

AMBIENTE ORIENTADO À INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA. O PUNTO DE VISTA DE ATORES INTERNOS

Inovação na Justiça

Marilú Pereira Castro e Tomas de Aquino Guimaraes

(Universidade de Brasília - PPGA)

RESUMO

A inovação na Justiça vem merecendo a atenção de formuladores de políticas públicas como mecanismo que pode contribuir para aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços de justiça prestados à população. A literatura científica a respeito desse tema é escassa, revelando a necessidade de mais estudos que possam consolidar o conhecimento sobre características da e como ocorre a inovação nessas organizações. O objetivo do estudo foi identificar variáveis e dimensões que influenciam o ambiente orientado à inovação em organizações da Justiça e validar uma escala para diagnosticar esse ambiente. Os dados foram coletados por meio de um questionário contendo 52 itens com respostas padronizadas em uma escala tipo *Likert*, respondido por uma amostra de 527 indivíduos que atuam em organizações da Justiça. Esses dados foram analisados com o auxílio de técnicas de análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e modelagem por equações estruturais. Adicionalmente, foram analisados comentários inseridos pelos respondentes em espaço específico do questionário. Foram confirmadas cinco dimensões que influenciam a inovação: Ambiente Institucional; Liderança; Recursos Organizacionais; Relações de Cooperação; e Comportamento Inovador. As validações estatísticas confirmaram uma escala com 24 itens. Os resultados são discutidos e são feitas sugestões para novas pesquisas e para aplicação gerencial.

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

Introdução

A Justiça é uma instituição fundamental para o equilíbrio social. O conteúdo das leis, o nível de eficiência das organizações da Justiça, são alguns fatores que podem afetar o desenvolvimento de um país (Correia, Mendes & Lopes, 2019). Existe um consenso de que o excesso de procedimentos legais e administrativos do sistema de Justiça afeta negativamente o seu desempenho, principalmente a celeridade. A partir da década de 2000, novas tecnologias de informação e comunicação vem sendo adotadas na Justiça brasileira no intuito de simplificar procedimentos, aumentar a celeridade e o acesso à Justiça (Gomes & Guimaraes, 2013). Nessa linha, a inovação assume um papel importante para a eficiência e a eficácia da justiça.

O conceito de inovação originou-se na Economia, com foco em ambientes de negócio, sendo posteriormente incorporado à literatura da Administração Pública. Refere-se a produto ou processo novo ou melhorado, que se diferencia de forma significativa de produtos e processos anteriores, disponibilizado para o mercado (produto) ou em uso por uma ou mais organizações (processo) em seus processos produtivos (OECD, 2019). Para Sørensen e Torfing (2011) uma das maiores dificuldades da inovação no setor público, é desenvolver uma capacidade

REALIZAÇÃO



duradoura de inovar. O interesse pela inovação na administração pública levanta a questão sobre qual estratégia este setor deve adotar para estimular o desenvolvimento, a implementação e a difusão de soluções inovadoras (Torfing, 2013). Barreiras à inovação no serviço público surgem, principalmente, dentro das próprias organizações e no ambiente institucional dessas organizações (Torugsa & Arundel, 2016). Adicionalmente, os serviços públicos são relativamente complexos, multifuncionais e baseados em normas de difícil alteração. Ainda, a proliferação de indicadores de desempenho, tende a evitar a inovação, especialmente quando esses indicadores focam em medidas de entradas e saídas (Sørensen e Torfing, 2011).

Como ocorre no setor privado, inovar no setor público implica a realização de ações interdependentes. A diferença entre os dois setores pode residir no fato de que na administração pública, talvez seja mais difícil atuar de forma interdependente, com uma visão sistêmica da inovação. Regra geral a introdução de uma inovação implica melhorias de outros processos e tarefas. Essa interdependência pode exigir mais investimentos (Torugsa & Arundel, 2016) e, portanto, dificultar a inovação na administração pública. Borins (2001) observa que o processo de inovação geralmente ocorre por tentativa e erro. Tradicionalmente, o setor público tem dificuldade de adotar esse comportamento, já que o erro geralmente implica punições. Apesar dessa cultura, existem possibilidades de experimentação e aprendizagem em prol da inovação na administração pública.

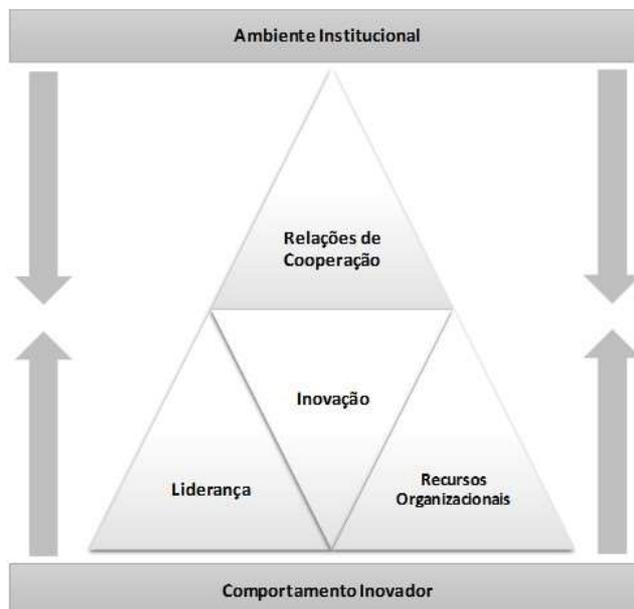
A capacidade organizacional em lidar com as forças contextuais, muitas vezes alterando sua estrutura e práticas, tornou-se um fator decisivo para alcançar a vantagem competitiva e a sobrevivência organizacional (Greenwood & Hinings, 1996). Assim, a introdução de pressões competitivas, gestão estratégica,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

O processo de inovação nas organizações da Justiça, um enclave específico da Administração Pública, parece ser influenciado por variáveis de distintos níveis, desde o institucional mais amplo até o individual, passando pelos níveis organizacional e interorganizacional (Castro & Guimaraes, 2019). Esses autores sugerem que cinco dimensões, denominadas Ambiente Institucional (nível institucional), Liderança (nível organizacional), Recursos Organizacionais (nível organizacional), comportamento inovador (nível individual) e Relações de Cooperação (nível interorganizacional), exercem um papel fundamental no processo de inovação nessas organizações (Figura 1).

REALIZAÇÃO



Figura 1 – Dimensões que influenciam a inovação em organizações da Justiça



Fonte: Castro e Guimaraes (2019).

As definições constitutivas dessas dimensões são mostradas na Tabela 1.

Tabela 1 - Definições constitutivas das dimensões que influenciam a inovação em organizações da Justiça

Dimensão	Definição Constitutiva
Ambiente Institucional	Caracterizado pelo conjunto de regras e valores socialmente aceitos, os quais as organizações deverão se adequar, para serem legitimadas no ambiente social. Pressões do Ambiente Institucional sobre as organizações manifestam-se por meio de elementos cognitivo-culturais, normativos e regulativos (Scott, 2013).
Liderança	Competências de um indivíduo que busca de forma intencional motivar e influenciar as ações de outros indivíduos para estruturar as atividades e relacionamentos em um grupo ou organização de maneira a alcançar certos objetivos (Cuban, 1988; Yukl, Gordon & Taber, 2002). Líderes seriam responsáveis por criarem climas organizacionais que podem apoiar ou sufocar as inovações (Borins, 2001).
Recursos Organizacionais	Ativos, tangíveis e intangíveis, que permitem a uma organização conceber e implantar atividades, ações e estratégias visando a consecução de objetivos organizacionais. Incluem conhecimentos, recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros. Assim, os Recursos Organizacionais se relacionam ao apoio financeiro e não financeiro necessários para desenvolver a inovação (Anderson <i>et. al</i> , 2014).
Relações de Cooperação	Intercâmbios formais e informais entre organizações, que partilham interesses comuns com vistas à consecução de objetivos. As Relações de Cooperação proporcionam às organizações o acúmulo de novas informações, aprendizado e recursos (Kim & Lui, 2015), compartilhamento dos riscos e acesso a ativos complementares (Heidenreich; Landsperger & Spieth, 2016).
Comportamento inovador	Compreende a geração, promoção e realização intencional, de novas ideias em uma função de trabalho, grupo ou organização, a fim de beneficiar o desempenho do grupo ou da organização (West & Farr, 1989). Esse comportamento é o produto complexo das relações contextuais (Van Der Vegt & Janssen, 2003).

Fonte: elaborado pelos autores.

A adoção de inovações na justiça brasileira poderia, por exemplo, contribuir para diminuir a taxa de congestionamento, isto é, percentual de processos aguardando solução definitiva, que alcançou, segundo CNJ (2019), 71,2% em 2018. Segundo Zanferdini & Mazzo (2015, p. 90), o Judiciário tem se preocupado “em garantir o acesso dos cidadãos aos órgãos judiciais, criando-se a falsa impressão de que o acesso à Justiça se esgota no acesso ao Poder Judiciário” e que o Judiciário “estaria apto a resolver todos os conflitos, pouco se preocupando, porém, com as consequências que a sobrecarga de trabalho acarretaria”.

Não diferente do que ocorre no Judiciário, outras organizações da Justiça, também alegam sobrecarga de trabalho. Na Defensoria Pública, por exemplo, Rodriguez (2013, p. 97), relata a necessidade de aumento do “número de defensores, e a ampliação e melhoria da estrutura de atendimento da organização”. Segundo o autor, em “alguns lugares, a deficiência de pessoal, a sobrecarga de trabalho e a falta de estrutura da Defensoria Pública é tão grande que chega a comprometer a relação da entidade com as entidades da sociedade civil”. Essa sobrecarga também pode ser notada no Ministério Público, uma vez que a progressiva evolução institucional dessa organização ampliou suas atribuições na área cível, acarretando considerável sobrecarga de trabalho nas Promotorias de Justiça (MP-SP, 2002).

Assim, fica evidente a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de trabalho e dos serviços prestados pelas organizações da Justiça. Inovar torna-se um desafio para essas organizações, sobretudo pela escassez de políticas públicas que fomentem e apoiem a inovação nesse sistema. Embora desde os anos 2000 exista uma preocupação em adotar inovações na Justiça não se sabe ao certo como o processo de inovação ocorre nessas organizações. Nessa linha, o objetivo do estudo foi identificar variáveis e dimensões que influenciam o ambiente orientado à inovação em organizações da Justiça e validar uma escala para diagnosticar esse ambiente.

Método

A amostra da pesquisa se caracteriza como não probabilística por conveniência. A população-alvo é constituída de agentes públicos que trabalham em organizações da Justiça. A coleta de dados foi realizada no período entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019, de forma online e presencial. O questionário foi enviado por meio das ferramentas do *SurveyMonkey*, *Facebook* e *LinkedIn*, a mais de 2500 endereços de correio eletrônico de juízes, promotores, defensores públicos e demais servidores de organizações da Justiça, localizados no Brasil. Após decorrido um período de cerca de três meses, mesmo com mensagens solicitando a participação na pesquisa, retornaram apenas 18 questionários respondidos. Para obter um número representativo de respostas adotou-se, então, a estratégia de contatos pessoais com indivíduos dessa população, nas seguintes capitais, escolhidas pelo critério de acessibilidade: Brasília-DF, Curitiba-PR, Salvador-BA e São Luiz-MA. Após essas duas rodadas, foram obtidas 594 respostas. Hair *et. al.* (2009) sugerem que a amostra para estimar os parâmetros de um modelo deve ser superior a 50 observações, com um mínimo de 100 casos. Para Pasquali (2010, p. 185), “geralmente, entre cinco e 10 sujeitos por item do instrumento serão suficientes”. Portanto, o tamanho da amostra atende as recomendações.

Com relação a caracterização da amostra, 19% se situava na faixa etária entre 18 e 29 anos, 30% entre 30 e 39 anos, 25% entre 40 e 49 anos, 23% possuía mais de 50 anos e 3% não informaram a idade. A média do tempo de trabalho dos pesquisados foi de 12,6 anos; 48% eram do sexo feminino, 48% do sexo masculino e 4% não informaram o sexo. Quanto à tipologia das

REALIZAÇÃO



organizações, 28% dos respondentes trabalhavam em Tribunal Estadual, 25% em Tribunal Federal, 19% em Defensoria Pública Estadual, 8% no Ministério Público Estadual, 4% no Superior Tribunal Militar, 2% na Defensoria Pública da União, 4% não informaram a organização em que trabalhavam. Os demais 10% atuavam em outras organizações da Justiça, com incidência menor que quatro respondentes em cada organização. Quanto ao cargo ocupado pelos respondentes, 84% eram servidores técnico-administrativos, 6% defensores, 3% juízes, 2% da amostra estava distribuída entre os cargos de promotor, procurador, advogado, delegado e desembarcador e os outros 5% não informaram o cargo.

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

Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento foi construído considerando as dimensões propostas por Castro e Guimaraes (2018). Os itens do questionário foram elaborados com base em entrevistas e análise de estudos correlatos. Foram realizadas 23 entrevistas, no período de maio de 2016 a março de 2018, utilizando um roteiro semiestruturado, com advogados, defensores, juízes, procuradores e agentes públicos que atuavam na: Advocacia-Geral da União, Advocacia Particular, Conselho de Segurança, Defensoria Pública, Ministério Público, Secretaria de Justiça e Tribunais de Justiça de vários estados do Brasil. As entrevistas duraram, em média, 55 minutos, totalizando 20 horas e 11 minutos de gravação. Os dados das entrevistas foram analisados com apoio de técnicas de análise de conteúdo, conforme recomendado por Bardin (2011). Quanto a análise de estudos correlatos, foi utilizada a Escala de Orientação para Inovação em Organizações Públicas, proposta por Rezende Junior, Guimarães e Bilhim (2013); e a Escala de Indutores e Barreiras à Inovação em Gestão, de Brandão (2012).

No processo de elaboração dos itens foram seguidas as recomendações de Pasquali (2010), isto é, o item deve observar um comportamento, não uma abstração, além de expressar uma única ideia. Esse procedimento resultou na versão preliminar do instrumento com 60 itens. Em seguida procedeu-se às análises de especialistas e semântica. A primeira objetivou averiguar se os itens se referiam ou não ao construto pesquisado e a segunda teve por objetivo verificar se todos os itens eram compreensíveis.

Para a análise de especialistas foi utilizado um formulário contendo os 60 itens, a definição operacional de cada construto e instruções para a avaliação. Os avaliadores, cinco professores universitários e dois estudantes de doutorado da área de administração pública, julgaram os itens segundo os seguintes critérios: (1) clareza da linguagem; (2) pertinência do item; e (3) relevância teórica. Foram mantidos os itens que obtiveram pelo menos 80% de concordância nas avaliações desses especialistas. A análise semântica foi realizada por um defensor público, dois juízes e dois servidores de tribunais. Após essas análises restou um questionário com 52 itens, dos quais 13 tiveram seus conteúdos ajustados com base em sugestões recebidas na fase de análise semântica.

REALIZAÇÃO



Os participantes da pesquisa responderam aos 52 itens do questionário, Tabela 2, utilizando uma escala tipo *Likert*, variando de (1) “discordo totalmente” até (7) “concordo totalmente”.

Tabela 2 – Itens do questionário utilizado na coleta de dados

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

(*) AI = Ambiente Institucional; LI= Liderança; RO = Recursos Organizacionais; RC = Relações de Cooperação; CI = Comportamento Inovador.

Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados por meio de análises fatoriais exploratória e confirmatória e modelagem por equações estruturais, com o auxílio do software estatístico R versão 3.4.3, com a interface gráfica RStudio, versão 1.1.453. A Análise Fatorial Exploratória tem como objetivo investigar como um conjunto de itens se agrupa, geralmente utilizada quando o pesquisador não possui uma teoria prévia ou evidências empíricas suficientes que apontem como os itens de um instrumento devem ser agrupados e avaliados, ou ainda, quando o

REALIZAÇÃO



pesquisador almeja confirmar ou refutar a estrutura fatorial de um instrumento. Já a Análise Fatorial Confirmatória é uma técnica estatística na qual o pesquisador necessita predeterminar a estrutura a ser avaliada. As duas técnicas podem ser utilizadas de maneira complementar, com vistas a avaliar a plausibilidade de determinada estrutura fatorial (Damásio, 2012 e 2013).

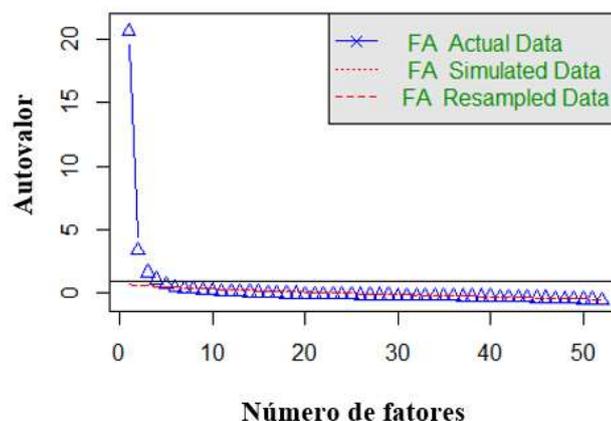
A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) “é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações casuais, hipotéticas, entre variáveis”. Esta técnica pode ser descrita como uma combinação das técnicas clássicas de análise fatorial e de regressão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

Foram excluídos os questionários não respondidos por completo, correspondentes a 11,3% do total, proporção um pouco acima do percentual máximo de casos omissos sugerido por Hair *et. al.* (2009) e Tabachnick e Fidel (2007), em torno de 10%. Desse modo, mantendo-se apenas os formulários completos, 527 respostas foram utilizadas nas análises estatísticas.

Resultados e Discussão

No intuito de verificar o índice de adequação da amostra e das variáveis foi examinada a fatorabilidade da matriz dos dados por meio da medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Essa medida indicou um índice de 0,97, demonstrando que a amostra é excelente para a geração dos fatores (Favero *et. al.*, 2009; Pasquali, 2012). Para verificar a quantidade de fatores a serem considerados foi realizada a análise gráfica pelo *scree plot* e a análise paralela. O *scree plot* considera os dados reais, enquanto a análise paralela realiza uma simulação e uma reamostragem dos dados. O teste indicou a possibilidade de extração entre três e cinco fatores (Figura 2). Laros (2005) observa que o critério de análise paralela tem uma vantagem considerável na determinação do número correto de fatores em comparação com outros critérios.

Figura 2 - *Scree plot* e análise paralela dos dados



Fonte: Dados da pesquisa.

REALIZAÇÃO

Análise fatorial exploratória

Realizou-se a avaliação da qualidade dos modelos com três, quatro e cinco fatores, com o objetivo de identificar “quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas da amostra” (Marôco, 2014, p. 43). Considerou-se que os fatores se correlacionam entre si, portanto, a rotação escolhida na análise foi a *oblimin* (não ortogonalidade dos fatores). O método de fatoração selecionado foi o de minimização dos resíduos (*minres*) por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

A Tabela 3 apresenta os principais critérios para avaliar a qualidade dos modelos testados. No modelo com três fatores a variância explicada foi de 50% e os modelos com quatro e cinco fatores apresentaram variância de 54% cada. Não há consenso na literatura sobre qual percentual mínimo deveria ser considerado para avaliar um modelo (Damásio, 2012). O pressuposto é que quanto maior a variância explicada, maior o grau de explicação da realidade observada.

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

Tabela 3 - Estatísticas de ajuste dos modelos da Análise Fatorial Exploratória.

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

Fonte: dados da pesquisa.

Na sequência, prosseguiu-se à validação dos indicadores, utilizando três critérios: (a) desconsideração dos itens com carga fatorial menor que 0,3, por serem estatisticamente desprezíveis (Comrey & Lee, 2013); (b) descarte de itens com carga fatorial complexa (carga fatorial não desprezível em mais de um fator) (Hair et. al., 2009); e (c) retirada de itens com comunalidade (variância do item que é compartilhada com o fator) menor que 0,5, pois, de acordo com Hair et. al. (2009), podem atrapalhar a validação na Análise Fatorial Confirmatória. Após essas análises os 52 itens do questionário foram reduzidos a 24 (Tabela 4). O item 22 (Os mecanismos de incentivo da minha organização são capazes de envolver os indivíduos em projetos de inovação) foi transferido da dimensão Recursos Organizacionais para a dimensão Liderança, em função da carga fatorial relevante (0,52).

Tabela 4 - Composição das dimensões

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

Fonte: dados da pesquisa.

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

Tabela 5 - Estatísticas de ajuste do modelo com cinco fatores antes e após validação

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

Fonte: dados da pesquisa.

A confiabilidade dos fatores do modelo foi verificada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. Esse coeficiente variou entre 0,78 e 0,96 (Tabela 6), revelando a confiabilidade das dimensões. Para Pasquali (2012), valores acima de 0,70 são considerados confiáveis.

Tabela 6 - Alfa de Cronbach

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

Fonte: dados da pesquisa.

As cargas fatoriais e comunalidades dos itens que compõem o modelo de cinco dimensões pós-validação exploratória são mostradas na Tabela 7. Os três itens de maior carga fatorial, isto é, de maior correlação entre fator e item, fazem parte do construto Liderança, indicando a alta quantidade de variância capturada nesse construto (comunalidades acima de 80%), enquanto que os últimos dois itens estão contidos no construto Relações de Cooperação, com cargas fatoriais menores que 0,5, mas com comunalidade razoável, ou seja, mais de 60% da variância é compartilhada com o fator de origem.

Tabela 7. Carga fatorial e comunalidade dos itens após validação por Análise Fatorial Exploratória.

Item	Descrição	Dimensão(*)	Carga fatorial	Comunalidade
16	O dirigente do órgão estimula os indivíduos a desenvolverem novas competências.	LI	0,96	0,84
17	O dirigente da minha organização estimula a busca de soluções de problemas da organização.	LI	0,94	0,86
18	O dirigente do órgão em que trabalho contribui para criar um ambiente de estímulo à inovação.	LI	0,88	0,80
50	Procuro envolver meus colegas de trabalho no desenvolvimento das ideias inovadoras que tenho.	CI	0,85	0,67
35	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos materiais de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.	RC	0,79	0,64
14	Quando muda o dirigente da organização em que atuo os projetos de inovação são continuados.	LI	0,76	0,72
29	A organização em que trabalho disponibiliza recursos tecnológicos para apoiar projetos inovadores.	RO	0,76	0,81
5	O ambiente do Sistema de Justiça favorece a troca de informações entre indivíduos que atuam nesse Sistema.	AI	0,75	0,56
49	Meus colegas de trabalho contribuem na minha motivação para inovar na organização em que atuo.	CI	0,74	0,64
11	O dirigente do órgão em que trabalho tem o hábito de ouvir novas ideias.	LI	0,74	0,61
12	O dirigente do órgão em que trabalho apoia projetos inovadores.	LI	0,72	0,66
9	Prêmios que reconhecem inovações desenvolvidas no âmbito do Sistema de Justiça estimulam a inovação.	AI	0,70	0,58
34	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos humanos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização.	RC	0,70	0,61
15	O dirigente do órgão em que trabalho estimula a experimentação de novas formas de execução do trabalho.	LI	0,67	0,68
6	Os indicadores do CNJ contribuem para a inovação na organização em que atuo.	AI	0,62	0,61
4	As políticas institucionais do Sistema de Justiça impulsionam uma cultura de inovação na organização em que atuo.	AI	0,61	0,51
37	As Relações de Cooperação da minha organização facilitam a difusão da inovação em outras organizações do Sistema de Justiça.	RC	0,60	0,53
19	O dirigente do órgão em que trabalho é tolerante aos erros gerados durante a implementação de inovações.	LI	0,60	0,76
26	A minha organização proporciona oportunidades para os indivíduos adquirirem novos conhecimentos.	RO	0,53	0,52
7	As políticas de governança do CNJ contribuem para promover a inovação na organização em que atuo.	AI	0,53	0,55
22	Os mecanismos de incentivo da minha organização são capazes de envolver os indivíduos em projetos de inovação.	LI	0,53	0,62
10	Programas de simplificação e desburocratização do serviço público contribuem para a inovação na organização em que atuo.	AI	0,51	0,64
33	As Relações de Cooperação com outras organizações impulsionam minha organização a inovar.	RC	0,47	0,62
36	As Relações de Cooperação possibilitam o aporte de recursos tecnológicos de outras organizações nos projetos de inovação da minha organização	RC	0,46	0,60

Fonte: dados da pesquisa.

(*) AI = Ambiente Institucional; LI= Liderança; RO = Recursos Organizacionais; RC = Relações de Cooperação; CI = Comportamento Inovador.

REALIZAÇÃO



Análise fatorial confirmatória

Na Análise Fatorial Confirmatória o objetivo foi ratificar e ajustar o modelo final obtido de forma a otimizar o ajuste. Foram mantidos os 24 itens da Tabela 7, que constitui a *Escala de Orientação à Inovação na Justiça* e estimados diversos modelos. O primeiro, mais simples, considerou apenas as covariâncias entre os fatores; em seguida, foram feitas iterações no modelo inicial, ajustando as covariâncias, entre os indicadores, apontadas como relevantes pelos índices de modificação (MI). Na Tabela 8 podem ser observadas as principais estatísticas de ajustes dos modelos inicial e final.

Tabela 8 - Estatísticas de ajuste dos modelos da Análise Fatorial Confirmatória.

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

Fonte: dados da pesquisa.

As estatísticas de ajuste apontam para o ganho significativo de qualidade do modelo. O qui-quadrado normado (NC) passou de 3,47 para 1,97, o RMSEA ficou abaixo de 0,05, inclusive quando considerado o intervalo de confiança, e os índices incrementais de ajuste CFI e TLI ficaram muito próximos de 1.

A Tabela 9 apresenta a média das respostas, obtidas em cada dimensão. A média aritmética foi obtida a partir dos valores registrados pelos respondentes em cada item do questionário, em escala com variação entre 1 e 7. Valores maiores que 4 estão associados à concordância e menores que 4 à discordância em relação a cada dimensão.

Tabela 9 - Médias das percepções dos respondentes sobre as dimensões de inovação na Justiça

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

Fonte: dados da pesquisa.

Esses resultados indicam que os participantes da pesquisa percebem que as cinco dimensões da Tabela 9 podem afetar a inovação na Justiça. O Comportamento Inovador (5,3), foi a dimensão que obteve a maior média, seguida de Recursos Organizacionais (4,8) e Liderança (4,8); na sequência, as dimensões Ambiente Institucional e Relações de Cooperação (4,4). Considerando as médias aritméticas, Comportamento Inovador, Liderança e Recursos Organizacionais, exercem uma maior influência no processo de inovação na Justiça.

Modelo estrutural

A Modelagem de Equações Estruturais é uma técnica que trabalha com variáveis latentes, ou seja, medidas não diretamente observadas, mas derivadas de indicadores observáveis, como itens de uma escala de avaliação (Pilati & Laros, 2007), que busca explicar as relações entre

REALIZAÇÃO

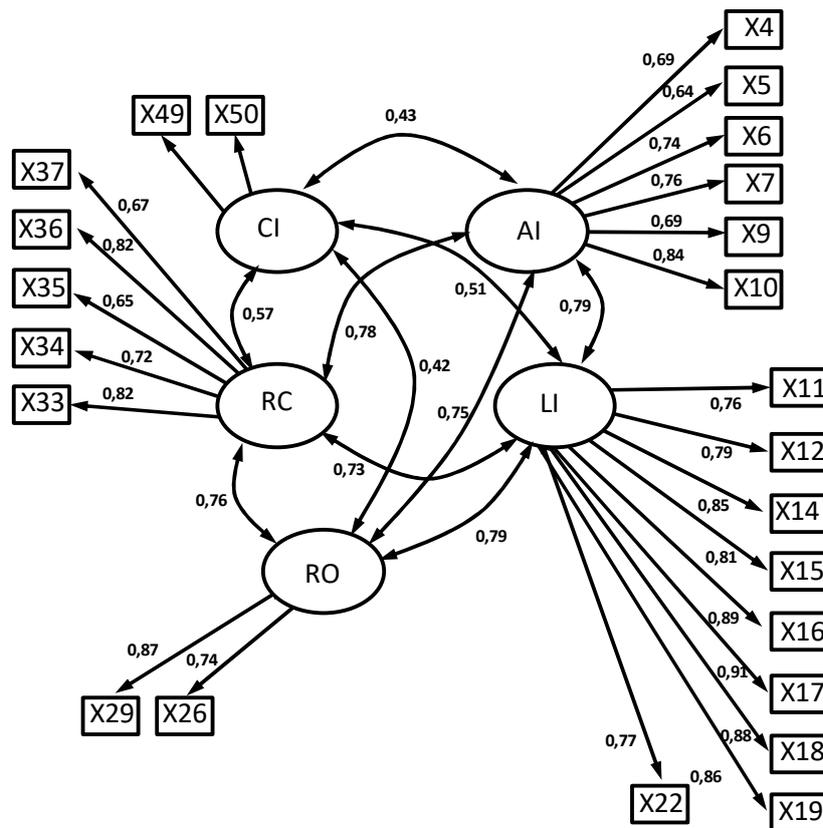


múltiplas variáveis, examinando a estrutura de interrelações (Hair et. al., 2009). Essa técnica é utilizada para testar hipóteses se as relações entre os itens e construtos realmente existem.

Em um modelo estrutural podem existir dois tipos de relação: de dependência e correlacional. No primeiro, o pesquisador assume que pode existir o impacto de um construto sobre outro ou sobre uma variável. No segundo, o pesquisador acredita que os construtos são correlacionados, mas não assume que um é dependente do outro. Um único modelo estrutural pode conter tanto relações de dependência quanto correlacionais. O pesquisador pode especificar qualquer combinação de relações que tem suporte teórico para a questão de pesquisa (Hair et. al., 2009).

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

Figura 3 - Modelo estrutural



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

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

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

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

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

Os dados mostram também correlações significativas altas entre as dimensões Liderança e Recursos Organizacionais (0,79), Liderança e Relações de Cooperação (0,73), e Liderança e Comportamento Inovador (0,51). Castro e Guimaraes (2020) apontam para a importância da Liderança no processo de inovação, uma vez que os líderes podem atuar como facilitadores desse processo, desde que apoiem à inovação. Um respondente desta pesquisa observa que a “falta de integração com os órgãos, dificulta a interação na organização”. Demonstrando o papel estratégico que a Liderança pode ocupar no processo de articulação para promover à inovação. A Liderança, em todos os níveis das organizações, pode desempenhar papel importante na conduta de indivíduos que nela trabalham. Líderes com forte reputação podem legitimar certas formas de lidar com um problema, e estimular ou persuadir as pessoas a agir de maneiras que favorecem ou inibem a cooperação (Faerman, Mccaffrey & Slyke, 2001).

REALIZAÇÃO



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

A relação entre Recursos Organizacionais e Relações de Cooperação possui uma correlação significativamente alta (0,76), enquanto entre Recursos Organizacionais e Comportamento Inovador a correlação é moderada (0,42). Esses resultados chamam a atenção uma vez que não existe uma forte correlação entre o Comportamento Inovador e Recursos Organizacionais, confirmando os achados de Castro e Guimaraes (2020), que identificaram que os Recursos Organizacionais são importantes para o processo de inovação. A correlação alta entre Recursos Organizacionais e Relações de Cooperação pode ser explicada em função da busca por apoio externo para inovar. Um dos respondentes observa que a falta de recursos dificulta a inovação: “infelizmente, não dispomos de recursos humanos e materiais para implantar as inovações de que o tribunal tanto necessita para o bom desempenho de sua missão”.

Por fim, a correlação entre Relações de Cooperação e Comportamento Inovador é significativamente alta (0,57). Foi observado por Castro e Guimaraes (2020), que desenvolvimento de parcerias, formais ou informais, favorecem o processo de inovação. A confiança e a compreensão dos parceiros sobre a importância de uma determinada inovação podem impulsionar a motivação de indivíduos para inovar.

Conclusões e Recomendações

Os resultados da pesquisa contribuem para o conhecimento e para a prática da inovação e administração em organizações da Justiça. Uma contribuição desta pesquisa foi elaborar e encontrar evidências de validade de uma Escala de Orientação a Inovação em Organizações da Justiça. Outra foi testar as relações entre as dimensões Ambiente Institucional, Liderança, Recursos Organizacionais, Relações de Cooperação e Comportamento Inovador, que mostraram correlação que varia de moderada a forte. Desse modo, a pesquisa traz contribuições para o conhecimento e contribui para o desenvolvimento de novos estudos. Adicionalmente, a escala desenvolvida e testada pode ser utilizada como ferramenta de diagnóstico para avaliar a orientação à inovação nessas organizações.

O estudo apresenta algumas limitações. Trata-se do ponto de vista de atores internos e não representa, necessariamente, o que pensam cidadãos que demandam serviços de justiça. A amostra teve um baixo percentual de respondentes dentre juízes, promotores e defensores públicos, que constituem a força de trabalho responsável pela atividade-fim dentre as organizações pesquisadas. Portanto, as respostas podem conter o viés da percepção de ocupantes de funções de apoio. Além disso, a Escala representa uma visão de respondentes de distintas organizações e não necessariamente de um nicho particular de organizações. De qualquer sorte, como os itens da Escala captam percepções genéricas sobre os ambientes

REALIZAÇÃO



institucional e organizacional da Justiça, é possível argumentar que o seu conteúdo seria apropriado para identificar a orientação para inovação no campo organizacional da Justiça.

Outra limitação diz respeito ao tamanho da amostra. O questionário foi disponibilizado online por mais de três meses e foram enviados cerca de 2.500 convites, a taxa de retorno foi baixa, o que demandou um esforço maior para aplicar o questionário presencial em algumas localidades do país. Considerando a necessidade de obtenção de um número válido de questionários, a coleta incluiu uma coleta presencial, direcionada para as capitais de quatro unidades da federação, resultando, em uma amostra não distribuída de forma equitativa no Brasil. A distribuição dos respondentes entre distintas organizações e cargos, com números reduzidos em alguns casos não permitiu, também, realizar análises comparativas das percepções desses respondentes.

Estudos futuros poderiam focar em melhorias na Escala. As dimensões Comportamento Inovador e Recursos Organizacionais, apresentaram um número considerável de cargas complexas, e indicam a possibilidade de aperfeiçoamento dos itens que medem esses dois construtos. Também é importante compreender mais profundamente cada uma das dimensões. Na dimensão Liderança, por exemplo, é preciso compreender como os vários níveis hierárquicos se comportam frente a pressões ambientais e como essas pressões influenciam o comportamento inovador de indivíduos. No construto Comportamento Inovador é importante verificar até que ponto o aspecto legalista e normativo da Justiça tende a influenciar o comportamento dos indivíduos em relação a inovação. Sugere-se que estudos futuros realizem análises comparativas entre organizações e, também importante, identifiquem percepções de cidadãos em geral, especialmente os que demandam serviços de justiça.

Referências

- Amaral, H. K. D. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563.
- 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.
- Ato Normativo n. 295-PGJ/CGMP/CPJ, de 12 de novembro de 2002. (2002). Estabelece normas de racionalização de serviço no que tange à intervenção do Ministério Público, como fiscal da lei, no processo civil, em ações de usucapião individual de imóveis urbanos ou rurais. Ministério Público do Estado de São Paulo. Recuperado de http://biblioteca.mpsp.mp.br/PHL_IMG/Atos/295.pdf
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of intellectual capital*, 2 (3), 310-319.
- BRANDÃO, S. M. (2012). *Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Distrito Federal.

REALIZAÇÃO



- Castro, M. P., & Guimarães, T. A. (2019). Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. *Cadernos EBAPE*. BR, 17(1), 173-184.
- Castro, M.P., & Guimaraes, T.A. (2020), "Dimensions that influence the innovation process in justice organizations", *Innovation & Management Review*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/INMR-10-2018-0075>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Psychology press.
- Conselho Nacional de Justiça. (2019). *Justiça em Números*. Recuperado de https://www.cnj.jus.br/wpcontent/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numero_s20190919.pdf
- Correia, P. M. A. R., de Oliveira Mendes, I., & Lopes, J. R. S. (2019). A identificação das dimensões da gestão da qualidade na reforma dos sistemas judiciais: o caso dos tribunais portugueses. *Lex Humana*, 10(2), 60-86.
- Cuban, L. (1988). *Managerial imperative and the practice of leadership in schools*, the. Suny Press.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 11(2), 213-228.
- Damásio, B. F. (2013). Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. *Psico-USF*, 18(2), 211-220.
- Faerman, S. R., McCaffrey, D. P., & Slyke, D. M. V. (2001). Understanding interorganizational cooperation: Public-private collaboration in regulating financial market innovation. *Organization Science*, 12(3), 372-388.
- Gomes, A. O. de, & Guimarães, T. de A. (2013). Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 379-402.
- 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.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- 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.
- Rezende Junior, P. C., Guimarães, T. de A., & Bilhim, J. A de F. (2013). Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 257-277.
- 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.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

- Manual, O. (2005). The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. *European Commission and Eurostat*.
- Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações. *ReportNumber, Lda*.
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília. LabPAM. Universidade de Brasília.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre. Links.
- Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(2), 205-216.
- Resolução n. 70, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça.
- Resolução n. 90, de 29 de setembro de 2009. Dispõe sobre os requisitos de nivelamento de tecnologia da informação no âmbito do Poder Judiciário. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça.
- Resolução n. 99, de 24 de novembro de 2009. Institui o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito do Poder Judiciário. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- Torfing, J. (2013). Collaborative innovation in the public sector. In: *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2016). Complexity of innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes. *Public Management Review*, 18(3), 392-416.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*, 29(5), 729-751.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). *Innovation at work: Psychological perspectives*. Social behaviour.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.
- Zanferdini, F. D. A. M., & Mazzo, F. H. M. (2015). Do movimento de acesso à justiça às preocupações sobre o aumento da litigiosidade de massa. *Meritum, Revista de Direito da Universidade FUMEC*, 10(1).