

Fatores que Afetam o Processo de Inovação em Organizações da Justiça

Autores: Marilu Pereira Castro e Tomas de Aquino Guimaraes

RESUMO

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

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

1 Introdução

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

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

Inovar é uma atividade complexa que naturalmente traz riscos, sendo concebida em um cenário caracterizado por incertezas, interesses sociais e técnicos que podem ser divergentes.

Na administração pública, esses riscos podem ser acentuados por dois fatores. Primeiro, inovações no setor público estão expostas a níveis mais altos de atenção da opinião pública. Segundo os riscos e impactos para a vida do cidadão são, em geral, mais significativos (Borins, 2001). Esses fatores podem reforçar a aversão à adoção e ao desenvolvimento de inovações no setor público.

Inovação é um construto estudado a partir de múltiplas perspectivas em diferentes níveis de análise (Damanpour & Schneider 2008). Face a isso, tendo como premissa que distintos níveis contextuais podem atuar como facilitadores ou barreiras ao processo de inovação, este estudo teve como objetivo identificar fatores que afetam o processo de inovação em organizações da Justiça, a partir da percepção de atores que atuam no Sistema de Justiça. Para tanto, foram estabelecidas duas questões orientadoras: **Quais fatores afetam o processo de inovação e influenciam o comportamento inovador dos indivíduos?**

A pesquisa tem relevância científica e prática. Sousa e Guimarães (2014), observam que existem poucos estudos sobre inovação no Sistema de Justiça. Os autores encorajam o desenvolvimento de estudos relacionados aos antecedentes da inovação com trabalhos que utilizem distintos níveis de análise. Levando-se em conta a importância que a Justiça ocupa na sociedade e a escassez de trabalhos nesta área de conhecimento, conclui-se que é fundamental desenvolver estudos que colaborem para esse campo. Em termos práticos, identificar fatores que afetam a inovação na Justiça pode colaborar para o desenvolvimento de políticas públicas que melhorem a administração judicial.

2 Quadro Teórico

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

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

Assim, a análise do processo de inovação na Justiça envolve distintos níveis: (i) individual: envolve as características e as capacidades dos indivíduos envolvidos no processo de inovação e seus relacionamentos; (ii) organizacional: pertinente às políticas, regras e estratégias organizacionais e atividades gerenciais que estruturam o comportamento interno e externo da organização; (iii) redes: relacionado às características dos arranjos interorganizacionais, provisões para rede de colaboração e regras institucionais que estruturam

a interação entre atores dentro de um contexto (Gieske, Buuren, & Bekkers, 2016). Tais fatores atuariam como um sistema interativo (Scott & Bruce, 1994), que influenciaria mutuamente as atividades de inovação.

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

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

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

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

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

Outro aspecto importante no processo de inovação são as redes de cooperação que proporcionam às organizações o acúmulo de novas informações, aprendizado e recursos (Kim & Lui, 2015), compartilhem riscos, tenham acesso a ativos complementares e mitiguem

problemas de massa crítica (Heidenreich, Landsperger, & Spieth, 2016). Essas colaborações são caracterizadas pelo livre intercâmbio de informações e pelo diálogo construtivo. A confiança é um ativo importante das redes, pois reduz a incerteza decorrente de conflitos de interesse ou comportamento oportunista. As redes se destacam pela importância da cooperação ao longo do ciclo de inovação, desde a geração de ideias novas, passando pela seleção, experimentação e implementação (Gieske *et. al.*, 2016).

O ambiente institucional também influencia o processo de inovação. As organizações se deparam com múltiplas lógicas institucionais que fornecem orientações sobre como interpretar as instituições (regras do jogo) e agir socialmente (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011). Forças regulativas, normativas e cultural-cognitivas presentes no ambiente institucional são elementos que podem contribuir para se compreender o processo de inovação (Vermeulen, Van Den Bosch, & Volberda, 2007), especialmente em organizações altamente institucionalizadas como as da Justiça. Deste modo, a “abordagem institucional pode ser usada para explicar grande parte das inovações [...] que ocorrem no sistema de justiça” (Guimaraes *et. al.*, 2018, p. 478).

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

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

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

3 Método

A coleta de dados foi realizada no período de maio de 2016 a março de 2018. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, visando compreender o processo de inovação no Sistema de Justiça. De modo geral, foram contemplados temas relacionados a motivação para inovar; fatores internos e externos que favorecem e/ou dificultam as atividades de inovação; e as relações de cooperação para inovar. Foram realizadas 23 entrevistas, com advogados da iniciativa pública e privada, defensores públicos, juízes, procuradores e agentes públicos que atuam nos seguintes órgãos: Advocacia-Geral da União (2), Advocacia Particular (3), Conselho

de Segurança (1), Defensoria Pública (2), Ministério Público (9), Secretaria de Justiça (1) e Tribunais (5), situados em quatorze estados, das cinco regiões do país.

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

A seleção dos entrevistados se deu por conveniência e o número das entrevistas foi determinado em função da saturação das informações coletadas em campo, conforme orientações de Fontanella et al. (2011, p. 390). Esses autores consideram que existe “saturação teórica quando a interação entre campo de pesquisa e o investigador não mais fornece elementos para balizar ou aprofundar a teorização”.

As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio de técnicas de análise de conteúdo, recomendadas por Bardin (2011). Após a leitura exploratória do conteúdo, as entrevistas foram classificadas segundo as organizações das quais os entrevistados faziam parte. O objetivo era verificar contrastes e similaridades nos discursos dos indivíduos pertencentes a uma mesma organização e facilitar comparações. As categorias temáticas ou dimensões foram definidas *a priori*.

4 Resultados e discussão

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

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

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

Foi possível identificar que as inovações relacionadas às normas legais, serviços e inovações tecnológicas estão, concomitantemente, associadas à introdução de mudanças incrementais nos procedimentos organizacionais. A implementação das normas jurídicas pode gerar mudanças nos modelos de gestão, procedimentos internos e externos das organizações da

Justiça, nas rotinas técnicas, entre outras, que possibilitem a efetiva implementação da legislação. As inovações em serviços, tendem a ser um processo contínuo consistindo em uma série de mudanças incrementais. Do mesmo modo, Lam (2004, p. 3) adverte que a “introdução de novas tecnologias apresenta oportunidades e desafios complexos para as organizações, levando a mudanças práticas gerenciais e o surgimento de novas formas organizacionais”. Isso sugere que a introdução de inovações legais, de serviços e tecnológicas, em organizações da Justiça, também promove a implementação de inovações organizacionais.

4.1.1 Ambiente institucional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Embora os resultados demonstrem que existem forças atuantes no nível institucional e organizacional, que podem favorecer, ou criar resistências às inovações, há evidências que, de

maneira lenta, o sistema de Justiça tem incentivado a introdução de inovações, muitas das quais criadas e implementadas por atores internos sensíveis às mudanças e novas demandas sociais.

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

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

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

Embora tenha-se verificado, nas entrevistas, a influência do CNJ no contexto institucional, destaca-se que a gestão desse Conselho está atrelada a mudança da cúpula dirigente que ocorre a cada dois anos. Desse modo, a atuação da instituição está condicionada ao perfil do seu presidente, como observa o entrevistado E3: “o CNJ ainda é muito personalista, ele é muito reflexo ainda do seu presidente. Eu vejo um presidente como foi [A], como foi [B], [...] extremamente corporativistas. O CNJ acaba perdendo o espaço, eu gostava mais de gestões como a de [C], que buscava confrontar” para se entregar processos e serviços com mais valor e inovadores ao invés de resultados pífios. Desse modo, as pressões exercidas pelo CNJ variam conforme o comportamento e os valores de quem exerce o papel de Presidente do órgão.

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

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

4.1.2 Liderança

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

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

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

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

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

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

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

O projeto conseguiu ter essa capilaridade porque a gente teve apoio da alta direção [...] o Procurador Geral da Justiça [...] nos deu carta branca, nos apoiou [...], em virtude desse apoio da alta direção a gente conseguiu [desenvolver a prática], ter todo esse reconhecimento e retorno. E21.

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

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

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

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

4.1.3 Recursos organizacionais

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

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

Com as entrevistas foi possível identificar uma relação entre apoio da liderança e aporte de recursos nos projetos de inovação. Assim, inovações que contavam com o efetivo apoio da alta gestão, desde a fase de projeto, também contavam com os recursos organizacionais necessários à implementação. “Utilizamos a estrutura física e os recursos humanos que nós já

tínhamos. [...] as coisas que a gente não tinha disponível, nós fizemos a aquisição. Porque sem isso [apoio], nenhuma boa vontade seria suficiente. Então nós tínhamos recursos suficientes para o projeto”. E20. Apesar das dificuldades relacionadas à escassez de recursos, indivíduos e grupos comprometidos com a inovação buscam contornar essas dificuldades. Por exemplo, fazendo uso de seus próprios recursos, ou construindo parcerias que permitam criar condições para a implementação da inovação.

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

4.1.4 Relações de cooperação

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

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

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

4.1.5 Comportamento inovador

Para lidar com as incertezas ambientais, as organizações precisam de funcionários que ultrapassem o seu comportamento padrão de trabalho e desenvolvam um comportamento inovador (Janssen, 2001). Segundo West e Farr (1989), o comportamento inovador de um indivíduo pode ser definido como a geração, promoção e realização intencional, de novas ideias dentro de uma função de trabalho, grupo ou organização, a fim de beneficiar o desempenho desse grupo ou da organização. Van der Vegt e Janssen (2003) consideram o comportamento

inovador no local de trabalho como um comportamento complexo que consiste em um conjunto de três tarefas comportamentais diferentes: geração, promoção e realização de ideias. Assim, o comportamento inovador de um indivíduo é o produto complexo das relações da pessoa com outros membros da equipe e o contexto da equipe.

Na medida em que indivíduos insatisfeitos reconhecem a conexão entre o modelo predominante de gestão e a sua posição de desvantagem, e passam a exercer pressão por uma mudança, esse novo contexto, pode levar a mudanças radicais nas organizações (Greenwood & Hinings, 1996). Kim (2005) observa que as crenças, as normas e os valores da sociedade provocam impactos significativos na formação da ética de trabalho, a qual por sua vez, influencia a mentalidade e o comportamento das pessoas nas organizações. Assim, a motivação individual para inovar relaciona-se também aos valores individuais e de grupos, que influenciam o comportamento inovador na organização. Tais valores podem ser expressos por um esforço contínuo para desenvolver ações inovadoras na organização, ou podem estar mais direcionados para uma conduta que visa a manutenção do *status quo*, que se manifesta por um comportamento indiferente, ou até mesmo resistente, a implementação e adoção de inovações.

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

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

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

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

5 Conclusão

Os achados da pesquisa permitem esclarecer fatores que afetam o processo de inovação em organizações da Justiça. A primeira dimensão diz respeito a pressão institucional sobre essas

organizações para inovar. Existem evidências de que o CNJ influencia na implementação de inovação, especialmente, nos tribunais. Segundo, mesmo que o ambiente institucional seja eventualmente restritivo à inovação, existem indícios de que os atores interessados em promover mudanças e introduzir inovações pressionam, tanto o ambiente organizacional, quanto o institucional, na expectativa de reduzir a resistência a inovações.

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

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

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

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

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

Referências

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Borins, S. (2001). *The challenge of innovating in government*. Arlington, VA: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Castro, M. P., & Guimaraes, T. A. (no prelo). Dimensions of innovation in justice organizations: proposition of a theoretical-methodological framework. *Cadernos Ebape.Br.*
- CNJ. (2017). Justiça em Números 2017. Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/09/e5b5789fe59c137d43506b2e4ec4ed67.pdf>.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Duysters, G., & Hagedoorn, J. (2005). A colaboração tecnológica internacional: suas consequências para as economias de industrialização recente. *Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente*, 267-298.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*.
- Gieske, H., Buuren, A. Van, & Bekkers, V. (2016). Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. *The Innovation Journal*, 21(1), 1.
- Gomes, A. O., Guimaraes, T. A. & Souza, E. C. L. (2016). Judicial work and judge's motivation: the perceptions of Brazilian State Judges. *Law & Policy*, 38(2), 162-176.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
- 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.
- Guimaraes, T. A., Gomes, A. O., & Guarido Filho, E. R. (2018). Administration of justice: an emerging research field. *RAUSP Management Journal*, 53(3), 476-482.
- Guimaraes, T. A., Odelius, C. C., Medeiros, J. J., & Vargas Santana, J. A. (2011). Management innovation at the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *The American Review of Public Administration*, 41(3), 297-312.
- Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization science*, 18(6), 885-897.
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of management review*, 31(4), 864-888.
- Heidenreich, S., Landsperger, J., & Spieth, P. (2016). Are innovation networks in need of a conductor? Examining the contribution of network managers in low and high complexity settings. *Long Range Planning*, 49(1), 55-71.

- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 44(5), 1039-1050.
- Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly*, 19(5), 582-594.
- Kim, L. (2005). *Da imitação à inovação: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coréia*. Editora Unicamp, São Paulo.
- Kim, Y., & Lui, S. S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? *Journal of Business Research*, 68(9), 1964–1973.
- Lam, A. (2004). *Organizational Innovation* (No. 11539). University Library of Munich, Germany.
- Schumpeter, J. A. (1984). *Capitalismo, Socialismo, Democracia*. Zahar Editores S.A., São Paulo.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.
- Sousa, M. M. de, & Guimaraes, T. A. (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 321-344.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5), 729-751.
- Vermeulen, P. A., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Complex incremental product innovation in established service firms: A micro institutional perspective. *Organization Studies*, 28(10), 1523-1546.
- Vries, H. de, Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2), 334-350.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behaviour*.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.