

Condicionantes da Inovação em Organizações da Justiça

Autoria: Marilu Pereira Castro, Jéssica Traguette Silva, Tomás de Aquino Guimarães

RESUMO

Mudanças implementadas na Justiça Brasileira nos últimos anos são debatidas em torno de um conjunto de propostas em que inovações poderão influenciar na melhoria dos serviços prestados e no desempenho das organizações da Justiça. A inovação no âmbito da Justiça ainda é tema pouco explorado pela literatura científica. Assim, este trabalho teve como objetivo identificar empiricamente condicionantes da inovação em organizações da Justiça. Foram realizadas onze entrevistas semiestruturadas com atores-chave da Justiça do estado de Goiás e do Distrito Federal. A amostra incluiu operadores do direito (procuradores, defensores públicos, juízes e advogados) que tiveram práticas laureadas ou com menção honrosa conferida pelo prêmio Innovare. Por meio de técnicas de análise temática de conteúdo, foram identificados quatro condicionantes da inovação: apoio institucional, alianças, estrutura e recursos e estímulos, sanções e ameaças. As inovações podem ser induzidas ou espontâneas. Esses resultados são discutidos e são sugeridas ações para pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Inovação, Condicionantes, Justiça, Brasil, Administração Pública.

Introdução

As crescentes demandas da sociedade por mais eficiência e eficácia da administração pública, exige cada vez mais a adaptação deste setor as constantes mudanças contextuais (Gieske, Buuren & Bekkers, 2016), contribuindo, deste modo, para o aumento do interesse pela inovação. Demandas relacionadas à equidade social, democratização, descentralização de poderes são condutores das mudanças no setor público, cuja preocupação central é promover o bem-estar social, pela introdução de inovações (Bugge & Bloch, 2016; Wise, 2002).

A inovação no setor público tem o papel de contribuir para a prestação de melhores serviços (Salge & Vera, 2012). No entanto, a inovação, neste setor, vai muito além da melhoria da qualidade dos serviços prestados. A inovação, portanto, não deve ser considerada, apenas, como um sinônimo de mudança ou melhoria, de modo que, qualquer mudança, seja qualificada como inovação. Inovações no setor público relacionam-se com mudança gradual na eficiência, eficácia e na capacidade do governo dar respostas às demandas sociais. Neste sentido, a inovação pode ser definida como algo original e fundamental para a transformação das atividades das organizações públicas, pode também incluir a reinvenção ou adaptação de uma inovação originada em outro contexto, porém necessita ser suficientemente durável para afetar o modo de agir da organização e dos indivíduos (Moore & Hartley, 2008), melhorando o funcionamento e os resultados organizacionais (Moore, 2005).

As organizações públicas estão inseridas em subsistemas ou regimes políticos com função social estável durante longos períodos de tempo, tendendo a adotarem comportamentos resistentes às mudanças, em função das normas e padrões institucionais. Este contexto se apresenta como um desafio para essas organizações, requerendo uma mudança radical de políticas, práticas e tecnologias, ao mesmo tempo que outras questões podem exigir mudanças

mais contínuas. É importante que as organizações públicas possam combinar a capacidade de se transformar radicalmente e de se ajustar gradualmente para garantir o valor público e manter a legitimidade (Gieske, Buuren & Bekkers, 2016). Diante disso, a inovação no setor público é confrontada com o desafio de transformar estruturas burocráticas, que tendem ao insulamento, em organizações flexíveis que podem obter resultados com maior eficiência (Guimarães, 2000). Nas organizações da Justiça, a inovação configura-se como um fenômeno mais complexo e multifacetado (Sousa & Guimarães, 2014).

Mesmo diante da notória importância prática da inovação para o setor público, as pesquisas acadêmicas sobre este tema permanecem surpreendentemente escassas (Salge & Vera, 2012). As abordagens acerca da inovação muitas vezes voltam-se para as empresas privadas, todavia, este é um fenômeno presente nas organizações públicas e merece ser alvo de análise (Baracchini, 2002). É manifesto que o setor público tem dificuldade em desenvolver e implementar inovações, como também adotar métodos que mensurem sua capacidade de inovar e o seu desempenho inovador. Esse fator acaba por tornar parte das inovações imperceptíveis nas instituições da justiça, podendo gerar um desinteresse por parte dos agentes públicos em desenvolver projetos inovadores (Sousa, 2015). Tal fato se acentua pelo pequeno número de estudos relacionados à inovação no âmbito da Justiça, sendo, portanto, um campo do conhecimento que necessita ser mais bem explorado. Uma melhor compreensão do que é inovação na Justiça e como este setor percebe a inovação, mostra-se vital, tanto para pesquisas sobre as características da inovação, seus condicionantes, processos de adoção e difusão e desenvolvimento de indicadores relacionados ao tema.

Deste modo, este trabalho teve como objetivo identificar empiricamente fatores condicionantes que influenciem a inovação em organizações da Justiça.

Contextualizando a inovação na administração público

A inovação do setor público tem sido cada vez mais considerada como um fator fundamental para sustentar o alto nível de serviços públicos para a sociedade e mercado em geral, enfrentar desafios sociais e melhorar o bem-estar comum. No entanto, o papel estratégico que o setor público desempenha foi excluído do contexto dos estudos de inovação comparando-se com o volume de estudos sobre inovação no setor privado. A falta de evidência quantitativa termina por limitar a capacidade de compreender e promover a inovação do setor público. No entanto, deve-se reconhecer que a compreensão do fenômeno inovação no âmbito privado contribuiu para o desenvolvimento dos estudos relacionados a inovação na administração pública (Block, 2011). O tamanho da organização, a localização, o desempenho e os investimentos em treinamento de capital humano, enquanto variáveis que influenciam a inovação, são aplicáveis em qualquer contexto organizacional, privado ou público (Demircioglu & Audretsch, 2017).

Os objetivos do setor público são múltiplos e potencialmente conflitantes, na medida em que as organizações públicas são pressionadas para cortar custos (especialmente em períodos de crise fiscal), melhorar ou fornecer novos serviços ou alcançar novos usuários (Block, 2011). Portanto, para que a inovação seja efetiva é importante levar em conta os vários níveis organizacionais envolvidos no processo de inovação. Diante disso, a capacidade de inovação estaria relacionada com o envolvimento dos diferentes níveis organizacionais em torno da inovação. Indivíduos, estrutura organizacional, recursos, e relações interorganizacionais (Gieske, Van Buuren & Bekkers, 2016) desempenhariam um papel importante neste processo.

O nível individual tem sido reconhecido como crucial para a inovação. Gestores e líderes são atores importantes neste processo. Adicionalmente, as características das organizações e seus recursos, permitem explicar, por exemplo, se essas organizações são capazes de promover o empreendedorismo, comportamento essencial para desenvolver as atividades de inovação. O nível interorganizacional também deve ser levado em conta quando se analisa a inovação do setor público. Organizações públicas operam em redes complexas, suas possibilidades de desenvolver e aplicar inovações dependem dessas relações, em função da cooperação e do compartilhamento de conhecimento que favoreceriam o processo de aprendizagem dos atores para inovar (Gieske, Van Buuren & Bekkers, 2016). Além dos níveis individual, organizacional e interorganizacional, os aspectos institucionais também exercem influência no processo de inovação, como observam Lastres e Cassiolato (2009) para quem a inovação é uma atividade que depende de interações, sendo, deste modo, socialmente determinada e fortemente influenciada por formatos institucionais específicos.

A partir dessa percepção de diferentes dimensões que influenciam o processo de inovação, compreende-se que a capacidade de inovar das organizações públicas depende de interrelações sinérgicas entre processos internos e o ambiente externo (Neely & Hii, 1998). Nesse sentido, as organizações estão sob influência de lógicas múltiplas (Schildt e Perkmann, 2017) que afetam a inovação. Características organizacionais, - estrutura, governança e identidade -, podem tornar algumas organizações mais sensíveis que outras a certas lógicas institucionais, e menos a outras, em função da complexidade das relações, normas e regras em que estão imersas (Greenwood, et.al. 2011). Assim, cada organização pode experimentar pressões, em graus variados e, portanto, responder de maneira diferente umas das outras. As organizações podem lutar para acomodar a lógica institucional, ao mesmo tempo que desenvolvem mecanismos para gerenciar internamente essa complexidade. Elas podem equilibrar o imperativo de inovar com os requisitos de seu núcleo de negócios (Battilana & Lee, 2014; Schildt & Perkmann, 2017, Greenwood, et.al. 2011). No entanto, essas respostas podem ter implicações para a legitimidade social da organização, tanto no acesso a recursos críticos, quanto na sua sobrevivência, dentre outros (Greenwood, et.al. 2011).

Diante desse cenário contextual, em que estão imersas as organizações pública, as inovações podem ser baseadas em necessidades, indicando se o processo de inovação foi iniciado para resolver um problema específico, ou orientadas para a eficiência, de maneira a tornar mais eficientes os serviços ou procedimentos já existentes na organização. Ainda, podem ser *top-down* ou *bottom-up* referindo-se, deste modo, ao nível organizacional de quem iniciou o processo de inovação. Inovações *bottom-up* são oriundas da administração intermediária e dos funcionários de linha de frente. Esse tipo de inovação exige e cria lideranças e pode entrar em conflito com os valores tradicionais das organizações (Koch & Hauknes, 2005). Portanto, para serem amplamente aceitas e difundidas, as inovações necessitam de uma mudança que rompa com a lógica institucional e organizacional vigente.

Perspectivas da inovação na Justiça

Embora a inovação na Justiça seja considerada crucial para desenvolver e aprimorar os processos organizacionais e os serviços ofertados, Baxter, Schoeman e Goffin (2015), observam que o sistema de Justiça é historicamente conservador e tende a sufocar as mudanças,

evitando o risco. Para Motta (2010, p. 27) “sistemas criados para a proteção de saberes, pessoas, regras e padrões tradicionais de conduta não são facilmente modificáveis”.

Sadek (2004) observa que o sistema de Justiça brasileiro ganhou vitalidade, com a Constituição Federal (CF) de 1988, sendo-lhe, portanto, propiciando, pelo menos no aspecto legal, condições para romper com o conservadorismo. Mais recentemente, os Pactos Republicanos, 2004 e 2009, propuseram medidas para tornar o sistema de Justiça mais célere, acessível, ágil e efetivo (Brasil, 2004 e 2009). Os pactos sugerem que a melhoria da prestação dos serviços judiciais aos cidadãos e o desempenho da Justiça passariam pela inovação. A própria criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), baseado na Emenda Constitucional nº 45/2004, definiu padrões para implementar novas técnicas de gestão e governança (Bochenek & Dalazoana, 2014), investimentos em informatização (Madalena, 2012), aprendizagem (Freire e Rover, 2013), de maneira a contribuir com o fomento e implementação de inovações na Justiça.

Como observam Sousa e Guimarães (2014), a inovação na Justiça é um fenômeno complexo e multifacetado e está relacionado, principalmente, à adoção e melhorias de técnicas de planejamento, acompanhamento e controle da gestão, inovações judiciais de natureza político-legal e de procedimentos de julgamento, além de inovações tecnológicas, especialmente aquelas centradas na utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Para Sourdin (2015), existem pelo menos, três maneiras principais em que o uso da tecnologia está promovendo inovações para o sistema de Justiça. A primeira, diz respeito ao nível operacional, onde são utilizadas tecnologias de suporte, que ajudam a informar, apoiar e aconselhar as pessoas envolvidas no sistema de justiça. Em segundo, estão as tecnologias de substituição, que visam substituir funções e atividades que anteriormente eram realizadas por humanos. E por fim, as tecnologias disruptivas que podem mudar significativamente, o modo de trabalho dos juízes e andamento dos processos, por exemplo. Esses novos conjuntos de TIC's podem contribuir para a criação de um conjunto de dados relacionais que geram conhecimentos mais complexos para a tomada de decisões.

Essas inovações tendem a transformar a Justiça, gerando benefícios para a sociedade como um todo. Essas mudanças podem reduzir a necessidade de espaço físico para manutenção e arquivo de processos, reduzir de custos com materiais de papelaria, correios, além de provocar a redução de rotinas que não agregam valor à atividade judicante (Rotta, et al., 2013; Sousa & Guimarães, 2014). Para se desenvolver uma cultura sistêmica de inovação na Justiça é importante que os formuladores de políticas públicas e a liderança articulem uma estratégia clara, que estimule a geração de novas ideias e desenvolva critérios para seleção e apoio à implementação rápida e efetiva das melhores ideias, além de criar um ambiente mais favorável à inovação. Assim, a implementação rápida e bem sucedida da inovação na Justiça requer liderança, equipes efetivas e capacidade de gerenciar a mudança. Diante desse contexto, observa-se que inovações na Justiça são politicamente sensíveis, e o processo inovativo poderá ser sufocado (Baxter, Schoeman & Goffin, 2015) por diversos atores, nos mais variados níveis hierárquicos e contextos: institucional, organizacional e interorganizacional.

Metodologia da pesquisa

A pesquisa é de caráter qualitativo e de orientação exploratória. Sendo assim, privilegiou-se uma estratégia indutiva de pesquisa, por meio da qual optou-se por identificar as categorias de análise a posteriori, conforme emergiam no contato com os dados coletados no campo empírico.

Para tanto, adotou-se perspectiva interpretativa, com vistas ao reconhecimento dos significados associados às condições e práticas de inovação no contexto organizacional. A coleta dos dados foi realizada em duas etapas. Primeiro, foi realizada análise documental no banco de dados do Prêmio Innovare, que traz informações sobre as iniciativas premiadas, a descrição da prática inovadora e os respectivos proponentes (Innovare, 2016). Foram tabuladas todas as iniciativas premiadas desde 2004 até 2015. Num segundo momento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. A seleção dos entrevistados foi por conveniência e adotou-se como critério de seleção autores de práticas laureadas ou com menção honrosa conferida pelo prêmio Innovare. Optou-se por utilizar a base de práticas do prêmio Innovare, em função da consistência de suas informações, que permite identificar um conjunto de práticas inovadoras desenvolvidas no âmbito da Justiça Brasileira, ao longo da última década.

Foram realizadas onze entrevistas, entre os meses de maio e julho de 2016, com atores-chave do sistema de Justiça (procuradores, defensores públicos, juízes e advogados), localizados no estado de Goiás e no Distrito Federal. Das onze entrevistas, nove foram realizadas presencialmente e duas por videoconferência utilizando o aplicativo Skype. Todos os participantes permitiram que as entrevistas fossem gravadas após a exposição dos objetivos da pesquisa e concordância com o termo de consentimento livre e esclarecido. As entrevistas duraram, em média, 61 minutos, totalizando 11 horas e 11 minutos de gravação.

Por se tratar de um estudo qualitativo, o número amostral foi determinado em função da saturação das informações coletadas em campo. A amostragem por saturação é uma ferramenta empregada em pesquisas qualitativas segundo a qual, se interrompe a captação de novos componentes de informação, uma vez que os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma redundância ou repetição que não contribui para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).

O conteúdo das entrevistas foi transcrito e analisado por meio de técnicas de análise temática de conteúdo. Os elementos dos depoimentos dos entrevistados foram agrupados de acordo com as características comuns, de modo a garantir a exclusão mútua dos dados numa mesma dimensão (Bardin, 2011). Foram identificados quatro núcleos temáticos, aqui tratados como base para definição de condicionantes do processo de inovação: (i) apoio institucional, (ii) alianças, (iii) estrutura e recursos e (iv) estímulos, sanções e ameaças.

Análise e discussão dos dados

Com a análise das entrevistas verificou-se que as inovações na Justiça podem ser compreendidas sob duas abordagens. Na primeira, as inovações surgem a partir de uma demanda institucional e estão resguardados desde a sua geração por uma política interna que propicia o seu desenvolvimento e consolidação. A segunda nasce por uma demanda espontânea, na lide diária de operadores do direito e podem percorrer um longo caminho para serem institucionalizadas. O depoimento do entrevistado sete retrata isso.

[...] nós temos que separar duas fontes de prática [boa prática]. Nós temos aquelas práticas empíricas e muito pessoalizadas, que aquele juiz que enfrentou algum problema no dia a dia teve um *insight* e gerou uma prática que gerou efeitos. Isso é muito comum [...], esse tipo de prática, pessoalizada, [...], que as vezes não é institucional digamos,

ela é pessoal, o juiz coloca em prática, ela gera resultados, e a partir do resultado empírico de um juiz ela começa a se expandir para outros e outras, [...]. Nós temos um outro tipo de prática, na verdade vai além de prática, que são algumas políticas judiciárias institucionais que fomentam a mudança, ou inovação, ou uma mudança da cultura dentro do Judiciário. Mas aí já estamos falando de algo institucionalizado que às vezes se transforma numa política judiciária e isso se alastra Brasil afora. (E7).

Assim, a partir desses dois cenários foi possível identificar dimensões condicionantes que emergiram das entrevistas e que explicam o processo de inovação em organizações da Justiça. As dimensões identificadas correspondem a: alianças estratégicas; apoio institucional; estrutura e recursos; estímulos, sanções e ameaças. As alianças estratégicas estão relacionadas, tanto a parcerias internas quanto externas, como verificado na fala dos entrevistados cinco e sete: “[...] você tem que fazer uma parceria [...]. Porque a gente não trabalha sozinho [...]. Então você tem que construir uma parceria com o Judiciário [...], depois você necessita construir uma parceria interna. Não é fácil, é muito trabalhoso [...].” (E5). “[...] você precisa criar uma rede para que o trabalho frutifique [...].”

As alianças estratégicas podem favorecer ou restringir a consecução de atividades voltadas à implementação e consolidação de práticas inovadoras. Nota-se que os elos das parcerias externas são normalmente intragoverno. Dos entrevistados, apenas dois possuíam parceria com entidades não governamentais. Tal fato pode ser atribuído à própria característica das práticas que estão voltadas para dar respostas para o cidadão, encontrando novas formas de resolver os conflitos para o efetivo enfrentamento dos problemas sociais, ou seja, gerar uma Justiça mais célere e eficaz. E isso envolve a pacificação e conciliação de diversas demandas cujas respostas necessariamente não estão na Justiça, mas, sim, em ações públicas que precedem a judicialização de certas demandas.

[...] hoje o pensamento moderno, o pensamento inovador, é que você encontre outras formas de resolver os conflitos antes do Judiciário, porque quando o Poder Judiciário vem para dar resposta, essa resposta que ele oferece para a solução desse conflito é meio traumática, ela é dolorida, ela provoca magoas, [...] e se você consegue encontrar maneiras de resolver essa situação, sem interferências [...] do Judiciário, a resposta é mais leve, é uma resposta mais palatável, mais aceitável para as partes, mas de qualquer maneira o Judiciário é exatamente a porta final, é o caminho final para que você possa fechar uma determinada situação. E ele tem todo um regramento, tem toda uma normatização, e na maior parte das vezes essa resposta não é uma resposta adequada daquilo que se pensa, daquilo que se procura, é a resposta vinda dos textos legais das normatizações, essas respostas elas são sempre posteriores aos acontecimentos no mundo dos fatos, no mundo do dia a dia, [...]. (E11)

Os comentários dos entrevistados seis e nove também contribuem para essa visão:

[...] tinha muitas organizações envolvidas no projeto. O projeto não era só de reparação, mas também, sobretudo de prevenção, enquanto você não prevenir, você só está enxugando gelo [...]. (E6). [...] a prevenção é a grande janela para a inovação [...], a prática deu certo também porque teve o apoio de certas vozes, das ONGS, [...] há uma forte tendência de se buscar a resposta no âmbito do *compliance* [...] tem-se buscado a

prevenção, como um meio de resolver problemas e trazer uma mudança cultural para dar uma resposta a médio e longo prazos, a problemas sérios [...]. (E9).

Como observado, a inovação está condicionada às relações interorganizacionais e organizacionais. Observa-se também um interesse em mitigar os problemas na sua raiz, ou seja, na causa, ultrapassando em muitos casos, os próprios limites normativos da Justiça, na medida em que se busca estabelecer parcerias para solucionar e pacificar certas questões, para que no futuro não seja necessário ajuizar novas ações, aumentando mais ainda o passivo de processos judiciais. Deste modo, a inovação em organização da Justiça é um fenômeno caracterizado por diferentes tipos de cooperação, como ocorre em empresas privadas em geral, nos termos sugeridos por Cassiolato e Lastres (2005).

Tanto as inovações que surgem por demanda institucional, quanto as que nascem por uma ação espontânea, o apoio institucional e da liderança foi apontado como possuindo papel crucial para o fomento e desenvolvimento das inovações.

“[...] um conjunto de fatores contribuiu pra que essa prática ganhasse força [...]. Mas um deles foi sem dúvida o apoio da liderança. Começamos o diálogo institucional. A gente traçou uma estratégia de institucionalizar o programa, inclusive pra que ele gerasse uma perenidade [...] uma política dessa não poderia ter só dois anos, que é um mandato de um presidente [de Tribunal]. Por isso, pavimentar o caminho pra que ele fosse perene, então nós trouxemos os parceiros, fizemos eventos de assinatura de apoio de cooperação técnica pra dar essa formalidade de parceria, a partir daí viemos com uma campanha de mídia sobre o problema [...], chamando atenção da sociedade para o problema, e começamos a trabalhar [...] (E7).

No entanto, a falta de apoio acaba por gerar desconforto e desinteresse pela atividade inovadora. Segundo os entrevistados, na medida em que, tanto a chefia quanto os colegas não demonstram interesse na inovação, há dificuldade para se conseguir avançar o projeto. Tal fato pode sinalizar que o ambiente institucional, por vezes, não é muito propício à inovação, em função de uma cultura conservadora e tradicionalista enraizada, que tem dificuldade em assimilar novas formas e perspectiva de trabalho, como pode ser notado no comentário do entrevistado seis.

Eu respondi a processos, promovido por alguns colegas e meu chefe. Meu chefe hierárquico achava que eu não estava fazendo meu trabalho. Porque eu não estava lá no horário de expediente. Quem vai me pagar as horas extras que eu fico de madrugada tentando buscar as soluções? Meu cargo não tem horário, [...] não é um tipo de funcionário que chega às 8h e sai às 17h, bateu a porta e vai embora. Porque as soluções nunca aparecem no horário do expediente, porque você está apagando algum incêndio. As soluções aparecem quando você vai botar a cabeça no travesseiro e vai dormir e a cabeça ainda está trabalhando [...]. Eu respondi a processos e você me pergunta, “Ah! Por que isso?”. Porque eu estava fazendo coisas diferentes [...]. (E6).

Diante dessas perspectivas identificou-se como fator condicionante os estímulos, sanções e ameaças. Esses fatores podem criar um ambiente não muito favorável e até mesmo hostil e resistente à inovação.

Além dessas questões, outro aspecto relevante que emergiu nas entrevistas está relacionado à estrutura e recursos organizacionais. Para o entrevistado dois “é preciso uma mudança de cultura, é preciso se incrementar. E isso depende de estrutura, nós não temos recursos humanos. Hoje, a maior dificuldade é ter recursos humanos. Para o entrevistado cinco, também “não há o

material humano” (E5). Adicionalmente, os recursos humanos, são “resistentes a mudança e também sofrem com a falta de capacitação” (E5). Diante disso, “a mudança cultural ocorre muito lentamente” na Justiça como observou o entrevistado quatro, ainda para este entrevistado, “a inovação muitas vezes é pequena, mas significa muita coisa em termos de mudança de atitude, porque o grande desafio é mudar a atitude da pessoa”.

A disponibilização de recursos humanos, materiais e orçamentários se apresentou como extensão limitadora ao processo de inovação em organizações da Justiça. Os dados informam que estrutura e recursos, quando associada à falta de apoio e de reconhecimento com as sucessivas tentativas de se gerar inovação, resulta no arrefecimento de ações que visem à criação e desenvolvimento de projetos inovadores. As várias vozes dos entrevistados expuseram que a falta de investimentos e a falta de pessoal terminam por impedir o avanço no desenvolvimento de práticas inovadoras. Sendo relatado por dois entrevistados que houve em alguns momentos o investimento financeiro pessoal em prol da consecução dos objetivos da prática, além de uma carga de trabalho pessoal e do grupo muito superior ao esperado para a função desempenhada.

Observou-se que mudança de paradigma envolvendo o apoio institucional e organizacional da inovação ocorreu de modo contundente quando a inovação é reconhecida externamente, neste caso, ter a prática inovadora laureada pelo Prêmio Innovare. A partir do reconhecimento externo, a inovação passa a ter uma nova conotação no ambiente organizacional, principalmente para aquelas inovações que nasceram por uma demanda espontânea. Isto pode facilitar o processo de legitimação de modo mais célere. Outro fator importante é que esse reconhecimento favorece a motivação dos indivíduos e dos grupos envolvidos na inovação, podendo contribuir para a criação de um ambiente mais receptivo a mudanças e a inovação. Nessa linha alguns dos entrevistados fizeram os seguintes comentários:

A percepção era de que olha: tá vendo?! Fizemos tanta resistência e a prática foi premiada pelo Innovare. Foi um reconhecimento muito importante para validar a prática e com certeza mudar toda a perspectiva que as pessoas tinham do projeto. Um projeto que é premiado é um projeto que deu certo, que funciona. Então você reduz o nível de questionamento daquilo que o projeto pretende fazer. Com certeza facilita muito o trabalho. (E5).

O Innovare [equipe do Prêmio] quando me ligou e disse que eu ganhei, eu chorei, porque foi um par de luvas de pelica em todos aqueles que me condenavam, me criticavam, me zoavam. O prêmio Innovare foi uma glória para mim, porque eu estava mostrando que não precisa fazer o idem, eu nunca vou ser um bom [...] se eu fizer só o idem. (E6).

Ah, houve um ganho, a autoestima já era grande. Porque a gente estava muito satisfeito, mas aumentou bastante a autoestima. O dinheiro começou a aparecer mais internamente, porque assim, houve um reconhecimento externo, e, a gente passou a ter menos dificuldade de conseguir dinheiro. A gente conseguiu se cacifar internamente. A instituição passou a ver com mais prioridade. Eu acho que os resultados foram muito positivos. Não só de motivação, mas materialmente abrindo portas e reconhecimento interno. (E3).

Como o Innovare era a maior premiação jurídica do país. A gente acreditava que estava fazendo algo diferente, e querendo que isso se replicasse, a gente viu no Innovare uma

oportunidade de reconhecimento, de maior credibilidade para o trabalho, como uma oportunidade de disseminação. (E2).

Selznick (1972) aponta, que o processo de institucionalização em uma organização acontece com o passar do tempo, e é reflexo da sua história particular e dos diversos grupos de interesses que a criaram. A institucionalização significa infusão de valor, além das exigências técnicas das tarefas. Em tal contexto, a organização adquire uma identidade própria ao longo do tempo a partir do ganho simbólico associado à inovação. A inovação na Justiça é um tema relativamente recente. A mudança de paradigma leva um tempo considerável até que haja uma real ruptura com os valores preconizados no passado que imprimiram uma marca de uma Justiça considerada burocrático e ineficiente pela sociedade.

Assim, a partir dos dados levantados nas entrevistas, foi possível propor um resumo das características e condicionantes das duas tipologias de inovação identificadas na pesquisa, Quadro 1.

Quadro 1: Características e condicionantes da inovação, segundo as tipologias

Características e Condicionantes	Inovação Tipo 1 - Induzida	Inovação Tipo 2 - Espontânea
Características		
<i>Orientação</i>	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
<i>Vinculação</i>	Orientação estratégica	Práticas cotidianas
<i>Escopo</i>	Amplio	Restrito
<i>Origem</i>	Níveis hierárquicos superiores	Níveis inferiores
<i>Emergência</i>	Demandada	Espontânea
Condicionantes		
Plano intraorganizacional		
<i>Apoio institucional</i>	Suficiente	Negociado
<i>Estrutura e recursos</i>	Parcimoniosos	Escassos
Plano organizacional		
<i>Estímulos, sanções e ameaças</i>	Estímulo alto com poucas ameaças	Baixo estímulo com presença de ameaças
<i>Alianças e coalizões internas</i>	Pouco presentes	Presentes em função de relações pessoais
Plano contextual e interorganizacional		
<i>Interconexões externas</i>	Pouco presentes	Pouco presentes
<i>Suporte contextual</i>	Existente	Potencial

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerações Finais

O desenvolvimento de uma inovação recebe influências de diferentes fontes internas ou externas à organização, podendo ser caracterizadas no plano intraorganizacional, organizacional e interorganizacional ou contextual. Essas forças interagem umas com as outras, reforçando as relações de dependência ou suporte à inovação como fenômeno organizacional. O ambiente intraorganizacional de interações, pode se apresentar com um fator determinante do sucesso ou malogro da inovação. Promover a inovação, no contexto organizacional, demanda uma cultura que reúna um conjunto complexo de fatores humanos, organizacionais, ambientais, políticos e econômicos.

O processo de inovação requer tempo, o que termina por limitar as possibilidades de expansão de projetos inovadores, demandando a adaptação de diferentes arranjos organizacionais. A inovação na Justiça é um fenômeno recente e que carece de tempo para absorver novas demandas sociais e romper o espírito conservador próprio de organizações altamente institucionalizadas, como é o caso de organizações da Justiça. Essa mudança institucional é lenta e ocorre por meio de processos de difusão que estão atrelados à própria dinâmica organizacional, às pressões e influências internas e externas que irão desempenhar um papel importante nesse processo. (Dobbin, *et. al.*, 2004).

O apoio institucional, alianças estratégicas, estrutura e recursos, estímulos, sanções e ameaças, condicionantes que emergiram da análise dos dados, sinalizam que a inovação em organizações da Justiça não é fenômeno produzido de forma isolada, mas dependente de relações estabelecidas com outros atores e sob influência do contexto institucional. Tal fato permite o acúmulo de conhecimento e a aprendizagem para a inovação para os grupos envolvidos no processo e para a própria organização.

Os achados apontam que a dependência do fenômeno inovação na Justiça reflete o contexto e as características das organizações que compõem esse sistema. No entanto, a articulação entre os diversos atores do sistema termina por pressionar as transformações institucionais, de modo, a conceber em longo prazo um ambiente mais favorável ao desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação.

Por último, observa-se que esta pesquisa teve caráter exploratório e apresenta limitações. Sugere-se aumentar o tamanho da amostra da pesquisa para que se possam confirmar os achados, bem como, verificar outros possíveis aspectos que condicionam a inovação nas organizações da Justiça. Um dos fatores dessa limitação reside no fato de que as entrevistas foram realizadas em apenas dois estados de uma mesma região do país. Como o Brasil possui dimensões continentais e realidades culturais distintas, uma amostra maior que contemple todas as regiões do país, poderá permitir eventuais generalizações. Apesar das limitações, o estudo apresenta resultados que instigam um aprofundamento da investigação para que no futuro se possa operacionalizar o construto inovação na Justiça, de maneira a contribuir para diminuir a lacuna teórica existente quanto aos condicionantes da inovação na Justiça.

Referências

- Baracchini, S. A. (2002). A inovação presente na administração pública brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 104-109.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Baxter, D., Schoeman, M., & Goffin, K. (2011). Innovation in Justice: New delivery models and better outcomes. Steria Website-Homeland Security.
- Bochenek, A. C., & Dalazoana, V. (2014). Supremo Tribunal Federal: Aprimoramento das Funções da Justiça e *Good Governance*. *Revista de Direito Brasileira*, 5(3), 115-142.

- Brasil (2004). Proposta de formalização do "Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano". Recuperado em 25 de novembro, 2015, de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/expmot/2004/exposicaodemotivos-204-15-dezembro-2004-592098-norma-mj.html>.
- Brasil (2009). II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo. Recuperado em 25 de novembro, 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Outros/IIpacto.htm
- Bugge, M. M., & Bloch, C. W. (2016). Between bricolage and breakthroughs—framing the many faces of public sector innovation. *Public Money & Management*, 36(4), 281-288,
- Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. M. (2005). Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. *São Paulo em Perspectiva*, 19(1), 34-45.
- Demircioglu, M. A. & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681-1691.
- Dobbin, F., Simmons, B., & Garrett, G. (2004). Introduction: The International Diffusion of Liberalism. *International Diffusion of Political and Economic Liberalization*, Cambridge, Weatherhead Center for International Affairs, Harvard University.
- Fontanella, B. J. B., & Ricas, J. & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cad. Saúde Pública*[online]. 24(1), 17-27.
- Freire, G. M. C. de A., & Rover, A. J. (2012). A Reforma do Judiciário: uma análise sistêmica da nova estrutura e organização. *Pensar-Revista de Ciências Jurídicas*, 17(2), 476-498, 2013.
- Gieske, H., van Buuren, A. & Bekkers, V. (2016). Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. *The Innovation Journal*, 21(1), 1.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Guimarães, T. de A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *RAP. Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/Jun.
- Innovare. *Prêmio Innovare*. Disponível em: < <http://www.premioinnovare.com.br/>>. Acesso em: 01 mai. 2016.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). On innovation in the public sector—today and beyond.
- Madalena, P. (2012). Magistratura: produtividade controlada em processo virtual. *Jus Navigandi*, Teresina. Recuperado em 25 de novembro, 2015, de <<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/16353-16354-1-PB.pdf>, v. 12>

- Moore, M. H. 2005. Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two Different Models of Innovative Processes in the Public Sector. *Public Money & Management*, 25(1): 43-50
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public management review*, 10(1), 3-20
- Motta, P. R. M. (2010). Revendo estrategicamente as organizações do Poder Judiciário: uma perspectiva gerencial. *Cadernos FGV Projetos*, 5(12), 24-31.
- Rotta, M. J. R., Vieira, P., Rover, A. J., & Junior, E. S. (2013). Aceleração processual e o processo judicial digital: um estudo comparativo de tempos de tramitação em Tribunais de Justiça. *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*, 1(8).
- Sadek, M. T. A. (2004). Poder Judiciário: perspectivas de reforma. *Opinião pública*, 10(1), 01-62.
- Salge, T.O. & Vera, A. (2012) .Benefiting from public sector innovation: the moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*, 72, 550–560.
- Schildt, H., & Perkmann, M. (2017). Organizational settlements: theorizing how organizations respond to institutional complexity. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 139-145.
- Selznick, Philip. (1972). *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV.
- Sourdin, T. (2015). Justice and Technological Innovation.
- Sousa, M. de M. & Guimarães, T. de A. (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 321-344,
- Sousa, M. de M. (2015). Inovação, recursos e desempenho em Tribunais do Trabalho. Tese UnB. Brasília.
- Wise, L. (2002). Public management reform: competing drivers of change. *Public Management Review*, 62(5), 555-567.