

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**IOLANDA LOBO MENDES**

**INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO:** um estudo sobre o Toada Lab,  
Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão

São Luís

2023

**IOLANDA LOBO MENDES**

**INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: um estudo sobre o Toada Lab,  
Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Prof. Dr. Hélio Trindade Matos

São Luís

2023

Mendes, Iolanda Lobo.

Inovação no Poder Judiciário Brasileiro: um estudo sobre o Toada Lab, laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão / Iolanda Lobo Mendes. – 2023

26 f.

Orientador: Hélio Trindade Matos

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação. Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Cocriação. 2. Criatividade. 3. Administração Pública. I. Matos, Hélio Trindade. II. Doutor.

**IOLANDA LOBO MENDES**

**INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: um estudo sobre o Toada Lab,  
Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,  
apresentado como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal do  
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 11/12/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Hélio Trindade Matos  
Dr. em Administração de Empresas  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Prof. Halbert Ferreira Andrade  
Dr. em Administração  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Prof. Ademir da Rosa Martins  
Dr. em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

## AGRADECIMENTOS

Obrigada Deus, por todas as bênçãos que me concedes diariamente, obrigada por me acompanhar nas minhas lutas e permitir a consolidação de mais essa etapa em minha vida.

Aos meus pais (in memorian), que sempre priorizaram a criação e educação de seus 10 filhos e que me incentivaram de todas as maneiras possíveis a buscar o meu melhor. Vocês são presença constante nos meus pensamentos, com a certeza de que estão sempre a zelar por toda a família.

Aos meus irmãos, sobrinhos e familiares com sua inesgotável fonte de alegria, diariamente ao meu lado buscando oferecer apoio nas minhas lutas diárias, obrigada pelo suporte, amor e confiança.

À amiga Ana Chaveline, que me adotou desde a matrícula na universidade, dando apoio e incentivo nas atividades iniciais neste universo tão novo pra mim.

Aos meus colegas de turma, em especial Carlos Frazão, Emerson Fonseca, Francisco Azevedo, Laura Rosa, Marcos Botelho, Renato Babkman, Wesley Aguiar, por dividir e tornar essa jornada mais leve e prazerosa. Estivemos juntos em quase todos os períodos e levarei essa amizade para a vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Hélio Trindade Matos, profissional exemplar, admiro sua capacidade profissional e dinamismo. Obrigada por seu tempo, sua dedicação, seu incentivo e tempo dedicado a esse trabalho de conclusão.

A toda equipe de trabalho do ToadaLab – Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do Maranhão, pela colaboração, suporte e incentivo para meu progresso.

Ao coordenador e a todos os professores do Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, que sempre estavam à disposição e dedicados a me ajudar quando necessário.

“Seja forte e corajoso! Não fique desanimado, nem tenha medo, porque Eu, o Senhor, seu Deus, estarei com você em qualquer lugar para onde você for!” (Josué 1:9)

## RESUMO

A inovação no setor público brasileiro tornou-se uma agenda relevante para os governos que buscam aumentar a eficiência de suas ações e aprimorar a forma como prestam serviços à população. Observa-se uma preocupação cada vez maior em fomentar práticas inovadoras nas instituições públicas, a fim de responder aos novos desafios ocasionados por uma geração de cidadãos mais exigentes, imediatistas e informados. Por esse ângulo, os laboratórios de inovação passaram a ser vistos como mecanismos para fomentar a participação como uma forma de buscar absorver a inovação encontrada na sociedade. À vista disso, o estudo desenvolvido buscou analisar as contribuições da implementação do Toada Lab, Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão (Toada Lab/TJMA) para o fomento da inovação no Poder Judiciário. Para a realização do estudo foi desenvolvida uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, baseada na percepção dos cinco servidores que compõem o quadro de membros do Laboratório de Inovação do TJMA. Diante dos dados obtidos, verificou-se que o Toada Lab atua como um ambiente colaborativo que busca fomentar a criatividade, experimentação e inovação, por meio da aplicação de metodologias ágeis e da cocriação de soluções inovadoras para os desafios identificados no Tribunal. Desse modo, concluiu-se que a implementação de um laboratório de inovação no TJMA desempenhou um papel significativo para o Poder Judiciário brasileiro, uma vez que favorece para a melhoria da eficiência, redução da morosidade, transparência, resolução alternativa de conflitos, redução de custos e o desenvolvimento de soluções que melhoram o atendimento ao cidadão, tornando o processo judicial mais acessível.

**Palavras-chave:** Cocriação. Criatividade. Administração Pública.

## **ABSTRACT**

Innovation in the Brazilian public sector has become a relevant agenda for governments seeking to increase the efficiency of their actions and improve the way they provide services to the population. There is an increasing concern to encourage innovative practices in public institutions, in order to respond to the new challenges caused by a generation of more demanding, immediate and informed citizens. From this angle, innovation laboratories began to be seen as mechanisms to encourage participation as a way of seeking to absorb the innovation found in society. In view of this, the study developed sought to analyze the contributions of the implementation of Toada Lab, Innovation Laboratory of the Court of Justice of the state of Maranhão (Toada Lab/TJMA) to foster innovation in the Judiciary. To carry out the study, exploratory research of a qualitative nature was developed, based on the perception of the five employees who make up the members of the TJMA Innovation Laboratory. Given the data obtained, it was verified that Toada Lab acts as a collaborative environment that seeks to foster creativity, experimentation and innovation, through the application of agile methodologies and the co-creation of innovative solutions to the challenges identified in the Court. Thus, it was concluded that the implementation of an innovation laboratory at TJMA played a significant role for the Brazilian Judiciary, as it favors improved efficiency, reduced slowness, transparency, alternative conflict resolution, cost reduction and the development of solutions that improve service to citizens, making the judicial process more accessible.

**Keywords:** Co-creation. Creativity. Public administration.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Por que a inovação no setor público é importante? .....	15
Quadro 2 - Motivação para criação do Toada Lab.....	16
Quadro 3 - Processo de estruturação do Toada Lab.....	17
Quadro 4 - Recursos disponíveis para o fomento da inovação no Toada Lab.....	18
Quadro 5 - De que modo a criação do Toada Lab afetou a cultura organizacional do TJMA .....	19
Quadro 6 - Pontos positivos e a melhorar do Toada Lab.....	20
Quadro 7 - Principais lições aprendidas com o desenvolvimento de projetos no Toada Lab.....	22

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Inovação no Poder Judiciário brasileiro.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Laboratórios de Inovação.....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>Toada Lab: Laboratório de Inovação do TJMA.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise e discussão dos dados extraídos a partir das entrevistas .....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
<b>·</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>

## **INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: um estudo sobre o Toada Lab, laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão**

Iolanda Lobo Mendes<sup>†</sup>  
Hélio Trindade Matos<sup>‡</sup>

**Resumo:** A inovação no setor público brasileiro tornou-se uma agenda relevante para os governos que buscam aumentar a eficiência de suas ações e aprimorar a forma como prestam serviços à população. Observa-se uma preocupação cada vez maior em fomentar práticas inovadoras nas instituições públicas, a fim de responder aos novos desafios ocasionados por uma geração de cidadãos mais exigentes, imediatistas e informados. Por esse ângulo, os laboratórios de inovação passaram a ser vistos como mecanismos para fomentar a participação como uma forma de buscar absorver a inovação encontrada na sociedade. À vista disso, o presente estudo buscou analisar as contribuições da implementação do Laboratório de Inovação Toada Lab do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão (TJMA) para o fomento da inovação no Poder Judiciário. Para a realização da pesquisa foi desenvolvido um estudo exploratório de natureza qualitativa, baseando-se na percepção de 5 servidores que compõem o Laboratório de Inovação do TJMA. Diante dos dados obtidos, verificou-se que o laboratório de inovação do TJMA atua como um ambiente colaborativo que busca fomentar a criatividade, experimentação e inovação, por meio da aplicação de metodologias ágeis e da cocriação de soluções inovadoras para os desafios do Tribunal. Desse modo, concluiu-se que o Toada Lab desempenha um papel significativo no Poder Judiciário brasileiro, uma vez que contribui para a melhoria da eficiência, redução da morosidade, transparência, resolução alternativa de conflitos, redução de custos e o desenvolvimento de soluções que melhoram o atendimento ao cidadão, tornando o processo judicial mais acessível.

**Palavras-chave:** Cocriação. Criatividade. Administração Pública.

**Abstract:** Innovation in the Brazilian public sector has become a relevant agenda for governments seeking to increase the efficiency of their actions and improve the way they provide services to the population. There is an increasing concern to encourage innovative practices in public institutions, in order to respond to the new challenges caused by a generation of more demanding, immediate and informed citizens. From this angle, innovation laboratories began to be seen as mechanisms to encourage participation as a way of seeking to absorb the innovation found in society. In view of this, the study developed sought to analyze the contributions of the implementation of Toada Lab, Innovation Laboratory of the Court of Justice of the state of Maranhão (Toada Lab/TJMA) to foster innovation in the Judiciary. To carry out the study, exploratory research of a qualitative nature was developed, based on the perception of the five employees who make up the members of the TJMA Innovation Laboratory. Given the data obtained, it was verified that Toada Lab acts as a collaborative environment that seeks to foster creativity, experimentation and innovation, through the application of agile methodologies and the co-creation of innovative solutions to the challenges identified in the Court. Thus, it was concluded that the implementation of an innovation laboratory at TJMA played a significant role for the Brazilian Judiciary, as it favors improved efficiency, reduced slowness, transparency, alternative conflict resolution, cost reduction and the development of solutions that improve service to citizens, making the judicial process more accessible.

**Keywords:** Co-creation. Creativity. Public Administration.

### **1 INTRODUÇÃO**

Os quinze primeiros anos do século XXI demonstraram que as grandes transformações tecnológicas, econômicas, sociais e culturais que se delinearam no último quarto do século anterior passaram a ganhar uma dinâmica ainda mais intensa (Agune e Carlos, 2017). Verifica-se, assim, uma aceleração no desenvolvimento de novas tecnologias, mercados e estruturas organizacionais, onde a inovação é compreendida como um fator essencial nesse novo contexto de mudanças.

Em relação à inovação, segundo Audy (2017, p. 76), “envolve a criação de novos projetos, conceitos, formas de fazer as coisas, sua exploração comercial ou aplicação social e a consequente difusão para o restante da economia ou sociedade”. Desse modo, a inovação compreende a gestão das atividades envolvidas no processo de desenvolvimento de novas ideias e a consequentemente aplicação destas, promovendo uma nova dimensão de desempenho.

No caso particular da inovação na administração pública, Zanoni (2019, p. 42) relembra que “até a década de 1990 a administração pública brasileira manteve-se arraigada ao modelo

burocrático”. Desse modo, as ações realizadas pelos servidores dentro das instituições públicas limitavam-se a um modelo estabelecido de acordo com as leis e normativos que regem estas organizações, não favorecendo, assim, a promoção e ampliação de práticas inovadoras.

Dentro desse cenário, a administração pública brasileira promoveu nas duas últimas décadas grandes transformações, sobretudo com a reforma constitucional de 1998 que introduziu a nova gestão pública, quando impôs ao administrador público a visão gerencial, na qual o ponto central era maior eficiência no serviço público. A partir disso, segundo Soares (2010), a inovação foi reconhecida como um requisito fundamental para a resolução dos problemas e desafios enfrentados pela administração pública, proporcionando a criação e aplicação de ações inovadoras que buscam alcançar a eficácia, eficiência e efetividade, objetivos intrínsecos na administração da coisa pública.

Nesse contexto, inserem-se os laboratórios de inovação na administração pública que, segundo Carstensen e Bason (2012), são compreendidos como formas experimentais de governos, que atuam como catalisadores de inovação. Essas unidades de inovação abordam de formas não hierárquicas as demandas da administração pública e operam de maneira horizontal, propiciando a cocriação de ideias por profissionais com diferentes experiências e conhecimentos.

Zanoni (2019, p. 47) complementa que “para uma instituição ser inovadora o laboratório de inovação constitui passo importante e inspira a inovação na instituição”. Logo, é importante que o laboratório de inovação esteja ancorado em amplo programa de gestão e inovação, proporcionando a inovação não apenas de forma pontual e voluntária, mas, principalmente, diária e em todos os pontos da administração pública.

Diante do exposto, esta pesquisa se propõe a responder o seguinte problema: “De que modo o Toada Lab, Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão (TJMA), contribui para o fomento da cultura de inovação no órgão?”

O presente estudo objetiva analisar as contribuições da implementação do Laboratório de Inovação Toada Lab no Tribunal de Justiça do estado do Maranhão (TJMA), tendo como objetivos específicos: identificar a estrutura do Toada Lab, comprovar os benefícios do Laboratório de Inovação para a cultura organizacional do Tribunal e relacionar as principais lições aprendidas com os projetos inovadores desenvolvidos no laboratório.

Para isso, este estudo foi dividido em duas etapas, sendo a primeira realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre inovação no setor público, especificamente no Poder Judiciário brasileiro, e acerca dos laboratórios de inovação. Além disso, levantou-se dados secundários sobre as características, concepção e projetos desenvolvidos no Toada Lab. Já a segunda etapa decorreu da aplicação de entrevistas com 5 servidores vinculados ao Toada Lab do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão (TJMA).

## **2 INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO**

A seguir, é apresentado o referencial teórico utilizado como base para a execução do presente estudo, no qual é abordado a inovação no Poder Judiciário brasileiro e os laboratórios de inovação.

### **2.1 Inovação no Poder Judiciário brasileiro**

Até a década de 1990, a administração pública brasileira manteve-se arraigada ao modelo burocrático, onde os servidores ou agentes políticos eram condicionados a atuarem estritamente de acordo com as leis e normativos estabelecidos pelas instituições públicas (Zanoni, 2019). Diante disso, os procedimentos adotados pelos profissionais seguiam à risca as normatizações impostas pelo espírito burocrático, sendo este fator uma barreira para adoção da

inovação no contexto organizacional público.

No entanto, dentro deste cenário, a administração pública brasileira promoveu nas duas últimas décadas grandes transformações, sobretudo com a reforma constitucional de 1998 que introduziu a nova gestão pública, quando impôs ao administrador público a visão gerencial, na qual o ponto central era maior eficiência no serviço público (Zanoni, 2019). À vista disso, as organizações públicas do Poder Judiciário passaram a adotar estratégias de modernização a fim de atender as necessidades do seu público com mais desempenho e eficiência, incluindo a inovação no centro dessas transformações.

Com respeito ao setor público, os autores Severo e Cunha (2017), apontam que um longo percurso histórico gradualmente reconfigurou o papel das organizações, dos agentes e das políticas frente à inovação. Da margem para o centro, caminhou-se no sentido de reinterpretar e recomendar um reposicionamento mais ativo do Estado na esfera da inovação.

Para Osborne e Brown (2005), a inovação no contexto organizacional público está relacionada à introdução de novos elementos em um serviço, na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual. Assim, por meio da inovação, essas instituições podem aperfeiçoar processos, estruturas que envolvem tomadas de decisão, relacionamento entre equipes, além de outros aspectos que compõem o ambiente organizacional (Machado et al, 2013).

Assim, para Cunha e Cavalcante (2017), as organizações do Poder Judiciário passaram cada vez mais a se preocupar com o fomento da prática inovadora em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas em um mundo mais globalizado e em rede, limitadas por expectativas crescentes dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos apertados.

Conforme Barnett et al. (2017), o fomento à criatividade e a inovação é um caminho para o enfrentamento do contexto de ineficiência institucional nas organizações públicas, tradicionalmente tidas como ambientes menos propensos a mudanças e implementação de inovação, principalmente no poder judiciário que, segundo Bochenek e Zanoni (2019), historicamente é considerado o mais conservador dentre os poderes estatais.

Nessa perspectiva, no ano de 2021 o presidente do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) aprovou a Resolução Nº 395/2021, que institui a política de gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, visando aprimorar os serviços prestados pela justiça. Dentre os princípios da gestão da inovação no Poder Judiciário pontuados na resolução, destacam-se:

- I – cultura da inovação: promoção da cultura da inovação a partir da adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário do Poder Judiciário;
- II – foco no usuário: observância, sempre que possível, da construção de solução de problemas a partir dos valores da inovação consistentes na concepção do usuário como eixo central da gestão;
- III – participação: promoção da ampla participação de magistrados e servidores, bem como de atores externos ao Poder Judiciário, sempre buscando a visão multidisciplinar;
- IV – colaboração: trabalho em rede de inovação para a coordenação de esforços, cocriação, criatividade, experimentação e o compartilhamento de boas práticas;
- V – desenvolvimento humano: desenvolvimento de novas habilidades dos magistrados e servidores que lhes permitam adquirir conhecimentos necessários às novas competências para solução de problemas complexos, pensamento crítico, flexibilidade cognitiva, orientada a serviços e criatividade;
- VI – acessibilidade: fomento à acessibilidade e à inclusão [...] (CNJ, RESOLUÇÃO Nº 395/2021).

As inovações no setor público compreendem importante campo de análise. A busca incessante pela inovação é o que pode garantir a sobrevivência das instituições públicas do Poder Judiciário e a prestação de serviços eficientes à sociedade, sendo sua implementação viável através de arranjos complexos e iniciativas governamentais, além do estreitamento de parcerias com a sociedade.

Nessa perspectiva, inserem-se os laboratórios de inovação que têm como objetivo proporcionar a interação entre as unidades públicas diversas e da sociedade, oferecendo modelos, estratégias e ferramentas que fomentem o processo gerador de inovação (Carstensen; Bason, 2012). Na subseção seguinte é discutido com mais profundidade os conceitos relacionados aos laboratórios de inovação.

## 2.2 Laboratórios de Inovação

De acordo com Castro e Guimarães (2019), ao longo dos anos a inovação vem se tornando um tema recorrente dentro das organizações públicas, passando a ter importância e destaque na elaboração das estratégias organizacionais, apesar da sua adoção dentro dessas instituições ser considerada mais lenta ou mais difícil.

Nesse cenário, destacam-se os laboratórios de inovação que, segundo Neves (2020), caracterizam-se como espaços destinados à cocriação de soluções, proporcionando aos envolvidos um ambiente propício à criatividade e ao trabalho sem hierarquias, por meio da adoção de metodologias ágeis que objetivam o desempenho de projetos de forma dinâmica, permitindo mais adaptação aos contextos externos e, conseqüentemente, capacidade de inovação.

Galhardo (2019, p. 34) complementa que os laboratórios de inovação caracterizam-se como:

espaços destinados a testes de soluções inovadoras no âmbito das políticas e serviços públicos. Para tanto, propiciam a interação entre unidades públicas diversas e da sociedade, oferecendo modelos, estratégias e ferramentas que fomentam o processo gerador de inovação, o qual, nem sempre, encontra-se intimamente conectado às atividades operacionais de rotina do setor público.

Assim, essas unidades de inovação objetivam proporcionar experiências que facilitam o aprendizado de habilidades por meio da prática, onde as estratégias elaboradas em conjunto objetivam estruturar processos de mudança. Na administração pública atuam como locais dinâmicos que estimulam a criatividade para o desenho de soluções de políticas públicas, compostos por equipes multissetoriais que abordam problemas de forma colaborativa.

Para Severo e Cunha (2017, p. 13), os laboratórios de inovação atuam como “organizações singulares e diversas em sua missão, com previsão de atuar como agentes de mudança no setor público e dispor de ampla autonomia no estabelecimento de seus alvos e métodos de trabalho”.

Os laboratórios de inovação, em seus diferentes arranjos, normalmente surgem imbuídos da ideia de promover a cultura de inovação no órgão ou na esfera de governo. Para Schuurman e Tönurist (2017, p. 8), podem ser caracterizados como “ilhas de experimentação”, onde propiciam o debate de discussões e soluções ágeis para o enfrentamento dos desafios impostos aos órgãos públicos.

Desse modo, infere-se que a estratégia de criar laboratórios de inovação no setor público possibilita benefícios à administração pública, uma vez que o cenário atual exige novas habilidades, mudança contínua e formas eficientes de resolução de problemas demandados aos órgãos públicos pela sociedade.

Gregório (2019) conclui que “um laboratório não é um ponto de uma linha de

montagem, mas um espaço híbrido onde governo, universidades e empresas podem encontrar, em conjunto, soluções e oportunidades de inovação”, possibilitando aos envolvidos um aprendizado mútuo, utilizando a multidisciplinaridade para o entendimento e resolução de problemas complexos.

Posto isso, com a instituição de um laboratório de inovação, as instituições públicas têm maior aderência a ferramentas ágeis para a tomada de decisão, medidas personalizadas baseadas em prototipagem e redução de custos, uma vez que a implementação dessa unidade de inovação permite a elaboração de construtos e ideias que fundamentam o nascimento de medidas muito mais eficientes, fortalecendo a cultura de inovação nesses órgãos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, que adotou a estratégia de pesquisa estudo de caso. No que concerne à pesquisa exploratória, a escolha se deu devido à compatibilidade de suas características com os objetivos deste estudo, uma vez que proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito (Gil, 2002).

Quanto à abordagem da pesquisa, segundo Ferigato e Carvalho (2011), a pesquisa qualitativa afirma-se a partir de um determinado contexto situacional, da localização e implicação do pesquisador no que se refere ao objeto de estudo e seu entorno. Dessa forma, por meio da abordagem qualitativa foi possível compreender de modo mais amplo as opiniões dos entrevistados, além de possibilitar a apropriação e aproximação com o público alvo e os resultados obtidos.

A fim de atingir os objetivos traçados nesta pesquisa, julgou-se necessário realizá-la em duas etapas: para a primeira etapa utilizou-se da investigação documental como fonte primária de dados. O levantamento bibliográfico se fez necessário para contextualizar e aprofundar o conhecimento sobre o problema de pesquisa de forma a conceder a construção dos procedimentos de coleta dos dados.

Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à temática do estudo.

A segunda etapa do trabalho concentrou-se na realização das entrevistas com 5 membros do Laboratório de Inovação Toada Lab do TJMA. Nessa fase, optou-se pela aplicação de uma entrevista estruturada que, segundo Coelho (2020), consiste na interação social entre o pesquisador e a pessoa entrevistada, que contribui para a formação de bases de dados fundamentadas nas compreensões e perspectivas dos entrevistados.

O instrumento foi composto por 10 perguntas que seguiram uma lógica nas indagações, iniciando com perguntas relacionadas à inovação no âmbito do TJMA e seguido com questões referentes ao Laboratório de Inovação Toada Lab. A realização das entrevistas ocorreu de forma remota no mês de setembro de 2023, com todas transcritas em documento para posterior análise.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com base nos procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior. Primeiramente, são apresentadas as informações relativas ao Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão (TJMA), Toada Lab, seguida da análise dos resultados obtidos com a realização das entrevistas.

#### 4.1 Toada Lab: Laboratório de Inovação do TJMA

O Toada Lab, Laboratório de Inovação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão (TJMA), foi instituído no ano de 2021 por meio da Resolução GP nº 682021, e atua junto à Presidência do Tribunal de Justiça. O laboratório tem como missão desenvolver e difundir práticas inovadoras de forma colaborativa, tendo como foco a efetividade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário do Maranhão (Toada Lab, 2023).

Segundo a Resolução GP nº 682021, o Toada Lab atua com base nos pilares de inovação, tecnologia, criatividade, baixo custo, fácil implementação, desenvolvimento de competências, trabalho flexível, colaborativo e integrado e soluções eficazes para a sociedade como destinatária final. Quanto às competências do laboratório, a referida resolução define:

- I - Desenvolver e difundir práticas inovadoras, de forma colaborativa, com foco na efetividade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário do Maranhão;
- II - Atuar de forma articulada junto ao Tribunal de Justiça (Planejamento Estratégico, Coordenadorias, Comissões, Comitês, Grupos de Trabalhos e Centro de Inteligência) da Corregedoria Geral da Justiça (Planejamento Estratégico, Núcleos e Coordenadorias), ESMAM, Comissões Temáticas, e Comitês para ações de inovação, visando alto impacto;
- III – Desenvolver projetos e/ou construir soluções que envolvam pesquisa, exploração, ideação, realização de pilotos, prototipagem e testes estruturados, visando a resolução de problemas ou necessidades relacionadas às atividades do Poder Judiciário Maranhense;
- IV - Viabilizar meios para que os proponentes da inovação obtenham orientação adequada para a concepção da proposta e fomento de atividades formativas nesse sentido (mentoria);
- V - Atuar junto às áreas do tribunal envolvidas ou afetadas pela proposta, para que ofereçam os subsídios necessários ao desenvolvimento do projeto (orquestração);
- VI – Estabelecer parcerias com outros Laboratórios de Inovação e instituições correlatas para o desenvolvimento de atividades, através da celebração de convênios e acordos de cooperação;
- VII – Abrir espaço para a participação cidadã na concepção de projetos inovadores no Poder Judiciário do Estado do Maranhão que contribuam para a efetividade da prestação jurisdicional e da Agenda 2030; VIII - Viabilizar o aperfeiçoamento na área de inovação no âmbito do Poder Judiciário Maranhense, fomentando a participação contínua de magistrados e servidores em cursos e capacitações;
- IX - manter o portfólio de seus projetos de inovação e carta de serviços; e
- X - consolidar e divulgar, periodicamente, os resultados provenientes de suas atividades (RESOLUÇÃO GP Nº 682021).

No que se refere à rotina de trabalho do Toada Lab, segundo a Resolução GP nº 682021, “obedecerá, preferencialmente, os ciclos trimestrais de inovação, com o lançamento de desafios temáticos e oficinas de ideação, seguidos da fase de prototipação [...]”. Para isso, a composição do laboratório de inovação é estruturada por Juízes e membros voluntários que poderão atuar como laboratoristas, designados por ato específico, ou colaboradores, que posteriormente podem se tornar laboratoristas mediante capacitação (Resolução GP Nº 682021).

Quanto à inspiração para a idealização do nome Toada Lab, utilizou-se aspectos relacionados à tradição maranhense, especificamente do Bumba Meu Boi. Regionalmente, toada é uma palavra que expressa a ideia de cooperação, sincronia e coletividade (Toada Lab, 2023). Assim, o nome do laboratório foi definido a partir da referência às experiências coletivas proporcionadas pelas toadas do Bumba Meu Boi, que culturalmente são conhecidas e cantadas em conjunto pelos brincantes, expressando um sentimento de coletividade.

## 4.2 Análise e discussão dos dados extraídos a partir das entrevistas

Primeiramente, cabe ressaltar que os cinco participantes da pesquisa foram identificados pelas letras A, B, C, D e E, com o intuito de preservar a confidencialidade de seus nomes e garantir a anonimidade de suas contribuições ao estudo.

Como questionamento inicial, indagou-se sobre a importância da inovação para o setor público. Segundo o Manual de Oslo (2005), a inovação organizacional busca aprimorar a qualidade e eficiência do trabalho, promovendo a troca de informações e aprimorando a capacidade das empresas de aprender e aplicar conhecimentos e tecnologias para otimizar o desempenho da organização. O pensamento do autor converge com as respostas dos entrevistados, conforme indicado na Quadro 1.

**Quadro 1 - Por que a inovação no setor público é importante?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
A	<i>Porque o setor público precisa acompanhar a evolução do que está acontecendo no Brasil e no mundo, senão ele corre o risco de deixar de ser efetivo e de atender plenamente os cidadãos.</i>
B	<i>Para agilizar e/ou otimizar processos e atividades próprios do setor público que por vezes necessitam de pequenas mudanças e adaptações para serem mais céleres e alcancarem/atenderem de forma mais efetiva um maior público.</i>
C	<i>Porque o setor público precisa repensar sua forma de agir.</i>
D	<i>A inovação no setor público é fundamental porque melhora a eficiência dos serviços, economiza recursos, aumenta a transparência e a participação cidadã, permite a adaptação a desafios em constante mudança e fortalece a posição do governo no cenário global</i>
E	<i>A inovação no setor público é importante por várias razões fundamentais, que impactam diretamente a sociedade, a economia e a eficiência do judiciário, tais como a melhoria na prestação do serviço, eficiência na gestão de recursos, transparência e responsabilidade, Participação cidadã, resolução de problemas de forma mais ágil, adaptação à mudanças, competitividade, dentre outros.</i>

Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

À vista disso, é possível constatar que as respostas dos entrevistados sobre a importância da inovação no setor público revelam um consenso geral sobre os benefícios e motivos pelos quais a inovação é crucial nesse contexto. O entrevistado “A” destaca que o setor público precisa acompanhar a evolução do que está acontecendo no Brasil e no mundo. Isso é essencial para evitar a obsolescência e garantir que o governo atenda plenamente às necessidades dos cidadãos.

O entrevistado “B” ressalta que a inovação no setor público pode agilizar e otimizar processos e atividades, tornando-os mais eficientes e eficazes, o que beneficia um público maior. O entrevistado “C” aponta que a inovação é importante porque o setor público precisa repensar sua forma de agir, o que implica em adaptar-se às mudanças e desafios.

No que concerne à melhoria da eficiência, o entrevistado “D” enfatiza que a inovação no setor público melhora a eficiência dos serviços e economiza recursos. Além disso, aumenta a transparência, a participação cidadã e a capacidade de se adaptar a desafios em constante mudança, fortalecendo a posição do governo globalmente.

Por fim, o entrevistado “E” destaca uma série de motivos pelos quais a inovação no setor público é importante, incluindo a melhoria na prestação de serviços, a eficiência na gestão de recursos, a transparência e responsabilidade, a participação cidadã, a resolução de problemas

de forma ágil, a adaptação às mudanças e a competitividade. Todas essas razões têm um impacto direto na sociedade, na economia e na eficiência do judiciário.

Quanto ao surgimento do Toada Lab, questionou-se a motivação do Tribunal de Justiça do estado do Maranhão (TJMA) para a criação do Laboratório de Inovação, sendo pontuadas pelos entrevistados no Quadro 2 as seguintes circunstâncias:

**Quadro 2 - Motivação para criação do Toada Lab**

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
A	<i>A necessidade do Poder Judiciário se modernizar, otimizando seus processos de trabalho e desenvolvendo novas ferramentas e procedimentos que contribuam com a celeridade processual e o atendimento ao jurisdicionado.</i>
B	<i>Para ter um espaço dedicado à promoção de troca de ideias inovadoras voltadas para o dia a dia dos processos de trabalho realizados nas diferentes Unidades do TJMA, bem como para incentivar a cultura de inovação no setor Judiciário como um ambiente e sua equipe de servidores fixos e de laboratoristas que sejam facilitadores de formações voltadas para a Inovação, brainstorms, que também são responsáveis por buscar, testar e implementar soluções, tecnológicas ou não, que ajudem na promoção da Inovação necessária.</i>
C	<i>A necessidade do Poder Judiciário de otimizar seus processos de forma que atendam as expectativas dos jurisdicionados no que tange à velocidade processual.</i>
D	<i>Aumentar a eficiência e acompanhar a modernização do sistema judicial.</i>
E	<i>A decisão partiu de um desejo da gestão do Desembargador Lourival Serejo, em 2020, como forma de mais trazer ainda mais garantia de melhoria no judiciário, melhor gestão dos recursos e resolução para problemas complexos de forma mais ágil, postura inovadora frente aos desafios do judiciário e competitividade. Logo depois se tornou obrigatória por meio da Resolução 395/2021 que institui a Política de Gestão da Inovação no Judiciário</i>

Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

As respostas dos entrevistados apresentam diversas motivações para a criação do laboratório de inovação: o entrevistado “A” destaca a necessidade de modernização do Poder Judiciário, visando otimizar os processos de trabalho e desenvolver novas ferramentas para aumentar a celeridade processual e o atendimento ao público. Já o entrevistado “B” menciona a criação do laboratório como um espaço dedicado à promoção de ideias inovadoras voltadas para o cotidiano dos processos de trabalho nas diferentes unidades do TJMA. Ele destaca a importância de incentivar uma cultura de inovação e a atuação dos laboratoristas na busca, teste e implementação de soluções que promovam a inovação.

O entrevistado “C” enfoca a necessidade do Poder Judiciário de otimizar seus processos para atender às expectativas dos jurisdicionados em relação à velocidade processual. O entrevistado “D” salienta a importância de aumentar a eficiência e acompanhar a modernização do sistema judicial como motivos para a criação do laboratório de inovação. E o entrevistado “E” menciona a iniciativa partindo do desejo da gestão do então Desembargador Lourival Serejo no ano de 2020, com o objetivo de melhorar o judiciário, gerenciar os recursos de forma mais eficaz, resolver problemas complexos de maneira mais ágil, adotar uma postura inovadora diante dos desafios judiciais e aumentar a competitividade. Ele também observa que a criação do laboratório se tornou obrigatória por meio da Resolução 395/2021, que instituiu a Política de Gestão da Inovação no Judiciário.

No geral, as respostas apontam para a necessidade de modernização, eficiência e adaptação às demandas do judiciário como principais motivações para a criação do laboratório de inovação no contexto do Poder Judiciário. As análises das respostas dos entrevistados

indicam que a criação do laboratório de inovação no Poder Judiciário foi motivada por uma necessidade premente de modernização e otimização dos processos de trabalho.

No que concerne à estruturação do Toada Lab, verificou-se que foram realizados inicialmente *benchmarks* com outros órgãos da administração pública que também implementaram laboratórios de inovação como, por exemplo, o Tribunal de Justiça do estado de Pernambuco e o Tribunal Regional Federal do estado de São Paulo, conforme indicado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Processo de estruturação do Toada Lab**

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
A	<i>O Toada Lab foi pensado para ser um local que estimule a criatividade, a horizontalidade e a multidisciplinaridade. Sua estrutura é ampla e aberta, com o teto sem a laje, mesas móveis e riscáveis e com equipamentos que contribuam para o desenvolvimento e a apresentação de ideias e protótipos. Foi realizado benchmarking com laboratórios já existentes à época, como o Ideias (TJPE) e o iJuspLab (TRF-SP). O Toada Lab está entre os 5 laboratórios mais antigos do poder</i>
B	<i>Foram feitos benchmarks com os Laboratórios de Inovação do TJPE e do TRF-SP.</i>
C	<i>Foi realizado benchmarking com laboratórios já existentes à época, como o Ideias (TJPE) e o iJuspLab (TRF-SP). Hoje, estamos entre os 5 laboratórios mais antigos do poder judiciário.</i>
D	<i>Foram realizadas análises com laboratórios já estabelecidos, como o Ideias (Tribunal de Justiça de Pernambuco - TJPE) e o iJuspLab (Tribunal Regional Federal da 3ª Região - TRF-SP). O Toada Lab é um dos laboratórios pioneiros no poder judiciário</i>
E	<i>Foi realizado Benchmarking com outros tribunais do Brasil a exemplo do TJPE que já possuía na época o Ideias, Laboratório de Inovação do TJPE, onde o TJMA pôde conhecer inclusive a estrutura física deste laboratório</i>

Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

As respostas dos entrevistados fornecem informações detalhadas sobre o processo de estruturação do Toada Lab. O entrevistado A destaca que a unidade de inovação foi concebida como um espaço que promove a criatividade, horizontalidade e multidisciplinaridade. A estrutura física é descrita como ampla e aberta, com características que facilitam a geração e apresentação de ideias e protótipos, como mesas móveis e riscáveis.

Já o entrevistado “B” menciona brevemente a realização de *benchmarking* com os Laboratórios de Inovação do TJPE e do TRF-SP, sugerindo que houve uma análise das práticas desses laboratórios para orientar a estruturação do Toada Lab. Entrevistado “C” reforça a importância do *benchmarking*, citando novamente o Ideias (TJPE) e o iJuspLab (TRF-SP) como referências. Também destaca que o Toada Lab é um dos laboratórios mais antigos do poder judiciário.

Entrevistado “D” segue uma linha semelhante, enfatizando que análises foram realizadas com laboratórios já estabelecidos, com menção específica ao Ideias (TJPE) e ao iJuspLab (TRF-SP). A resposta reforça a ideia de que o Toada Lab é um dos pioneiros nesse contexto. E, por fim, o entrevistado “E” indica que o processo incluiu a realização de *benchmarking* com outros tribunais do Brasil, como o TJPE, que já possuía o Ideias,

Laboratório de Inovação. A resposta destaca o conhecimento da estrutura física do laboratório do TJPE como parte do processo de estruturação do Toada Lab.

Em conjunto, as respostas revelam que o processo de estruturação do Toada Lab foi informado pela análise de laboratórios de inovação já existentes em diferentes tribunais, incluindo avaliações de suas estruturas físicas e práticas. Essa abordagem de benchmarking permitiu ao TJMA incorporar melhores práticas e experiências bem-sucedidas de outros tribunais no desenvolvimento de seu próprio laboratório de inovação. Além disso, as respostas enfatizam a posição pioneira do Toada Lab dentro do poder judiciário.

Quanto à composição da equipe do Toada Lab, segundo a Resolução GP nº 682021, o laboratório de inovação do TJMA deve ser composto por Juízes(as) e servidores(as) voluntários (as) que atuarão como colaboradores (as) mediante designação por portaria da Presidência do TJMA, sendo estruturado por um (a) juiz (a), que atuará como Coordenador (a), um (a) servidor (a) permanente, que exercerá a função de assessor (a) de inovação, um (a) servidor (a) efetivo (a), no mínimo, uma equipe de laboratoristas; e colaboradores (as).

Atualmente o Toada Lab é composto por 30 laboratoristas que receberam treinamentos a fim de aprimorar os serviços da Justiça, estimular novas ideias, experimentar e descobrir soluções para processos de trabalho no Poder Judiciário do Maranhão de forma colaborativa, multidisciplinar e criativa (Toada Lab, 2023).

Em relação aos recursos do laboratório de inovação, as respostas dos entrevistados indicam uma série de recursos físicos, tecnológicos e de pessoal que estão à disposição para apoiar as atividades de inovação, conforme apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4 - Recursos disponíveis para o fomento da inovação no Toada Lab**

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
A	<i>Mesas de vidro móveis e riscáveis, material de expediente para a realização de oficinas com Design Thinking, microfones sem fio e caixa de som para a realização de eventos de formação, puffs com almofadas coloridas para uma maior descontração durante as atividades lá realizadas.</i>
B	<i>Um espaço físico com mesas e cadeiras móveis, que podem ser dispostas de acordo com a necessidade de utilização do espaço (para oficinas, roda de conversa, workshops etc), com uma arquitetura disruptiva das demais Unidades Judiciais e Administrativas, materiais como notebooks para uso dos visitantes, um computador, datashow para apoio aos eventos de Inovação realizados no espaço. É um espaço amplo, iluminado e sobretudo, convidativo a todos que nele entram, à troca de ideias e discussão de soluções.</i>
C	<i>Mesas de vidro móveis e riscáveis, microfones sem fio e caixa de som, puffs com almofadas coloridas visando a descontração.</i>
D	<i>Ambientação descontraída com mesas e cadeiras de fácil movimentação permitindo mudar o layout da sala, materiais para design thinking, recursos audiovisuais.</i>
E	<i>Equipe fixa com 6 pessoas, espaço físico adaptado à Inovação, parceria com a UEMA por meio de cooperação técnica para implantação que utilizam inteligência artificial. Trabalho em parceria com a ESMAM, para realização de eventos e capacitações em inovação para o Judiciário.</i>

Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

As respostas dos entrevistados “A”, “B”, “C”, e “D” destacam a presença de mesas de vidro móveis e riscáveis, microfones sem fio, caixas de som, puffs com almofadas coloridas e um espaço amplo e bem iluminado. Esses recursos físicos criam um ambiente propício para a

realização de atividades criativas e colaborativas, como reuniões, workshops, oficinas e eventos de inovação.

Os entrevistados mencionam a disponibilidade de recursos tecnológicos, como notebooks, um computador e datashow, que são essenciais para apresentações, treinamentos e demonstrações de soluções inovadoras. Esses recursos contribuem para a implementação de soluções baseadas em tecnologia. Quanto à equipe de trabalho, o entrevistado “E” destaca a existência de uma equipe fixa de seis pessoas, o que sugere que há um grupo dedicado e capacitado para liderar as atividades de inovação no Toada Lab. Ter uma equipe qualificada é fundamental para orientar e apoiar iniciativas inovadoras.

O entrevistado “E” menciona, ainda, parcerias estratégicas com instituições como a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) e a Escola Superior da Magistratura do Maranhão (ESMAM). Essas parcerias podem trazer conhecimento adicional, recursos e oportunidades de capacitação em inovação para o Judiciário.

No geral, as respostas indicam que o Toada Lab possui uma infraestrutura física adequada, recursos tecnológicos, uma equipe dedicada e parcerias estratégicas para fomentar a inovação no Tribunal de Justiça do Maranhão, o que vai de encontro à Resolução GP Nº 682021, que ressalta a utilização de “metodologias e ferramentas específicas, priorizando técnicas de inovação colaborativas e recursos tecnológicos gratuitos, que sigam a filosofia do código aberto”. Esses recursos estão alinhados com a promoção de uma cultura de inovação e a capacidade de desenvolver soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo Judiciário.

Quanto à rotina de trabalho do Laboratório, a Resolução GP Nº 682021 pontua que obedecerá, preferencialmente, a ciclos trimestrais de inovação, com o lançamento de desafios temáticos e oficinas de ideação, seguidos da fase de prototipação, sendo essa divisão definida no decorrer do ciclo, de acordo com a complexidade do projeto.

No que diz respeito à influência do Toada Lab para a cultura organizacional do TJMA, as respostas dos entrevistados revelam uma série de mudanças positivas para o órgão, segundo apresentado no Quadro 5.

**Quadro 5 - De que modo a criação do Toada Lab afetou a cultura organizacional do TJMA**

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
A	<i>Fomentando a cultura da inovação, trazendo e adaptando automações que já são utilizadas por outros tribunais, como robôs de triagem, contagem de prazos etc, promovendo cursos que despertem em servidores e magistrados o espírito inovador.</i>
B	<i>Através das automações (“robôs”) que são utilizadas em diferentes unidades do TJMA, apoiando o trabalho dos servidores ao executar tarefas repetitivas, permitindo que eles se dediquem às suas demais demandas; Também por meio das ações de formação em Inovação realizada com os servidores, bem como implementando ou indicando soluções tecnológicas acessíveis que melhoram e otimizam a prestação de serviços pelos servidores e, por conseguinte, do Poder Judiciário do Maranhão.</i>
C	<i>Fomentando a cultura da inovação, principalmente através de projetos de automação e cursos que despertem em servidores e magistrados o espírito inovador.</i>
D	<i>Estimulando a criatividade, promovendo a abertura à mudança e fomentando a colaboração multidisciplinar.</i>
E	<i>Trouxe desafios para a mudança de mindset visto que o judiciário é um ramo com muitas formalidades, porém, a agilidade para resolução de problemas tem engajado aos poucos o judiciário</i>

Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

Todos os entrevistados concordam que o Toada Lab contribuiu para fomentar a cultura da inovação dentro do TJMA. Isso indica que o Laboratório se tornou um catalisador para a introdução de abordagens inovadoras no ambiente de trabalho. Os entrevistados “A” e “B” mencionam que a criação do Toada Lab resultou na introdução de automação e robôs que ajudam a reduzir tarefas repetitivas dos servidores. Isso tem um impacto positivo na eficiência e produtividade, permitindo que os servidores se concentrem em atividades mais complexas e estratégicas.

Somado a isso, os entrevistados “A”, “B” e “C” destacam a importância de cursos e programas de formação em inovação para servidores e magistrados. Isso ajuda a despertar o espírito inovador e fornece às equipes as habilidades necessárias para adotar novas abordagens. O entrevistado “B” menciona que o Toada Lab também identifica e implementa soluções tecnológicas acessíveis que melhoram os serviços. Isso indica um compromisso com a adoção de tecnologia para otimizar as operações do tribunal.

O entrevistado “D” destaca que o Toada Lab estimulou a criatividade, promoveu a abertura à mudança e fomentou a colaboração multidisciplinar. Esses são elementos essenciais para uma cultura de inovação bem-sucedida. Por fim, o entrevistado “E” menciona que a criação do Toada Lab trouxe desafios para a mudança de mindset, especialmente em um ambiente judicial tradicional com muitas formalidades. No entanto, ele observa que a agilidade para a resolução de problemas está gradualmente engajando o judiciário. Isso ressalta que a inovação pode ser uma transição desafiadora, mas os benefícios são percebidos ao longo do tempo.

Seguido a isso, questionou-se aos entrevistados os pontos positivos e os pontos a melhorar do laboratório de inovação. As respostas dos entrevistados sobre os pontos positivos do Toada Lab foram bastante consistentes e apontam para uma série de aspectos favoráveis. Já as respostas sobre os pontos a melhorar do Laboratório de Inovação identificam alguns desafios e áreas de melhoria potenciais, segundo apresentado na Quadro 6.

**Quadro 6 - Pontos positivos e a melhorar do Toada Lab**

<b>Entrevistado</b>	<b>Pontos positivos</b>	<b>Pontos a melhorar</b>
A	<i>É um ambiente diferenciado que costuma surpreender positivamente todo magistrado e servidor que visita o local. Propõe cursos e formações que contribuem para o fomento à inovação. Apresenta ao TJMA soluções tecnológicas que contribuem para otimizar o trabalho do servidor e a celeridade processual.</i>	<i>Por restrições orçamentárias e por questões burocráticas de praxe, muitas vezes a aquisição de softwares e equipamentos necessários para a atuação do laboratório é prejudicada, sendo inviabilizada ou então demorando mais do que o razoável.</i>
B	<i>O ambiente acolhedor a todos; um líder que inspira; sua equipe de trabalho qualificada, bem disposta e sempre atenta às formas possíveis com as quais ela pode promover a Inovação.</i>	<i>Considero que seja a necessidade de mais integrantes dedicados totalmente às ações de Inovação e atividades rotineiras do Laboratório.</i>
C	<i>Liberdade para criar; equipe multidisciplinar; líder presente; confiança na equipe; equipe capacitada.</i>	<i>Orçamento próprio.</i>
D	<i>Possui grande potencial de transformação através dos projetos e incentivo à inovação no TJMA.</i>	<i>Dificuldades de aquisição (burocracias do judiciário) de ferramentas que podem contribuir ainda mais para a eficiência do lab.</i>

E	<p><i>Pioneirismo na implantação de laboratórios de inovação em Tribunais Estaduais (Somos o 4º laboratório implantado no Judiciário de TJ Estaduais no Brasil segundo dados do CNJ), Equipe fixa para o Laboratório embora pequena, estrutura física criada para esse fim, equipe com profissionais que tiveram experiência na iniciativa privada também e que tem o mindset já adaptado a mudanças e ao alcance de resultados.</i></p>	<p><i>Não diria pontos a melhorar, mas diria desafios que encontramos como o engessamento de sistemas e processos que esbarram com a inovação. Isso faz parte da mudança de cultura, e virá com o tempo. Recentemente realizamos um termo de cooperação com outros tribunais locais, formando a rede de inovação do Maranhão, como forma de fortalecer o ecossistema de inovação público local, que antes, por ser ainda adormecido, o Toada Lab na questão de inovação pública, atuava de forma muito isolada.</i></p>
---	--	---

---

Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

Analisando primeiramente os pontos positivos, o entrevistado “A” destaca que o Toada Lab é um ambiente diferenciado que surpreende positivamente magistrados e servidores que o visitam. Isso sugere que o laboratório oferece um ambiente inspirador e inovador. O mesmo entrevistado também menciona que o laboratório propõe cursos e formações que contribuem para o fomento à inovação. Isso é um ponto positivo, pois a educação e capacitação são fundamentais para estimular a inovação.

O entrevistado “B” destaca a equipe de trabalho qualificada e bem disposta do laboratório, bem como um líder inspirador. Uma equipe competente e um líder que motiva são fatores-chave para o sucesso da inovação. O entrevistado “C” ressalta a liberdade para criar no laboratório e a presença de uma equipe multidisciplinar. A liberdade de pensamento e a diversidade de competências são ingredientes importantes para a inovação.

O entrevistado “D” reconhece o grande potencial de transformação através dos projetos e do incentivo à inovação no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA). Isso indica que o laboratório está desempenhando um papel importante na evolução do TJMA. O entrevistado “E” destaca o pioneirismo do Toada Lab na implantação de laboratórios de inovação em Tribunais Estaduais, bem como a existência de uma equipe fixa para o laboratório, uma estrutura física dedicada e uma equipe de profissionais com experiência na iniciativa privada. Esses fatores contribuem para o sucesso do laboratório.

Quanto aos pontos a melhorar, o entrevistado “A” destaca que as restrições orçamentárias e a burocracia podem atrasar ou inviabilizar a aquisição de softwares e equipamentos necessários para o laboratório. Isso pode prejudicar a capacidade do laboratório de realizar suas atividades de inovação de forma eficaz. O entrevistado “B” aponta a necessidade de ter mais integrantes dedicados exclusivamente às ações de inovação e às atividades rotineiras do laboratório. Isso sugere que a equipe atual pode estar sobrecarregada ou que mais especialistas são necessários para impulsionar as atividades de inovação.

O entrevistado “C” menciona a necessidade de ter um orçamento próprio para o laboratório. Isso pode ser importante para garantir a disponibilidade de recursos financeiros específicos para as atividades de inovação. O entrevistado “D” aponta as dificuldades de aquisição de ferramentas devido à burocracia do judiciário. Isso pode ser um obstáculo para a eficiência do laboratório, já que a burocracia pode atrasar a implementação de soluções inovadoras.

Finalmente, o entrevistado “E” não identifica pontos a melhorar, mas sim desafios relacionados ao engessamento de sistemas e processos que dificultam a inovação. Ele observa que isso faz parte da mudança de cultura e que, com o tempo, esse desafio pode ser superado. Além disso, ele menciona a cooperação com outros tribunais locais para fortalecer o

ecossistema de inovação público.

Em resumo, os pontos a melhorar no Laboratório de Inovação incluem a superação de restrições orçamentárias e burocráticas, a necessidade de mais integrantes dedicados, a criação de um orçamento próprio, a simplificação do processo de aquisição de ferramentas e a resolução de desafios relacionados ao engessamento de sistemas e processos. Essas áreas de melhoria podem contribuir para o aprimoramento das atividades de inovação no tribunal.

Por fim, indagou-se sobre as principais lições aprendidas a partir do desenvolvimento de projetos no Toada Lab, conforme apresentado na Quadro 7.

**Quadro 7 - Principais lições aprendidas com o desenvolvimento de projetos no Toada Lab**

<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
A	<i>O diálogo interno com o TJMA é fundamental para superar obstáculos e a formação e fomento à cultura de inovação deve ser uma preocupação constante do poder judiciário.</i>
B	<i>Que não se deve ter medo de propor uma solução inovadora; Que, apesar de nem todas as soluções serem definitivas, não se pode ficar somente no campo das ideias, pois pode ser que uma dor de um servidor esteja tentando solucionar, seja também a mesma solução que esteja faltando em outra Unidade. E que o Laboratório tem que ser utilizado por todos como um espaço para testar estas soluções, dando o apoio necessário para validá-las ou não, valendo o esforço e tentativa, afinal, tudo será para mais aprendizado e experiência na busca e implementação de novas soluções para o TJMA e para o Judiciário.</i>
C	<i>Dialogar e demonstrar que a inovação não é um inimigo do judiciário é a melhor forma que temos de conseguir o apoio e a ajuda dos setores no desenvolvimento de soluções que o TJ tanto necessita.</i>
D	<i>O desafio de estimular a cultura da inovação é um caminho contínuo. O Toada busca cada vez mais contribuir com resultados positivos que causem impacto na realidade do cidadão mostrando que a inovação é essencial para driblar os desafios do futuro.</i>
E	<i>A cultura da inovação é um caminho que deve ser trilhado dia após dia, em passos homeopáticos. Uma transição de cultura não ocorre em pouco tempo. Mas precisa persistir.</i>

Fonte: Autora (2023). Dados da pesquisa.

A análise das respostas dos entrevistados sobre as principais lições aprendidas com o desenvolvimento de projetos no laboratório de inovação revela algumas conclusões interessantes. O entrevistado “A” destaca a importância do diálogo interno com o Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA) como fundamental para superar obstáculos. Isso ressalta a necessidade de comunicação e colaboração eficazes entre os membros da equipe e as partes interessadas para o sucesso de projetos inovadores.

O entrevistado “B” enfatiza que não se deve ter medo de propor soluções inovadoras. Essa é uma lição valiosa, pois a inovação muitas vezes requer sair da zona de conforto e buscar abordagens criativas para os desafios. O entrevistado “B” também ressalta a importância de não ficar apenas no campo das ideias, mas agir e testar soluções. Isso demonstra que a inovação requer ação e experimentação prática, e o laboratório de inovação é um espaço ideal para isso.

Já o entrevistado “C” destaca a necessidade de demonstrar que a inovação não é inimiga do judiciário, mas sim uma aliada. Isso sugere que é importante superar preconceitos e resistência à mudança quando se trata de inovação. Os entrevistados “D” e “E” concordam sobre a importância de uma cultura de inovação contínua. A inovação não é um processo de curto prazo, mas uma jornada constante que requer persistência e paciência.

À vista disso, as principais lições aprendidas com o desenvolvimento de projetos no laboratório de inovação incluem a importância do diálogo interno, a coragem para propor soluções inovadoras, a necessidade de ação e experimentação prática, a mudança de perspectiva sobre a inovação e o reconhecimento de que a cultura de inovação é uma jornada de longo prazo. Essas lições são fundamentais para o sucesso da inovação no TJMA.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar as contribuições da implementação do laboratório de inovação Toada Lab no Tribunal de Justiça do estado do Maranhão (TJMA). Ao fim do trabalho, pode-se concluir que a cultura da inovação, que consiste na adoção de estratégias e recursos para a promoção da criatividade, geração de ideias e compartilhamento de conhecimento, são incentivadas no Tribunal de Justiça do estado do Maranhão por meio do Toada Lab, onde são desenvolvidas novas metodologias, processos e projetos que contribuem para a eficiência do Tribunal e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

As respostas dos entrevistados apontam que a inovação no setor público é importante para manter a relevância, atender às necessidades dos cidadãos de forma eficaz e eficiente, economizar recursos, promover a transparência, envolver a sociedade, enfrentar desafios em constante mudança e competir no cenário global. Logo, a inovação no setor público não é apenas desejável, mas essencial para aprimorar o funcionamento do governo e melhorar a qualidade de vida da população.

Constatou-se que Toada Lab atua como um ambiente colaborativo, onde são desenvolvidas soluções criativas e inovadoras para as demandas do TJMA. Dentro desse espaço, servidores com perfis, conhecimentos e experiências diversas são incentivados a encontrarem novas soluções por meio da cocriação, trabalho em equipe, empatia, criatividade e *benchmarking*, o que contribui para o fomento da cultura da inovação no Tribunal.

Observou-se, ainda, que o espaço físico do Toada Lab dispõe de recursos modernos e eficientes para a gestão da inovação como, por exemplo, instalações e equipamentos próprios e o uso de técnicas de inovação colaborativa, com recursos tecnológicos gratuitos. Além disso, o ambiente viabiliza o estreitamento da relação entre os servidores membros do laboratório, o que favorece um relacionamento horizontal, independente do cargo e área do Tribunal nas quais estão lotados.

O Toada Lab apresenta-se como um ambiente inspirador, propiciando a formação e cursos para os laboratoristas, uma equipe qualificada, liderança motivadora, liberdade para criar, uma equipe multidisciplinar, potencial de transformação, pioneirismo e uma estrutura adequada. Esses aspectos combinados criam um ambiente propício para a promoção da inovação no Tribunal de Justiça do Maranhão.

Finalmente, comprovou-se que as respostas indicam que o Toada Lab afetou a cultura organizacional do TJMA promovendo a inovação, automação, criatividade, colaboração e a adaptação a novas práticas, em consonância com os princípios da gestão da inovação e da mudança organizacional defendidos por diversos autores na área.

Este trabalho contribuiu para o entendimento do leitor quanto à importância da cultura da inovação para o aprimoramento e eficiência da administração pública, especificamente no contexto do Poder Judiciário. Quanto a isso, os Laboratórios de Inovação apresentam-se como importantes meios para o compartilhamento de conhecimentos e desenvolvimento de projetos inovadores, incentivando a criatividade, trabalho em equipe, cocriação e inovação.

Entretanto, o desenvolvimento desta pesquisa não pretendeu apresentar conclusões universalizáveis. Dessa forma, sugere-se para futuras pesquisas o aprofundamento das informações levantadas considerando a percepção de servidores que fazem parte de outros

Laboratórios de Inovação da administração pública como, por exemplo, o GNova, Laboratório de Inovação em governo, que é um dos pioneiros do governo federal brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovation for better management: the contribution of public innovation labs.** USA: IADB, 2016.

AGUNE, R., & CARLOS, J. A. **Inovação no Judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário.** In: Radar da Inovação: o que os governos precisam enxergar. Blucher: 2017.

AUDY, Jorge. **A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade.** Estudos avançados. 2017.

BARNETT, J., & TRELEAVEN, P. **Algorithmic Dispute Resolution: The Automation of Professional Dispute Resolution Using AI and Blockchain Technologies.** The Computer Journal, 61(3), 399–408. 2018.

BOCHENEK, Antônio César; ZANONI, Luciana Ortiz T. C. **A tecnologia e o novo design organizacional de Vara.** Revista de Direito e as Novas Tecnologias. RT: São Paulo, v. 1, out-dez. 2018.

BRAGA, Renata & SALOMÃO, Luís. **O papel do Judiciário na concretização da Agenda 2030 da ONU.** Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2021-jul-09/salomao-braga-judiciario-agenda-2030-onu>>. Acesso em 15 de dez de 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria nº 119 de 21 de agosto de 2019.** Institui o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2986>>. Acesso em: 05 de dez de 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 395 de 07 de junho de 2021.** Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário.

CARSTENSEN, H. V.; BASON, C. **Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help?** The Public Sector Innovation Journal, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 1-26, 2012.

CASTRO, Marilú & GUIMARÃES, Tomas. **Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico.** Cad. EBAPE.BR, v. 17, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria Nº 119 de 21 de agosto de 2019.** Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2986>>. Acesso em: 04 de mar. de 2021.

CUNHA, Bruno & CAVALCANTE, Pedro. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** In: **É preciso inovar no governo, mas por quê?** Ipea. 2017.

GALHARDO, Cassiano. **Laboratório de Inovação no setor público: um estudo sobre o Mobilab da cidade de São Paulo.** Programa de Mestrado em Cidades Inteligentes e Sustentáveis. São Paulo. 2019.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Maria Tereza. **Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento no CNJ**. Justiça e Cidadania: 2020. Disponível em: <<https://www.editorajc.com.br/laboratorio-de-inovacao-inteligencia-e-objetivos-de-desenvolvimento-no-cnj/>>. Acesso em: 15 de nov de 2021.

GREGÓRIO, Alvaro. **Inovação no Judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário**. In: **Um Laboratório de inovação no judiciário: porque e o que**. Blucher: 2019.

FERIGATO, Sabrina e CARVALHO, Sérgio Resende. **Pesquisa qualitativa, cartografia e saúde: conexões**. Comunicação, Saúde, Educação. v.15, n.38, p.663-75, jul./set. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/icse/a/tMW3kFMws7q4zN4Pm5G4nDn/?format=html&lang=pt>>. Acesso em 04 de jan de 2021.

MACHADO et al. **Cultura de Inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador**. AI – Revista de Administração e Inovação. 2013.

MENEZES, E. M; SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Rev. Atual, Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

NEVES, Paulo Cezar. **Judiciário 5.0: Inovação, Governança, Usucentrismo, Sustentabilidade e Segurança Jurídica**. In: Planejamento no Judiciário 5.0. 1ª ed. 2020.

OSBORNE, Stephen & BROWN, Kerry. **Managing Change and Innovation in Public Service Organizations**. Routledge Masters In Public Maganement. 2005.

OTONI, Luciana. **LIODS amplia ações do Judiciário na Agenda 2030**. Conselho Nacional de Justiça. 2020. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/liods-amplia-acoes-do-judiciario-na-agenda-2030/>>. Acesso em 20 de nov de 2021.

SCHUURMAN, Dimitri & TÕNURIST, Piret. **Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs**. 2017.

SEVERO, Willber & CUNHA, Bruno. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. In: Introdução. Ipea. 2017.

SOARES, A.V.A. **Inovação no setor público: obstáculos e alternativas**. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas>>. Acesso em: 15 de dez de 2021.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZANONI, Luciana Ortiz. **Mudança Cultural da Gestão Judicial: Inovação como Base da Busca da Excelência do Serviço Público**. In: **Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário**. São Paulo: Blucher, 2019.

ZANONI, Luciana Ortiz. **Inovação no Judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro**

laboratório de inovação do Poder Judiciário. In: **A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca de excelência do serviço público**. 2019.