

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

**Cultura da Inovação no TJDFT: um estudo sobre o Plano de
implementação**

Lucielle Caixêta Guimarães de Lima

Nível Meso – Inovação e Mudança (conforme categorização de nível e temática por ZAWACKI-RICHTER e ANDERSON, 2015)

Orientadora: Prof. Dra. Alessandra Zago Dahmer

Brasília

2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

O desafio da inovação no setor público tem sido observado em diversas organizações, sendo até considerada uma necessidade básica para a instituição pública que pretende ser relevante neste século. Inovar não é um lugar onde vamos chegar, e sim uma prática diária para que os servidores públicos trabalhem da melhor forma e entreguem os melhores serviços aos cidadãos que precisam. Como exemplo real dessa dinâmica pode-se citar a Lei 10.973/2004, conhecida como a Lei de Inovação e considerada um marco legal para ciência, tecnologia e inovação no sistema produtivo nacional e regional do Brasil (BRASIL, 2004). Desde essa época, várias iniciativas¹ em inovação estão sendo realizadas.

Mas será que todas as instituições públicas estão preparadas para essa cultura inovadora? Quais as barreiras e indutores para se implementar uma cultura da inovação na instituição? E, em relação ao poder judiciário, como buscar a inovação para resolver alguns problemas que a gestão judiciária ainda enfrenta (TORRES, 2017), tais como forte centralização administrativa, personalização excessiva, falta de comunicação, rigidez de procedimentos e padronizações, apego às regras e reduzida orientações por resultados, além de ausência de diálogo entre a gestão judiciária e a sociedade?

Diante desse cenário, no contraponto entre a inovação e a cultura centralizadora, este trabalho visa propor um plano de ação para implementar uma cultura de inovação no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios - TJDF.

Vale ressaltar que, desde 2018, observamos diferentes iniciativas que favorecem o desenvolvimento de uma cultura da inovação no Tribunal. Elas envolvem principalmente o componente aprendizado, seja individual, seja organizacional, mas também alguns casos de experimentação, ou seja, ações

¹ Iniciativas como: criação do Prêmio Innovare (2004); estabelecimento do GesPública (2005); criação da rede InovaGov (2016); criação pela Enap do GNova - Laboratório de Inovação em Governo (2016), concursos de inovação ofertados pela Enap, além de várias outras iniciativas.

voltadas ao entendimento dos desafios e problemas bem como ideias e soluções para enfrentá-los. Parte delas evoluiu da etapa da ideação e gerou produtos que já se encontram em aplicação, como algumas iniciativas da Escola de Formação Judiciária, da Ouvidoria e da Seresc. Desde 2017, foram identificadas ações de natureza educativa ou de aplicação que vêm contribuindo para a disseminação da cultura da inovação na casa, entre elas destacam-se:

- em julho de 2018, a Escola de Formação Judiciária ofertou a primeira turma do curso Design Thinking. Desde então, já foram realizadas mais 7 turmas com públicos diferentes. Também promoveu o acesso ao mesmo conteúdo por meio de licenças da plataforma Alura, totalizando 176 participações (TJDFT, 2018);
- em agosto de 2018, o Encontro dos Serviços de Acolhimento de Crianças e Adolescentes do DF – Desafios, Perspectivas e Soluções Criativas, realizado pela Vara da Infância e da Juventude (VIJ-DF), foi conduzido com o uso de metodologias colaborativas, como o Design Thinking, a facilitação gráfica e o coaching²;
- em setembro de 2018, foram realizadas quatro oficinas para levantar dados para o Planejamento das Contratações da Escola - 2019, com a participação de magistrados e servidores das diferentes unidades do Tribunal (TJDFT, 2018);
- em setembro de 2018, foi realizada a palestra Inovação e Abordagem Ágil para Gestores de Negócio em Projetos de Tecnologia (TJDFT, 2018);
- em janeiro de 2019, as técnicas de Design Thinking e metodologia ágil para o desenvolvimento de projetos foram utilizadas na elaboração da Carta de Serviços ao Usuário – CS, conhecida como Código de Defesa do Usuário dos Serviços Públicos, conduzida pela Ouvidoria, com a participação de doze unidades do TJDFT³;
- entre setembro e novembro de 2018, equipes da CGTI também participaram de cursos de Design Thinking, Kanban e da Conferência

² Matéria publicada pela ACS na intranet do TJDFT. Disponível em: <<https://intranet2.tjdft.jus.br/intravij/noticias/2018/agosto/encontro-promovido-pela-vij-df-propoe-melhorias-aos-servicos-de-acolhimento-infantojuvenil>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

³ Matéria publicada pela ACS na intranet do TJDFT. Disponível em: <<https://intranet2.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2019-b/janeiro-b/tjdft-avanca-na-criacao-da-carta-de-servicos-ao-usuario>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

- Agile GOV 2018, com o intuito de substituir os métodos tradicionais de gestão de projetos de TI pelas metodologias ágeis como o Scrum, XP, Lean, Design Thinking, entre outras⁴;
- em março de 2019, a Sumod/Sedes/CGTI utilizou técnicas de Design Thinking para elaborar uma proposta unificada de criação de fluxos de atendimento para todos os sistemas mantidos pela coordenadoria⁵;
 - em fevereiro de 2019, a equipe do Seresc desenvolveu um Guia de Desenvolvimento de Produtos e, em junho, divulgou serviços de mentoria e apoio em práticas ágeis e de construção colaborativa como Design Thinking, Lean Inception, Scrum e Kanban, além de coaching aos Scrum Masters e Product Owners⁶;
 - em dezembro de 2019, foi publicada a Portaria GPR 2.304 instituindo um grupo de trabalho para estruturar o Laboratório de Inovação do TJDFT (BRASIL, 2019); e
 - em fevereiro de 2020, foi realizado o curso Gestão da Inovação no Judiciário, pela empresa Mense Pessoas e Inovação, cujas vagas foram destinadas aos servidores indicados pelas unidades que compõem o grupo de trabalho designado pela Portaria GPR 2.304, de 02 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019)⁷.

Nesse sentido, percebe-se um movimento do Tribunal com estímulo ao desenvolvimento e à implementação de projetos inovadores que impactem de forma positiva na atuação deste e que, de forma direta ou indireta, constituam-se em melhorias na prestação jurisdicional. Resta, no momento, estabelecer um modelo de cultura da inovação no TJDFT de forma a alcançar plenamente seus servidores e magistrados.

⁴ Matéria publicada pela ACS na intranet do TJDFT. Disponível em: <<https://intranet2.tjdft.jus.br>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

⁵ Matéria publicada pela ACS na intranet do TJDFT. Disponível em: <<https://intranet2.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2019-b/marco/cgti-elabora-fluxo-unico-para-atendimento-de-sistemas>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

⁶ Matéria publicada pela ACS na intranet do TJDFT. Disponível em: <<https://intranet2.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2019-b/marco/cgti-elabora-fluxo-unico-para-atendimento-de-sistemas>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

⁷ Matéria publicada pela ACS na intranet do TJDFT. Disponível em: <<https://intranet2.tjdft.jus.br/instituto-de-formacao/cursos-servidores/2020/fevereiro/curso-desenvolvimento-e-implementacao-do-laboratorio-de-inovacao-do-tjdft>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O tema inovação faz parte do cotidiano de toda a sociedade, tanto de empresas em geral, como na Administração Pública. Nunca se falou tanto em inovação quanto na atualidade. Esse termo é a bola da vez, na medida em que inovar é um requisito essencial para a competitividade e, portanto, para a permanência das empresas ou instituições no mercado.

Na esfera pública, a inovação tem sido investigada sob diferentes enfoques e abordagens. Nos dias atuais, esse tema está cada vez mais presente na agenda de gestores públicos e políticos e tem atraído a atenção de pesquisadores em diferentes países. Mas por que se fala tanto em inovação no setor público?

Os cidadãos têm aumentado suas expectativas em relação aos serviços prestados pelo setor público e questionam como nunca a qualidade das políticas públicas implementadas. As redes sociais estimulam cada vez mais o engajamento enquanto a iniciativa privada ocupa gradualmente espaços que antes eram exclusivos dos órgãos públicos. Em contrapartida, aumentam também as restrições orçamentárias e a pressão fiscal. É necessário fazer mais com menos, já que os desafios enfrentados pelo setor público vêm se multiplicando a cada instante.

Para solucionar os problemas complexos do mundo moderno, a sociedade espera do setor público soluções tão ou mais efetivas quanto as providas pelas melhores empresas do setor privado. Pessoas criativas com mentes brilhantes existem em todo lugar, mas, no setor público, a burocracia instalada impede que as boas ideias sejam implementadas e convertidas em soluções. A barreira burocrática precisa ser vencida para que as agências possam transformar criatividade em inovação.

O interesse de se estudar e praticar a inovação no setor público é a contribuição que projetos e esforços nessa área trazem para a melhoria de serviços públicos, para confiança no Estado, para oferta de cidadania, entre outros motivos. Albury (2005) adverte que a inovação não é um artigo de luxo para o setor público, mas deve ser institucionalizada e encarada como um valor público profundo compartilhado por políticos, gestores e servidores públicos.

Mas o que é a tão falada inovação? Como considerar que uma instituição pública está sendo inovadora?

Apesar de parecer um termo simples, inovar envolve um processo complexo e multifacetado e a literatura da área enfatiza que a inovação é fruto de relações entre pessoas, grupos e organizações, que envolvem aprendizagem, ensaio, erro, de onde surgem produtos e processos novos ou melhorados, que contribuem para o desenvolvimento social e econômico em geral. (GRIZENDI, 2011; BESSANT e TIDD, 2009)

Mas será que todas as instituições estão preparadas para inovar? Como instituições conservadoras e legalistas, a exemplo do Poder Judiciário, estão incorporando a inovação em suas rotinas?

Nesse sentido, é importante e fundamental compreender a relação entre a cultura organizacional e a inovação, qual é o ambiente propício à inovação e quais as barreiras e facilitadores para um ambiente inovador. Dobni (2008), a partir de revisão da literatura, destaca que, recentemente, o interesse em analisar a cultura de inovação associa-se aos impactos no desempenho organizacional, sendo considerado como elemento vital para que ela ocorra, especialmente por prover vantagem competitiva.

Esta busca de melhor desempenho organizacional sugere que há uma expectativa que os tribunais do século XXI sejam disruptivos, proativos e excelentes. Significa que devem ser capazes de mudar e inovar a si mesmos, tornando a justiça acessível para um público mais amplo e a um custo menor. Tribunais proativos melhoram as operações e a produtividade, aumentam a eficácia, introduzem novos programas e projetos para o alcance da sua missão e se aproximam do público. Por fim, tribunais de excelência buscam ser justos, acessíveis e eficientes, criando relações positivas e de confiança entre cidadãos e entre o cidadão individual e o Estado. (CAPPELLETTI et al, 2002).

Visando atender a essa expectativa percebe-se um grande esforço dos tribunais em implantar a cultura da inovação, apesar de encontrar maiores óbices e desafios do que nos demais poderes (ZANONI, 2019). A inovação no sistema de justiça, conforme destacado por Zanoni (2019, p. 47)

foi sistematizada no movimento de *legal design*, que faz leitura dos potenciais da inovação para criação de novos serviços e organizações jurídicas mais satisfatórios, com a aplicação do design centrado no ser

humano no direito. Design jurídico é a aplicação do design no mundo do direito, para tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano, utilizáveis e satisfatórios. O desenvolvimento da inteligência artificial na seara da gestão de dados ganhou corpo nos escritórios de advocacia. Tal movimento tem impulsionado o Judiciário a buscar também a introdução de conceitos modernos, gerenciais e tecnológicos.

Assim, não somente é possível inovar no setor público, mas constitui medida de legitimação do Poder Judiciário perante o cidadão que, em tempos de ampla transparência de dados, exige a prestação de um serviço público de melhor qualidade. (Zanoni, 2019, p. 47)

Uma das formas de se estimular o desenvolvimento e a implementação de projetos inovadores é por meio dos chamados laboratórios de inovação, ou seja, espaços criativos e colaborativos, onde novos conhecimentos são trocados e ideias são desenvolvidas. Os laboratórios são projetados para oferecerem condições mais favoráveis para que a inovação ocorra no ambiente organizacional. (GREGÓRIO et al, 2019)

O primeiro laboratório de inovação do Judiciário - o iJusLab - foi inaugurado em 12 de junho de 2017 pela Justiça Federal da 3ª Região (SP e MS). Muitos outros tribunais também já instituíram os seus laboratórios e possuem algumas experiências de inovação implementadas, a exemplo do STF, o CNJ, o TJGO, TJPR, entre outros.

A criação da Portaria GPR 2.304 (BRASIL, 2019), que instituiu um grupo de trabalho para estruturação do laboratório de inovação no TJDFT, somada à contratação da consultoria da empresa Mense Pessoas e Inovação, foram os principais marcos para consolidar a cultura da inovação no Tribunal.

O presente trabalho de conclusão de curso tem na inovação, especificamente no contexto do TJDFT, seu eixo principal de estudo. As reflexões apresentadas reforçam a relevância das diretrizes de inovação no campo jurídico, mais especificamente da estratégia do plano de ação que estabeleça uma política e modelo de inovação para o TJDFT. A seguir são definidos os objetivos da pesquisa.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Diante desse cenário, o presente trabalho possui o objetivo geral de propor um plano ação para implementar a cultura da inovação no TJDFT. Pretende-se, ao final do trabalho, compreender as interferências da cultura organizacional no sucesso do processo de inovação na instituição e definir um plano de trabalho que permita adotar políticas inovadoras no âmbito do TJDFT.

3.2 Objetivos específicos

A fim de atingir o objetivo geral do presente estudo, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- propor um modelo de inovação no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios - TJDFT;
- estabelecer políticas de conscientização e divulgação da cultura da inovação no TJDFT;
- propor um plano de capacitação envolvendo a temática cultura da inovação para todos os servidores e magistrados;
- propor a implementação do Laboratório de Inovação do TJDFT, um espaço criativo e colaborativo que permita aos servidores e magistrados trocar experiências e propor soluções para problemas complexos visando sempre melhorar a prestação jurisdicional.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Conceitos de inovação no setor público

A inovação tem sido investigada sob a ótica de diversas áreas do conhecimento, com diferentes enfoques e abordagens. No entanto, é na área da economia que ganha um impulso, tendo como autor central Schumpeter (1934).

A teoria de Schumpeter defende o argumento da “destruição criativa” - processo dinâmico de substituição tecnológica - como um impulso para o capitalismo, que segue em constante processo evolutivo (ABREU, 2017). O autor ainda argumenta que a concorrência se centra na inovação e destrói estruturas antigas, substituindo-as por novas e elevando a economia a novos patamares de renda. Defende ainda que o desenvolvimento econômico surge por meio de mudanças no cotidiano econômico, iniciado de modo espontâneo e descontínuo. Nessas mudanças, as grandes empresas têm papel central justamente pelo impulso inovador e pela capacidade tecnológica para geração de novos processos e produtos. Em sua análise, Abreu (2017) explica que, nessa abordagem teórica, a inovação é fruto de uma ruptura que tira o sistema do estado de equilíbrio mediante um esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema.

Segundo Abreu (2017), em contraponto à visão econômica schumpeteriana, surgiram inúmeras críticas do pensamento sociológico e, assim, novas perspectivas de análise emergiram. Tais críticas remetem às diversas limitações que as pesquisas sobre inovação no setor público apresentam, especialmente quando se observam os serviços públicos diretamente. Outro aspecto que merece atenção refere-se ao fato de que o setor público é constantemente tido como criador do marco legal regulatório, como consumidor de inovações geradas pelo setor privado ou, ainda, como financiador de atividades de inovação, no entanto, quase nunca como agente central e protagonista de processos de inovação (KOCH; HAUKNES, 2005).

Nesse sentido, surgiram diversos estudos e conceituações sobre inovação no setor público ou no governo. Em artigo sobre inovações no setor público, Oliveira e Santos Júnior (2017) citam vários autores que se debruçaram sobre o tema e apresentam algumas conceituações, das quais destacam-se:

De acordo com Lynn (1997), inovação no governo pode ser definida como uma transformação fundamental, disruptiva e original das tarefas essenciais da organização. No seu entendimento, a inovação muda estruturas profundas, modificando-as permanentemente. Segundo Kattel *et al.* (2014), tal definição reverbera o trabalho de Wilson (1989), cuja concepção inicial do termo pretende diferenciar quaisquer mudanças no setor público das profundas modificações que deveriam realmente ser chamadas de inovações.

Por sua vez, Moore, Sparrow e Spelman (1997) entendem inovação no setor público como novidades amplas e duráveis o suficiente para afetarem sensivelmente as operações ou as pessoas da organização.

Já Newman, Raine e Skelcher (2001) definem inovação como mudança descontínua ou incremental de algo completamente novo para uma específica autoridade local, sendo necessário que a mudança já tenha sido implementada em vez de ser apenas uma aspiração ou uma iniciativa planejada. Mulgan e Albury (2003) conceituam inovações no setor público como novas ideias que funcionam, ou seja, a novidade deve estar implementada, sendo que inovações de sucesso são entendidas como a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, os quais resultem em melhorias significativas em termos de eficiência, efetividade e qualidade.

Koch e Hauknes (2005) defendem que a inovação é a implementação e a performance social de uma nova forma específica, ou repertório de ação social, que é implementada deliberadamente pela entidade no contexto dos objetivos e das funcionalidades de sua missão corporativa.

Mulgan (2007), por fim, apresenta que a mais simples definição da inovação no setor público engloba ideias eficazes para criar valor público, sendo

necessário que as ideias sejam, ao menos em parte, novas (em vez de melhorias incrementais), estejam implementadas e sejam úteis (neste ponto destacando a necessidade de se verificarem seus impactos para certificação da entrega do valor público delas esperado).

Ainda conceituando inovação no setor público, vale citar a definição da Comissão Europeia (2013), a qual defende que inovação pode ser descrita como o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à Administração Pública.

Nesse ponto, é possível perceber a diferença entre a ideia de inovação no contexto econômico e empresarial e no cenário público. Enquanto no primeiro o foco está em processos e produtos que aumentem a capacidade de competir e lucrar no mercado; no segundo, o conceito deve ser vislumbrado como ideias que aumentem a eficiência e a eficácia da atuação governamental, agregando valor à sua atuação e beneficiando a sociedade como um todo.

Mas por que inovar? Sobre o tema, Cavalcante e Cunha (2017, p. 18) defendem:

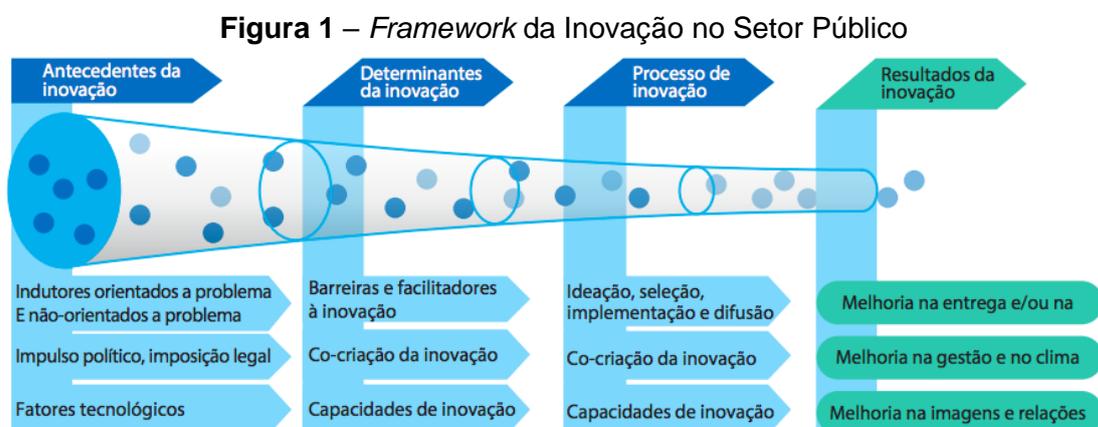
O argumento central é que a atuação do setor público, tanto a voltada à viabilização da inovação no setor privado quanto à interna ao aparato estatal, ultrapassam a visão restrita do papel do Estado meramente para fins de correção de falhas de mercado, incorporando também outras perspectivas, como a construção de (e participação em) sistemas de inovação. Adicionalmente, ainda no âmbito intragovernamental, as inovações se justificam pelas falhas de governo, pelo crescimento de problemas cada vez mais complexos e estruturantes (*wicked problems*) e de demandas por melhores serviços e mais participação no *policymaking*.

Em seu texto, os autores alegam que, para além do argumento clássico de que a intervenção do Estado se restringiria à existência de falhas de mercado, por exemplo, concorrência imperfeita, externalidades, assimetria de informações e mercados incompletos, as possibilidades de atuação do Estado têm se ampliado, destacando-se a temática de inovação. Ressaltam que a inovação emerge como estratégia do setor público para lidar com falhas de governo (intervenção do Estado que leve a uma alocação mais ineficiente de bens e

recursos, do que uma não intervenção); com problemas públicos cada vez mais complexos, transversais e incertos (conhecidos como *wicked problems*, são, por exemplo: aquecimento global, migrações populacionais, consumo e tráfico de drogas, envelhecimento populacional); e com a crescente demanda por mais participação social na construção de políticas públicas e por qualidade nos serviços públicos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Nesse sentido, a inovação ultrapassou a barreira da opção e se tornou necessária, visto que as soluções ora empregadas não têm apresentado impacto satisfatório. Logo, inovar, principalmente no setor público, tornou-se extremamente necessário para responder as maiores e mais complexas demandas que têm surgido e desafiado a gestão governamental.

4.1.1 O DNA da inovação no setor público (*Framework* da Inovação)

A inovação é um processo dinâmico, que entrega valor à sociedade e é constituído de fatores que condicionam sua ocorrência nas organizações e no setor público. Dos antecedentes aos resultados, o processo requer um olhar atento de gestores e servidores públicos, observando nuances presentes em cada fase da gestão da inovação. Na mesma direção Isidro-Filho (2016) analisou variáveis presentes na inovação e propôs um *framework* da inovação no setor público brasileiro, conforme observado na Figura 1.



Fonte: Isidro-Filho (2016).

Ainda de acordo com o mesmo autor os antecedentes da inovação representam os indutores ou drivers que motivam a ocorrência da inovação nas organizações. São considerados fatores-chave que condicionam o processo de inovação (ISIDRO-FILHO, 2016). Na literatura pode-se destacar alguns tipos de indutores, conforme quadro a seguir.

Quadro 1 – Antecedentes da Inovação: Indutores

Indutores	Definição
Orientado a problema	Introdução de inovações para responder a um ou mais problemas específicos, tais como fatores demográficos, envelhecimento da população, obesidade infantil, epidemias, violência, entre outros.
Não orientado a problema	Necessidade de melhorias em relação a uma situação anterior em vez do tratamento de um problema específico.
Impulso político	Mudanças estratégicas no serviço público que requerem decisões fortes do topo para a base. Pode ser baseado em ideologia ou em resposta a eventos críticos e pressões e pode se refletir na imposição de metas de desempenho.
Fatores tecnológicos	Surgimento ou disponibilidade de novas tecnologias que proporcionam oportunidade de inovação.
Imposição legal	Criação de regulação, lei, decreto, emenda constitucional ou ação governamental que induzem inovação.

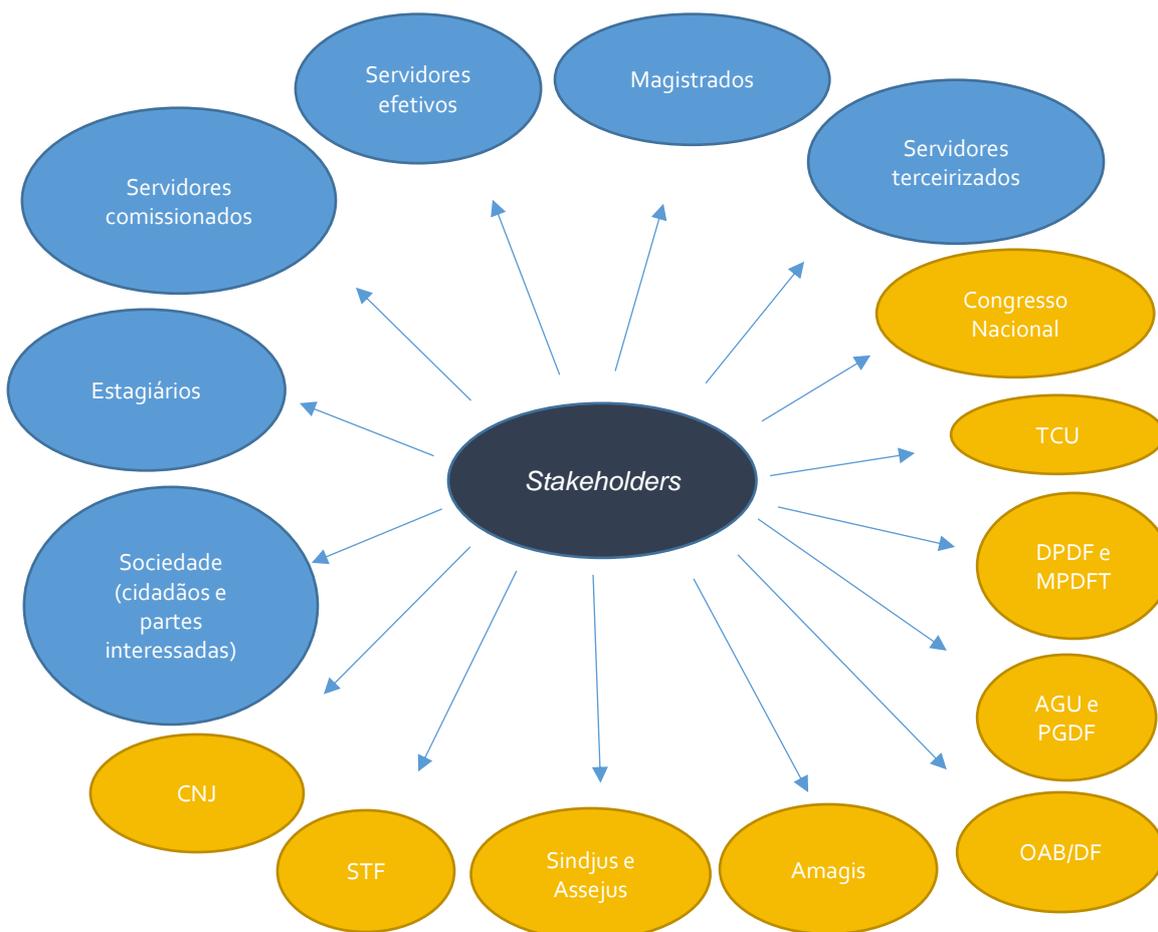
Fonte: Elaborado por Isidro-Filho (2016, p. 7) com base nos estudos de Halvorsen et al. (2005), Koch e Hauknes (2005) e Agolla e Lill (2013).

Importante destacar aqui a relevância de identificar esses indutores e como melhor aproveitá-los para facilitar a implantação da inovação na instituição. No caso em estudo, analisaremos mais adiante como esses antecedentes podem contribuir para disseminar a cultura da inovação no TJDFT.

Já os determinantes da inovação abrangem fatores que atuam como barreiras e facilitadores ao processo, envolvem as capacidades organizacionais para inovar e abarcam como as organizações cocriam a inovação com seus

stakeholders. Esses são compreendidos como grupos de pessoas direta (primários) ou indiretamente (secundários) afetados pela atividade institucional, ou seja, a prestação da jurisdição (ISIDRO-FILHO, 2016). Esses grupos encontram-se representados na figura 2.

Figura 2 – Stakeholders do TJDF



Legenda:
● Stakeholders primários
● Stakeholders secundários

Fonte: elaborado pela autora com base no Modelo de Governança do TJDF.

Como exemplos de barreiras, pode-se citar a resistência das pessoas à inovação, a falta de informações e de recursos, pessoas despreparadas, conflitos de interesse, falta de integração entre as áreas, falta de autonomia, entre outros. Em contrapartida, quando há apoio da alta administração, condições de suporte, motivação e competência das pessoas, autonomia,

sinergia entre as áreas e foco no cidadão, percebe-se que a inovação tende a ocorrer de forma efetiva.

A capacidade de inovar descreve os atributos organizacionais que tornam a inovação uma competência da organização, permitindo-a adaptar-se ao meio ambiente de forma sustentável. Organizações com essa capacidade possuem líderes comprometidos com a inovação, estimulam as pessoas a inovarem constantemente, conhecem muito bem os seus usuários e seu ambiente, exploram novas tecnologias de informação e comunicação, são mais flexíveis e menos burocratizadas, e planejam, executam e avaliam seus projetos, gerando mais valor à sociedade.

Cocriar com seus *stakeholders* é algo imprescindível para fortalecer a confiança e legitimidade das inovações no setor público. Quando inovações são geradas com a participação da sociedade, do setor produtivo, da academia e do terceiro setor, percebe-se a configuração de um ecossistema sustentável para a geração de impactos positivos ao longo dos anos. Ainda que haja objetivos de curto prazo, a cocriação da inovação em um ecossistema bem estruturado permite o alcance de benefícios no presente e no futuro.

A ideação, a geração, a seleção e a implementação de ideias são o DNA do processo e representam a tangibilização de propostas em inovações nas organizações. É nesse momento que antecedentes, determinantes e capacidades organizacionais são mobilizados e gerenciados para permitir que as soluções de problemas ganhem vida e sejam potencializadas com a participação de *stakeholders* engajados na inovação. Como consequência desse ecossistema, os resultados produzem efeitos positivos na qualidade dos serviços públicos e das políticas públicas, na gestão organizacional, no clima e nos processos organizacionais, na imagem e na confiança nas instituições do Estado.

4.1.2 Modelos de inovação no setor público

De acordo com Panis (2020), os modelos de inovação no setor público “surgiram com maior intensidade a partir dos anos 2000, sobretudo com o Projeto de Inovação no Setor Público (PUBLIN Project) vinculado ao Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico da União Europeia”, fruto de um consórcio firmado em 2003 entre várias organizações. De acordo com Koch *et al.* (2006), o objetivo do Publin foi construir uma base de conhecimentos orientados ao desenvolvimento de políticas nacionais de inovação no setor público, visando contribuir com um paradigma holístico de inovação que vá além dos movimentos de reforma e eficiência no setor público. Os pesquisadores do Publin analisaram a aprendizagem e a criatividade nas instituições públicas e na interação destas com organizações privadas e não governamentais, bem como com várias instituições de conhecimento (universidades e institutos de pesquisa).

Segundo Kattel *et al.* (2003), projetos de pesquisa ocorreram em diversos países europeus e asiáticos, principalmente, e apresentaram como resultado modelos de inovação sob a ótica processual (insumos-transformação-produto) e o mapeamento de sistemas de inovação típicos de setor público. Pode-se destacar os principais projetos e centros de referência em modelos de inovação no setor público, conforme Kattel *et al.* (2003):

- Modelos de inovação dos países nórdicos (Measuring Public Innovation in the Nordic Countries - Mepin): teve por objetivo desenvolver um *framework* de mensuração para coletar e comparar internacionalmente dados sobre inovação no setor público, visando contribuir para a compreensão do que é a inovação e como as organizações públicas inovam, além de desenvolver métricas para serem empregadas na promoção da inovação no setor público. O projeto se iniciou em novembro de 2008 e se encerrou em fevereiro de 2011. Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia participaram do projeto. Os elementos-chave desse modelo são: definição das atividades de inovação, parcerias de inovação, objetivos e impactos gerados e definição da cultura de inovação e

barreiras, ou seja, quais as condições internas e externas das organizações para promoção da inovação.

- Modelo Nesta, na Inglaterra: o modelo proposto pretende servir de base para a mensuração da inovação e enfatizar os elementos fundamentais das atividades de inovação, tais como insumos para a inovação, processo de inovação, produtos do processo de inovação, resultados gerais da inovação, produtos e fatores externos ou condições que afetam a inovação. Hughes, Moore e Kataria (2011) afirmam que o modelo Nesta pode contribuir não só para a mensuração e comparação da inovação, como também para apoiar processos decisórios gerenciais e de formulação de políticas públicas para inovação.

- Modelo de inovação da Coreia do Sul: o governo sul-coreano concebeu, a partir de 2003, a inovação como prioridade na Administração Pública. De acordo com Yoon (2006), o governo sul-coreano reconheceu que eram necessários esforços mais fundamentados e sustentáveis de inovação no setor público, enfatizando que a mudança ocorreria a partir das atitudes e comportamentos dos servidores públicos em mudar e sistematizar novos processos de trabalho. As estratégias seriam apoiadas em três pilares: inovação por meio das pessoas e cultura, mudanças orientadas para desempenho e abordagem integrada da inovação, com resolução de problemas e difusão de melhores práticas.

- Modelo de inovação em países da OCDE: a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou, em 2014, a primeira versão de seu *framework* de inovação no setor público. A partir de uma visão multinível da inovação, a OCDE propõe quatro níveis de análise (individual, organizacional, setor público e sociedade) que se inter-relacionam em quatro quadrantes:

1) Geração e compartilhamento de ideias: refere-se a coleta, análise e compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências aprendidas, considerados essenciais para a inovação e tomada de decisão gerencial.

2) Regras e processos de inovação: refere-se à estrutura legal e normativa, bem como aos aspectos financeiros-orçamentários e demais aspectos decisórios que podem favorecer ou não a inovação.

3) Elementos organizacionais: refere-se aos aspectos de contexto interno e externo das organizações que atuam sobre o desenvolvimento de espaços e métodos de inovação.

4) Empoderamento da força de trabalho: refere-se aos aspectos culturais de como as pessoas são motivadas nas organizações a explorarem e experimentarem novas ideias.

O modelo da OCDE foi revisado em 2015 e propõe-se a motivar e encorajar as pessoas para a inovação e recomenda que diversas recompensas e incentivos sejam utilizados pelo setor público (remuneração, reconhecimento, promoção, atribuições especiais etc.) para manter o engajamento constante dos servidores públicos.

O setor público brasileiro ainda não possui um modelo de inovação a fim de fundamentar e apoiar a inovação no setor público e que dê sustentação ao longo dos anos. Apesar de possuir ricas experiências inovadoras que buscam solucionar problemas de variadas complexidades, a inovação no setor público ainda está amadurecendo no Brasil.

Em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) foi instituído com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e para o aumento da competitividade do Brasil mediante melhoria da gestão. A orientação do Programa é a gestão por resultados voltadas ao cidadão e, com isso, foi definido um *framework* em que a gestão pública passou a ser vista como política pública alicerçada em um modelo de gestão que incorpora as dimensões técnica, social e política, que constituem as administrações públicas (BRASIL, 2009).

A GesPública inspirou-se em práticas inovadoras de gestão de outros países e demonstrou a aplicabilidade de seus princípios e procedimentos no

contexto das administrações públicas brasileiras (BRASIL, 2009). Apesar de não ser um modelo de inovação no setor público propriamente dito, percebe-se que o Programa tem ressonância com as principais referências de inovação disponíveis na literatura especializada no mundo.

Após toda essa análise, percebe-se que, para que a inovação ocorra na instituição, é importante compreender qual é a sua cultura organizacional.

4.2 Relação entre cultura organizacional e inovação

Como citado anteriormente, a cultura organizacional pode constituir uma barreira à inovação. Em uma abordagem sociológica, Kaasa e Vadi (2010, p. 584) afirmam que “cultura afeta inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades”.

Para Schein (1990), mesmo que a cultura organizacional seja complexa e abstrata, as forças que ela cria tanto na vida social quanto em situações organizacionais são poderosas. A cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos, inventada, descoberta e desenvolvida por um determinado grupo, uma vez que este aprende a lidar com seus problemas de adaptação interna e integração externa. Para ser considerado válido, tal padrão precisa ter um bom funcionamento e, conseqüentemente, é ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Ehtesham, T. Muhammad e S. Muhammad (2011), por sua vez, afirmam que a cultura organizacional se manifesta em crenças e premissas, valores, atitudes e comportamentos de seus membros, podendo ser considerada uma valiosa fonte de vantagem competitiva, visto que molda procedimentos organizacionais, unifica capacidades organizacionais de uma forma coordenada e fornece soluções para problemas que a organização enfrenta, dificultando ou facilitando o atingimento dos objetivos da organização.

Para Aktas, Çiçek e Kiyak (2011), a cultura organizacional pode ser considerada como um ativo estratégico para a organização, na medida em que aumenta a adaptabilidade entre a organização e o ambiente. De acordo com Abdullah *et al.* (2014), a cultura organizacional é um importante mecanismo para canalizar mensagens e informações que irão diferenciar os padrões de comportamento admissíveis e não admissíveis por meio de políticas, decisões e atividades.

Schein (2004) também analisa que, para se compreender a definição de cultura organizacional com mais clareza, é importante analisá-la sob a perspectiva de diferentes níveis: artefatos, crenças e valores e pressupostos. A seguir, apresentamos resumidamente os quatro níveis propostos por Schein (2004).

O primeiro nível é o de artefatos, o qual inclui todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando se encontra um novo grupo cuja cultura é desconhecida. Pode-se destacar a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, a vestimenta, as criações artísticas, os produtos e tecnologias, as histórias e os mitos, as cerimônias e os rituais e o estilo.

Para a análise cultural, alguns dos artefatos são: processos organizacionais baseados na rotina; elementos estruturais, tais como descrições formais do funcionamento da organização; e organogramas. Os pontos mais importantes desse nível de cultura são a facilidade de observação e a dificuldade em sua interpretação.

O segundo nível é o de crenças e valores, porém considera-se possível de transformação em pressupostos somente aqueles que puderem ser empiricamente testados e que trabalhem de forma confiável na solução de problemas do grupo. Para domínios que lidam com elementos menos controláveis, entretanto, é necessário um consenso por meio da validação social, a qual abrange valores confirmados pela experiência social compartilhada por um grupo.

O terceiro nível da cultura é composto por pressupostos básicos, os quais são implícitos e orientam o comportamento, de forma a direcionar a maneira de proceder, pensar e sentir. Os pressupostos básicos não são confrontáveis e nem passíveis de debates, portanto, são difíceis de serem alterados. Para se aprender algo novo, faz-se necessário alterar porções estáveis na estrutura do processo cognitivo, a qual pode ser chamada de aprendizagem de circuito duplo. Essa aprendizagem é intrinsecamente difícil de ser realizada, pois considera a reavaliação dos pressupostos básicos e pode desestabilizar, mesmo que temporariamente, o mundo cognitivo e interpessoal dos membros (SCHEIN, 2004).

Entende-se, assim, que a cultura é um importante elemento da inovação. Como aponta Kaasa e Vadi (2010), quando aplicado conjuntamente, podem potencializar os resultados para que a organização se torne mais competitiva e sobreviva às mudanças no ambiente.

Para Aithal (2015), a cultura é a resposta para os problemas de inovação em uma empresa e é necessário que seja construída direcionada para a promoção da inovação. Para o autor, há três práticas que ajudam a melhorar a cultura de inovação: incentivos que a promovam, criação de mercados internos e motivação para os colaboradores gerarem ideias, além de um ambiente favorável para capacitar funcionários a inventar, desenvolver e comercializar as inovações.

A relação entre cultura e inovação é natural assim como o desenvolvimento da cultura, com isso, os trabalhadores precisam aprender a conviver com a inovação para assimilá-la, resultando em uma mudança cultural (MACHADO; CARVALHO; HEINZMANN, 2012). Desse modo, a inovação na cultura de uma organização pode gerar componentes e resultados mais inovadores, assim como ter comportamentos e resultados mais inovadores aumentam a capacidade de inovação da cultura (VERDU; TAMAYO; MORENO, 2012).

Por fim, segundo Kaylar e Rafi (2013), se houverem mudanças positivas no comportamento das pessoas e alterações cognitivas no que tange as mudanças sobre a percepção e o ambiente interno e externo, pode-se obter uma influência positiva sobre a cultura inovadora.

Diante do exposto, e pensando em uma instituição com uma cultura organizacional conservadora e legalista como o Tribunal, para que se tenha sucesso com essas mudanças positivas no comportamento das pessoas a fim de incentivar a implantação de uma cultura inovadora, é importante adotar uma boa gestão da mudança durante todo esse processo.

4.3 Gestão da mudança

Diante dessa necessidade de inovar e a conseqüente implantação de uma cultura de inovação, a instituição precisa estar preparada para as mudanças que ocorrerão com o novo cenário que se configura. Equipes, colaboradores e gestores precisam ter pensamentos alinhados com a cultura da inovação na empresa. Assim, todos devem compreender a importância da mudança e trabalharem as suas competências individuais para desenvolverem as etapas do projeto.

De acordo com Peconick (2012), a gestão da mudança é uma área de estudo em administração com o enfoque na necessidade de constante adaptação das organizações contemporâneas, pois são dotadas de paradigmas que fazem parte de sua cultura. Tais paradigmas são comuns e regem o comportamento das pessoas, resultando, muitas vezes, no estabelecimento de culturas burocráticas e funcionais, as quais exigem uma atitude inovadora e eficiente. A intensidade e a volatilidade das pressões internas e externas impõem esses desafios para as empresas, fomentando a necessidade real da mudança e, assim, a quebra de paradigmas.

De acordo com a HSM University (2020), para implementar um processo de mudança na organização, precisamos considerar os quatro estágios que

formam a curva da mudança. Ainda de acordo com HSM University (2020), inicialmente é identificada a necessidade de inovar e, posteriormente os primeiros passos até sua estabilização. Para isso, os quatro estágios da curva de mudança são:

- 1) Status quo: momento em que os colaboradores estão acostumados à rotina habitual de trabalho. Quando há uma necessidade de mudança, é comum ficarem apreensivos e receosos.
- 2) Disrupção: situação na qual já ocorre alguma mudança, gerando um gatilho para tomadas de decisão e trazendo a necessidade de realizar um novo projeto.
- 3) Exploração: é o momento da virada, pois os *stakeholders* começam a demonstrar curiosidade sobre o processo de inovação, além de menos resistência.
- 4) Reconstrução: após dar os primeiros passos em relação à mudança e obter resultados positivos. Essa é a etapa de consolidação do projeto, na qual há benefícios reais e contínuos. (HSM UNIVERSITY, 2020, n.p)

Para que um processo de gestão da mudança ocorra com sucesso, a comunicação é extremamente importante. É preciso que todos compreendam a necessidade de acompanhar as inovações e os benefícios trazidos por elas.

Outro fator fundamental é deixar evidente para todos quais são os objetivos da mudança, o que se espera dela, quais os impactos positivos e negativos, quais fatores serão considerados e como o projeto será estruturado.

Uma gestão de mudança requer engajamento e dedicação tanto de líderes quanto de colaboradores. Para obter resultados satisfatórios, todos devem ter a mesma percepção e os mesmos objetivos, evitando desgastes desnecessários. Além disso, o processo precisa ser planejado e estruturado adequadamente.

5 METODOLOGIA

A coleta de dados deste estudo foi feita por meio de pesquisas bibliográficas e pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas junto a alguns colaboradores da instituição. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de material elaborado anteriormente, como livros e artigos de periódicos, conforme descrito no capítulo anterior.

5.1 Entrevistas com colaboradores da instituição

As questões sobre as percepções dos colaboradores sobre a inovação no TJDFT demandaram abordagens qualitativas. Foram realizadas entrevistas com servidores do tribunal envolvendo perguntas relacionadas ao conceito de inovação e como implementá-la na cultura do TJDFT. O objetivo era compreender como os colaboradores da instituição percebem a inovação no tribunal, se eles acreditam ou não na existência dela e quais as principais barreiras e facilitadores para sua ocorrência. Também foram questionados sobre quais temáticas e conteúdos gostariam de aprender para construir continuamente a inovação no tribunal.

As entrevistas foram realizadas no período entre os dias 13/05/2020 e 20/05/2020, com sete colaboradores, individualmente e por meio da ferramenta Zoom. Essa amostra englobou servidores mais antigos, com mais de 20 anos de trabalho na casa, e outros com 6 a 10 anos de tribunal. Foram entrevistadas pessoas com cargo de técnico judiciário e analista judiciário, exercendo ou não cargo de chefia. O roteiro com as questões semiestruturadas consta no Apêndice I deste trabalho.

6 RESULTADOS

A análise das entrevistas permite concluir que a percepção dos colaboradores do tribunal está muito alinhada ao descrito na bibliografia, uma vez que conseguem descrever corretamente a relação da cultura organizacional conservadora do tribunal e seus impactos no estabelecimento de uma política inovadora na instituição.

Ao serem questionados sobre o conceito de inovação, foram unânimes em afirmar que inovação é fazer algo de forma diferente do que se fazia, mas que produza valor e traga resultados para a instituição. O foco é o resultado, no entanto, essas mudanças precisam ser percebidas como positivas pelo usuário do serviço. Outra questão levantada foi que, para ser inovador, não precisa, necessariamente, ser algo inédito, pode ser apenas uma adaptação, ou seja, uma inovação de melhoria.

Quando questionados sobre se consideram o TJDFT uma instituição inovadora, foram categóricos ao afirmarem que não. Todos os entrevistados consideram que o tribunal, como instituição, não é inovador. No entanto, percebem que há setores em que a inovação tem oportunidade de acontecer, por exemplo, na área de tecnologia, de projetos, na própria Escola de Formação Judiciária e em alguns cartórios judiciais, principalmente o Tribunal do Júri, que, inclusive, recebeu prêmios de inovação. Um ponto levantado por um colaborador e que merece destaque, foi que o tribunal carece de uma política finalística para a inovação proposta. Não possui estudos prévios, não se ouve os usuários dos serviços, simplesmente os projetos são implantados e tratados como sendo inovadores, mas sem considerar seus impactos e resultados. Exemplo disso é o Cartório Judicial Único, implantado com o argumento de que funcionava no Estado de São Paulo, porém não consideraram a realidade do TJDFT, não fizeram uma gestão da mudança, não foram ouvidas as partes interessadas e os resultados não foram muito positivos. Enfim, pode-se concluir que, na percepção dos entrevistados, o tribunal não é considerado uma instituição inovadora, apesar de existir um esforço para tal, no entanto, há muitas barreiras que o impedem de prosseguir.

Nesse sentido, a maior barreira/dificuldade do tribunal apontada pelos entrevistados foi a sua cultura conservadora, legalista e burocrática. Alguns ressaltaram que a própria natureza finalística do seu negócio, em que tudo é baseado no que a lei permite, responsabilizando os servidores por todos os seus atos, faz com que a inovação não tenha muito espaço. Muitos não querem correr riscos, têm medo de ousar e serem penalizados por isso. Consideram que o excesso de burocracia e formalismo existe na Administração Pública, de forma geral, ainda mais forte no poder judiciário. No entanto, em se tratando do TJDFT, afirmam que existe uma cultura muito engessada, centralizadora e focada no erro. Não há espaço para novas ideias, nem para experimentações, existe forte controle dos processos e muita hierarquização. Os servidores não possuem autonomia e liberdade para testarem novos projetos, nem são incentivados pelas chefias. Outra grande barreira é a liderança, principalmente da alta administração, formada por magistrados conservadores que não estão dispostos a arriscar e fazer uma liderança participativa. Outras barreiras citadas foram a resistência dos servidores em visualizar uma nova forma de trabalho e perceber como o usuário pode se beneficiar disso, além da falta de aferição dos resultados e ausência de retroalimentação da cadeia de inovação. Por fim, a falta de informação e interação entre os setores também se configura como uma grande dificuldade à inovação. Segundo alguns entrevistados, os colaboradores não conhecem as atividades dos outros setores, não há interface entre as unidades, não há espaço para troca de informações e criação de novas ideias.

Buscando compreender como poderia ser implantada ou aumentada a capacidade inovadora do tribunal, os entrevistados sugeriram que, em primeiro lugar, deveria ser implantada uma gestão de processos. Para alguns, a base seria o mapeamento dos processos das unidades, munir o servidor de uma compreensão sistêmica das suas atividades e as do tribunal em geral. Na percepção deles, essa falta de informação faz com que as pessoas não consigam assimilar os gargalos e muito menos propor soluções ou melhorias nos processos de trabalho. Outra questão levantada por grande parte dos entrevistados foi que, para mudar uma cultura, é necessário sensibilizar as pessoas da importância do seu trabalho perante à sociedade e, como ela está

em constante mudança, as respostas que se dá hoje já não servem, portanto, é preciso mudar, inovar. Essa sensibilização foi citada pela maioria dos entrevistados como fundamental perante as lideranças do tribunal, principalmente com a alta administração. Se os líderes não compreenderem a importância da inovação para o tribunal e permitirem que ela aconteça, seus colaboradores também não o farão. Acreditam que, com a mudança de *mindset* dos gestores, a cultura da inovação seria algo em cadeia, de cima para baixo. Fundamental ter o patrocínio dos gestores, pois, assim, a inovação fluiria espontaneamente entre seus colaboradores.

Um ponto muito importante, citado pela maioria dos entrevistados, foi a necessidade de se ter um espaço propício para fortalecer a inovação, um ambiente que permita trocar experiências, testar novas proposições, enfim, ter o Laboratório de Inovação do TJDF. Essa visão corrobora o planejamento do tribunal em criar seu próprio laboratório de inovação, conforme mencionado no início deste trabalho, validando um dos objetivos deste estudo: propor a criação do Laboratório de Inovação. Por fim, outra sugestão levantada complementar às supracitadas é a criação de um canal de comunicação que dê transparência para as ações inovadoras já implementadas, um banco de boas práticas, mas que também permita a troca de experiências e ideias, como uma comunidade de aprendizagem, fóruns de discussão.

Refletindo sobre as questões até aqui colocadas, o próximo questionamento foi em relação a quais benefícios a inovação poderia trazer para o tribunal. De maneira unânime, citaram que a prestação de serviço para a sociedade seria mais eficiente, eficaz e econômica. Em síntese, o tribunal conseguiria fazer mais, com menos, de forma mais rápida e com melhor qualidade, conforme pode ser constatado nos comentários de um respondente da presente pesquisa:

Tudo isso com o objetivo de cumprir a sua missão, que é garantir a paz social, resolvendo as questões que a sociedade realmente precisa, direcionando esforços para as reais necessidades do cidadão e fazer com que ele perceba os resultados disso (Respondente da pesquisa).

Assim, o impacto também seria em relação aos colaboradores da instituição que, ao perceber a importância do seu trabalho e os impactos dele na sociedade, se sentiriam mais motivados e satisfeitos no trabalho.

Por fim, pensando no plano de capacitação de servidores e magistrados como sendo um dos objetivos deste estudo, foi solicitado aos entrevistados que sugerissem temáticas sobre inovação para serem trabalhadas nas ações de desenvolvimento e capacitação do tribunal. As sugestões de conhecimentos citadas foram as seguintes: metodologias disruptivas, metodologias ágeis, ferramentas do Design Thinking, comunicação, gestão de processos, ciência de dados (como aferir e monitorá-los), ferramentas digitais, cultura organizacional, conhecimentos de gestão de pessoas, autoconhecimento e técnicas que trabalhem a criatividade. Nesse momento, dois pontos importantes surgiram: primeiro que é fundamental conhecer o público a qual a inovação se destina, pois, só assim ela se concretizará de maneira eficaz; e, segundo, a relevância do *benchmarking* com outras instituições, aprender com o que já está sendo feito, com outras experiências.

Por meio das percepções dos entrevistados, conclui-se que, como citado na teoria, há uma relação direta entre a cultura organizacional e a criação de um ambiente inovador. Todos percebem a importância de se estabelecer uma política de inovação no tribunal, até mesmo apontam como sendo fundamental para a sua sobrevivência enquanto instituição, tal qual qualquer órgão público. No entanto, acreditam que a mudança de cultura não é rápida, leva um certo tempo, é preciso fortalecer uma política de gestão da mudança, por meio de várias iniciativas, por exemplo, capacitação, promoção de debates, criação de ambientes em que o diálogo possa acontecer, com troca de ideias e experiências, políticas de sensibilizações, principalmente com os líderes. Conforme mencionado na teoria, é fundamental evidenciar para todos quais são os objetivos da mudança, o que se espera dela, quais os seus impactos positivos.

6.1 Modelo de gestão da inovação para o TJDFT

Com base no resultado das entrevistas realizadas e tendo como escopo o modelo Nesta na Inglaterra (ISIDRO, 2018), propõe-se para o TJDFT, conforme estabelecido em um dos objetivos específicos desse trabalho, um modelo que sirva de base para mensuração da inovação na instituição, considerando quatro pilares, a saber:

- 1) Atividade de inovação: refere-se ao ciclo de geração de ideias para inovação, constituindo de quatro fases principais: acesso a novas ideias, seleção e desenvolvimento de ideias, implementação de ideias e difusão de ideias que funcionem. Iniciativas que podem ser tomadas no âmbito do TJDFT são:
 - a) Fortalecimento da ouvidoria como canal de comunicação e de apresentação de sugestões.
 - b) Criação de um canal de comunicação institucional para troca de experiências e desenvolvimento de novas ideias.
 - c) Incentivo à inovação por meio de bancos de boas práticas.
 - d) Concurso de melhores ideias para resolução de problemas complexos a serem trabalhados no laboratório de inovação.
- 2) Capacidade de inovação: descreve as principais capacidades organizacionais que influenciam a sustentabilidade da atividade de inovação, como gestão da informação, liderança e cultura e facilitadores organizacionais da inovação. No caso específico do TJDFT, é fundamental o estabelecimento de uma gestão da informação consolidada e disseminada entre seus colaboradores, principalmente entre os gestores. Essa disseminação da cultura de inovação do TJDFT será facilitada se houver incentivos, reconhecimento das novas ideias e permitir autonomia aos seus colaboradores para inovar. Apenas assim haverá o engajamento constante deles.
- 3) Impacto sobre o desempenho: descreve o impacto da atividade de inovação no desempenho das organizações em termos de impacto nos resultados, indicadores organizacionais, de serviço e eficiência e no

contexto da mudança. Importância da aferição dos resultados do TJDFT, buscando sempre a:

- a) Melhoria nos indicadores de desempenho.
- b) Melhoria na avaliação do serviço prestado à sociedade.
- c) Melhoria da eficiência.
- d) Melhoria no contexto organizacional, apresentando um clima mais motivador e desafiador para seus colaboradores.

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O termo *mudança* participa da vida humana desde o primeiro momento de sua criação, e com as organizações não seria diferente. Toda mudança representa deixarmos uma posição ou condição para assumir outra; significa abandonar um paradigma ou modelo antigo por um novo. Assim, nota-se que a grande dificuldade é desapegar-se do habitual, do conhecido, do confortável, do seguro, substituindo-o pelo novo, desconhecido e incerto.

Ao analisar os resultados das entrevistas desse trabalho percebe-se a necessidade de implementar um processo de mudança da cultura organizacional do TJDFT na busca de torná-la uma instituição inovadora.

Durante o percurso da presente pesquisa, identificamos estudos que revelam modelos conceituais de gestão de mudanças que nos fazem compreender os fatores que interferem nesse processo. A maioria desses modelos estabelece que as mudanças organizacionais de fato ocorrem por meio de um pensamento estratégico das lideranças que conseguem reconhecer uma nova realidade. Para esse trabalho selecionamos o modelo de gestão de mudança dos fatores críticos para a liderança de Kotter (1996), por ser ainda um modelo atual.

A proposta de Kotter (1996) originou-se de sua preocupação em compreender as razões dos fracassos de boa parte dos esforços em transformações empresariais. Assim, seu modelo se desenvolve a partir da análise desses erros, identificados como cruciais no insucesso do processo de mudanças organizacionais, e apresenta uma sequência de oito etapas necessárias para a implementação efetiva da gestão da mudança. Para o autor, as mudanças de sucesso de qualquer magnitude passam por esses oito estágios, usualmente na sequência a seguir. Será apresentada uma proposta de implementação do plano de mudança no TJDFT, seguindo as etapas de Kotter (1996):

- 1) Passo 1: Estabelecer senso de urgência: Inicialmente é preciso mobilizar todos os líderes e liderados para a necessidade de mudança

no TJDFT. É necessário o envolvimento e comprometimento de todos nesse processo de mudança, que estabeleçam um alto grau de senso de necessidade (urgência) de mudança. Nessa etapa é primordial um diálogo honesto e convincente sobre o que está acontecendo no mundo, quais as possíveis ameaças e cenários futuros, caso a mudança não ocorra. Importante abrir um canal de comunicação com todos os servidores e magistrados do TJDFT, promovendo palestras e encontros de esclarecimentos. Enfim, criar uma campanha de sensibilização para a necessidade de mudança, tendo como foco os benefícios em transformar o TJDFT em uma instituição inovadora.

- 2) Passo 2: Criar a coalizão de liderança: Criar um grupo com poder suficiente para liderar a mudança e fazer com esse grupo trabalhe como uma equipe. Importante identificar os verdadeiros líderes no TJDFT, não necessariamente que seguem a hierarquia, mas é importante montar uma equipe de pessoas influentes, cuja potência provém de uma variedade de fontes, incluindo o cargo, *status*, experiência e importância política. Depois de formada, a coalizão precisa trabalhar fortemente em equipe para continuar construindo o senso de urgência e a dinâmica em torno da necessidade de mudança. Gestão da mudança não é suficiente, é preciso liderar.
- 3) Passo 3: Desenvolver visão e estratégia: Criar uma visão para ajudar a direcionar o esforço da mudança no TJDFT e desenvolver estratégias para atingir a missão. Durante esse processo, provavelmente surgirão ótimas ideias e soluções, mas é importante vincular esses conceitos para uma visão única e clara. Essa visão pode ajudar o entendimento de todos, porque começam a compreender que a mudança faz sentido. Importante, também, determinar os valores que são fundamentais para a mudança. Após a definição da visão, missão e valores organizacionais, é imprescindível que a equipe de coalizão consiga traduzir esses conceitos em poucas palavras e as pratique em seu cotidiano.

- 4) Passo 4: Divulgar a nova visão: É preciso que todos os servidores e magistrados do TJDFT tenham interiorizado a nova visão para que os comportamentos e decisões sejam tomados para alcançá-la. Para isso, é importante declarar muitas vezes a visão de mudança, aplicá-la em todos os processos organizacionais, nos treinamentos e nas análises de desempenho, e acima de tudo, permitir com que os comportamentos das pessoas estejam alinhados a essa nova visão. Vale destacar o papel das lideranças, que devem dar o exemplo diariamente. Importante também ressaltar o papel do setor de comunicação do TJDFT (Assessoria de Comunicação Social- ACS), que promoverá uma campanha de conscientização e divulgação da cultura da inovação no TJDFT. Ficará sob sua responsabilidade apresentar matérias sobre este assunto, tanto nos meios de comunicação interno e externo do TJDFT. Esse item atende ao proposto em um dos objetivos específicos deste trabalho.

- 5) Passo 5: Capacitação de outras pessoas para atuar conforme a visão: Os obstáculos e questões desafiadoras, como pessoas que resistem à mudança, processos obsoletos, barreiras de maneira geral podem impedir o processo de mudança. Também é papel da liderança remover esses obstáculos, e para isso é preciso identificar líderes que tenham competências de gestão de mudança; procurar na organização indivíduos cujo desempenho garanta o atingimento dessa nova visão; reconhecer e premiar pessoas que fazem a mudança acontecer; identificar as pessoas que resistem à mudança e ajudá-las a ver o que é necessário e tomar medidas para eliminar rapidamente as barreiras (humanas ou não).

- 6) Passo 6: Gerar vitórias de curto prazo: Nada motiva mais que o sucesso. Fundamental reconhecer e recompensar visivelmente as pessoas que conquistarem vitórias possíveis na nova realidade do TJDFT. Dar visibilidade e mostrar como exemplos os casos de sucesso dos setores que já conseguirem implantar alguma inovação no TJDFT. Fazer isso constantemente, sempre que algum resultado

positivo aparecer, comemorar cada “vitória”. Isso pode produzir um efeito ainda maior para motivar a equipe inteira.

- 7) Passo 7: Consolidar vitórias e produzir mais mudanças: Importante usar a credibilidade fortalecida para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas que não se encaixam na visão da transformação contratando, promovendo e desenvolvendo pessoas que podem implementar a visão de mudança. Cada sucesso proporcionará uma oportunidade para construir sobre o que funcionou corretamente e identificar o que poderá ser melhorado. Importante definir metas para superar o que foi alcançado, buscando expandir o conhecimento de processos de melhoria contínua. Vitórias rápidas são importantes, mas são apenas o início do que é preciso ser feito para alcançar a mudança a longo prazo. Precisa-se buscar executar uma profunda mudança real. Para isso, é fundamental desenvolver no TJDFT um ambiente onde novas ideias possam circular naturalmente, trazendo sempre novos agentes de mudança e os líderes para manter a coalizão.

- 8) Passo 8: Incorporar novos conceitos à cultura: Para que uma mudança ocorra verdadeiramente, tem que fazer parte do núcleo da organização. É preciso ser incorporada na cultura organizacional, fazer parte do cotidiano das pessoas. Para isso, será criado no TJDFT um plano de capacitação que inclua os ideais de mudança e valores para todos servidores e magistrados, especialmente para os novatos. Esse item atende ao proposto em um dos objetivos específicos deste trabalho. A Escola de Formação Judiciária criará uma trilha de aprendizagem contemplando a temática cultura da inovação a fim de disseminá-la a todos os servidores e magistrados do TJDFT. Outra iniciativa importante para fortalecer a cultura da inovação será promover eventos que compartilhe os casos de sucesso sobre o processo de mudança, reconhecendo publicamente os principais integrantes das equipes que contribuíram para o sucesso da mudança.

Ao seguir esses passos de Kotter (1996), espera-se que o TJDFT tenha sucesso em seu processo de gestão da mudança. Para o autor, é importante seguir esses passos na sequência, pois ele acredita que pular, mesmo que apenas um dos passos, ou afastar da ordem proposta sem uma base sólida pode criar dificuldades para aquele encarregado de conduzir o processo de mudança.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base em tudo que foi apresentado fica evidente a necessidade das instituições, inclusive as organizações públicas, de se inovarem. Mesmo aquelas mais conservadoras, como é o caso dos tribunais, a inovação é sinônimo de sobrevivência nos dias atuais. Cada vez mais os cidadãos têm buscado respostas rápidas e eficientes dos serviços públicos. A informação está acessível a todos e com isso as expectativas das pessoas em relação à qualidade dos serviços públicos está cada vez maior. Por outro lado, há também uma grande restrição orçamentária e fiscal o que obriga o poder público a buscar alternativas criativas para manter a qualidade de seus serviços. É preciso fazer mais com menos, e isso só é possível mudando paradigmas, buscando soluções mais simples para problemas complexos. Enfim, é fundamental implementar uma cultura da inovação na instituição.

No caso deste trabalho, o objetivo maior é apresentar um plano de implementação da cultura da inovação no TJDF. Com base no resultado das entrevistas conclui-se que, na percepção de seus servidores, o TJDF ainda não pode ser considerada uma instituição inovadora, principalmente por possuir uma cultura organizacional extremamente conservadora e legalista. Essa percepção está completamente alinhada à apresentada na bibliografia deste trabalho. Pode-se concluir, então, que há uma relação direta entre a cultura e a inovação. Para que o TJDF consiga ser mais inovador, é fundamental trabalhar a sua cultura organizacional, e para isso foi proposto neste trabalho um plano de implementação dessa cultura de inovação no tribunal. Esse plano compreende vários passos a serem seguidos para que a instituição tenha sucesso na implementação do processo de mudança, na busca de transformar o TJDF uma instituição inovadora.

Um ponto muito importante, presente tanto na bibliografia como no resultado das entrevistas, foi o papel da liderança como catalizadores neste processo de mudança. A liderança educadora poderá influenciar a mudança no comportamento dos indivíduos, criando um ambiente participativo, transparente, que demonstre a importância do processo de mudança e a possibilidade de

crescimento profissional e individual, tornando-os empreendedores e novos alavancadores deste novo cenário.

Como exemplo desta influência da liderança, a nova administração do TJDFR tomou posse no dia 22/04/2020 e já percebemos mudanças na instituição. Participamos de iniciativas importantes em relação à inovação aconteceram no decorrer deste ano, com destaque para a presença de várias ações educacionais envolvendo esta temática, e principalmente para o lançamento do Laboratório de Inovação do TJDFR. Para concretizar esse sonho, instituímos um grupo de trabalho intersetorial, composto por pessoas com diferentes perfis profissionais, e que acreditam na inovação e lideradas pelo Juiz Assistente da nova administração. Para escolha do nome do laboratório realizamos uma forte campanha, de tal forma a envolver todos os servidores e magistrados do TJDFR. Dessa forma, contando com o apoio da alta administração, lançamos o Laboratório “Aurora” no dia 02/10/2020, e que certamente é um tema relevante que pode ser explorado em futuras pesquisas.

Os primeiros passos foram dados, mas ainda há um longo caminho a percorrer para transformar o TJDFR em um tribunal de excelência em inovação.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, N. H.; SHAMSUDDIN, A.; WAHAB, E.; HAMID, N. A. A. The relationship between organizational culture and product innovativeness. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 129, p. 140-147, May 2014.

ABREU, J. C. A. **Gestão de políticas públicas, participação democrática e internet**: inovação nos modelos de gestão no setor público. Brasília: Enap, 2017. (Enap Cadernos, 48).

AITHAL, R. K. Book essay on Unrelenting Innovation: how to create a culture for market dominance. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 322-325, Feb. 2015.

AKTAS, E.; ÇIÇEK, I., KIYAK, M. The effect of organizational culture on organizational efficiency: the moderating role of organizational environment and CEO values. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 24, p. 1560-1573, 2011.

ALBURY, D. Fostering innovation in public services. **Public Money & Management**, London, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.

BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRASIL. Lei 10.973 de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm. Acesso em: 22 abr. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). **Documento de referência**. Brasília: Seges, 2009.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Portaria GPR 2.304, de 2 de dezembro de 2019**. Institui Grupo de Trabalho para estruturação do Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios - TJDF. Brasília: TJDF, 2019. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-gpr/2019/portaria-gpr-2304-de-02-12-2019>. Acesso em: 17 jun. 2020.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant; NORTHFLEET, Ellen Gracie. Acesso à justiça. Porto Alegre: Fabris, 2002.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no**

setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 15-32.

COMISSÃO EUROPEIA. **Powering european public sector innovation:** towards a new architecture. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission, 2013. (Report of the Expert Group on Public Sector Innovation).

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, London, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

EHTESHAM, U. M.; MUHAMMAD, T. M.; MUHAMMAD, S. A. Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in Pakistan. **Journal of Competitiveness**, Zlín, v. 4, p. 78-86, 2011.

GREGÓRIO, Alvaro; ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. **Inovação no judiciário:** conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário. Editora Edgard Blücher Ltda, 2019.

GRIZENDI, Eduardo. **Manual de orientações gerais sobre inovação.** [Brasília, DF]: Ministério das Relações Exteriores. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos. Divisão de Programas de Promoção Comercial, 2011. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

HSM. **Entenda a importância da gestão de mudança em uma organização.** HSM University, 2020. Disponível em: <<https://hsmuniversity.com.br/blog/gestao-de-mudanca/>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

HUGHES, A.; MOORE, K.; KATARIA, N. **Innovation in public sector organizations:** a pilot survey for measuring innovation across the public sector. London: Nesta, 2011.

ISIDRO, Antonio. **Gestão pública inovadora:** um guia para a inovação no setor público. Editora CRV, 2018.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período de 1999 a 2014. *In:* CONGRESSO DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, 9., 2016, Brasília, DF. **Anais [...].** Brasília: Consad, 2016.

ISIDRO-FILHO, A. **Gestão pública inovadora:** um guia para a inovação no setor público. Curitiba: CRV, 2018.

KAASA, A.; VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from european countries. **Economics of Innovation and New Technology**, [s. l.], v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.

KAYLAR, M. N.; RAFI, N. Organizational learning culture: an ingenious device for promoting firm's innovativeness. **The Service Industries Journal**, [s. l.], v. 33, n. 12, p. 1135-1147, 2013.

KATTEL, R.; CEPILOVS, A.; DRECHSLER, W.; KALVET, T.; LEMBER, V.; TÖNURIST, P. **Can we measure public sector innovation?** A literature review. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2014. (LIPSE Project, 2).

KOCH, P.; CUNNINGHAM, P.; SCHWABSKY, N.; HAUKNES, J. **Innovation in the public sector: summary and policy recommendations**. Oslo: NIFU STEP, 2006. (Publin Report, D24).

KOCH, P.; HAUKNES, J. **Innovation in the public sector: on innovation in the public sector**. Oslo: NIFU STEP, 2005. (Publin Report, D20).

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Press, 1996.

LYNN, L. Innovation and the public interest: insights from the private sector. *In*: ALTSCHULER, A. A.; BEHN, R. D. (ed.). **Innovation in american government: challenges, opportunities and dilemmas**. Washington: Brookings Institution, 1997.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 715-729, 2012.

MOORE, M. H.; SPARROW, M.; SPELMAN, W. Innovation in policing: from production line to jobs shops. *In*: ALTSCHULER, A.; BEHN, R. (ed.). **Innovation in american government**. Washington: Brookings Institution, 1997.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovations in the public sector**. London: [s. n.], 2003.

MULGAN, G. **Ready or not?** Taking innovation in the public sector seriously. London: Nesta, 2007. (Provocation, 3).

NEWMAN, J.; RAINE, J.; SKELCHER, C. Developments: transforming local government – innovation and modernization. **Public Money & Management**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 61-68, 2001.

OLIVEIRA, L. F.; SANTOS JÚNIOR, C. D. Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. *In*: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 33-42.

OECD. **The innovation imperative in the public sector**: setting an agenda for action. Paris: OECD Publishing, 2015.

PANIS, Amanda da Cunha. **Inovação em compras públicas**: estudo de caso do robô alice da Controladoria-Geral da União (CGU). Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGAD/UnB), 2020.

PECONICK, Alexandre. **Mudança: o nosso maior motivo para "treinamento"** Mais do que saber que existe e dar importância, vale saber lidar com este fenômeno. Grupolet, 2012.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3rd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, Washington, v. 45, n. 2, p 109-119, 1990.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

TJDFT. **Relatório Anual de Atividades 2018 da Escola de Formação Judiciária do TJDFT – Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro**. 2018.

TORRES, Aline Cordeiro dos Santos. **A crise da jurisdição estatal e a reengenharia da jurisdição: a relevância da gestão como solução para a crise de efetividade da justiça**. 2017. 161 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.

VERDU, A. J.; TAMAYO, I.; MORENO, A. R. The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms. **Technovation**, [s. l.], v. 32, n. 9-10, p. 579-590, 2012.

WILSON, J. Q. **Bureaucracy**: what government agencies do and why they do it. New York: Basic Books, 1989.

YOON, J. I. **Korean government innovation**: strategies and methodologies for administrative innovation. New York: United Nations, 2006.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. **A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público**, p. 41 -58. In: **Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019.

APÊNDICE I – Roteiro das entrevistas

Cargo: _____ Tempo de tribunal: _____

QUESTÕES:

- 1) O que é Inovação para você?
- 2) Você considera que o tribunal seja inovador? Se sim, dê exemplos.
- 3) Se não, quais as principais barreiras/dificultadores para que a inovação ocorra no tribunal?
- 4) Na sua percepção, o que pode ser feito para implantar ou aumentar a capacidade inovadora do tribunal?
- 5) Em sua opinião, quais seriam os maiores benefícios da inovação para o tribunal?
- 6) O que você gostaria de aprender mais para construir continuamente a inovação no tribunal?
- 7) Que temas você gostaria de explorar nas próximas ações de desenvolvimento e capacitação sobre inovação?