



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**INOVAÇÃO NO SISTEMA DE JUSTIÇA UM ESTUDO SOBRE
A CRIAÇÃO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO**

**ALINE MENDONÇA DA SILVA, DIANA CRUZ RODRIGUES, MARIO VASCONCELLOS SOBRINHO,
KÁTÝ MARIA NOGUEIRA MORAIS , EDEN DO CARMO SOARESJUNIOR**

GT 10 ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA E DESAFIOS DE GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

INOVAÇÃO NO SISTEMA DE JUSTIÇA:

um estudo sobre a criação do Laboratório de Inovação no Tribunal de Justiça do Maranhão

RESUMO

O artigo discute sobre a inovação no Sistema de Justiça, a partir da implantação do laboratório de inovação no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA). Inovação pode ser entendida a partir da ideia do novo, criação ou melhoria de uma prática ou ferramenta já existente. Tem-se como objetivo do estudo analisar o fomento à inovação no TJMA e a criação do Laboratório de Inovação do Poder Judiciário no Maranhão. A abordagem utilizada foi a qualitativa, com a utilização do estudo de caso. A coleta de dados deu-se através de entrevistas semiestruturadas, análise documental e de conteúdo. Evidencia-se como resultados a adoção pelo TJMA de práticas visando estimular a inovação e a mudança na forma de implantação da inovação práticas individuais e isoladas para a estruturação de um laboratório que, na percepção dos entrevistados, buscará desenvolver as diretrizes e implementar inovações para o alcance da eficiência e melhoria da prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Inovação. Laboratório de inovação. Sistema de Justiça. Poder Judiciário do Maranhão.

1 INTRODUÇÃO

A inovação ganha destaque nas pautas de discussão sobre a Administração pública, tanto academicamente quanto tecnicamente, com a ampliação de estudos sobre o tema (ARISAWA, MOREIRA, 2019; BAPTISTA; RODRIGUES; COSTA, 2019; CAMÕES, SEVERO, CAVALCANTE, 2017; NORONHA, 2015). Na iniciativa privada, já é um tema consolidado tendo em vista a sua importância para a competitividade empresarial e a sua contribuição para o crescimento econômico (SCHUMPETER, 1982).

Na administração pública, o Poder Judiciário Brasileiro possui a imagem de um órgão arcaico, moroso, dispendioso, burocrático e ineficiente, levando-o a uma crise que culminou com a Reforma do Judiciário (E.C. nº 45, de 08/12/2004), a criação o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a necessidade de melhoria de suas práticas e processos gerenciais. Dentre as mudanças, o fomento à inovação entrou para agenda. Esta constitui-se como estratégia para as mudanças necessárias no Sistema de Justiça Brasileiro e o consequente alcance de melhores resultados e desempenho, atendendo aos anseios da sociedade e aos ditames constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1998)

Nesse sentido, os tribunais, direcionados, principalmente, pelo CNJ vem empreendendo ações para a criação de uma política de inovação nos órgãos que contribua para a implementação das mudanças necessárias para a melhoria da prestação jurisdicional e o desenvolvimento de processos de trabalho mais eficientes. Para contribuir com essa discussão, o objetivo deste estudo é analisar o fomento à inovação no TJMA e a criação do Laboratório de Inovação do Poder Judiciário no Maranhão.

O artigo foi estruturado em 6 sessões, esta Introdução que apresenta a contextualização e o objeto de estudo. Em seguida, desenvolve-se a Revisão de Literatura, nos capítulos 2 e 3, onde se apresenta a discussão sobre inovação no setor público e os laboratórios de inovação e o fomento à inovação no Sistema de Justiça brasileiro, respectivamente. O capítulo 4 traz o

detalhamento dos procedimentos metodológico. A análise e discussão dos resultados estão no capítulo 5. Por fim, tem-se o último capítulo, onde constam as considerações finais.

2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E OS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

A inovação vincula-se a algo novo, de mudança, transformação, melhoria. Dentre os vários conceitos, destaca-se o apresentado pelo manual de Oslo (OECD, 2005, p. 55), “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

Schumpeter (1982) considera que a inovação não trata apenas da criação de algo novo, mas pode envolver a criação de novos mercados, a exploração de novas fontes de suprimentos ou o desenvolvimento de novos métodos de gestão organizacional. Pode-se entendê-la, ainda, a partir da novidade para determinado negócio ou empresa. Destaca-se que a inovação pode acontecer em uma empresa que cria um novo método de trabalho ou desenvolve um novo produto, mesmo que já tenha sido criado ou desenvolvido por outra.

Cavalcante e Camões (2017) entendem que a inovação, além de contribuir para o crescimento econômico e criação de vantagem competitiva, pode contribuir para a melhoria da qualidade e eficiência do serviço público ao aumentar a capacidade governamental em resolver problemas. Por isso, tem sido uma política de prioridade nos países desenvolvidos e está sendo incluída na pauta de discussão sobre políticas públicas no Brasil.

No âmbito da inovação no setor público, Cavalcante e Camões (2017) classificam inovação em quatro tipos: inovação em serviços, no processo, no processo tecnológico e no processo administrativo. Os autores destacam como objetivos da inovação a promoção de eficiência, o aprimoramento de serviços e soluções para cidadãos e negócios e a promoção de inovação em outros setores. Baptista, Rodrigues e Costa (2019) distinguem inovação técnica, organizacional e gerencial. A primeira está relacionada a implantação de uma ideia no processo de produção ou prestação de serviços da organização e a segunda, refere-se àquelas que ocorrem dentro do sistema social da organização, compreendido como as relações entre as pessoas da organização, e entre o ambiente e as pessoas para o alcance de resultados.

A inovação gerencial vincula-se a novas estruturas organizacionais, sistemas administrativos, práticas gerenciais, processos e técnicas de trabalho, alterações nas regras e rotinas de trabalho, podendo envolver mudanças na estratégia ou na estrutura organizacional, nas formas e procedimentos; nas tecnologias utilizadas e nos resultados e atividades internas da organização, de acordo com Damapour & Aravind (2011) *apud* Baptista, Rodrigues e Costa (2019). A compreensão dos tipos de inovação pode direcionar as organizações no processo

inovador, pois ao defini-lo é possível estabelecer o perfil da equipe que deve trabalhar no projeto, a estrutura, ferramentas e recursos que deverão ser aplicados no seu desenvolvimento.

O fomento à inovação no setor público, emergiu com maior destaque na criação, em 1996, do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, atualmente, chamado de Concurso Inovação no Setor Público, pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). O objetivo é de fomentar e analisar iniciativas, constituindo-se como uma política de incentivo à inovação no serviço público, de forma a disseminar a estratégia para outros órgãos (ARISAWA, MOREIRA, 2019; BAPTISTA, RODRIGUES e COSTA, 2019).

Dentre os Ministérios que mais apresentaram propostas para o prêmio estão educação, fazenda e saúde. Análise realizada pelos autores evidencia que possuem um ambiente mais propício à mudança em relação aos outros, sendo importante o estabelecimento de uma cultura inovadora para o desenvolvimento e adoção de práticas inovadoras na organização. Ao longo dos anos foram inscritas 1.934 (um mil e novecentas e trinta e quatro) práticas e premiadas 362 (trezentas e sessenta e duas), com maior presença em processos de trabalho. Também tiveram destaque a área de atendimento ao cidadão, arranjos institucionais, planejamento, orçamento, gestão e desempenho organizacional. Uma relevante contribuição do concurso foi a organização de um banco de soluções inovadoras que contribui para a disseminação e implementação da inovação nos órgãos públicos (CAMÕES, SEVERO e CAVALCANTE, 2017).

Como um perfil de programa mais recente para adoção e estímulo à inovação, as organizações vêm implantando os chamados laboratório de inovação, que são espaços colaborativos que visam fomentar a criatividade e o desenvolvimento de soluções inovadoras para os problemas existentes. Essa prática pode ser vista tanto na iniciativa privada quanto nas organizações públicas. De acordo com Tönurist, Kattel e Lember (2017), os laboratórios de inovação não são um fenômeno inteiramente novo, podendo-se relacioná-los aos laboratórios de reinvenção dos Estados Unidos nos anos 1990. Magadley e Birdi (2009, p. 1) comentam sobre a criação dos laboratórios de inovação: *“One recent approach is the creation and use of innovation labs, which are dedicated physical environments or facilities with collaborative workspaces in which groups and teams of employees can engage with each other in order to explore and extend their creative thinking beyond and above normal boundaries”*.¹

São características de um laboratório de inovação a interação entre a equipe, o trabalho colaborativo, o estímulo ao pensamento criativo, uma decoração inspiradora, mobiliário

¹ Uma abordagem recente é a criação e uso de laboratórios de inovação, que são ambientes físicos dedicados ou instalações com espaços de trabalho colaborativos nos quais grupos e equipes de funcionários podem interagir uns com os outros a fim de explorar e estender seu pensamento criativo além e acima limites normais.

versátil, estrutura horizontal na busca por eliminar a hierarquia. Estimulam o engajamento das pessoas e a colaboração entre os setores, a visão horizontal e não hierarquizada na solução dos problemas e a multidisciplinariedade dos membros, constituindo-se como catalisadores da inovação (TÔNURIST, KATTEL e LEMBER, 2017)

Os laboratórios de inovação podem ser classificados em desenvolvedores e criadores de inovação, são aqueles que atendem a desafios específicos; capacitadores, trabalham com percepções externas ao setor público; educadores, com foco na transformação dos processos, habilidades e cultura; e, arquitetos, voltados a mudança de sistema e de nível de política. (PUTTICK, BAECK e COLLIGAN, 2014 *apud* TÔNURIST, KATTEL e LEMBER, 2017)

Para Lewis e Moultrie (2005) os laboratórios de inovação são projetados para permitir rápida tomada de decisão e a geração de soluções inovadoras. Apontam, ainda, como benefícios: reforçar o compromisso corporativo com a inovação, aprendizagem organizacional, ambiente físico estimulador da criatividade, melhoria das rotinas organizacionais, dentre outros.

3 O FOMENTO À INOVAÇÃO NO SISTEMA DE JUSTIÇA BRASILEIRO

O Poder Judiciário brasileiro constitui-se como um dos três poderes do Estado, na clássica separação de poderes de Montesquieu. É uma organização pautada pelos princípios constitucionais da administração pública que tem por objetivo promover a justiça e resolver os conflitos em sociedade, garantindo o Estado Democrático de Direito. O judiciário pode ser visto como um prestador de um serviço público, encarregado da prestação jurisdicional; como garantidor da aplicabilidade da legislação, tendo um papel econômico, como garantidor do cumprimento dos contratos, sendo fundamental para o bom funcionamento dos mercados; e um papel político, constituindo-se como um instrumento para a garantia da justiça social e para a promoção de direitos (SADEK, 2004; OLIVEIRA, 2017).

Apesar de sua relevância na sociedade como garantidor da cidadania e dos direitos, nos últimos anos, vem sendo alvo de críticas pela sociedade, pela classe política e pelos operadores do direito diante da morosidade processual e de evidências de corrupção e mal uso dos recursos públicos, o que culminou com a chamada crise do judiciário. Essa crise é resultado, em grande parte, de problemas de gestão, como: número insuficiente de servidores, falta de planejamento, falta de conhecimento sobre aspectos gerenciais (VIEIRA, COSTA, 2013; TEIXEIRA, 2017).

Nogueira (2011), Vieira e Pinheiro (2008) e Renault (2005) (*apud* LIMA, FRAGA, OLIVEIRA, 2016) consolidam outros fatores que contribuíram para a crise do Judiciário: número excessivo de recursos previstos em lei, excesso de formalismo, abundância de leis e de causas estruturais, número insuficiente de magistrados e servidores, baixo índice de informatização nas unidades judiciais, aumento do número de processos, em decorrência do crescimento populacional, desenvolvimento econômico, urbanização e industrialização

Assim, lentidão, ineficiência, elevados custos, falta de transparência, sensação de impunidade são palavras que representavam ou representam a imagem do Poder Judiciário para a sociedade. Pesquisas de opinião e a imprensa evidenciam a percepção de que o Judiciário não funciona de forma satisfatória (OLIVEIRA, 2017; SAUERBRONN, LODI, 2012; SENA, 2014). É presente na sociedade a necessidade de mudanças e o anseio por um “Poder Judiciário mais transparente, mais célere e mais responsável, que garantisse o direito exigido e inerente ao cidadão” (SAUERBRONN; LODI, 2012, p. 928).

Sabe-se que a tramitação dos processos é estabelecida por normativos específicos, não podendo os tribunais alterarem esse rito para propiciar maior celeridade por vontade própria, mas apenas por alteração legislativa, sendo demonstrada a face complexa e lenta de mudanças na Justiça por meio de inovações legais. Contudo, para a implementação das mudanças desejadas pela sociedade e que contribuam para a atuação mais efetiva do Judiciário é possível voltar a atenção para a melhoria dos processos internos dos órgãos, com a introdução da inovação na esfera organizacional e administrativa. Nesse caso, a inovação seria um caminho para a busca da eficiência, de acordo com Baptista, Rodrigues e Costa (2019).

Uma evidência da discussão e fomento sobre inovação no âmbito do Judiciário é representada pelo Prêmio Innovare, que nasceu na Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas e hoje é promovida pelo Instituto Innovare, uma instituição de direito privado autônoma. O prêmio é destinado a premiação de práticas inovadoras no Sistema de Justiça, sendo aberta à participação de advogados, CNJ, defensorias públicas, juízes, ministérios públicos e tribunais. O objetivo é a identificação, divulgação e difusão de práticas que contribuam para o aprimoramento da Justiça no Brasil. Desde a sua criação, em 2004, já foram analisadas mais de cinco mil práticas, que depois de premiadas, são divulgadas como forma de compartilhamento entre os agentes do Sistema de Justiça (NORONHA, 2015).

Nesse sentido, a inovação entra na pauta de discussão do Judiciário. Desde 2018, o próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ) inicia esse processo no Encontro Nacional do Poder Judiciário, considerando, assim, a inovação como estratégia para superar a crise e os problemas existentes e promover o aprimoramento da sua performance organizacional. Nesse processo, implementou o Laboratório de Inovação, Inteligência e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS), através da Portaria n.º 119/19, como forma de institucionalizar o uso da inovação e da inteligência, promovendo o desenvolvimento de alianças estratégicas e projetos de cooperação. Além de criar a rede de colaboração entre os laboratórios e centros de inteligência do Poder Judiciário, ampliar a rede para conexão com os laboratórios e centros de inteligência de todo o setor público, facilitando a troca de informações, a integração de políticas e a solução de problemas complexos, com foco na Agenda 2030.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada no trabalho é a qualitativa, pois se buscou aprofundar o estudo sobre a inovação no Sistema de Justiça Brasileiro, levantando aspectos ligados à adoção e implantação de laboratórios de inovação. Esse tipo de pesquisa tem como objeto questões concretas e particulares do cotidiano, na busca pela compreensão das suas particularidades locais e temporais a partir da interpretação do contexto e do fenômeno estudado (FLICK, 2009).

Como métodos de pesquisa adotou-se o estudo de caso. Entende-se estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

A escolha pelo método do estudo de caso deu-se pelo interesse em estudar a inovação no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), de forma a aprofundar o conhecimento sobre inovação e desempenho organizacional, além de compreender essas variáveis em seu contexto, a partir de uma visão holística e intensiva de fenômeno estudado. A escolha pelo TJMA se justifica diante das suas características, ser um dos três tribunais mais antigos do Brasil, ser classificado como tribunal de médio porte e ser do Nordeste.

Para coleta de dados utilizou-se o método da entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Foi realizada entrevista, no período de 20 de dezembro de 2020 a 15 de janeiro de 2021 com quatro membros da comissão de implantação do Laboratório de Inovação do TJMA, a fim de compreender a dinâmica de sua criação e implementação. Um dos membros estava de férias no período, não sendo possível realizar a entrevista. Para a realização da pesquisa documental foram utilizados normativos do TJMA e do CNJ.

Na análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que consiste na busca por compreender um texto a partir da sua mensagem e das inferências obtidas dessa mensagem e da relação entre produção e recepção do processo de comunicação. Tradicionalmente, essa análise é feita a partir da quantificação de temas ou características presentes no texto. Para Bardin (2000), a análise de conteúdo constitui-se em técnicas de análise das comunicações visando identificar indicadores que reflitam o conhecimento presente nas mensagens.

Inicialmente, foi feita a organização do material de pesquisa, com a transcrição das entrevistas e o levantamento dos documentos. Após a organização dos dados para a análise, fez-se a codificação, ou seja, atribuiu-se códigos a citações das entrevistas na busca por uma representação de suas características. Em seguida, fez-se a categorização dos dados e, em seguida, a etapa de inferências e interpretação dos dados, buscando atribuir significados a eles (MENDES; MISKULIN; 2017). Para a análise do conteúdo, utilizou-se o software *Atlas.ti*, que contribuiu para a organização e análise do corpus da pesquisa e codificação dos textos. Se chegou indutivamente a duas categorias principais: 1) inovação e 2) implantação do laboratório.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 As primeiras iniciativas de fomento à inovação no TJMA

O Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA) é um dos tribunais de justiça mais antigos do Brasil. Foi criado em 04 de novembro de 1813 como Tribunal da Relação de São Luís do Maranhão, com instalação e funcionamento na Casa da Câmara de São Luís do Maranhão (TJMA, 2013). Os tribunais de justiça compõem a estrutura do sistema de justiça brasileiro com atuação no âmbito estadual. Sua competência é prevista no art. 92 da Constituição Federal e está voltada para a solução de conflitos nas áreas em que não há justiça especializada, como a justiça eleitoral e a justiça do trabalho (BRASIL, 1988). É um tribunal de médio porte, que possui um corpo funcional constituído por 347 (trezentos e quarenta e sete) magistrado e 5.820 (cinco mil, oitocentos e vinte) servidores distribuídos em diversos cargos e formações, voltados tanto a área administrativa quanto para a judicial. Possui 273 unidades judiciais, com um total de 377.101 casos novos e um acervo de 1.079.872 processos, segundo dados do Justiça em Números (CNJ, 2020).

Assim, como outros tribunais no país, o TJMA é considerado um órgão arcaico e moroso que precisa empreender medidas para garantir uma melhor prestação jurisdicional ao cidadão. Percebe-se ações que buscam melhorias ao longo do tempo, como a realização de concurso público, implantação do planejamento estratégico, gestão por competências, programa de treinamento e desenvolvimento, adoção de metas de produtividade e gestão por indicadores e do processo eletrônico, tanto na área administrativa quanto judicial, dentre outras.

Observa-se que a busca pela eficiência na prestação jurisdicional vem sendo um objetivo constante do Tribunal, culminando com a adoção de uma política de inovação. Para tanto, o órgão instituiu, em maio de 2020, um Comitê para elaboração e implementação do programa de gestão da inovação, através da RESOL-GP – 312020. Dentre os objetivos do comitê destacam-se a elaboração de diretrizes de fomento à gestão estratégica e inovação no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão; a proposição de programas, projetos e ações disruptivas de inovação e inteligência; a criação, no âmbito do Poder Judiciário Maranhense, de um ambiente criativo e colaborativo onde novos conhecimentos e ideias possam ser facilmente compartilhados e desenvolvidos; a criação de condições para a pesquisa, o desenvolvimento e a implementação de práticas inovadoras, visando o aperfeiçoamento institucional; a coordenação do diálogo interinstitucional e multidisciplinar relativo à inovação e inteligência com os demais setores da sociedade; e a proposição de soluções visando aumentar a produtividade e a eficácia do trabalho realizado pelas unidades judiciárias (TJMA, 2020).

Observa-se que a implantação do laboratório de inovação do Judiciário Maranhense envolve uma diversidade de atores, representados por magistrados e servidores com atuação

nas áreas administrativa e judicial do TJMA. A escolha dos membros se deu através de seletivo realizado pelo comitê de gestão da inovação; os interessados se inscreveram através de formulário eletrônico, onde informavam sua qualificação e o motivo de querer fazer parte do laboratório. Foram recebidas mais de 80 (oitenta) inscrições, tendo sido selecionados 30 participantes. Os laboratoristas são servidores e magistrados voluntários e que participam de ações e projetos voltados a construção da cultura de inovação e a criação de projetos inovadores.

Após a seleção, os laboratoristas participaram de oficinas sobre inovação com o objetivo de conhecerem mais sobre o tema e, também, sobre ferramentas que possam estimular a geração de soluções para os problemas do judiciário maranhense, além do aprimoramento dos seus serviços. A equipe vem trabalhando no desenvolvimento de ideias criativas, tanto aperfeiçoando práticas e ferramentas já adotadas por outros tribunais, quanto criando. Para tanto, a equipe é dividida em grupos de acordo com o seu interesse em cada assunto. Atualmente, o Toadalab trabalha em mais de 15 projetos, desde a criação de um robô para agilizar o processo de execução fiscal até a melhoria de processos de trabalho. Já foram finalizados três desses projetos.

Conforme entrevistas, a discussão sobre inovação no TJMA também tem como marco inicial o Encontro Nacional do Judiciário, ocorrido em 2018, quando iniciou-se a discussão em nível nacional do tema com a apresentação da experiência da Justiça Federal, através dos centros de inteligência. O Presidente do Tribunal participou de um evento sobre Judiciário Exponencial no Encontro e se interessou sobre o assunto, passando a estudá-lo. Assim, ele e parte da equipe que forma a Comissão já tinham afinidade e interesse com a temática.

Buscou-se compreender qual a visão sobre inovação no judiciário dos membros da comissão. Os entrevistados compartilham do entendimento de que inovação não se trata apenas de desenvolvimento de tecnologia ou de uma transformação radical e extraordinária, mas da busca de solução de problemas e melhorias a partir de novas perspectivas, que podem surgir de qualquer esfera da organização e podem se apresentar de modo simples. Também, destacam a visão de que se pode inovar a partir da experiência de outros órgãos.

O entrevistado A apresenta a sua percepção do que seja inovação, para ele “Inovação não se trata só de tecnologia, mas de descobrir uma forma mais eficiente de realizar um trabalho, seja uma tecnologia nova, seja usar uma ferramenta que já existe de uma forma mais direta, mais prática, ou mesmo, descobrir uma nova forma de fazer um trabalho”. O entrevistado D entende que *“inovar é ver o mesmo problema a partir de uma nova perspectiva, é tentar propor soluções, que as vezes são soluções simples para os problemas de sempre”*

Nesse sentido, para os entrevistados, um tribunal inovador é um tribunal que busca alternativas, que busca novas formas de gestão, que desenvolve um programa de gestão da inovação, que implanta formas de gerar novas ideias sempre, que coloca o usuário como centro

de suas decisões, pensando nos problemas a partir do olhar do outro, é aquele que busca quebrar paradigmas e envolve o servidor na solução dos problemas.

A fala do entrevistado B reforça esse entendimento sobre um tribunal inovador, que *“seria um tribunal que coloca na sua estrutura administrativa uma forma de pensar a inovação sempre, tipo um departamento, como qualquer outro, que vai olhar para si mesmo, para seus problemas e ver a possibilidade de fazer aquilo melhor, de uma otimização.”*

Percebe-se que a compreensão de inovação pelos entrevistados está alinhada a concepção de inovação organizacional e gerencial, estando focada na melhoria dos processos de trabalho e avanço em termos de resultados.

A Figura 1 ilustra a categoria inovação, bem como as propriedades e dimensões a ela relacionadas. Dentre as suas propriedades estão adaptação, cultura, práticas de gestão e disseminação. Percebe-se que são propriedades encontradas geralmente na discussão sobre a inovação, pois inovar traz a ideia de mudança e a necessidade de adaptação a essas transformação, com impacto na cultura da organização e nas práticas de gestão adotadas, o que reflete no alcance dos resultados organizacionais. Além disso, novas ideias devem ser compartilhadas de forma a divulgar soluções que podem ser adotadas por outros.

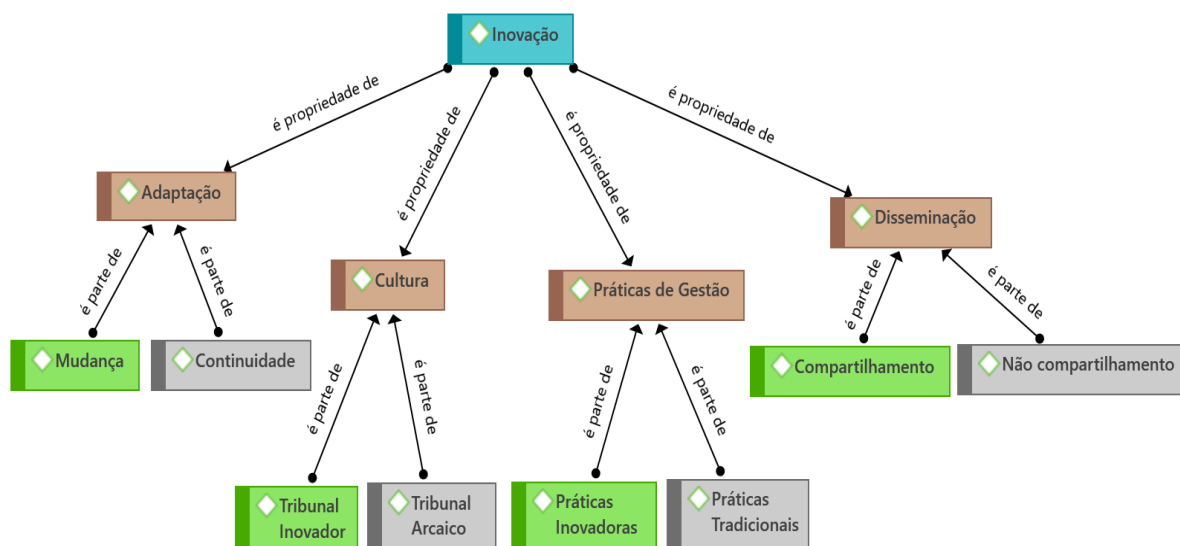


Figura 1 – Rede da categoria Inovação, propriedades e dimensões relacionadas

A adaptação apresentou-se como categoria a partir da percepção dos entrevistados da relação entre mudança e continuidade no judiciário maranhense, isso porque o TJMA é considerado um órgão, ainda, ligado a manutenção de antigas práticas, mas que já apresenta iniciativas voltadas à mudança, evidenciando a percepção da necessidade de adaptação. A cultura pode ser entendida a partir das dimensões Tribunal Inovador e Tribunal Arcaico, representando um tribunal com comportamentos, crenças e políticas voltadas para a mudança e inovação ou a manutenção da tradição, respectivamente.

Com relação a propriedade práticas de gestão, os entrevistados evidenciaram as dimensões de práticas inovadoras e práticas tradicionais, destacando que conseguem perceber no TJMA a coexistência desses dois tipos. As primeiras, ainda, são pontuais e identificadas de forma mais individualizadas. As segundas são percebidas na postura de resistência diante da mudança. Por fim, tem-se a disseminação, que está relacionada ao compartilhando das práticas e soluções inovadoras desenvolvidas.

Os membros da comissão também compartilham como motivação para fazer parte da comissão de implantação do laboratório de inovação o interesse pela renovação do Judiciário Maranhense, na busca pela diferença na vida das pessoas, tanto servidores quanto cidadãos e da eficiência da prestação de serviços jurisdicionais. O compromisso com a inovação pode ser evidenciado em ações realizadas pelos seus membros, dentre os quais pode-se citar como exemplo a adoção de práticas visando a celeridade processual nas unidades judiciais, a participação na construção e implantação do planejamento estratégico e o desenvolvimento de projetos, como a secretaria única digital.

Em relação as ações para estimular a capacidade inovadora e a disseminação do conhecimento e aprendizado no TJMA, os entrevistados indicaram diversas iniciativas necessárias: a capacitação dos servidores, a realização de eventos colaborativos, maior participação dos servidores com sugestões e propostas de melhoria, campanha de comunicação para incentivar os servidores a participarem do projeto, estimular maior engajamento de juízes, diretores e líderes. Baptista, Rodrigues e Costa (2019) destacam que a memória organizacional e a capacidade de aprendizagem contribuem para a inovação organizacional.

Sobre o compartilhamento do conhecimento sobre inovação, o entrevistado C explica:

A gente precisa capacitar os servidores, mas em cursos e treinamentos que efetivamente possam trazer uma melhoria no trabalho do servidor. Realizar eventos colaborativos, estimular que os servidores possam fazer entregas, não só no seu ambiente de trabalho, mas dá sugestões, dá espaço para que ele possa enviar um projeto ou participar de discussões. Abrir um canal em que o servidor, o magistrado possam participar de discussões.

Percebe-se que as ações do Comitê de gestão da inovação do TJMA, principalmente, quanto ao compartilhamento do conhecimento, evidenciam uma visão colaborativa e participativa mais voltada ao público interno, sem participação efetiva da sociedade. Pretende-se desenvolver novas ideias que levem a melhoria da prestação jurisdicional e a garantia da justiça, mas a interação com seus usuários nesse processo tende a ser limitada, corroborando com a histórica independência e pouca participação da sociedade.

Em relação a práticas inovadoras adotadas no TJMA nos últimos anos, percebeu-se alguma dificuldade nessa identificação pelos entrevistados. Todos reconhecem que são várias as inovações, mas não se recordam a ponto de descrevê-las. Dentre as práticas destacadas estão a criação do comitê de diversidade, do comitê socioambiental e do comitê de inovação, implantação do processo administrativo eletrônico (digidoc) e do processo judicial eletrônico

(PJE), realização de audiências por videoconferência, autorização de pagamento de dívida por cartão, uso da metodologia canvas para planejamento em unidade judicial, serventias únicas digitais (SEJUD), digitalização dos processos físicos, mudanças em processos de trabalho, adoção de ferramentas de gestão de dados e realização de intimação por meio eletrônico.

Analisando essas práticas a partir dos tipos de inovação discutidos na revisão de literatura, identifica-se a predominância da inovação em processo tecnológico, na classificação de Cavalcante e Camões (2017), já que a maioria das práticas apontadas tem relação com o uso da tecnologia. De acordo com os tipos propostos por Baptista, Rodrigues e Costa (2019), destaca-se a inovação técnica, onde percebe-se a adoção de ideias visando um novo produto ou serviço para a melhoria da prestação jurisdicional.

Ao realizar-se uma pesquisa sobre as práticas inscritas e deferidas no prêmio Innovare pelos juízes e Tribunal de Justiça do Maranhão nos últimos 5 anos, identificam-se 26 inscrições deferidas, sendo 6 em 2020, 6 em 2019, 9 em 2018, 3 em 2017 e 2 em 2016, nenhuma delas ganhadoras do prêmio. As inscrições foram aumentando ao longo dos anos evidenciando a busca por inovação no Judiciário Maranhense. Mas, ao cruzar-se as práticas indicadas pelos entrevistados e as práticas cujas inscrições foram deferidas pela comissão do prêmio Innovare, percebe-se que não são correspondentes. O que pode indicar que práticas inovadoras têm sido realizadas de forma isolada e não vem sendo disseminadas efetivamente no TJMA. Essa constatação reforça a necessidade de implementação da gestão de inovação no Tribunal.

5.2 O Laboratório de Inovação do Poder Judiciário no Maranhão

Em continuidade as ações para a implementação da política de inovação, foi instituída, também, em dezembro de 2020, uma comissão para implantação do Laboratório de Inovação, através do Ato da Presidência-GP – 442020 (TJMA, 2020). O Laboratório de Inovação do Poder Judiciário do Maranhão chama-se Toada Lab, como referência a cultura maranhense do bumba meu boi e traz consigo ideais como criatividade, harmonia e trabalho em equipe. O laboratório foi inaugurado em junho de 2020, em cerimônia híbrida transmitida pelo *youtube*.

Como citado na seção 3, em 2019, o CNJ estabeleceu normativo acerca da política de inovação, através da Portaria 119/2019 do CNJ, que institui o laboratório de inovação, inteligência e objetivos de desenvolvimento sustentável (LIODS). Contudo, percebe-se que a maioria dos membros da comissão não possuem amplo conhecimento sobre tal portaria. De modo que, não se mostra um documento de referência para a equipe.

A implantação do laboratório de inovação no TJMA, para os entrevistados, decorre das transformações pelas quais passa o Judiciário nos últimos tempos na busca por uma prestação de serviço mais eficiente e da necessidade de construção de um ambiente mais colaborativo, onde a hierarquia não influencie na dinâmica de trabalho. A equipe do laboratório é

caracterizada pela diversidade de formação, cargos e lotação. Para o entrevistado C, “o TJMA sentiu a necessidade de ter esse espaço colaborativo, que hoje não temos. E de ter um local em que você possa atuar de uma forma em que não exista hierarquia, cargo, função, em que todos possam trabalhar de uma forma mútua.”

A Figura 2 ilustra a categoria implantação do laboratório, bem como as propriedades e dimensões a ela relacionadas. A sua relevância se justifica diante do objeto de pesquisa que foi a implantação do laboratório do TJMA, identificando nas suas propriedades, equipe, conhecimento, estrutura e implantação, variáveis relevantes nesse processo. Os entrevistados evidenciaram a necessidade de formação da equipe que compõe o laboratório, como forma de garantir a consolidação de suas atividades, sendo suas dimensões o treinamento e não treinamento. Outra propriedade identificada e que, também, tem relação com a equipe é o conhecimento. No entendimento deles, a equipe deve ter conhecimento multidisciplinar, pois o conhecimento individual não contribui para o desenvolvimento de novas ideias. Em relação a estrutura do laboratório, percebe-se o entendimento de que o laboratório precisa ter uma estrutura adequada para o seu funcionamento, com um espaço que permita a integração da equipe, estimule a criatividade e seja acessível a todos que queiram desenvolver novas ideias. Consideram que se essa estrutura for inadequada não contribuirá para implantação do laboratório. Como última categoria identificada está a implantação, evidenciada nas dimensões potencialidades e dificuldades, onde foi destacada a percepção dos entrevistados desse processo.

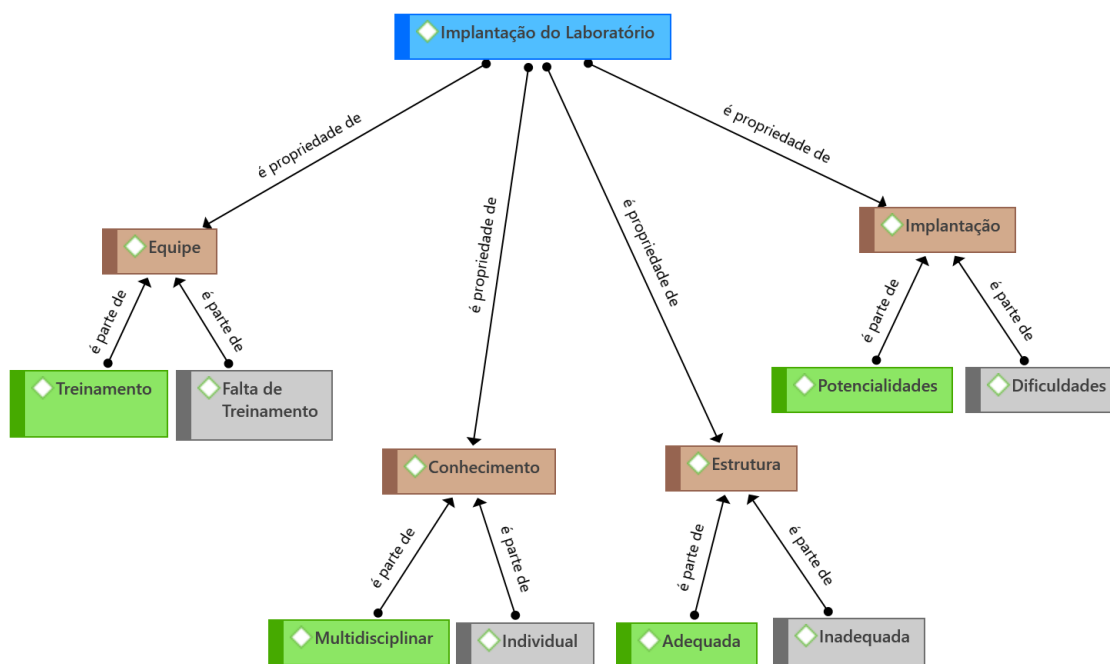


Figura 2 – Rede da categoria implantação do laboratório, propriedades e dimensões relacionadas

Como principais dificuldades na implantação do laboratório, os entrevistados destacam a acomodação dos servidores, principalmente os mais antigos, questões orçamentárias para implementação das ideias geradas, a sensibilização para uma cultura de inovação, falta de pessoal, engajamento de diretores e coordenadores, dificuldade de participação dos servidores laboratoristas, pois continuaram exercendo suas atividades rotineiras de trabalho, e a concretização das ideias planejadas. Como potencialidades tem-se a motivação dos servidores, a melhoria da imagem do judiciário, a promoção de maior horizontalidade entre juízes e servidores, o potencial e formação dos servidores, o apoio da alta administração e previsão orçamentária para o projeto.

Entendimento esse corroborado por Baptista, Rodrigues e Costa (2019, p. 290) destacam os principais componentes de uma cultura propícia para a inovação na gestão pública: “criação de equipes multidisciplinares, possibilidade de experimentação, suporte da liderança, incentivo de criação de conhecimento colaborativa e coletiva, gestão do conhecimento, e Implementação de programas de incentivo de treinamento, que fomentem a prática de inovação junto aos colaboradores”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação constitui-se como estratégia para a implementação de mudanças e melhorias nas organizações contribuindo para o alcance de melhores resultados. Diante de sua importância são desenvolvidas políticas públicas no Brasil voltadas ao estímulo da adoção da inovação, tanto na iniciativa privada, quanto no serviço público, na busca por uma melhor performance.

No Poder Judiciário Brasileiro, a inovação apresenta-se como estratégia para lidar com problemas como morosidade da prestação de serviço, ineficiência, indícios de corrupção, falta de transparência dentre outros. Por isso, entra na pauta de discussão sobre a melhoria da prestação jurisdicional no Brasil, impulsionada, principalmente pelo do CNJ, que criou o Laboratório de Inovação e estimula a sua criação nos Tribunais e o compartilhamento de práticas inovadoras que possam solucionar os problemas da Justiça.

Nesse sentido, discutiu-se no presente artigo conceitos sobre inovação e laboratórios de inovação, bem como buscou-se reconstruir o significado de inovação no Sistema de Justiça a partir da visão dos membros da comissão de gestão de inovação do TJMA, articulando suas proximidades e distanciamentos da literatura. Além disso, se apresentou o fomento à inovação e ações de implementação de laboratório de inovação, através do estudo de caso no TJMA, apontando de forma exploratória suas principais dificuldades e potencialidades.

Identificou-se que o TJMA está na fase inicial de adoção da sua política de inovação e que conta com o apoio da alta administração, tendo inserido essa discussão na agenda do Judiciário Maranhense e construído os caminhos para a formulação da política, através da

implantação do laboratório de inovação. Os principais atores desse processo compartilham dos mesmos objetivos e entendimento sobre inovação e a estrutura necessária para a sua implementação, o que se mostra como um fator positivo para a efetivação da política proposta.

No entanto, percebe-se que as práticas inovadoras são desenvolvidas de forma isolada a partir de iniciativas individualizadas, não havendo a divulgação e compartilhamento dessas práticas dentro do órgão, o que impossibilita a sua adoção por outras unidades ou a melhoria dessa prática, a partir da interação entre as equipes.

Este estudo contribuiu para a discussão e construção de conhecimento na área da administração da justiça e da gestão no Poder Judiciário. Sugere-se como temas para futuros trabalhos o estudo sobre a implantação do laboratório de inovação em outros órgãos da Justiça. Também, pode-se realizar um estudo comparativo em outros Tribunais sobre a política de inovação adotada e um estudo sobre as práticas inovadoras já implantadas no Sistema de Justiça e seus impactos na melhoria da prestação jurisdicional.

Referências

ARISAWA, Elisângela Dourado; MOREIRA, Marina Figueiredo. Duas décadas de premiação, quantas de inovação? O papel da difusão no Prêmio Enap. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 988-1001, Oct. 2019.

BAPTISTA, I.; RODRIGUES, L. C.; COSTA, P. R. Inovação Organizacional como Alternativa para a Eficiência na Prestação de Serviços Jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 271-293, 2019.

BAPTISTA, Isabelle de; RODRIGUES, Leonel Cezar; COSTA, Priscila Rezende da. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 19, n. 4, set. 2019. ISSN 2177-6652.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; SEVERO, Willber da Rocha; CAVALCANTE, Pedro. **Inovação na gestão pública federal: 20 anos do Prêmio Inovação**. In: CAVALCANTE, Pedro et al., (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 95-117.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores (cap. 6). In: CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2020**. Brasília: CNJ, 2020.

_____. 2020a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 25 set. 2020.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

LEWIS, M.; MOULTRIE, J. The organizational innovation laboratory. **Creativity and Innovation Management**. 14, 73-83, 2005.

- LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.
- MAGADLEY, Wissam; BIRDI, Kamal. (2009). Innovation Labs: An Examination into the Use of Physical Spaces to Enhance Organizational Creativity. **Creativity and Innovation Management**. 18. 315 - 325.
- MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa** [online]. 2017, v. 47, n. 165, pp. 1044-1066.
- NORONHA, Rodolfo. Novas arquiteturas judiciais: um estudo dos 10 anos do Prêmio Inovare e seus efeitos sobre atores e instituições. **Revista Direito e Práxis**, v. 6, p. 251-282, 2015.
- OECD. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. **OCDE e Eurostat**, 2005.
- OLIVEIRA, L. G. L. Dez Anos de CNJ: Reflexões do Envolvimento com a Melhoria Da Eficiência do Judiciário Brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 3, p. 631-656, 2017.
- SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. **Estud. av.**, São Paulo, v. 18, n. 51, pág. 79-101, agosto de 2004.
- SAUERBRONN, J. F. R.; LODI, M. D. F. Construção da imagem institucional do Poder Judiciário – uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, p. 925-945, 2012.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SENA, G. A. Metas do Conselho Nacional de Justiça 2012/2013: uma análise dos contornos gerenciais assumidos pela reforma do Poder Judiciário no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 2, p. 163-184, 2014.
- TÔNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Descobrimo Laboratórios de Inovação no Setor Público. In. CAVALCANTE, Pedro et al. (orgs). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 95-117.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Apontamentos para a História dos 200 anos do Tribunal de Justiça do Maranhão, 2013**.
- _____. **ATO DA PRESIDÊNCIA-GP-442020**, 2020. Disponível em: <https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/ATOS_DA_PRESIDENCIA/10b3c297abfcdb48a4077bca25637ac2.pdf>. Acesso em 01 dez. 2020.
- _____. **RESOLUÇÃO-GP-312020**, 2020. Disponível em: <https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/portalweb/resoluooo-gp-312020-republicada_15062020_1614.pdf>. Acesso em 01 dez. 2020.
- VIEIRA, L. J. M.; COSTA, S. G. da. (2013). Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista De Administração Pública**, 47(4), 927 a 948.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.