

Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico

MARILÚ PEREIRA CASTRO ¹
TOMAS AQUINO GUIMARÃES ¹

¹ UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, BRASÍLIA – DF, BRASIL

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.

Dimensions of innovation in justice organizations: proposition of a theoretical methodological framework

Abstract

Delays in judicial decisions and unequal access to legal services expose the fragility of the Brazilian Justice system. Innovation is considered as an alternative to improve this scenario, believing that once the innovation is adopted, it can push the performance of organization in the justice system. This article proposes a theoretical-methodological framework that indicates the dimensions influencing the innovation process in these organizations. It assumes that actors, facts and policy variables, of a social and economic nature, linked to different levels of analysis – institutional, inter-organizational, 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.

Dimensiones de la innovación en las organizaciones de la Justicia: propuesta de un modelo teórico-metodológico

Resumen

La morosidad de las decisiones judiciales y el desigual acceso a los servicios prestados por las organizaciones de la Justicia exponen la fragilidad del sistema brasileño de Justicia. La innovación se toma como una manera de enfrentar la crisis creyendo que, una vez adoptada, puede influir en el desempeño de las organizaciones judiciales. Este artículo propone un modelo teórico-metodológico que indique dimensiones que influyen el proceso de innovación en las organizaciones de Justicia. La premisa asumida es que actores, hechos y variables de naturaleza política, social y económica, vinculados a los diferentes niveles de análisis – institucional, interorganizacional, organizacional e individual – influyen en la Innovación del sistema de Justicia. El sentimiento de identidad y los objetivos comunes pueden estimular o restringir la interacción y cooperación entre actores inmersos en una cultura de normas y valores específicos. El modelo se construyó con base en la teoría de la innovación y en el institucionalismo organizacional, y se identificaron 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 se formulan proposiciones que todavía necesitan probarse por medio de la investigación empírica.

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

Artigo submetido em 23 de abril de 2017 e aceito para publicação em 31 de agosto de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167960>

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 a 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, RICARD, KLIJN 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 a 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), a 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. A 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 a 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 a 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, a 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.

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.

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 de natureza regulativa, normativa e cultural-cognitiva 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, 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, RAYNARD, KODEIH 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, RAYNARD, KODEIH 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.

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). A 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 a inovação do setor privado. O setor público também é visto como receptor e usuário de produtos inovadores gerados pelo setor privado. Além disso, a 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 a inovação no setor público tem crescido, embora a sua difusão nesse setor seja mais lenta ou mais difícil do que no setor privado. A 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 a 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, ROBERT, BATE et al., 2004). No setor público, a 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, ODELIUS, MEDEIROS 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 públicos 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 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, RICARD, KLIJN et al., 2013). As características organizacionais contribuem igualmente para fomentar e apoiar o comportamento empreendedor, requisito para a 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).

A 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 implica uma transformação que tende a progredir com o passar do tempo.

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 a 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). A 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, VIEIRA, ROVER 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 idiosincrasias, que são próprias das organizações da Justiça, geram naturalmente laços frágeis de coordenação e controle e podem contribuir negativamente para a inovação.

Segundo Willis, Mastrofski e Weisburd (2007), a 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 a inovação ainda não foi totalmente aceita por boa parte dos juízes, sendo, portanto, essencial que os responsáveis pela administração do Tribunal considerem a 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 a 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 a 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, ODELIUS, MEDEIROS 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 a 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 a 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 a inovação na Justiça são politicamente sensíveis, o que também pode sufocar a inovação. Segundo os autores, cortes no orçamento, por exemplo, podem promover ou desencorajar a 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.

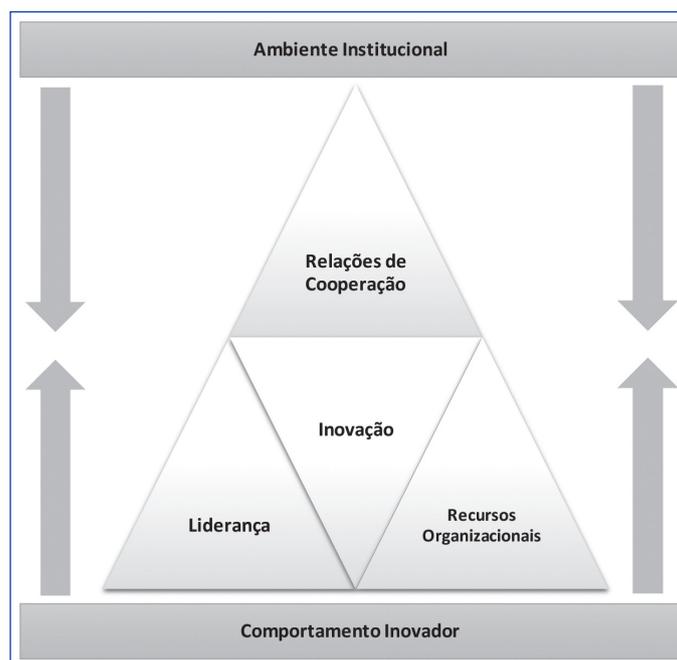
MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO

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 a inovação. De igual modo, a cultura, as crenças e os valores influenciam a inovação. Assim, pressupõe-se que o contexto institucional das organizações da Justiça influencia a 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 interorganizacionais. 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 interorganizacionais, 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 a 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.

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 a 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 a inovação na Justiça, sendo útil, portanto, para subsidiar o desenvolvimento de estratégias e políticas que fomentem a inovação e contribuam para diminuir os gargalos inerentes ao desempenho na Justiça.

REFERÊNCIAS

- ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public Money and Management**, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.
- 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.; 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. J. J. M.; 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.
- 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.
- BORINS, S. Leadership and innovation in the public sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 8, p. 467-476, 2002.
- BRASIL. Pacto de Estado em Favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 2004, Seção 1.
- 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.
- CAMPBELL, J. L. **Institutional change and globalization**. Princeton: Princeton University Press, 2004.
- CIMOLI, M. et al. Instituições e políticas moldando o desenvolvimento industrial: uma nota introdutória. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 6, n. 1, p. 55-85, 2009.
- CORIAT, B.; WEINSTEIN, O. Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. **Research Policy**, v. 31, n. 2, p. 273-290, 2002.
- 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.
- 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.
- 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. (Ed.). **Technological capabilities and export success in Asia**. New York: Routledge, 2003.
- 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.
- GREEN, L.; HOWELLS, J.; MILES, I. **Services and innovation: dynamics of service innovation in the European Union**. Manchester: University of Manchester, 2002.
- GREENHALGH, T. et al. **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.; 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.
- GREENWOOD, R. et al. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.
- 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.
- GUIMARÃES, T. A. et al. Management innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 3, p. 297-312, 2011.
- 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.
- HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money and Management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

- 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.
- 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.
- LEWIS, J. M. et al. **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.
- LUNDVALL, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.
- POTTS, J.; KASTELLE, T. Public sector innovation research: what's next? **Innovation**, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.
- 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. et al. Aceleração processual e o processo judicial digital. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 8, p. 125-154, 2013.
- SADEK, M. T. Estudos sobre o sistema de Justiça. **O Que Ler na Ciência Social Brasileira**, v. 4, p. 233-265, 2002.
- SADEK, M. T. A. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, p. 1-62, 2004.
- 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, 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.
- 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.
- 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.

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.

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.

Marilú Pereira Castro

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5879-5323>

Doutoranda em Administração pela Universidade de Brasília (UnB); Mestre em Cultura e Sociedade e Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasília – DF, Brasil. E-mail: marilucastros@gmail.com

Tomas Aquino Guimarães

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9261-2407>

Doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP); Professor titular da Universidade de Brasília (UnB), onde leciona nos cursos de graduação e de pós-graduação em Administração, Brasília – DF, Brasil. E-mail: tomas.aquino.guimaraes@gmail.com