 2013.
- GALLOUJ, F. Towards a neo-Schumpeterian theory of innovation in services? **Peace Economics, Peace Science and Public Policy**, v. 24, n. 6, p. 405-420, 1997.
- GIESKE, H.; VAN BUUREN, A.; BEKKERS, V. Conceptualizing public innovative capacity: a framework for assessment. **The Innovation Journal**, v. 21, n. 1, p. 1, 2016.
- GLICK, H. R. Innovation in State judicial administration: effects on court management and organization. **American Politics Quarterly**, v. 9, n. 1, p. 49-69, 1981.
- GOMES, A. O.; GUIMARAES, T. A. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-402, 2013.
- GOMES, A. O.; GUIMARAES, T. A.; SOUZA, E. C. L. Judicial work and judges' motivation: the perceptions of Brazilian state judges. **Law & Policy**, v. 38, n. 2, p. 162-176, 2016.
- GREEN, L.; HOWELLS, J.; MILES, I. **Services and innovation: dynamics of service innovation in the European Union**. Manchester: University of Manchester, 2002.
- GREENHALGH, T.; ROBERT, G.; BATE, S. P., KYRIAKIDOU, O.; MACFARLANE, F. **How to spread good ideas: a systematic review of the literature on diffusion, spread and sustainability of innovations in health service delivery and organisation**. London: NCCSDO, 2004.
- GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of management review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.125-140, 2000.
- GUIMARAES, T. A.; ODELIUS, C. C.; MEDEIROS, J. J.; VARGAS SANTANA, J. A. Management innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 3, p. 297-312, 2011.
- GUIMARAES, T. A.; GOMES, A. O.; GUARIDO FILHO, E. R. Administration of justice: an emerging research field. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 476-482, 2018.
- GUPTA, A. K.; TESLUK, P. E.; TAYLOR, M. S. Innovation at and across multiple levels of analysis. **Organization science**, v. 18, n. 6, p. 885-897, 2007.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. (2009). **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.
- HALVORSEN, T. On innovation in the public sector. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I. **On the differences between public and private sector innovation**. Oslo: NIFU STEP, 2005. p. 2-21.
- HARGRAVE, T. J.; VAN DE VEN, A. H. A collective action model of institutional innovation. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 864-888, 2006
- HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money and Management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.
- HEIDENREICH, S.; LANDSPERGER, J.; SPIETH, P. Are innovation networks in need of a conductor? Examining the contribution of network managers in low and high complexity settings. *Long Range Planning*, v. 49, n. 1, p. 55-71, 2016.
- JANSSEN, O. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. **Academy of management journal**, v. 44, n. 5, p. 1039-1050, 2001.
- JUNG, D. D.; WU, A.; CHOW, C. W. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. **The leadership quarterly**, v. 19, n. 5, p. 582-594, 2008.
- REZENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. VA; FARIA BILHIM, J. A. Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 257-277, 2013.
- KIM, L. **Da imitação à inovação: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coreia**. Unicamp, 2005.
- KIM, Y.; LUI, S. S. The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter?. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 9, p. 1964-1973, 2015.
- KLINKE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. Guilford publications, 2015.
- KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 69, p. 86-102. 2016.
- KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. Oslo: NIFU STEP, 2005.

- LAM, A. Organizational innovation. 2004. Disponível em: < <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/11539/>>. Acesso em: 20 mar. 2018.
- LAMB JR, C. W. Public sector marketing is different. **Business Horizons**, v. 30, n. 4, p. 56-60, 1987.
- LAROS, J. A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Org.). **Análise fatorial para pesquisadores** (p. 163-184). Brasília, DF: LabPAM.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. Parcerias estratégicas**, v. 5, n. 8, p. 237-256, 2009.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. Sistemas de inovação e desenvolvimento: mitos e realidade da economia do conhecimento global. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. p. 17-50.
- LAURENCE, B. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Retos, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições, v. 70, 2011.
- LEWIS, J. M.; RICARD, L. M.; KLIJN, E. H. How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 288-307, 2017.
- LEWIS, J. M.; RICARD, L. M.; KLIJN, E. H.; GROTENBREG, S.; YSA, T.; ALBAREDA, A.; KINDER, T. **Innovation environments and innovation capacity in the public sector**. 2013. Disponível em: < http://www.lipse.org/userfiles/uploads/LIPSE%20WP1%20Research%20Report_11.2014_final.pdf> . Acesso em: 20 set. 2017.
- LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.
- LUNDEVALL, B. **National systems of innovation: an analytical framework**. London: Pinter, 1992.
- MADALENA, P. Magistratura: produtividade controlada em processo virtual. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 13, n. 1807, jun. 2008. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/11376>>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Rediscovering institutions**. Simon and Schuster, 2010.
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. ReportNumber, Ltda, 2014.
- MENDES, G. A Reforma do Sistema Judiciário no Brasil: elemento fundamental para garantir segurança jurídica ao investimento estrangeiro no País. Disponível em: < http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/Reforma_do_Sistema_Judicial_no_Brasil_v_Port.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2019
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MEYER, John; ROWAN, B.; SCOTT, W. R. **Organizational Environments**. Beverly Hills. 1983.
- MICELOTTA, E.; LOUNSBURY, M.; GREENWOOD, R. Pathways of institutional change: an integrative review and research agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1-16, 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Ato Normativo nº 295-PGJ/CGMP/CPJ, de 12 de novembro de 2002. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Subprocuradoria_Institucional/atos/atos_leia_mais?grupo=33&iditem=12013> Acesso em: 05 fev. 2019.

MOTTA, P. R. M. Revendo estrategicamente as organizações do Poder Judiciário: uma perspectiva gerencial. **Cadernos FGV Projetos**, v. 5, n. 12, p. 24-31, 2010.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. De aglomerados locais a sistemas de inovação. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. p. 347-378.

NEELY, A.; HII, J. **Innovation and business performance: a literature review**. 1998. Disponível em: <http://ecsocman.hse.ru/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

NELSON, R. Bringing institutions into evolutionary growth theory. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 12, n. 1, p. 17-28, 2002.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**. 2005. Disponível em: <<http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?. **Public Administration**, v. 89, n. 4, p. 1335-1350, 2011.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Artmed Editora, 2010.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 205-216, 2007.

POTTS, J.; KASTELLE, T. Public sector innovation research: what's next? **Innovation**, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.

RODRIGUEZ, J. R. **Advocacia de interesse público no Brasil: a atuação das entidades de defesa de direitos da sociedade civil e sua interação com os órgãos de litígio do Estado**. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria de Reforma do Judiciário, 2013.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2005.

RØSTE, R. Studies of innovation in the public sector, a theoretical framework. **Publin Report**, D16, 1-39, 2005.

ROTTA, M. J. R.; VIEIRA, P.; ROVER, A. J.; SEWALD JUNIOR, E. Aceleração processual e o processo judicial digital. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 8, p. 125-154, 2013.

SADEK, M. T. A. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, p. 1-62, 2004.

- SADEK, M. T. Estudos sobre o sistema de Justiça. **O Que Ler na Ciência Social Brasileira**, v. 4, p. 233-265, 2002.
- SAHNI, N. R.; WESSEL, M.; CHRISTENSEN, C. M. Unleashing breakthrough innovation in government. **Stanford Social Innovation Review**, v. 11, n. 3, p. 27-31, 2013.
- SALGE, T. O.; VERA, A. Benefiting from public sector innovation: the moderating role of customer and learning orientation. **Public Administration Review**, v. 72, n. 4, p. 550-559, 2012.
- SCHILDT, H.; PERKMANN, M. Organizational settlements: theorizing how organizations respond to institutional complexity. **Journal of Management Inquiry**, p. 139-145, 2017.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of management journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.
- SCOTT, W. R. Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 879-894, 2003.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas, interests, and identities**. London. Sage, 2008.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London. Sage, 1994.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: Ideas and interests**. Sage, 2008.
- SHALLEY, C. E.; GILSON, L. L.; BLUM, T. C. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. **Academy of Management journal**, v. 52, n. 3, p. 489-505, 2009.
- SØRENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration & Society**, v. 43, n. 8, p. 842-868, 2011.
- SOURDIN, T. Justice and technological innovation. **Journal of Judicial Administration**, v. 25, n. 2, p. 1-12, 2015.
- SOUSA, M. M; GUIMARÃES, T. A. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 321-344, 2014.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- SUNDBO, J. The balancing of empowerment. A strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms. **Technovation**, v. 16, n. 8, p. 397445-409446, 1996.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S.; ULLMAN, J. B. **Using multivariate statistics**. Boston, MA: Pearson, 2007.
- TEECE, D. J. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 31, n. 2, p. 193-224, 1996.

- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelo de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-219. v. 1.
- TORFING, J. **Collaborative innovation in the public sector**. Georgetown University Press, 2016.
- TORUGSA, N.; ARUNDEL, A. Complexity of Innovation in the public sector: a workgroup-level analysis of related factors and outcomes. **Public Management Review**, v. 18, n. 3, p. 392-416, 2016.
- VAN DER VEGT, G. S.; JANSSEN, O. Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. **Journal of management**, v. 29, n. 5, p. 729-751, 2003.
- VERMEULEN, P. A. M.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Complex incremental product innovation in established service firms: a micro institutional perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1523-1546, 2007.
- VRIES, H. de; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.
- WALKER, R. M.; JEANES, E.; ROWLANDS, R. Measuring innovation—applying the literature-based innovation output indicator to public services. **Public Administration**, v. 80, n. 1, p. 201-214, 2002.
- WEBER, B.; HEIDENREICH, S. When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. **Long Range Planning**, v. 51, n. 2, p. 334-350, 2018.
- WEST, M. A.; FARR, J. L. **Innovation at work: Psychological perspectives**. Social behaviour, 1989.
- WILLIS, J. J.; MASTROFSKI, S. D.; WEISBURD, D. Making sense of COMPSTAT: a theory-based analysis of organizational change in three police departments. **Law & Society Review**, v. 41, n. 1, p. 147-188, 2007.
- YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 15-32, 2002.
- ZANFERDINI, F. de A. M.; MAZZO, F. H. M. Do movimento de acesso à justiça às preocupações sobre o aumento da litigiosidade de massa. **Meritum, revista de Direito da Universidade FUMEC**, v. 10, n. 1, 2015.
- ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual review of sociology**, v. 13, n. 1, p. 443-464, 1987.

**APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
PARA PARTICIPAR DE PESQUISA ACADÊMICA**

Convidamos o senhor para participar de uma pesquisa sobre o tema “**Inovação na Justiça**” elaborada pela doutoranda Marilú Pereira Castro, sob a orientação do Professor Doutor Tomás de Aquino Guimarães, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).

Sua entrevista é essencial para que possamos entender melhor sobre o processo de inovação no Judiciário a partir das práticas do prêmio Innovare.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder às perguntas da entrevista. O tempo estimado para realização da entrevista é de aproximadamente 45 minutos. Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que o senhor pensa.

Os dados desta pesquisa são confidenciais e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos (gravação, degravação e análise), não sendo revelados nem divulgados nomes nem cargos específicos vinculando o entrevistado e o conteúdo, conforme padrões e normas de ética em pesquisa científica.

A sua participação nesta pesquisa é inteiramente voluntária, de sorte que o senhor fica livre para interromper a sua participação quando e como achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio nem prejuízo.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar-me, por meio do telefone (61) 98277-0586 e endereço eletrônico: marilucastros@gmail.com

AUTORIZAÇÃO

Eu, André Luiz de Almeida Mendonça, declaro que li e compreendi as informações relativas à presente pesquisa e aceitei voluntariamente dela participar como entrevistado. Autorizo o uso de gravador durante a entrevista.

Brasília, de de

Assinatura da pesquisadora

Assinatura do participante

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

Apresentar-se ao entrevistado.

Informar que a pesquisa é uma etapa do Curso de Doutorado em Administração (UnB).

Entregar duas vias do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.

Apresentar o objetivo da pesquisa: Elaborar e testar modelo teórico-metodológico que explique as dimensões que influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça.

Informar que a boa prática submetida ao Prêmio Innovare é considerada para os efeitos da pesquisa como uma inovação e que não existem respostas certas ou erradas, o que importa é a percepção do entrevistado sobre o tema da pesquisa.

Garantir o anonimato dos respondentes: as respostas serão analisadas de forma agregada.

Pedir permissão para gravar a entrevista.

Dimensões/Objetivos	Questões
<p style="text-align: center;">Inovação</p> <p>Identificar dimensões do fenômeno inovação na Justiça.</p>	1. Na sua percepção, o que é inovação no contexto da Justiça?
<p style="text-align: center;">Comprometimento com valores/ Ambiente Institucional</p> <p>Compreender as razões que levam os sujeitos a inovar (atenção às motivações instrumentais e/ou institucionais).</p>	2. Quais são as motivações que lhe levaram a conceber à inovação?
<p style="text-align: center;">Liderança</p> <p>Identificar indutores e barreiras ao processo de inovação.</p>	3. De que maneira, o (a) senhor (a) se sente estimulado (a) pela liderança a inovar?
<p style="text-align: center;">Recursos Organizacionais/ Liderança</p> <p>Identificar indutores e barreiras ao processo de inovação.</p>	4. Na sua percepção, a sua organização tem um ambiente propício ao surgimento de inovações? Por quê?
<p style="text-align: center;">Ambiente Institucional</p> <p>Identificar as pressões institucionais.</p>	5. Quais são as principais forças atuantes sobre à inovação na Justiça?

<p style="text-align: center;">Recursos Organizacionais</p> <p>Avaliar a dimensão simbólica do prêmio com uma eventual relação de legitimidade das atividades de inovação na organização que podem impactar na inovação e/ou futuros projetos de inovação.</p>	6. O que motivou a participação no Prêmio Innovare?
<p style="text-align: center;">Liderança</p> <p>Identificar indutores e barreiras ao processo de inovação na organização.</p>	7. Como foi o processo de apresentação do projeto para a(s) liderança(s)?
<p style="text-align: center;">Recursos Organizacionais/ Relações de Cooperação</p> <p>Identificar as estratégias adotadas para alocar recursos internos e externo a fim de implementar a prática.</p>	8. Como foi o processo de implementação do projeto de boa prática (inovação). Considerando os recursos humanos, materiais, a estrutura física, tecnológica e alianças estratégicas necessárias a consecução do projeto.
<p style="text-align: center;">Recursos Organizacionais/ Relações de Cooperação/ Liderança/ Comprometimento com valores/ Ambiente Institucional</p> <p>Identificar indutores e barreiras ao processo de inovação na organização.</p>	9. Quais aspectos, internos e externos favoreceram a implementação da prática?
<p style="text-align: center;">Recursos Organizacionais/ Relações de Cooperação/ Liderança/ Comprometimento com valores/ Ambiente Institucional</p> <p>Identificar indutores e barreiras ao processo de inovação na organização.</p>	10. Quais aspectos, internos e externos dificultaram a implementação da inovação?
<p style="text-align: center;">Recursos Organizacionais/ Relações de Cooperação/ Liderança/ Ambiente Institucional</p> <p>Verificar se houve difusão da inovação. E quais as estratégias adotadas para difundir à inovação.</p>	11. À inovação foi adotada por outros órgãos internos e externos? 11a. A difusão da inovação ocorreu como o esperado? Por que?
<p style="text-align: center;">Recursos Organizacionais/ Relações de Cooperação/ Liderança/ Ambiente Institucional</p>	12. Como foi o processo de difusão?

<p>Verificar quais fatores (organizacionais, interorganizacionais ou contextuais) favoreceram ou desfavoreceram a difusão.</p>	<p>12a. Há atores ou recursos participando desse processo e que podem facilitar ou dificultar a difusão?</p> <p>12b. Que ações foram adotadas (e por quem) em favor ou desfavor da difusão da inovação?</p>
<p>Inovação Avaliar se os resultados ficaram restritos ao nível organizacional ou se há indícios de mudança no ambiente institucional.</p>	<p>13. Por favor, indique as contribuições da inovação para a organização, eventualmente, para outros grupos internos e externos?</p> <p>13a. À inovação foi bem recebida ou sofreu pressões negativas?</p> <p>13b. Como se deu o processo político em torno da inovação no plano organizacional, considerando inclusive as condições externas?</p>

Perguntar se deseja acrescentar mais alguma informação que julgue relevante.
Agradecer pela entrevista.

APÊNDICE C – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA

Brasília, de _____ de 2019.

Prezado(a) Sr.(a),

Convido-o(a) a participar de uma pesquisa sobre inovação em organizações da Justiça, como requisito parcial para a conclusão do curso de doutorado em Administração na Universidade de Brasília, sob a orientação do Professor Tomás de Aquino Guimarães.

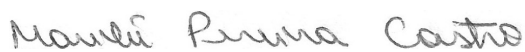
À inovação pode ser compreendida como o desenvolvimento e implementação de melhorias ou de novas alternativas de resolução de conflitos, de planejamento, gestão e controle organizacional, de procedimentos de julgamento, e também mudanças de natureza legal, social, institucional e tecnológica, que favoreçam o desempenho e os serviços prestados pelas organizações da Justiça.

O tempo estimado para preencher o questionário é de cerca de 10 minutos. Não há respostas certas ou erradas, e sua sinceridade é fundamental para os resultados da pesquisa. Os dados são confidenciais, e serão analisados de forma agregada, sem a identificação de respondentes em particular.

Sua participação é voluntária, de sorte que você fica livre para interrompê-la quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Lembre-se, sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. O questionário de pesquisa está hospedado da plataforma do SurveyMonkey, conforme *link* <<https://pt.surveymonkey.com/r/YKJFBP8>>.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, não hesite em contatar-me por meio do e-mail marilucastros@gmail.com ou no telefone (71) 99309-1707.

Agradeço sua colaboração.



Marilú Pereira Castro

Doutoranda em Administração – UnB

Grupo de Pesquisa em Gestão e Inovação em Organizações da Justiça

APÊNDICE D – ESCALA DE ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA - VERSÃO INICIAL

Item	Dimensão*	Descrição
1	AI	As regras formais aplicáveis ao Sistema de Justiça favorecem à inovação na organização em que atuo.
2	AI	As relações informais entre indivíduos que atuam no Sistema de Justiça favorecem o processo de inovação na minha organização.
3	AI	O compartilhamento de valores no Sistema de Justiça favorece o comportamento inovador na organização em que atuo.
4	AI	As políticas institucionais do Sistema de Justiça impulsionam uma cultura de inovação na organização em que atuo.
5	AI	O ambiente do Sistema de Justiça favorece a troca de informações entre indivíduos que atuam nesse Sistema.
6	AI	Os indicadores do CNJ contribuem para à inovação na organização em que atuo.
7	AI	As políticas de governança do CNJ contribuem para promover à inovação na organização em que atuo.
8	AI	O ambiente do Sistema de Justiça favorece a difusão de experiências inovadoras entre organizações que compõem esse Sistema.
9	AI	Prêmios que reconhecem inovações desenvolvidas no âmbito do Sistema de Justiça estimulam à inovação.
10	AI	Programas de simplificação e desburocratização do serviço público contribuem para à inovação na organização em que atuo.
11	LI	O dirigente do órgão em que trabalho tem o hábito de ouvir novas ideias.
12	LI	O dirigente do órgão em que trabalho apoia projetos inovadores.
13	LI	O dirigente da minha organização estimula a troca de informação e conhecimento entre os indivíduos da organização.
14	LI	Quando muda o dirigente da organização em que atuo os projetos de inovação são continuados.
15	LI	O dirigente do órgão em que trabalho estimula a experimentação de novas formas de execução do trabalho.
16	LI	O dirigente do órgão estimula os indivíduos a desenvolverem novas competências.
17	LI	O dirigente da minha organização estimula a busca de soluções de problemas da organização.
18	LI	O dirigente do órgão em que trabalho contribui para criar um ambiente de estímulo à inovação.
19	LI	O dirigente do órgão em que trabalho é tolerante aos erros gerados durante a implementação de inovações.
20	LI	O dirigente da minha organização implementa mecanismos de estímulo à inovação.
21	RO	Na organização em que trabalho indivíduos que inovam são reconhecidos.
22	RO	Os mecanismos de incentivo da minha organização são capazes de envolver os indivíduos em projetos de inovação.
23	RO	A organização em que atuo facilita a troca de informações entre indivíduos que nela trabalham.
24	RO	A estrutura da organização em que atuo facilita o processo de inovação.
25	RO	Na organização em que trabalho os indivíduos têm autonomia para desenvolver projetos inovadores.
26	RO	A minha organização proporciona oportunidades para os indivíduos adquirirem novos conhecimentos.
27	RO	A minha organização flexibiliza a rotina de trabalho para que os indivíduos se envolvam em projetos de inovação.
28	RO	A infraestrutura da minha organização é adequada para promover à inovação.
29	RO	A organização em que trabalho disponibiliza recursos tecnológicos para apoiar projetos inovadores.
30	RO	A minha organização disponibiliza recursos humanos para apoiar projetos inovadores.
31	RO	A organização em que atuo disponibiliza recursos materiais para apoiar projetos inovadores.
32	RC	O apoio de outras organizações facilita à inovação na organização em que trabalho.
33	RC	As Relações de Cooperação com outras organizações impulsionam minha organização a inovar.

34	RC	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos humanos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.
35	RC	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos materiais de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.
36	RC	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos tecnológicos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.
37	RC	As Relações de Cooperação da minha organização facilitam a difusão da inovação em outras organizações do Sistema de Justiça.
38	CI	Na minha organização os indivíduos são estimulados a realizar parcerias com indivíduos de outras organizações para inovarem.
39	CI	Converso com meus colegas de trabalho para obter novas ideias sobre como resolver os problemas da organização em que atuo.
40	CI	Interesso-me em saber como as coisas são feitas em outras organizações para inovar no meu trabalho.
41	CI	Tenho o hábito de experimentar novas formas de realizar as tarefas do meu trabalho.
42	CI	Busco avaliar a qualidade dos serviços prestados na minha organização para melhorá-los.
43	CI	Procuro conhecimentos adicionais para melhorar a rotina do meu trabalho.
44	CI	Busco me qualificar para resolver problemas relacionados ao meu trabalho.
45	CI	Independente do apoio da organização busco desenvolver novas ideias e soluções concernentes ao meu trabalho.
46	CI	Costumo utilizar recursos próprios para desenvolver novas ideias na organização em que trabalho.
47	CI	Trabalho horas suplementares para inovar na organização em que atuo, mesmo sem remuneração adicional.
48	CI	Minhas crenças e valores me levam a inovar no meu trabalho.
49	CI	Meus colegas de trabalho contribuem na minha motivação para inovar na organização em que atuo.
50	CI	Procuro envolver meus colegas de trabalho no desenvolvimento das ideias inovadoras que tenho.
51	CI	Sou capaz de superar obstáculos para implantar uma nova ideia.
52	CI	Apoio a implementação de ideias inovadoras propostas por colegas de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa. Obs. (*) AI = Ambiente Institucional; LI= Liderança; RO = Recursos Organizacionais; RC = Relações de Cooperação; CI = Comportamento Inovador.

APÊNDICE E – ESCALA DE ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA - PÓS-VALIDAÇÃO

Dimensão	Descrição
Ambiente institucional	As políticas institucionais do Sistema de Justiça impulsionam uma cultura de inovação na organização em que atuo
Ambiente institucional	O ambiente do Sistema de Justiça favorece a troca de informações entre indivíduos que atuam nesse Sistema
Ambiente institucional	Os indicadores do CNJ contribuem para à inovação na organização em que atuo
Ambiente institucional	As políticas de governança do CNJ contribuem para promover à inovação na organização em que atuo
Ambiente institucional	Prêmios que reconhecem inovações desenvolvidas no âmbito do Sistema de Justiça estimulam à inovação
Ambiente institucional	Programas de simplificação e desburocratização do serviço público contribuem para à inovação na organização em que atuo
Liderança	O dirigente do órgão em que trabalho tem o hábito de ouvir novas ideias.
Liderança	O dirigente do órgão em que trabalho apoia projetos inovadores.
Liderança	Quando muda o dirigente da organização em que atuo os projetos de inovação são continuados.
Liderança	O dirigente do órgão em que trabalho estimula a experimentação de novas formas de execução do trabalho.
Liderança	O dirigente do órgão estimula os indivíduos a desenvolverem novas competências.
Liderança	O dirigente da minha organização estimula a busca de soluções de problemas da organização.
Liderança	O dirigente do órgão em que trabalho contribui para criar um ambiente de estímulo à inovação.
Liderança	O dirigente do órgão em que trabalho é tolerante aos erros gerados durante a implementação de inovações.
Liderança	O dirigente da minha organização implementa mecanismos de estímulo à inovação.
Recursos organizacionais	A minha organização proporciona oportunidades para os indivíduos adquirirem novos conhecimentos
Recursos organizacionais	A organização em que trabalho disponibiliza recursos tecnológicos para apoiar projetos inovadores
Relações de cooperação	As relações de cooperação com outras organizações impulsionam minha organização a inovar
Relações de cooperação	As relações de cooperação possibilitam o aporte de recursos humanos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização
Relações de cooperação	As relações de cooperação possibilitam o aporte de recursos materiais de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização
Relações de cooperação	As relações de cooperação possibilitam o aporte de recursos tecnológicos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização
Relações de cooperação	As relações de cooperação da minha organização facilitam a difusão da inovação em outras organizações do Sistema de Justiça.
Comportamento inovador	Meus colegas de trabalho contribuem na minha motivação para inovar na organização em que atuo.
Comportamento inovador	Procuo envolver meus colegas de trabalho no desenvolvimento das ideias inovadoras que tenho.