III ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

CLAYTON REIS

JUVÊNCIO BORGES SILVA

JOSÉ QUERINO TAVARES NETO

Copyright © 2021 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Diretora Executiva - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - UNIVEM/FMU – São Paulo
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR – Ceará

Representante Discente:
Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade – UNIMAR/FEPODI – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara – ESDHC – Minas Gerais
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho – Ceará
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS – Sergipe
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR – São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes – UNB – Distrito Federal
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – São Paulo
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo
Comunicação:
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali – Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB – Paraíba
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC – Santa Catarina
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM – Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Prof. Dr. José Barroso Filho – ENAJUM
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Eventos:
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec – Minas Gerais
Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC – Paraná
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS – Mato Grosso do Sul

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UMICAP – Pernambuco

---

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Clayton Reis; José Querino Tavares Neto; Juvêncio Borges Silva – Florianópolis: CONPEDI, 2021.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-354-2
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Saúde: segurança humana para a democracia

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso. 3. Justiça. III Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2021 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

CONPEDI

Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

III ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

Apresentação

O tema do Acesso à Justiça tem como precursores os juristas Mauro Cappelletti e Bryant Garth, os quais, com muita propriedade conceituaram o que seja o Acesso à Justiça, bem como analisaram os obstáculos à sua consecução. Doravante muitos estudos têm sido empreendidos com o fito de estabelecer os contornos do Acesso à Justiça. Não raro, ainda hoje, há uma tendência em confundir o Acesso à Justiça com o Acesso ao Poder Judiciário, o que é um equívoco. Não obstante o acesso ao Poder Judiciário seja um direito do cidadão, bem como uma obrigação do Estado, o fato é que, não obstante o grande número de processos em trâmite no Poder Judiciário, mormente após a promulgação da Constituição de 1988, o fato é que deste aumento do número de processos não é possível deduzir que tenha se ampliado o acesso à justiça, e isto pelas razões já elencadas pelos autores supracitados, bem como por outras razões próprias do sistema de justiça brasileiro, que vão desde a longa duração do processo, dos custos financeiros, dentre outros, que acabam por favorecer os mais abastados em detrimento dos mais pobres. Portanto, o acesso à justiça precisa ser compreendido levando-se em conta o contexto histórico, social, político e econômico, além de, no presente momento, considerar-se também o fenômeno da pandemia da covid-19, que impactou principalmente a parcela da população composta pelos mais vulneráveis. A pandemia da covid-19 escancarou as desigualdades existentes no país, mostrando que estamos longe de práticas verdadeiramente isonômicas, inclusive no âmbito do sistema de justiça, o que tem sido observado por inúmeros autores e pesquisas. Como bem observa Boaventura de Sousa Santos, existe a sociedade civil estranha, composta pelas pessoas da classe média, a sociedade civil incivil, composta dos que vivem à margem da sociedade, e a sociedade propriamente civil, composta pelos detentores do poder econômico. Ou como bem observa Milton Santos, existe o cidadão e o subcidadão. Assim, quando se discute a política judiciária, a gestão e administração da justiça no Brasil, mister se faz que seja realizada uma análise crítica do sistema de justiça, considerando a sua disfuncionalidade, e buscando caminhos que de fato possam proporcionar, de fato, o acesso à justiça, caminhos estes que, necessariamente, precisam desbordar do Poder Judiciário, como é o caso da conciliação, da mediação, da arbitragem, dentre outras formas de resolução de conflitos que facilitem o acesso à justiça a todas as pessoas, de forma que tenham seus conflitos resolvidos de forma célere e eficaz. Neste diapasão, os trabalhos apresentados no Grupo de Trabalho em questão

contribuem significativamente para o aprofundamento desta discussão, abrindo caminhos para uma reflexão séria sobre o tema, na busca de uma melhor compressão sobre esta temática.

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA CANVAS EM UNIDADE JURISDICIONAL: A EXPERIÊNCIA NA 1ª VARA DE PRESIDENTE DUTRA/MA

APPLICATION OF THE MODEL CANVAS IN A JURISDICTIONAL UNIT: THE EXPERIMENT IN THE 1ST COURT OF JUDICIARY SECTION OF PRESIDENTE DUTRA/MA

MIchelle Amorim Sancho Souza Diniz [1]

Resumo

O presente trabalho apresenta a aplicação da metodologia Canvas na 1ª Vara de Presidente Dutra, no Estado do Maranhão. Assim, o trabalho é dividido em três tópico em que se demonstra a implementação da prática na 1ª Vara, durante o ano de 2020. Os resultados foram satisfatórios, uma vez que, em análise da série história dos índices de produtividade, a unidade apresentou os melhores índices dos últimos 10 anos. Conclui-se que a metodologia promove uma gestão compartilhada, voltada para a criatividade e solução de entraves apresentados pela equipe.

Palavras-chave: Metodologia ágil, Canvas, Gestão judiciária

Abstract/Resumen/Résumé

The present study addresses the application of the Model Canvas in the 1st Court of Presidente Dutra, State of Maranhão. Thus, this study is describes the implementation of the practice in the 1st Section, in the year of 2020. The findings were satisfactory, considering the analysis of the historic series of productivity rates, the unit performed the best results in the last 10 years. The conclusion is that the methodology promotes shared management, oriented to creativity and solution for the obstacles presented by the staff.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Agile methodology, Canvas, Judiciary management

[1] Juíza de Direito Titular da 1ª Vara de Presidente Dutra/MA. Mestranda em Direito na ENFAM/DF.

1 INTRODUÇÃO

A adoção de metodologias ágeis no Poder Judiciário ainda se mostra uma realidade distante, devido, sobretudo, ao formalismo e à carência de conhecimento de gestão no contexto do Poder Judiciário, seja pelos servidores públicos, seja pelos magistrados.

Dessa forma, o presente artigo procura demonstrar que há necessária interligação entre gestão e o Estado constitucional brasileiro, em virtude do amplo acesso, no Brasil, ao Poder Judiciário, preconizado como direito fundamental e descrito no artigo 5º, XXXV, Constituição Federal (CF).

A pesquisa, então, se mostra relevante, uma vez que a implantação dessas metodologias no contexto de unidade jurisdicional é inovadora e contribui para a construção de soluções adequadas para os problemas de uma vara.

Além disso, com base nos postulados da governança judiciária, elencados, especialmente, na Resolução nº 325/2019 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), propõe-se que a metodologia Canvas se apresente como ferramenta de gestão destinada à elaboração do planejamento estratégico de unidade jurisdicional, já que, para o desenvolvimento de instituições eficazes, torna-se imprescindível o ato de planejar.

Nesse sentido, o segundo tópico deste trabalho aborda, justamente, a adaptação feita da metodologia desenvolvida para o mundo dos negócios com o fim de aplicá-la no contexto das unidades jurisdicionais.

O terceiro tópico contém o relato da experiência de aplicação da metodologia Canvas na 1ª Vara de Presidente Dutra, localizada no Estado do Maranhão e a análise dos principais índices de produtividade alcançados ao longo do ano de 2020, com base nos dados apresentados pela Corregedoria-Geral de Justiça.

Por fim, a importância da pesquisa reside no fato de que a adoção de mecanismos de outras ciências, como a Administração, contribuem com o bom funcionamento das varas.

2 PODER JUDICIÁRIO E GESTÃO: NECESSÁRIA INTERLIGAÇÃO NO ESTADO CONSTITUCIONAL BRASILEIRO

No Estado brasileiro, após a redemocratização, demandou-se a existência de novo modelo constitucional efetivamente comprometido com a dignidade humana (artigo 1º,

III, CF) e, obviamente, com o pluralismo (artigo 1º, IV, CF), o qual, atualmente, na lição de Peter Häberle (2008), envolve o Direito Internacional.

Para Leonardo Avritzer (2017), o atual constitucionalismo latino-americano apresenta três características, a saber: a) ampliação dos direitos, notadamente aqueles relacionados às comunidades tradicionais, como os indígenas e afrodescendentes, b) ampliação dos mecanismos de participação popular, como as audiências públicas, c) e maior protagonismo do Poder Judiciário, mediante a concretização de políticas públicas.

Nesse sentido, como o Poder Judiciário passa a desempenhar função primordial no Estado Democrático de Direito, em que, por exemplo, são sedimentadas as bases do controle de constitucionalidade, seja na forma difusa, seja na forma abstrata, bem como uma variedade de litígios são postos em Juízo diuturnamente[1], é necessário que se estabeleçam pressupostos mínimos de gestão judicial, notadamente, no âmbito da Justiça Estadual, em que se concentram 79,4% das ações, segundo informações contidas no Relatório Justiça em Números do ano de 2020.

Na verdade, a ideia de gestão está intrinsecamente relacionada à eficiência como princípio regente da Administração Pública (artigo 37, *caput*, CF), compreendida como a inserção da noção de uma burocracia gerencial no serviço público, afinada com a boa governança, a qual possui como pilares principais a transparência, a ética, a cooperação e coordenação. Na visão de Cecília de Aragão (1997, p. 106):

> Segundo os conceitos mais difundidos, eficiência está ligada ao melhor uso dos recursos da organização, de forma a obter seu produto ou serviço. Poderia ser sintetizada entre o *input* real e o *input* padrão (o desejado pela organização), cujo resultado tenderia a zero. Eficácia, por seu turno, refere-se à *performance* externa da organização, ao seu produto, ou seja, sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. Pode ser sintetizada na relação entre *output* real e *output* padrão, cujo resultado tenderia ao infinito.

Nesse contexto, uma das novas abordagens referentes à teoria da gestão, para Manuel Mações (2017, p. 64), que pode ser aplicada ao contexto do setor público, relaciona-se

[1] Na 1ª Vara da Comarca de Presidente Dutra, por exemplo, segundo dados do Sistema TermoJuris, coletados em 08 de janeiro de 2021 da Corregedoria-Geral de Justiça do Estado do Maranhão, em 2019, houve a distribuição de 1.261 (mil duzentos e sessenta e um) casos novos, tendo ainda sido proferidos 1.173 (mil cento e setenta e três) julgamentos. Já, no ano de 2020, foram distribuídos 886 (oitocentos e oitenta e seis) novos casos e ocorreram 1.714 (mil setecentos e quatorze) julgamentos. No Brasil, de acordo com o Relatório Justiça em Números do ano de 2020, elaborado pelo CNJ, cujo ano-base é 2019, no campo movimentação processual, foram interpostas na Justiça Estadual 20.669.278 (vinte milhões seiscentos e sessenta e nove mil e duzentos e setenta e oito) ações novas tanto em 1º grau quanto na de 2º grau, tendo sido proferidas 22.881.729 (vinte e dois milhões oitocentos e oitenta e um mil e setecentos e vinte e nove) sentenças.

à aprendizagem organizacional direcionada ao fomento da capacidade de criação e transformação de modo a refletir as mudanças ocorridas em oposição à organização tradicional, hierárquica e burocrática. Para o autor:

> Uma organização que aprende pode definir-se como uma organização em que todos os seus elementos estão envolvidos em identificar e resolver problemas e têm a capacidade de se adaptar continuamente às mudanças do meio envolvente. É uma organização capaz de criar, adquirir e transformar conhecimento e de mudar o seu comportamento de modo a refletir o novo conhecimento e as novas capacidades. A ideia essencial é resolver problemas, em contraste com a organização tradicional, hierárquica e burocrática, que busca a eficiência e o controlo, com estruturas formais construídas para a estabilidade em vez da mudança.

Assim, o Poder Judiciário, na administração das unidades jurisdicionais, em que o magistrado, igualmente, desenvolve as funções de gestor, necessita adotar instrumentos de gestão, como o planejamento das ações da vara, a fim de concretizar a jurisdição à determinada comunidade política. Trata-se, portanto, de função atípica do Poder Judiciário, a qual não está mais adstrita, tão somente, a gerenciar orçamento ou pessoal no Tribunal de Justiça, por exemplo, mas de desenvolver em cada vara ou seção judiciária noções mínimas de gestão para a boa governança judicial.

A respeito da governança judicial, Luiz Akutsu e Tomás de Aquino Guimarães (2015) esclarecem tratar-se de conceito multifacetado, no qual se busca identificar práticas que permitam às organizações do Poder Judiciário alocar, de forma mais eficiente, recursos escassos, direcionados à efetividade das decisões judiciais, acessibilidade à Justiça[2] e pela equidade, transparência e celeridade com que os serviços judiciais são prestados.

O CNJ, órgão que surgiu na estrutura do Poder Judiciário em 2004 (artigo 92, I-A, CF) e é responsável pelo controle administrativo da atuação jurisdicional (artigo 103, § 4º, CF), possui a competência para "fomentar a atividade planejadora, fundamental para o aperfeiçoamento da gestão nos aspectos administrativos e financeiros" (CONTI, 2017), por isso que, a partir do ano de 2009, a Resolução nº 70 dispôs sobre o planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário. Posteriormente, em 2014, a Resolução nº 198 passou a estabelecer as novas diretrizes para o planejamento estratégico nacional com duração até o ano de 2020.

Atualmente, a Resolução nº 325, de 29 de junho de 2019, instituiu a estratégia nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, com destaque, para o presente artigo,

---

[2] A ideia de acesso à Justiça, no Brasil, é ampliado, por exemplo, no âmbito das causas processadas pela Lei dos Juizados Especiais, já que o artigo 9º dessa legislação, permite que, nas causas até 20 (vinte) vezes o valor do salário-mínimo, poderá o autor ingressar em Juízo, independentemente da assistência do advogado, por isso ser realizado, constantemente, na prática forense, as atermações (artigo 16, Lei nº 9.099/1995).

do macrodesafio, referente aos processos internos, no tocante ao aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária, a qual é descrita como:

> Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento da justiça do Poder Judiciário, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela sociedade e pelos atores do sistema de justiça.
>
> Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.

A governança judiciária se coaduna com o indicador brasileiro para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 16, descrito na Agenda 2030, uma vez que busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

O planejamento, portanto, no contexto da Administração Pública é uma decorrência do direito fundamental à boa administração (SANTOS, OLIVEIRA e VICENTIM, 2016). Esse direito deve ser compreendido de forma ampla e a gestão deve ser intrínseca à atividade desempenhada pelo Poder Judiciário, como explicam Sauerbronn, Gangemi e Fernandes (2016, p. 17-18):

> Argumentamos que compreender a disseminação de práticas e metodologias em outros contextos – por exemplo, a gestão no Poder Judiciário – seria uma forma de superar essa crise de relevância da área, ao aprofundar a análise de como vem sendo praticada a adaptação de certos modelos dominantes e reforçados ciclos de modismos (Abrahamson, 1991; Clark, 2004). Essas reflexões são importantes já que a área de estratégia gera um impacto "não-cosmético ou trivial" por tentar moldar o comportamento de gestores e estrategistas de forma massiva, afetando as organizações e as pessoas (Clegg, 2004). Essas questões são atualmente consideradas relevantes no contexto empresarial, e a aproximação das ferramentas de estratégia à gestão no Poder Judiciário torna-as relevantes também à administração pública.

Nesse sentido, a metodologia Canvas aplicada ao contexto da unidade jurisdicional pretende ser uma ferramenta para a elaboração do planejamento de cada vara, com foco na gestão compartilhada entre magistrado e servidores públicos atuantes naquela unidade do Poder Judiciário, a fim de ser possível compreender os entraves e formular propostas de soluções concretas para os problemas ventilados, com prazo para a entrega das tarefas e envolvimento de todos no ato de planejar.

3 METODOLOGIA CANVAS: CONCEITO, FINALIDADE E PROPOSTA DE APLICAÇÃO EM UNIDADE JURISDICIONAL

A metodologia *Project Model Canvas* (PM Canvas) foi apresentada no Brasil, pela primeira vez, em 2013, por José Finocchio Júnior, e passou a reformular o gerenciamento de projetos (FINOCCHIO JÚNIOR, 2020). Ela apresenta 13 (treze) caixas, que contêm os seguintes dizeres: justificativas, objetivo *smart*, benefícios, produto, requisitos, *stakeholders* externos, equipe, premissas, grupo de entregas, restrições, riscos, linha do tempo e custos. Por meio delas, é possível que a equipe, quando da formulação do projeto, faça a sua construção mediante preenchimento de cada uma dessas estruturas.

É claro que esse modelo de construção de projeto está voltado essencialmente para a atividade negocial e, no serviço público, principalmente no Poder Judiciário, o serviço prestado não é direcionado ao lucro, mas, sobretudo, à célere prestação jurisdicional, a qual, inclusive, foi elencada como direito fundamental no artigo 5º, LXXVIII, CF, em virtude da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Para Ingo Sarlet, Luiz Marinoni e Daniel Mitidiero (2014, p. 675):

> Trata-se de direito que reflete o *sentimento comum* das pessoas no sentido de que *justiça lenta é justiça negada* (sonoramente recolhido na expressão *justice delayed is justice denied*, da tradição anglo-saxônica). O direito ao processo com duração razoável, portanto, constitui peça fundamental para promover e manter a confiança social na efetividade da ordem jurídica.

Nessa esteira de pensamento, para uma abordagem voltada para o serviço público, Wankes Leandro e Helber Vieira desenvolveram em 2018 o *Canvas Project Design*, o qual será utilizado como base para o Canvas de unidade jurisdicional, constituído por 12 (doze) blocos, a saber: objetivo, justificativa, benefícios, características do produto/serviço, escopo, não escopo, *stakeholders*, premissas e restrições, riscos, entregas, datas e investimentos (LEANDRO e VIEIRA, 2018).

A partir, então, dessa abordagem, no âmbito das variadas unidades jurisdicionais, é imprescindível desenvolver arcabouços mínimos de gestão judiciária, como, por exemplo, a adoção de pauta de audiência previamente marcada e com prazo para cumprimento junto à Secretaria Judicial, a fim de que esses atos processuais possam se desenvolver, já que envolvem muitos atores processuais para a sua realização, ainda mais quando se tratar de audiências presenciais.

Assim, a ideia de um planejamento, para cada unidade jurisdicional, comprometido com a gestão compartilhada entre magistrados e servidores e magistrados e o sistema de justiça, demanda a adoção de mecanismo próprio, com o intuito de facilitar a construção desse planejamento, por isso foi desenvolvido um Canvas voltado para a unidade jurisdicional.

Nesse sentido, a ferramenta Canvas aplicada em unidade jurisdicional é compreendida como uma metodologia ágil, direcionada à facilitação da elaboração do planejamento estratégico da vara, em que se intenciona promover maior interação na equipe de trabalho.

Essa ferramenta de gestão se apresenta como um quadro, composto por 10 (dez) campos: objetivo principal, justificativa, benefícios, parceiros e resistentes, lista de trabalhos, lista de não-trabalhos, premissas e restrições, tarefas, datas e adversidades.

A restrição do número de blocos em comparação com o modelo do *Canvas Project Design* se fez necessária, a fim de adequar a metodologia à realidade jurisdicional, ao aproximar os tópicos de preenchimento ao cotidiano da unidade.

Dessa forma, expõe-se o modelo proposto de Canvas a ser aplicado em unidade jurisdicional:

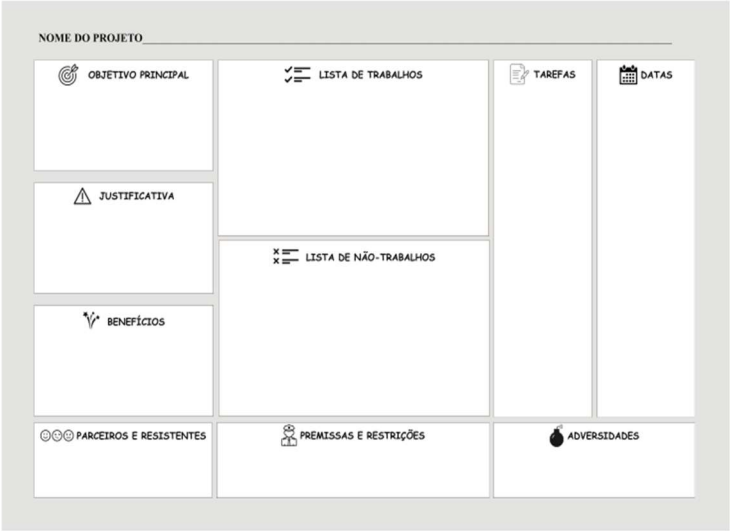


Figura 1: Modelo de Canvas aplicado em unidade jurisdicional

A partir da exposição do quadro, é possível iniciar a sessão com a equipe de aplicação do Canvas, a qual se estenderá pelo prazo de 02 (duas) horas a 02 (duas) horas e 30 (trinta) minutos. O tamanho da equipe não influencia no preenchimento dos campos, pois a ideia é, justamente, permitir a participação de todos na construção do planejamento e usar a criatividade na solução dos problemas apontados, aspectos esses que a ferramenta estimula.

Além disso, deve-se proporcionar aos participantes *post it* das mais variadas formas e cores, e canetas também coloridas. É claro que estimular a criatividade, em um primeiro momento, remete à noção de que o ambiente precisa estar propício a essa finalidade. No entanto, a metodologia pode ser aplicada em qualquer espaço, inclusive nas salas de audiências, porque os materiais utilizados são o quadro, que pode ser impresso no formato de *banner*, *post it* e canetas.

Portanto, o primeiro passo é o *pitch*, ou seja, são repassadas informações essenciais ao grupo sobre o que se tenciona com o planejamento da vara e o motivo pelo qual a sessão está sendo realizada. Sugere-se que o magistrado ou o diretor de secretaria repasse à equipe o seu anseio, de forma breve, no máximo em 05 (cinco) minutos, com a finalidade de que a equipe conheça o objetivo do trabalho a ser desenvolvido para aquele ano, por exemplo. É interessante que o primeiro *post it* colocado no quadro esteja no campo objetivo principal e expresse, no contexto de planejar, que aquela metodologia tem por foco elaborar o planejamento estratégico da unidade para o ano que se inicia, por exemplo.

Realizado o *pitch*, explica-se aos participantes que existem *post it* e canetas, os quais poderão ser usados livremente.

Desse modo, é esclarecido, ainda, que cada participante deve preencher os campos apresentados com o entendimento que tiver acerca da nomenclatura indicada no bloco. Não haverá qualquer comunicação, nesse momento, entre os participantes e o gestor do projeto. O intento é deixar que cada integrante da equipe possa, sem a interferência do gestor ou dos demais membros da equipe, reprimir qualquer ideia ou sugestão a ser feita no planejamento. Essa fase dura, em torno de 30 (trinta) a 45 (quarenta e cinco minutos).

Após o preenchimento individual, o gestor precisa explicar o significado de cada bloco exposto no quadro. Não há ordem pré-determinada para preencher o Canvas, pois a importância reside na observância dos encaixes ou interligações estratégicas, as quais serão logo detalhadas. Sendo assim, como o campo objetivo principal já fora objeto de indicação, segue o que a equipe deve compreender por cada um dos 09 (nove) bloco restantes:

1. Justificativa: deverá ser realizada a listagem de problemas/gargalos da unidade. Para cada problema, deverá haver um benefício ou vários benefícios, como, por exemplo, expressiva quantidade de processos conclusos há mais de 100 (cem) dias, já que deve haver interligação/encaixe entre esses dois campos;

2. Benefícios: são os ganhos que o planejamento tencionará alcançar com a solução dos problemas indicados. Nesse sentido, caso haja a diminuição dos processos em atraso, haverá diminuição do atendimento às partes;
3. Parceiros e resistentes: é de extrema relevância que os gargalos apontados e os benefícios em sua solução atinjam aqueles que compõem, geralmente, o sistema de justiça. São os denominados parceiros, que deverão, portanto, ser incluídos nno planejamento, pois podem contribuir à sua consecução. No caso de serem realizados mutirões para a solução de júris pendentes, o membro do Ministério Público poderá dispensar a intimação pessoal se for disponibilizada a pauta com antecedência, o que economiza o trabalho da Secretaria Judicial. É claro que a cultura da resistência[3], infelizmente, pode ser verificada entre os próprios servidores que compõem a unidade ou até mesmo na chefia imediata, fato esse que deve ser levado em consideração para implementar a cultura da inovação no âmbito do Poder Judiciário;
4. Lista de trabalhos: são as atividades que serão cumpridas para solucionar os gargalos (problemas) apontados, como a realização de mutirão de perícias, em demandas que envolvem o seguro DPVAT. Trata-se de escolha das atividades mais importantes para o contexto da unidade, a qual será feita pela equipe, e não mais somente pelo magistrado. A série de atividades relacionadas precisa considerar as premissas, restrições e as adversidades;
5. Lista de não-trabalhos: precisa-se delimitar, no espaço temporal indicado no objetivo para o planejamento, aquilo que não será realizado pela equipe. Atrelado a isso, essa listagem permite que os servidores tenham a indicação precisa daquilo que realmente será feito e poderão concentrar os seus esforços na solução das prioridades indicadas;
6. Tarefas: para cada atividade indicada, é bem possível que haja o desdobramento em vários eventos. Logo, a tarefa corresponde a como será realizado o cada um dos trabalhos propostos. Se tomarmos como exemplo o Mutirão de Perícias em DPVAT, a primeira etapa a ser cumprida será selecionar os processos aptos para o mutirão e a quantidade de feitos que se encontram na fase processual de designação de perícia. Então, no campo

[3] Para Carlos Haddad e Luís Pedrosa (2017), toda mudança ocorre por meio de pessoas. Assim, algumas delas assumem o protagonismo e liderança no processo ao passo que outras apresentam resistência à mudança, que deve ser sadia e capaz de ser superada pela racionalidade e os bons resultados.

tarefa, a equipe deverá colocar a expressão no particípio passado: “processos selecionados” e atribuir para um servidor a realização da tarefa. Posteriormente à seleção dos processos, deverá ocorrer a intimação pessoal dos autores para o comparecimento ao ato. Então, no campo constará “intimações cumpridas”. Não há óbice em a tarefa ser cumprida por vários setores, desde que possam ser identificados para fins de eventual controle de prazo e cumprimento. Deve ser instituída, se possível, uma dupla verificação (*double check*), isto é, as tarefas serão monitoradas por 02 (dois) servidores, com o objetivo de se realizar checagem constante por uma dupla, o que minimiza falhas e fomenta o cumprimento do calendário estabelecido;

7. Data: a fixação de prazo para o cumprimento de cada tarefa ocasiona sentimento de segurança nos membros, pois cada um conhece o *deadline* de sua atribuição e há integração entre todos, devido ao trabalho ser comum à unidade. Além disso, deve-se atentar para a data de entrega da tarefa estar em consonância com o seu cumprimento. De nada adianta estabelecer prazos extremamente exíguos, pois isso apenas ocasionará retrabalho;
8. Premissas e restrições: trata-se do que deve ser considerado pela equipe para cada um dos trabalhos indicados. Assim, se os processos precisam ser virtualizados e não há *scanners* na unidade, a equipe deve considerar esse fator para fins de realização do ato processual. Ou, ainda, deve-se considerar que o mutirão impacta diretamente na pauta de audiências, por isso a importância de se escolher uma data para a sua realização em que não haja sobrecarga de trabalho para nenhum dos setores da unidade jurisdicional;
9. Adversidades: é atuação preventiva dos integrantes, ao estabelecer aquilo que pode impactar no planejamento, como as férias de magistrados e servidores, o que pode acarretar aa diminuição da força de trabalho.

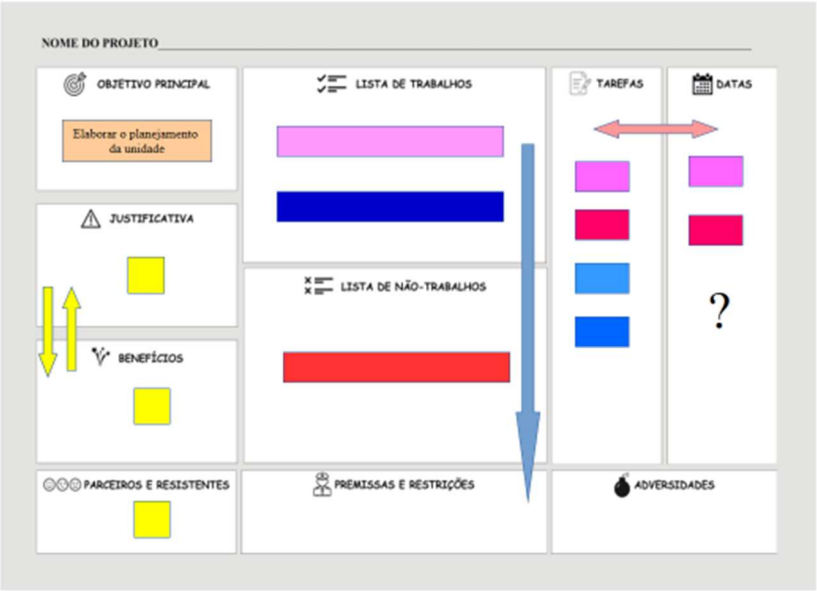


Figura 2: Encaixes Estratégicos no Modelo Canvas aplicado em unidade jurisdicional

Com essas explanações, a equipe passa, então, a organizar o quadro, já que os encaixes estratégicos devem ser atendidos e verificar se não há ideias repetitivas ou que não podem ser realizadas com base no objetivo principal. Torna-se um espaço democrático, no qual os *post it* são removidos e colocados nos mais variados campos. Estimula-se a equipe a pensar coletivamente e no cronograma geral da unidade, já que se levará em consideração a listagem de atividades as quais serão realizadas. Essa fase dura de 45 (quarenta e cinco) minutos a 60 (sessenta) minutos.

Ultrapassado esse momento, o gestor da unidade passa a analisar cada um dos blocos com a equipe a fim de, finalmente, estabelecerem o planejamento estratégico para a vara. Esse período tem duração de 30 (trinta) a 45 (quarenta e cinco) minutos, com o objetivo de propiciar uma discussão entre gestor e equipe daquilo que se propôs inicialmente e o que pode ser efetivamente cumprido naquele ano, por exemplo. Tenciona-se, com essa fase, aproximar o olhar do gestor sobre a unidade e a visão dos servidores sobre os trabalhos, ao promover a gestão compartilhada da unidade, em que cada um passa a pertencer ao ambiente organizacional da vara e compreende a importância de sua atribuição.

Essa prática foi aplicada na 1ª Vara de Presidente Dutra durante a correição geral, no início do ano de 2020, e resultou na execução dos trabalhos ali descritos, mesmo diante da pandemia do coronavírus, como será exposto no tópico seguinte.

4 A EXPERIÊNCIA NA 1ª VARA DE PRESIDENTE DUTRA/MA: GESTÃO COMPARTILHADA NA UNIDADE JURISDICIONAL

A cidade de Presidente Dutra se localiza a 347 (trezentos e quarenta e sete) quilômetros da capital do Estado do Maranhão e, segundo o senso do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)[4], a estimativa, para o ano de 2020, é a de que a população corresponda a 48.036 (quarenta e oito mil e trinta e seis) pessoas. Além disso, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), no ano de 2010, estava no patamar de 0,653. Quanto à economia, dos 217 (duzentos e dezessete) municípios, ela figura em 27º (vigésimo sétimo) lugar no tocante ao PIB *per capita*.

Com relação ao Poder Judiciário Estadual, por força do Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão, é composto por 02 (duas) varas e uma Turma Recursal, cabendo, pois, à 1ª Vara a competência para processar e julgar os feitos relativos à matéria cível, empresarial, criminal, fazendária e saúde pública, registros públicos, fundações, execução penal, correição de presídios e *habeas corpus*.

Assim, quando da titularidade na 1ª Vara de Presidente Dutra, ocorrida em maio de 2019, foi proposto o início de uma gestão compartilhada entre servidores e magistrado, a fim de impulsionar o ritmo de trabalho na unidade, porque a vara contava com acervo ativo de 4.983 (quatro mil novecentos e oitenta e três) processos, sendo 2.232 (dois mil duzentos e trinta e dois) feitos pendentes de sentença. Existiam, ainda, em torno de 1.200 (mil e duzentos) processos suspensos, os quais foram reativados prioritariamente no mês de setembro/outubro do ano de 2020, quando se firmou o entendimento para o fim da suspensão de processos afetos à temática dos empréstimos consignados[5]. As taxas de julgamento e de baixa líquidas, respectivamente, estavam no patamar de 74,76% e 75,74%.

Durante a correição geral, no mês de janeiro de 2020, aplicou-se a primeira sessão do Canvas voltado à unidade jurisdicional, oportunidade em que participaram 08 (oito) servidores públicos, de um total de 13 (treze), já que alguns se encontravam de licença ou de férias. Essas ausências não deslegitimaram a metodologia, porque houve a adesão ao planejamento em reuniões posteriores com a equipe completa.

---

[4] Dados retirados: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/presidente-dutra/panorama. Acesso em: 14 out. 2020.

[5] Os processos que envolviam a temática dos empréstimos consignados, no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA), foram afetos à sistemática do incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR), descrito no artigo 976, Código de Processo Civil 2015 (CPC/2015), no ano de 2017, por meio do Tema 05, e ficaram suspensos até o ano de 2019. Dessa forma, devido ao julgamento das teses firmadas, foi necessária, no âmbito da 1ª Vara de Presidente Dutra/MA, a reativação desses feitos processuais.

A equipe, então, reuniu-se na sala de audiências no dia 08 de janeiro de 2020, por aproximadamente 02 (duas) horas, de maneira ininterrupta, quando foram repassadas as orientações para preenchimento do quadro Canvas, em que a magistrada titular assumiu a função de gerência do planejamento estratégico.

Os participantes indicaram nos respectivos campos o seguinte:

1. Justificativa: grande quantidade de acervo ativo e pendente de sentença; excessivo atraso processual; gargalo no atendimento ao público, necessidade de julgamento dos processos que envolvam crimes contra a vida e quantidade significativa de processos aguardando audiência;
2. Benefícios: satisfação do jurisdicionado e do sistema de justiça; diminuição do volume de trabalho a longo prazo; melhoria nos fluxos de trabalho; cumprimento das metas do CNJ; alcance da gratificação por produtividade judiciária e baixa do acervo;
3. Parceiros e resistentes: Ministério Público, Defensoria Pública, Unidade Prisional e de Ressocialização de Presidente Dutra, assessoria, gabinete, secretaria judicial, estagiários, Advogados;
4. Lista de trabalhos: eliminação do acervo físico que tramita sob o rito dos Juizados Especiais Fazendários; mutirão de processos que envolvem o seguro DPVAT; cumprimento pelos Oficiais de Justiça dos processos com mandado pendente há mais de 30 (trinta) dias; realização de júris mensalmente, organização da pauta;
5. Lista de não-trabalhos: digitalização dos processos físicos e migração para o sistema PJe;
6. Tarefas: com relação a esse tópico, cada servidor ficou responsável pelas tarefas desdobradas da lista de trabalho; senão vejamos: no tocante ao mutirão DPVAT, os estagiários foram incumbidos de catalogar os processos junto da assessoria; o gabinete focou na prolação de decisões saneadoras, sobretudo, até o mês de julho de 2020, para que, em 29 de setembro de 2020, houvesse o mutirão. No tocante ao julgamento dos crimes contra a vida, foi elaborada a relação de processos com réus pronunciados e os pendentes de análise de minuta de pronúncia;
7. Data: Para cada tarefa indicada, houve prazo designado para a feitura, que foi estabelecido e indicado no *Google Agenda* da unidade jurisdicional;

8. Premissas e restrições: feriado da semana santa, férias dos servidores, a fim de que as tarefas contemplassem essa ausência, falta de comprometimento da equipe no cumprimento das tarefas;
9. Adversidades: falta de *internet*, problemas de saúde que possam ocasionar afastamentos; cadastramento errôneo de processos

Posteriormente à elaboração do quadro, a equipe de trabalho se reuniu em outras duas ocasiões, de maneira presencial e por 30 (trinta) minutos, para que, a partir desse diagnóstico global realizado para o ano de 2020 e dos levantamentos realizados nos sistemas eletrônicos, em 10 de março houvesse o lançamento do planejamento estratégico da 1ª Vara de Presidente Dutra, que levou em consideração todos os indicativos trazidos, com ampla divulgação para o sistema de justiça.

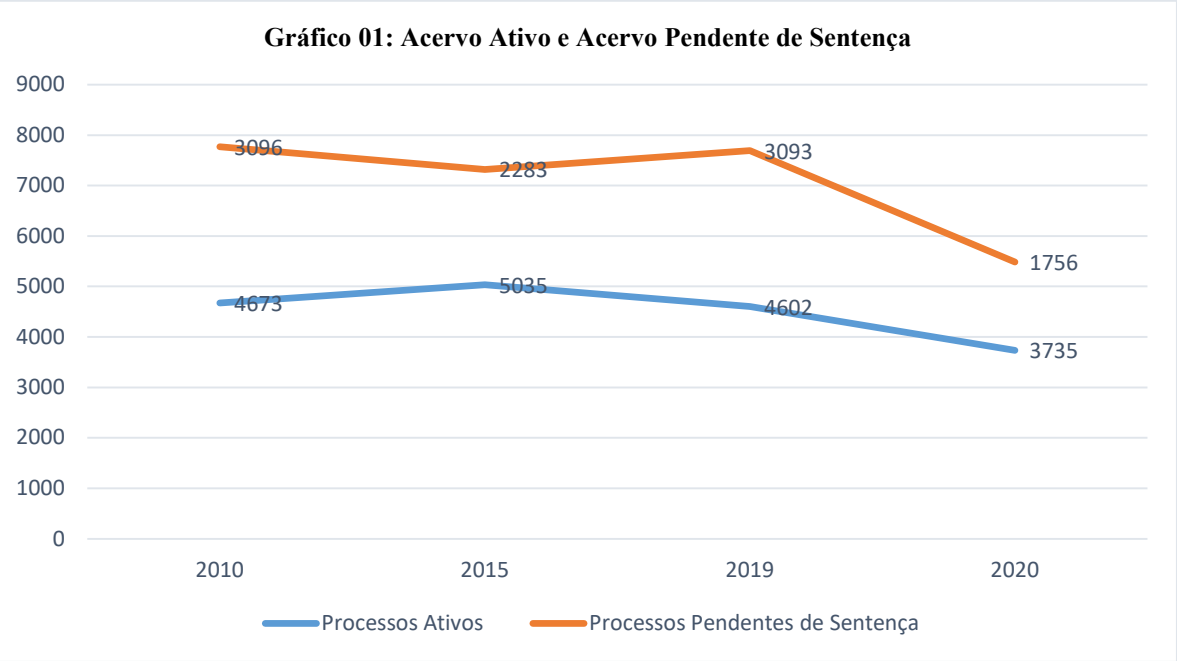
Dessa forma, mesmo diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), o planejamento não deixou de ser executado pela equipe, sendo, pois, agregada a digitalização dos processos como trabalho. Em dezembro de 2020, a unidade já contava com 751 (setecentos e cinquenta e um) feitos digitalizados e migrados, o que corresponde a um total de quase 79% dos processos relacionadas à matéria cível, de acordo com informações do Sistema TermoJuris, sem levar em consideração os feitos criminais que estão pendentes de sentença na fase de conhecimento, uma vez que já é adotado o Sistema Eletrônico de Execução Unificado (SEEU) na unidade, e do âmbito da Lei dos Juizados Especiais Criminais, em virtude do fato de o TJMA ainda não ter estendido o PJe Criminal para a 1ª Vara de Presidente Dutra.

Reforça-se que, da lista de trabalhos, somente não foi possível executar a realização dos júris mensalmente, porque, com a pandemia, a unidade ficou centrada na implementação das teleperícias no âmbito do seguro DPVAT, nas audiências telepresenciais e na migração dos processos do meio físico para o meio eletrônico.

Para demonstrar a evolução dos principais indicadores ada unidade, serão examinados o acervo ativo – quantitativo de processos existentes na unidade, com a exclusão daqueles que se encontram suspensos, sobrestados ou no arquivo provisório –, que se relaciona com a taxa de baixa líquida; acervo pendente de sentença – todos aqueles feitos processuais que se encontram na fase de prolação de sentença no processo de conhecimento –, relacionado com a taxa de julgamento líquida; os atrasos de processos há mais de 100 (cem) dias tanto na secretaria quanto no gabinete, bem como o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), o qual considera o percentual de processos baixados em relação ao número de casos novos apresentados no mesmo período.

Todos esses índices serão analisados a partir da perspectiva dos anos de 2010, 2015, 2019 e 2020, quando disponíveis no painel de *business inteligence*. Os dados foram retirados do sistema TermoJuris, adotado pela Corregedoria-Geral de Justiça do TJMA e, durante o ano de 2019-2020, não houve mudança no quadro de servidores, estando, pois, a 1ª Vara com um déficit de 02 (dois) técnicos judiciários, de acordo com a estrutura organizacional preconizada pelo TJMA.

O primeiro gráfico se relaciona com o acervo ativo e com o acervo pendente de sentença na fase de conhecimento:



Pela análise do gráfico 01, é possível compreender que houve redução nos processos pendentes de sentença durante o período de 2010-2015, devido à feitura de mutirões temáticos para redução desse quantitativo. Durante esse lapso temporal, ocorreu, em contrapartida, aumento do acervo ativo.

No final do ano de 2019, aconteceu o fenômeno inverso, pois, mesmo diante da reativação de aproximadamente 1.200 (mil e duzentos) processos, houve diminuição do acervo ativo. No entanto, ocorreu o aumento no quantitativo do acervo pendente de julgamento. Já no final do ano de 2020, com a implantação da metodologia Canvas, reduziram-se 867 (oitocentos e sessenta e sete) processos do acervo ativo, ao contabilizar uma taxa de baixa de 58,86%, e 1.337 (mil trezentos e trinta e sete) feitos pendentes de sentença. Atrelada a isso, a taxa de julgamento, igualmente, apresentou melhoria no período entre 2019-2020, pois era, em dezembro de 2019, 74,76% e, em dezembro/2020, passou para o patamar de 51,82%. Isso

implica afirmar que ocorreu o julgamento de quase 48% do acervo ativo da vara. A média do TJMA de julgamento é de 61,27%.

Com relação à tabela abaixo, será estabelecida a relação entre o acervo ativo e o percentual de processos em atraso na secretaria judicial e no gabinete no período de abril/2019 a dezembro/2020[6]:

Período avaliado	Acervo Ativo	Processos em atraso na secretaria	Processos em atraso no gabinete
Abr.2019	**4.983**	**1.978 (39,69%)**	**1.744 (34,99%)**
Dez.2019	4.602	1.202 (26,11%)	1.169 (25,40%)
Jun.2020	4.194	967 (23,05%)	875 (20,86%)
Dez.2020	**3.735**	**790 (21,15%)**	**624 (16,70%)**

Essa análise propiciou demonstrar que há diminuição gradativa do percentual do acervo em atraso desde a titularidade na unidade – na secretaria houve a redução de 18,54% e no gabinete de 18,29% –, o que impactou na solução mais célere dos feitos judiciais, embora o almejado pela equipe para a unidade seja que o atraso se direcione ao percentual de 10% (dez por cento) do quantitativo total de processos. A redução maior do atraso no período anterior à metodologia Canvas se deu em virtude do fato de que a unidade se encontrava sem magistrado titular há 06 (seis) meses, bem como a Secretaria Judicial não praticava atos ordinatórios, o permitiu, em um primeiro momento, diminuir o excesso de processos em atraso.

Por fim, quanto ao IAD, foi adotado, tão logo do ingresso na vara, uma rotina específica para o arquivamento dos processos. Assim, todas as sextas-feiras, a secretaria judicial é direcionada para o cumprimento dos processos em que há sentença. Na primeira e segunda sextas-feiras do mês, a equipe está direcionada em dar cumprimento às sentenças prolatadas durante a semana, mediante a publicação eletrônica ou via Diário da Justiça Eletrônico (DJE). Além disso, é verificada constantemente a expedição de alvarás judiciais, relativos a condenações, bem como a classe de processos denominada de cumprimento de sentença. No sistema PJe, há, igualmente, preocupação com a caixa em que já foram prolatadas sentenças em

[6] Esclarece-se que se optou por esse período, uma vez que os dados dos processos em atraso há mais de 100 (cem) dias, seja no gabinete, seja na secretaria judicial, somente passaram a ser contabilizados a partir da titularidade na unidade jurisdicional, que se deu em maio/2019.

audiência, a fim de sejam cumpridas. Na terceira e quarta sextas-feiras do mês, a rotina da secretaria está direcionada para a certificação de prazos relativos ao trânsito em julgado e dos recursos eventualmente interpostos – recurso inominado em sede de Juizados Especiais e recurso de apelação – em desfavor das sentenças, bem como intimações para apresentação de contrarrazões e arquivamentos em geral.

Ademais, foram instituídas, no âmbito da Corregedoria-Geral de Justiça semanas denominadas de Semana da Baixa Processual, com o intuito de que, na semana designada, a vara desempenhe tarefas que tencionem dar baixa no processo, inclusive mediante suspensão do atendimento.

Com essas rotinas delineadas, a partir do ano de 2019, o IAD ficou no patamar de 159,79%; tendo, pois, a média nacional alcançado o patamar global de 117,1%, segundo informações do Relatório Justiça em Números de 2020. No ano de 2020, o IAD ficou em 243,07%, o que representou um aumento de 83,28% nessa taxa e, portanto, o comprometimento da equipe em arquivar os processos e com a rotina instituída.

Quanto às metas estabelecidas pelo TJMA, as quais são verificadas anualmente e levam em consideração a sistemática adotada pelo CNJ, para o ano de 2020, a unidade deveria cumprir as metas 01, 02, 04 e 06. A primeira delas está relacionada a julgar maior processos de conhecimento do que os distribuídos durante o ano. A meta 02 se direciona para o julgamento de 80% (oitenta por cento) dos processos distribuídos até 31 de dezembro de 2015, para o ano de 2019, e, para o ano de 2020, até 31 de dezembro de 2016. No tocante à meta 04, esta se destina ao julgamento de 70% (setenta por cento) das ações de improbidade administrativa e crimes contra a administração pública distribuídas até 31 de dezembro de 2016 para o ano de 2019, e, para o ano de 2020, até 31 de dezembro de 2017. A meta 06 determina o julgamento de 60 (sessenta por cento) das ações coletivas distribuídas até 31 de dezembro de 2016 para o ano de 2019, e, para o ano de 2020, até 31 de dezembro de 2017

Conforme tabela abaixo, a meta 01 foi cumprida na unidade durante os anos de 2019 e 2020. Além disso, no ano de 2020 houve o cumprimento integral da meta 06. Em relação à meta 02, que se apresenta como um gargalo da vara, dos 552 (quinhentos e cinquenta e dois) processos indicados, foram julgados 233 (duzentos e trinta e três). E, quanto à meta 04, devido à pandemia do coronavírus, que motivou a interrupção do trabalho presencial na unidade e dos demais atores do Sistema de Justiça, e, por serem os processos criminais ainda físicos, teve-se maior dificuldade, no ano de 2020, em realizar o julgamento desses feitos, por isso que o percentual de cumprimento foi menor em 2020, se comparado com o ano de 2019.

Metas	2019	2020
Meta 01	100%	290,95%
Meta 02	31%	42,21%
Meta 04	17%	9,09%
Meta 06	50%	66,67%

Destaca-se, por fim, que a adoção doo planejamento de ações para a unidade, com o auxílio da metodologia Canvas, permitiu maior organização das ações judiciais na vara, ao ocorrer julgamentos em blocos de causas repetitivas e identificação dos grandes litigantes/recorrentes, a fim de adotar tratamento processual adequado para essas espécies de demandas e evitar julgamentos contraditórios. Assim, foram produzidos 4.693 (quatro mil seiscentos e noventa e três) provimentos jurisdicionais, sendo 1.922 (mil novecentos e vinte e dois) despachos, 1.196 (mil cento e noventa e seis) decisões e 1.575 (mil quinhentos e setenta e cinco) sentenças.

Com a implementação de postulados da gestão processual, tais como a flexibilidade procedimental e o fomento aos métodos alternativos de solução de conflitos, com vistas a abreviar a duração do processo (ANDRADE, 2020), o tempo médio entre a data de abertura e a data da sentença ficou em 1.216 (mil duzentos e dezesseis dias), com a ressalva de que estão incluídos, neste cálculo, as execuções fiscais e execuções de títulos extrajudiciais, demandas essas que tradicionalmente impactam no tempo médio de duração do processo7. Ainda, do quantitativo de sentenças proferidas, a taxa de recorribilidade externa foi de 12,26%, ao passo que a de recorribilidade interna foi de 4,39%. Portanto, a análise dessas duas taxas, a qual deveria estar atrelada à taxa de reversibilidade[8], mas não há dados coletados pelo TJMA, demonstra que as decisões transitam em julgado, em sua maioria, sem a necessidade de interposição de recurso de apelação/recurso inominado, bem como a incidência de embargos de declaração é bastante diminuta, ao reforçar o compromisso da unidade com uma prestação jurisdicional justo e célere.

[7] De acordo com o Relatório do Justiça em Números 2020, p. 180, o tempo médio do processo de conhecimento, no 1º Grau da Justiça Estadual Comum, entre a data de abertura até o julgamento é de 02 (dois) anos e 05 (cinco) meses. Para as execuções, o tempo médio girou em torno de 04 (quatro) anos e 09 (nove) meses. Como não há essa divisão dos indicadores pelo painel de BI do TJMA, a média global da 1ª Vara de Presidente Dutra é de 1.216 (mil duzentos e dezesseis dias), o que equivale a 03 (três) e 04 (quatro) meses aproximadamente.

[8] As taxas de recorribilidade e reversibilidade são estudadas, por exemplo, por Ivo Gico e Henrique Arake (2019), os quais concluem a importância da divulgação dessas taxas tanto para a formulação de políticas judiciárias atinentes à sistemática recursal quanto para o desempenho judicial da unidade.

5 CONCLUSÃO

A aplicação da metodologia Canvas adotada em unidade jurisdicional se apresenta como relevante ferramenta de gestão para a elaboração do planejamento das ações da vara, uma vez que objetiva promover a gestão compartilhada, uma cultura de pertencimento e fomentar a criatividade na solução dos problemas apontados.

Assim, a fim de ser implantado no âmbito do Poder Judiciário, foi proposto um modelo específico de Canvas que pudesse se adequar à realidade de uma unidade jurisdicional. O quadro, então, passou a ser composto por 10 (dez) caixas, a saber: objetivo principal, justificativa, benefícios, parceiros e resistentes, lista de trabalhos, lista de não-trabalhos, premissas e restrições, tarefas, datas e adversidades. Elas são preenchidas conforme orientações descritas ao longo do trabalho.

Na 1ª Vara de Presidente Dutra, a metodologia foi aplicada durante a correição geral anual, no ano de 2020, e, mesmo diante da pandemia do coronavírus (COVID-19), a unidade jurisdicional, de acordo com a série histórica apresentada pelo Sistema TermoJuris, adotado pela Corregedoria-Geral de Justiça do TJMA, alcançou a melhor marca dos últimos 10 (dez) anos no tocante aos principais indicadores de produtividade, quais sejam, quantidade de processos ativos, pendentes de sentença e o IAD. Além disso, a equipe se mostrou mais criativa a solucionar os problemas vivenciados ao longo do ano, embora um servidor não tenha aderido completamente à proposta da metodologia. Quanto às metas estabelecidas pelo TJMA para o ano de 2020, foi possível o cumprimento da meta 01, ao se ter atingido o patamar de 290,95% e a meta 06, em que houve o alcance de 66,67%. No tocante às metas 02 e 04, a 1ª Vara atingiu o percentual de 42,21% e 9,09%, respectivamente, por isso que, para o ano de 2021, a equipe já esboçou a necessidade de traçar plano de trabalho para maior efetividade na solução desses processos.

Reputa-se a isso o fato de que, com a metodologia Canvas, a equipe de servidores passou a construir o planejamento da unidade, conhecê-lo e participar de sua efetivação, por meio, sobretudo, da identificação de problemas e na estipulação dos trabalhos a serem executados durante o período. Além disso, a prática adotada se encontra no Portal de Boas Práticas do CNJ e foi eleita, na 312ª Sessão Ordinária, em 23 de junho de 2020, para figurar no eixo temático Gestão e Planejamento Estratégico.

Conclui-se, então, que a metodologia Canvas voltada para unidade jurisdicional pode ser uma ferramenta de gestão a ser aplicada em outras varas, com o intuito de promover

maior integração da equipe e auxiliar na construção do planejamento estratégico a ser adotado pela vara.

Referências

AKUTSU, Luiz e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, jul./ago. 2015.

ANDRADE, Érico. Gestão processual flexível, colaborativa e proporcional: cenários para a implantação das novas tendências do CPC/2015. **Revista da Faculdade de Direito UFMG**. Belo Horizonte. n. 76. p. 183-212, jan./jun. 2020.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço público**. Brasília, ano 48, n. 03, p. 104-131, set./dez.1997.

AVRITZER, Leonardo. **O novo constitucionalismo latino-americano**: uma abordagem política. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Número, 2020**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf. Acesso em: 19.dez.2020.

CONTI, José Maurício (Org). **Poder Judiciário:** orçamento, gestão e políticas públicas. Volume I. São Paulo, Almedina, 2017. *E-book Kindle*.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Modal Canvas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. *E-book Kindle*.

GICO JÚNIOR, Ivo Teixeira e ARAKE, Henrique Haruki. Taxa de recorribilidade, taxa de reversibilidade e eficiência judicial. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFMS**. v. 14, n. 01, 2019.

HÄBERLE, Peter. **Pluralismo y Constitución:** estudios de Teoría Constitucional de la sociedad abierta. Madrid: Editorial Tecnos, 2008.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido e PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de administração judicial**: enfoque conceitual. Vol. I. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017. *E-book Kindle*.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Da gestão tradicional à gestão contemporânea**. Portugal: Almedina, 2017.

RIBEIRO, Wankes Leandro e VIEIRA, Helber Ricardo. **Canvas de Projeto**: como transformar ideias em projetos. São Paulo: Riemma, 2018.

SANTOS, Flávio Rosendo dos; OLIVEIRA, Antônio Gonçalvez de e VICENTIM, Ivan Carlos. O planejamento na Administração Pública como decorrência do direito fundamental à boa

administração. **Fórum Administrativo – FA**, Belo Horizonte, ano 16, n. 181, p. 26-35, mar. 2016

SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme e MITIDIERO, Daniel. **Curso de Direito Constitucional**. 3. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

SAUERBRONN, Fernando Filgueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; GANGEMI, Pedro Paulo de Toledo e FERNANDES, Janaina de Mendonça. Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. **Revista do Serviço público**. Brasília, ano 67, n. 01, p. 07-30, jan./mar. 2016.