



Escola Nacional  
de Formação  
e Aperfeiçoamento  
de Magistrados



Programa de Pós-Graduação  
Profissional em Direito da Enfam

**ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE  
MAGISTRADOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: DIREITO E PODER JUDICIÁRIO  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

**MICHELLE AMORIM SANCHO SOUZA DINIZ**

**METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS À GESTÃO DE UNIDADE  
JUDICIAL**

**BRASÍLIA – DF  
2022**

MICHELLE AMORIM SANCHO SOUZA DINIZ

METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS À GESTÃO DE UNIDADE  
JUDICIAL

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de dissertação, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito.  
Área de Concentração: Direito e Poder Judiciário.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Castagna Lunardi

Coorientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães

BRASÍLIA – DF  
2022

MICHELLE AMORIM SANCHO SOUZA DINIZ  
METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS À GESTÃO DE UNIDADE  
JUDICIAL

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de dissertação, apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Direito.  
Área de Concentração: Direito e Poder Judiciário.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Fabrício Castagna Lunardi (Orientador)  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

---

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães (Coorientador)  
Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad (Examinador)  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

---

Prof. Dr. João Álvaro Carvalho (Examinador)  
Universidade do Minho

---

Prof. Dr. Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia (Examinador)  
Universidade de Coimbra

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Taís Schilling Ferraz (Examinadora)  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 –</b>	Modelo de Canvas aplicado em unidade jurisdicional .....	43
<b>Figura 2 –</b>	Encaixes Estratégicos no Modelo Canvas aplicado em unidade jurisdicional .....	46
<b>Figura 3 –</b>	Fluxograma das etapas do processo das demandas que envolvem o seguro DPVAT .....	50
<b>Figura 4 –</b>	Quadro Kanban de mapeamento de fluxo processual das demandas que envolvem o seguro DPVAT .....	51

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 –</b>	Relação entre o Acervo Ativo e o percentual de atrasos na secretarial judicial e no gabinete .....	58
<b>Tabela 2 –</b>	Cumprimento das metas estabelecidas pelo TJMA nos anos 2019 e 2020 .....	60
<b>Tabela 3 –</b>	Diagnóstico inicial das comarcas pesquisadas .....	71
<b>Tabela 4 –</b>	Quantidade média de processos sob a gestão do juiz (acervo ativo) nas unidades do primeiro grau do TJMA em 31 de dezembro de 2020 .....	73
<b>Tabela 5 –</b>	Indicadores de desempenho das unidades pesquisadas em 15 de maio de 2021 .....	77
<b>Tabela 6 –</b>	Comparativo dos indicadores de desempenho das unidades pesquisadas no período de 15 de maio a 31 de dezembro de 2021 .....	86

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Artigos científicos e dissertações sobre metodologias ágeis e o Poder Judiciário .....	25
<b>Quadro 2</b> – Questionário para Diagnóstico Inicial .....	38
<b>Quadro 3</b> – Análise SWOT .....	40
<b>Quadro 4</b> – Mapeamento do ambiente interno e externo das unidades pesquisadas .....	75
<b>Quadro 5</b> – Resultados das entrevistas por codificação .....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Acervo Ativo e Acervo Pendente de Sentença .....</b>	<b>57</b>
---	-----------

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABJ	Associação Brasileira de Jurimetria
BI	<i>Business Intelligence</i>
BMP	<i>Best Management Practices</i>
BPG	Boas práticas de gestão
CEJUSC	Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania AO - Aprendizagem Organizacional
CGJ	Corregedoria-Geral de Justiça
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
CPP	Código de Processo Penal
DATAJUD	Base Nacional de Dados do Poder Judiciário
DJE	Diário da Justiça Eletrônico
DPVAT	Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IAD	Índice de Atendimento à Demanda
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IML	Instituto Médico Legal
IP	Inquérito Policial
IPM	Índice de Produtividade dos Magistrados
IRDR	Incidente de resolução de demandas repetitivas
JE	Justiça Federal
LIODS	Laboratório de inovação, inteligência e objetivos de desenvolvimento sustentável
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivo(s) de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PM Canvas	<i>Project Model Canvas</i>
RN	Rio Grande do Norte
RPV	Requisições de pequeno valor
SEEU	Sistema Eletrônico de Execução Unificado



STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
TCU	Tribunal de Contas da União
TCO	Termos Circunstanciados de Ocorrências
TI	Tecnologia da Informação
TJCE	Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
TJMA	Tribunal de Justiça do Maranhão
TJRN	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho

## RESUMO

Desde o final do século XX, verifica-se um crescente movimento de incorporação de ferramentas gerenciais adotadas pela iniciativa privada ao contexto do setor público, inclusive pelo Poder Judiciário. Assim, a pesquisa tem o objetivo de investigar o método SWOT e as metodologias ágeis como boas práticas de gestão, a partir da implementação dos métodos Canvas e Kanban em práticas gerenciais de unidades da primeira instância do Poder Judiciário. O estudo é relevante diante da carência de pesquisas acerca do desenvolvimento desses métodos em unidades judiciais. Inicialmente, a investigação se desenvolve em uma linha crítico-metodológica e mediante pesquisa bibliográfica, para analisar a aplicação de metodologias ágeis à gestão pública e algumas experiências no uso desses métodos no Poder Judiciário. A fim de analisar a sua aplicabilidade no contexto de uma unidade judicial, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, de modo a permitir reflexões acerca da implementação desses métodos na gestão de unidades judiciais. Por fim, foi realizada pesquisa-ação em três unidades judiciais com a finalidade de aplicá-los no planejamento e controle de práticas gerenciais e verificar o impacto nos indicadores de desempenho. Os principais resultados mostram que: a) os métodos SWOT, Canvas e Kanban auxiliam no planejamento de ações e mapeamento de fluxos processuais; b) houve maior integração das equipes de trabalho, mediante o desenvolvimento de um ambiente participativo e assíncrono e de criação de sistemas de bonificação, com reflexos positivos nos indicadores de desempenho; e c) faz-se necessária a capacitação de juízes e servidores em metodologias de planejamento e controle de práticas gerenciais de unidades do primeiro grau do Poder Judiciário. Os resultados foram analisados e as possibilidades de aplicação desses métodos na gestão de unidades judiciais em escala mais ampla, discutidas. Propõem-se a capacitação em metodologias ágeis e a elaboração de um produto tecnológico no formato de manual com vistas a essa aplicação, que poderá compor o portfólio de boas práticas do CNJ, ferramentas essas que podem ser consideradas boas práticas de gestão em unidade judicial.

**Palavras-chave:** gestão de unidade judicial; metodologias ágeis; Canvas; Kanban; boas práticas de gestão.

## ABSTRACT

Since the end of the 20th century, there has been a crescent movement to incorporate management tools adopted by the private sector into the public sector context, including the Judiciary. By doing this, this research aims to investigate SWOT method and agile methodologies, as for example good management practices, from the implementation of Canvas and Kanban methods in the management of the units' practices of the first instance of the Judiciary. The study is relevant due to the lack of research about the development of these methods in Judiciary units. Firstly, the investigation is developed in a critical-methodological line and by bibliographic research, to analyze the application of agile methodologies into public management and some experiences in the use of these methods in the Judiciary. In order to analyze its applicability in the context of a Judiciary unit, the case study methodology was used, in order to allow reflections on the implementation of these methods in the management of Judiciary units. Then, action research was carried out in three Judiciary units in order to apply them in the planning and control of managerial practices and to verify the impact on performance indicators. The main results showed that: a) the SWOT, the Canvas and Kanban methods help in the planning of actions and mapping of procedural flows; b) there was a greater integration of work teams, through the development of a participative and asynchronous environment and the creation of bonus systems, with positive effects on performance indicators; c) it is necessary to train judges and civil servants in the methodologies of planning and management control practices of the first degree units of the Judiciary Power. The results were analyzed and the possibilities of applying these methods in the Judiciary units management on a broader scale were discussed. It is proposed training in agile methodologies and the development of a technological product in the format of a manual with a view to its application, which may compose the portfolio of good practices of the Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – National Justice Counsel, these tools can be considered good management practices in a Judiciary unit.

**Keywords:** Judiciary unit management; agile methodologies; Canvas; Kanban; good management practices.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
2	<b>METODOLOGIAS ÁGEIS E GESTÃO EM UNIDADES JUDICIAIS: UM ENFOQUE SISTÊMICO A PARTIR DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO</b> ..	16
2.1	<b>Governança pública, governança judicial e gestão de unidades judiciais</b> .....	16
2.2	<b>Boas práticas de gestão e metodologias ágeis no setor público</b> .....	20
2.3	<b>A experiência do Poder Judiciário com a utilização das metodologias ágeis</b> .....	23
2.4	<b>Perspectiva sistêmica na gestão de unidades judiciais</b> .....	29
3	<b>ADOÇÃO DE METODOLOGIAS GERENCIAIS EM UNIDADE JUDICIAL: UM ESTUDO DE CASO</b> .....	34
3.1	<b>A adaptação de metodologias de planejamento, implementação e controle em práticas gerenciais de unidade judicial</b> .....	34
3.1.1	<i>Método SWOT</i> .....	37
3.1.2	<i>Método Canvas</i> .....	41
3.1.3	<i>Método Kanban</i> .....	47
3.2	<b>Estudo de caso na 1ª Vara de Presidente Dutra/MA: impactos na gestão da unidade judicial</b> .....	52
4	<b>APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM UNIDADES JUDICIAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO</b> .....	62
4.1	<b>Procedimentos metodológicos</b> .....	62
4.2	<b>Dados iniciais das unidades judiciais pesquisadas</b> .....	67
4.3	<b>Resultados e discussão</b> .....	77
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	89
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	92
	<b>APÊNDICES</b> .....	101
	<b>ANEXOS</b> .....	101

## 1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de melhorar a gestão nas unidades judiciais, torna-se relevante identificar boas práticas de gestão (BPG) que possam ser aplicadas a essas estruturas organizacionais. Embora existam algumas análises de iniciativas nesse sentido nos tribunais de segunda instância do Brasil, os estudos sobre tais práticas no contexto de unidades judiciais de primeira instância são escassos. Além disso, não foram identificados estudos a respeito da utilização das metodologias ágeis como boas práticas de gestão em varas judiciais.<sup>1</sup>

A relevância da pesquisa reside na interdisciplinaridade do projeto entre Direito e Administração, ao permitir a valorização da criatividade e da participação, voltada para a solução de problemas enfrentados no cotidiano do gerenciamento das varas. Além disso, a pesquisa também é importante porque estuda um tema pouco estudado na literatura relacionada à administração judicial.

A pesquisa empírica em Direito ainda é um campo a ser explorado no Brasil<sup>2</sup>, embora apresente desafios relacionados à interdisciplinaridade e conhecimento dos que atuam na Ciência Jurídica em técnicas metodológicas que se utilizam, por exemplo, de estatística, entrevistas e observação<sup>3</sup>. No presente estudo, a interdisciplinaridade manifesta-se pela interseção entre as áreas de Direito e Administração.

A partir dessa contextualização, a pergunta de pesquisa desta dissertação se direciona para explorar em que medida as metodologias ágeis, aplicadas ao contexto de unidade judicial, podem auxiliar na elaboração do planejamento da vara, bem como em sua gestão, e se contribuem para melhorar os indicadores de desempenho da unidade.

Este estudo também busca incorporar o conceito de governança judicial em varas judiciais, diante da ausência de parâmetros mínimos de utilização desse

---

<sup>1</sup> A pesquisa bibliográfica se deu a partir do acesso aos bancos de dados da *Spell Anpad*, *GoogleScholar*, *SciELO*, *HeinOnline*, *JStor* e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações da Capes. A busca foi realizada com a utilização das palavras-chaves e seus respectivos equivalentes em língua inglesa: metodologias ou métodos ágeis (*agile methods/agile methodology*); poder judiciário (*judiciary power*); tribunais (*courts*); e administração pública (*public administration*); além de trabalhos científicos publicados nos últimos cinco anos (2016-2021).

<sup>2</sup> GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca; NICÁCIO, Camila Silva. **(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo, Almedina, 2020.

<sup>3</sup> DE SÁ E SILVA, Fabio. Vetores, desafios e apostas possíveis na pesquisa empírica em direito no Brasil. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistareed.emnuvens.com.br/reed/article/view/95>. Acesso em: 2 jan. 2022.

conceito nos níveis tático e operacional do Poder Judiciário. Governança é aqui entendida como modo de governar e, nessa linha, tem como pressuposto o fato de que a formulação de um plano de gestão, oportunidade em que a vara identifica deficiências, mapeia fluxos de trabalho, propõe soluções para os gargalos encontrados e inova em sua gestão, pode contribuir para uma boa governança da referida unidade judicial.

Esta pesquisa trata, portanto, de administração de varas judiciais e tem, como hipótese que as chamadas metodologias ágeis constituem instrumentos úteis para esse processo e, conseqüentemente, para a governança de varas judiciais.

O termo administração, comumente utilizado de forma intercambiável com o termo gestão, pode ser entendido como um processo que envolve quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle<sup>4</sup>, os quais se desenvolvem de forma sistêmica e recursiva. A função planejamento se encarrega da formulação de objetivos e metas a serem alcançados, enquanto a função organização visa a alocação dos insumos, recursos e competências necessárias à consecução deles. A função direção, por sua vez, compreende as atividades inerentes à coordenação e ao acompanhamento do uso articulado desses recursos e competências, enquanto a função controle se encarrega da análise da consecução dos objetivos formulados, isto é, da avaliação de desempenho, visando a retroalimentação e a correção de rumos do processo.

Para a consecução dos seus objetivos, a pesquisa está estruturada em três seções de desenvolvimento. Na primeira, a investigação se desenvolve em uma linha crítico-metodológica, a partir de uma pesquisa de tipo bibliográfica que analisa as metodologias ágeis no setor público e, posteriormente, avança no exame de experiências de aplicação dessas metodologias ao Poder Judiciário. Além disso, busca-se compreender a estrutura organizacional das unidades judiciais, as quais estão divididas, comumente, em secretaria judicial e gabinete. O alicerce analítico desta abordagem consiste no exame da teoria dos sistemas aplicada à administração, fruto da Escola Contingencial, que surgiu na metade do século XX, e que compreende as organizações como um sistema aberto e direcionado a partes inter-relacionadas. Trata-se de uma abordagem conceitual adotada para destacar a perspectiva sistêmica na gestão de unidades judiciais.

---

<sup>4</sup> SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

Na segunda seção da pesquisa, são adaptadas metodologias de planejamento e controle para práticas gerenciais de unidades judiciais, com o fim de implementá-las nessas rotinas e direcioná-las para uma gestão estratégica. Assim, é analisada a matriz SWOT e formulado um diagnóstico inicial destinado à compreensão da realidade local. Ainda, para avaliar a aplicabilidade dos métodos Canvas e Kanban na gestão de unidades judiciais, foi utilizada a metodologia jurídico-propositiva<sup>5</sup>. Tais ferramentas foram escolhidas por melhor se adequarem à realização da atividade gerencial desenvolvida em uma vara, direcionada, principalmente, para o desenvolvimento de planos de ação para a solução de ações judiciais, de forma célere; para o detalhamento de fluxos de execução das ordens judiciais; para a gestão processual; e por fomentarem maior interação entre juízes, servidores públicos e *stakeholders*. São adaptadas, portanto, ambas as metodologias, que passam a ter uma abordagem mais condizente com a realidade do Poder Judiciário.

A seção é encerrada com um estudo de caso, realizado na 1ª Vara de Presidente Dutra (MA), no qual se aborda a implementação das referidas metodologias gerenciais na elaboração e execução do seu planejamento, bem como os resultados alcançados nos anos de 2020 e 2021 quanto aos seguintes indicadores de desempenho: taxas de julgamento e de baixa, acervo ativo e processos em atraso há mais de 100 dias. Com base nesta investigação, considerando que o estudo de caso<sup>6</sup> é uma metodologia que permite indicar possibilidades de aplicação de dado instituto a outras situações, foi estendida essa experiência na intervenção em outras varas judiciais, a fim de se examinar a sua contribuição para a gestão dessas unidades.

A terceira seção do trabalho se ocupa da intervenção a ser realizada em três varas do Poder Judiciário do estado do Maranhão. A metodologia utilizada nesta fase do estudo é a pesquisa-ação, compreendida como um dos tipos de investigação-ação e, por ser participativa e intervencionista<sup>7</sup>, tem o objetivo de verificar o impacto da utilização das metodologias ágeis nas práticas gerenciais dessas unidades judiciais. Para tanto, foram selecionadas três unidades judiciais, localizadas no estado

---

<sup>5</sup> GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca; NICÁCIO, Camila Silva. **(Re)pensando a pesquisa jurídica**: teoria e prática. 5. ed. São Paulo, Almedina, 2020.

<sup>6</sup> MACHADO, Maíra Rocha (org.). **Pesquisar empiricamente o direito**. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017.

<sup>7</sup> TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

do Maranhão, para fins de implementação das metodologias ágeis desenvolvidas. Tais varas foram escolhidas por contarem com juízes vitaliciados e que se encontram na função há mais de quatro anos. A competência judicial é ampla – duas unidades de entrância inicial e uma de entrância intermediária –, o que permite a análise de vários aspectos da jurisdição, devido à diversidade de ações judiciais, além do interesse dos juízes em participarem da pesquisa. Todas as unidades estão situadas no interior do estado e pertencem a três polos distintos: Barra do Corda, Pinheiro e Timon<sup>8</sup>. As unidades pesquisadas contam com mais de 4 mil processos ativos.

Para tanto, foram realizados três encontros com as unidades escolhidas, por meio da plataforma *Zoom*, mediante a utilização do ambiente colaborativo do *software* Miro, ocasiões em que o juiz e a equipe de servidores se reuniram para exposições. O primeiro encontro teve como foco a elaboração do diagnóstico inicial da unidade, a partir do preenchimento do formulário que será apresentado na terceira seção, respondido por juízes e secretários. Após esse diagnóstico, os gestores, com o auxílio do método SWOT, mapearam, junto à equipe, os ambientes interno e externo da unidade, para que se tenha uma visão de pontos fortes e fracos, e ameaças e oportunidades. No segundo encontro, houve um processo de capacitação, direcionado à compreensão acerca das metodologias Canvas e Kanban. No terceiro encontro, foi aplicada, em cada uma das unidades, com a participação de toda a equipe, a metodologia Canvas, com o intuito de elaborarem o planejamento de ações da vara para o período de julho a dezembro de 2021.

Com a elaboração e execução do plano, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a fim de ser analisada a percepção de juízes e de servidores a respeito do impacto da adoção de metodologias ágeis na gestão dessas varas, notadamente quanto aos indicadores de desempenho.

---

<sup>8</sup> De acordo com o Provimento nº 43/2018, 14/2019 e 19/2019, a Corregedoria-Geral de Justiça (CGJ) dividiu as 107 comarcas do estado do Maranhão em doze polos, a fim de melhor distribuir e organizar os serviços administrativos.



## **2 METODOLOGIAS ÁGEIS E GESTÃO EM UNIDADES JUDICIAIS: UM ENFOQUE SISTÊMICO A PARTIR DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO**

Nesta primeira fase da investigação, objetiva-se contextualizar o surgimento da *New Public Management* (NPM) e da concepção de governança pública, avançando, em seguida, para o conceito de governança judicial e os seus construtos, com enfoque na gestão de unidades judiciais.

Além disso, a partir de uma abordagem crítico-metodológica, será analisada a utilização das metodologias ágeis no setor público e, posteriormente, as experiências encontradas do uso desses métodos no Poder Judiciário, examinando-as como práticas de gestão.

A pesquisa é direcionada para o estudo da gestão nas varas sob o ponto de vista sistêmico, de modo que estas estruturas organizacionais serão entendidas como um sistema aberto que sofre influência dos ambientes interno e externo, as quais devem fomentar a integração dos setores que as compõem.

### **2.1 Governança pública, governança judicial e gestão de unidades judiciais**

Desde a segunda metade do século XX, existe um movimento crescente de incorporação de ferramentas gerenciais adotadas pela iniciativa privada ao contexto do setor público. No Brasil, esse movimento foi impulsionado pela crise ocasionada pelas restrições orçamentárias impostas mediante o crescimento do endividamento público e a necessidade de prestação satisfatória do serviço público aos cidadãos. O movimento é denominado, em nível mundial, de *New Public Management*, intitulado, no Brasil, de Administração Pública Gerencial, e tem a pretensão de alcançar melhores índices de eficiência na prestação dos serviços públicos.

A NPM tem por objetivo inculcar na Administração Pública os pressupostos de funcionamento de empresas privadas, voltado para o resgate dos ideais do liberalismo clássico, redução de custos, com o pressuposto de que cabe ao Estado, em maior medida, o papel de coordenação e de regulação da atividade econômica e

menos a sua execução direta<sup>9</sup>. O enfoque da administração pública, então, passa a ser composto por quatro pilares: a) o cidadão, que é considerado o cliente; b) o gestor, com mais autonomia e flexibilidade; c) o resultado, mediante adoção de planejamento estratégico – noção já contemplada pelo Poder Judiciário –, metas e indicadores de desempenho; e d) o desempenho, que estaria relacionado à possibilidade de bônus de produtividade aos servidores, por exemplo.

Nesse contexto, o *Balanced Score Card*, metodologia de gestão de desempenho criada no âmbito de organizações privadas, é utilizada, com adaptações, como ferramenta auxiliar no processo de formulação da estratégia nacional do Poder Judiciário brasileiro<sup>10</sup>, que tem como um dos objetivos realizar a justiça de forma efetiva e ágil, visando a garantia dos direitos e contribuindo para a pacificação social e desenvolvimento do país.<sup>11</sup>

Os postulados essenciais da *New Public Management* e a concepção gerencial por ela adotada permitiram debates em torno de uma outra proposta: a governança pública. A NPM se mostrou, igualmente, insuficiente para atender as demandas da sociedade, porque a introdução de instrumentos de mercado no setor público, sem a devida preocupação com a prestação do serviço, sem o incentivo à cooperação entre os órgãos e sem participação da sociedade, não é capaz de subsistir no atual momento de controle social da atividade pública.

A governança se trata de perspectiva democrática, em que se reconhece a relevância das organizações públicas, com foco interorganizacional – e não somente intraorganizacional –, maleável, adaptativo e flexível às realidades locais – não universal –, cujo desenho das estruturas organizacionais tem por enfoque a mobilização de redes público-privadas, o que ocasiona modificações na estrutura das organizações, nos instrumentos de gestão, no planejamento e na transparência<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 1-10, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/?lang=pt>. Acesso em: 1 set. 2021.

<sup>10</sup> SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; GANGEMI, Pedro Paulo de Toledo; FERNANDES, Janaina de Mendonça. Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas relacionadas ao BSC. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 1, p. 7-30, jan./mar. 2016.

<sup>11</sup> BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>12</sup> PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Sílvia. Governança e *new public management*: convergência e contradições no contexto brasileiro. **Revista Organizações e Sociedade**, Bahia, v. 15, n. 46, p. 39-55, jul./set. 2008.

Logo, a moderna governança pública está centrada na realização do serviço a ser prestado, nos contratos e nas licitações, na integração entre todos os setores, sejam eles públicos ou não.<sup>13</sup>

No tocante ao Poder Judiciário, a ideia de governança judicial, que visa identificar práticas que permitam às organizações judiciárias alocar, de forma mais eficiente, recursos escassos para a prestação dos serviços judiciais, está relacionada à ideia de planejamento, para que os integrantes de determinada unidade judicial possam solucionar os gargalos porventura encontrados, e estabelecer redes de governança com os *stakeholders*<sup>14</sup>. No mesmo sentido, o objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS) nº 16, que faz parte da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), e adotada pelo Poder Judiciário brasileiro, tem como foco a paz, justiça e instituições eficazes<sup>15</sup>. Procura-se, então, promover sociedades pacíficas, ao proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), ao tratar sobre a estratégia nacional do Judiciário, no campo relativo aos processos internos, no eixo de aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária, pressupõe a melhoria da eficiência operacional interna, mediante a simplificação de processos internos e adoção de boas práticas de gestão, com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.<sup>16</sup>

Além disso, os indicadores de desempenho referentes a este macrodesafio estão relacionados ao índice de desempenho dos órgãos do sistema judiciário no Prêmio CNJ de qualidade nos eixos governança e qualidade da informação. A Portaria nº 135, de 6 de maio de 2021, do CNJ, disciplina que o eixo governança engloba aspectos da gestão judiciária relacionados às práticas administrativas de controle e planejamento dos tribunais, os quais são divididos em dezesseis requisitos, conforme

---

<sup>13</sup> LANE, Jan-Erik. **New public management**. Routledge: New York, 2002.

<sup>14</sup> AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, jul./ago. 2015.

<sup>15</sup> ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/ods/16/>. Acesso em: 12 dez. 2021.

<sup>16</sup> BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2021.

pontuação estabelecida na mencionada portaria<sup>17</sup>. Ainda, por meio da Portaria nº 59, de 23 de abril de 2019<sup>18</sup>, foi regulamentado o funcionamento da rede de governança colaborativa do Poder Judiciário.

Tais dimensões, do ponto de vista da governança do Poder Judiciário, estão relacionadas à gestão dos tribunais em nível estratégico. É necessário agregar ao conceito a governança desenvolvida no ambiente das varas, uma vez que esse eixo, com base na Portaria nº 135/2021, apenas se relaciona a aspectos estratégicos da gestão, a despeito de a Resolução nº 325/2020 tratar sobre a perspectiva das especificidades locais<sup>19</sup>. Isso não significa, necessariamente, um reducionismo da estratégia nacional, apenas que as metodologias para formulação e adoção de estratégia são distintas para os diversos níveis da gestão de um sistema como o Poder Judiciário.

A estratégia nacional do Poder Judiciário não inclui, portanto, orientações específicas para a governança das unidades de primeiro grau, nos níveis tático e operacional, que levem em consideração, por exemplo, orientações de médio prazo, com enfoque nas tarefas rotineiras, definição de procedimentos específicos e boas práticas de gestão. Na verdade, por serem desenvolvidas as atividades jurisdicionais em um dado contexto histórico, econômico e cultural, deve-se investigar a adoção de certa estratégia do planejamento às diversas instâncias dos tribunais, porque não necessariamente aquelas pensadas nesse nível, e não no tático/operacional, surtirão o efeito desejado no resultado da gestão da organização<sup>20</sup>. Além disso, a comunicação interna se mostra uma importante contribuição para diminuir o hiato existente entre a liderança e as unidades judiciais.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria nº 135, de 6 de maio de 2021**. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2021. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3916>. Acesso em: 13 dez. 2021.

<sup>18</sup> BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria nº 59, de 23 de abril de 2019**. Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2887>. Acesso em: 13 dez. 2021.

<sup>19</sup> BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>20</sup> SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; GANGEMI, Pedro Paulo de Toledo; FERNANDES, Janaina de Mendonça. Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas relacionadas ao BSC. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 1, p. 7-30, jan./mar. 2016.

<sup>21</sup> RICKARD, Erika. The Agile Court: Improving State Courts. *In: The Service Of Access To Justice And The Court User Experience*. **Western New England Law Review**, v. 39, n. 2, p. 227-250, 2017. Disponível em:

Neste sentido, há, sobretudo, três construtos do modelo de governança judicial proposto por Akutsu e Guimarães que são de grande interesse prático para as unidades judiciais: as práticas de governança, compreendidas, em síntese, como os métodos de gestão utilizados para o planejamento, o acompanhamento e o controle das atividades para a prestação dos serviços judiciais; o construto recursos/estrutura, do qual uma das variáveis é a verificação do conhecimento, da experiência e capacitação de juízes e servidores em gestão; e o desempenho, alicerçado no nível de adoção de boas práticas de governança e da qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário.<sup>22</sup>

Os constructos e variáveis de governança judicial, atrelados às Boas Práticas de Gestão fornecem uma dimensão acerca da governança em unidade judicial, compreendida como o modo de governar a vara, ao serem direcionadas, portanto, para a inovação organizacional no ambiente da Justiça, com enfoque na liderança, nos recursos organizacionais e nas relações de cooperação.<sup>23</sup>

## 2.2 Boas práticas de gestão e metodologias ágeis no setor público

As boas práticas de gestão (BPG) referem-se ao termo derivado da língua inglesa, *best management practices* (BMP) que, embora não tenha uma conceituação estanque, existem estudos, na iniciativa privada, que demonstram que certas práticas gerenciais aumentam a produtividade e a competitividade de empresas no mercado<sup>24</sup>. As BPG podem ser verificadas, nas empresas em geral, a partir de três dimensões<sup>25</sup>: do ponto de vista das operações, em que se observa a utilização de técnicas de

---

[https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/wnelr39&div=11&start\\_page=227&collection=usjournals&set\\_as\\_cursor=0&men\\_tab=srchresults\\_](https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/wnelr39&div=11&start_page=227&collection=usjournals&set_as_cursor=0&men_tab=srchresults_) Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>22</sup> AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, jul./ago. 2015.

<sup>23</sup> CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar.2019, p. 173-184, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167960>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>24</sup> FELDMANN, Paulo Roberto; JACOMOSSI, Rafael Ricardo; BARRICHELO, Alcides; MORANO, Rogério Scabim. The relationship between Innovation and Global Competitiveness: The mediating role of Management Practices evaluated by Structural Equation Modeling. **Review Of Business Management**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 195-212, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3970>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>25</sup> BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, J. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? **Journal of Economic Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 203-224, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>. Acesso em: 8 nov. 2021.

racionalização dos processos produtivos e decisórios; da performance, em que se atém aos objetivos, sejam financeiros ou não, à sua clareza e grau de conhecimento pela equipe; e dos incentivos, mediante programa de bônus e política de atração e retenção de talentos, por exemplo.

As metodologias ágeis baseiam-se na principiologia ágil, que teria surgido no campo dos *softwares* e *startups*, na década de 1990. Por meio do Manifesto Ágil, em 2001, um grupo de especialistas sedimentou a crítica quanto à forma burocrática como esses programas eram desenvolvidos. Havia o objetivo declarado de valorizar interações entre os indivíduos, *softwares* em funcionamento, colaboração com o cliente e resposta às mudanças, em vez do engessamento ocasionado pelos processos tradicionais de desenvolvimento<sup>26</sup>. A agilidade se estendeu para além da tecnologia da informação, pois passou a ter como foco o gerenciamento de projetos e, mais recentemente, as práticas organizacionais.<sup>27</sup>

Logo, as metodologias ágeis procuram, por meio de uma abordagem colaborativa com os usuários internos e externos, o desenvolvimento e a entrega de produtos/serviços com menos burocracia<sup>28</sup> e com a redução de etapas do processo<sup>29</sup>. São exemplos de métodos ágeis: Scrum, Sprint, Canvas, Kanban e Lean. Cada metodologia é destinada a um propósito no processo de gestão da organização<sup>30</sup>.

A título de exemplo, três estudos em órgãos da Administração Pública brasileira, ocorridos no período de 2016 a 2020, tratam da aplicação das metodologias ágeis no cenário da gestão tributária, da governança pública e na gestão educacional, os quais demonstram a variedade na aplicação desses métodos.

Relata-se, inicialmente, o estudo de caso, ocorrido no ano de 2020, no qual a Receita Estadual do Paraná se utilizou dos métodos Scrum e Kanban para o desenvolvimento de uma solução integrada em gestão tributária que envolvesse a

---

<sup>26</sup> AGILE MANIFESTO – 2011. “Manifesto for Agile Software Development Methods”. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 5 set. 2021.

<sup>27</sup> DENNING, Stephen. Lessons learned from mapping successful and unsuccessful Agile transformation journeys. **Strategy & Leadership**, Wagon Lane, v. 47, n. 4, p. 3-11, 2019.

<sup>28</sup> O termo burocracia é aqui entendido em seu sentido leigo, representado pelo excesso de formalismos, pelo papelório, pela valorização dos meios em detrimento dos fins, o que resulta em desempenho abaixo do esperado. (MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomas Learning, 2004.

<sup>29</sup> SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de software**. Tradução de Kalinka Oliveira e Ivan Bosnic. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.).

<sup>30</sup> RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hiroka. Embracing Agile. **Harvard Business Review**, p. 40-50, maio 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>. Acesso em: 11 set. 2021.

aquisição de *softwares* e a consecução da demais etapas de arrecadação dos impostos estaduais.<sup>31</sup>

Em relação à segunda pesquisa, foi elaborado um modelo de Canvas, denominado de *Business Model Canvas*, cujo escopo é trazer uma nova forma de compreender intervenções públicas, identificar deficiência no sistema de governança, mostrando causas e soluções, bem como utilizar um *framework*, no qual as organizações podem ser comparadas e, novos modelos institucionais, projetados. Esse modelo foi utilizado em três experiências: uma no Poder Executivo do estado do Rio Grande do Norte, para a definição dos conteúdos da agenda estratégica com o horizonte temporal até o ano de 2035; outra no Superior Tribunal Militar (STM), a fim de fortalecer o alinhamento estratégico da instituição e seus desdobramentos no plano tático; e, por fim, no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), para fins de projeção de indicadores.<sup>32</sup>

No que se refere à terceira investigação, uma fundação educacional do setor público municipal, durante o período de 2014 a 2016, centrou-se na entrega de uma ferramenta que oferecesse a correção automatizada de provas, com enfoque na avaliação de rendimento escolar, mediante a geração de relatórios.<sup>33</sup>

No entanto, apesar dessas experiências, são os entraves apontados para a adoção dos métodos ágeis no setor público<sup>34</sup> a falta de conhecimento e habilidade com as metodologias ágeis, uma forte resistência à mudança nos processos de trabalho na gestão do órgão público, devido à burocratização excessiva das atividades administrativas atrelada à ausência de iniciativa da equipe para a solução dos problemas, o que demanda o empreendedorismo no serviço público.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> OLIVEIRA, Rodrigo Alberto de; ZYCH, Denilson Roberto; OLIVEIRA, Jair de; MICHALOSKI, Ariel Orlei. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 12-36, mai./ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16522>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>32</sup> MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócios na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167893>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>33</sup> DATE, Roberta Naia; PINOCHET, Luis Hernan Contreras; BUENO, Ricardo Luís Pereira; NEMOTO, Miriam Christi Midori Oishi. Aplicação do método ágil Scrum em uma fundação educacional do setor público. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 75-94, mai./ago. 2016.

<sup>34</sup> ROSA, Marcos Roque da; PEREIRA, Eliane Nascimento. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 479-497, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4310>. Acesso em: 19 set. 2021.

<sup>35</sup> EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.

Este cenário, por fim, apresenta benefícios quanto à comunicação, cultura/clima organizacional e à gestão das atividades dos diversos setores da Administração Pública, mesmo diante de suas restrições, limitações e hierarquização, como apontam as investigações de Oliveira *et al.*<sup>36</sup> e Date, Bueno e Nemoto<sup>37</sup>, o que leva à conclusão acerca da compreensão das metodologias ágeis como BPG, pois aprimoram *softwares*, fluxos de trabalho e rotinas gerenciais no setor público de maneira menos burocrática e mais dinâmica.

### 2.3 A experiência do Poder Judiciário com a utilização das metodologias ágeis

A partir da introdução das metodologias ágeis no contexto da administração pública como BPG, surge o questionamento sobre se esses métodos podem ser também considerados no âmbito do Poder Judiciário. Análise feita pelo Tribunal de Contas da União (TCU), no ano de 2013, identificou contratações de desenvolvimento de *softwares* utilizando métodos ágeis, realizadas por 14 instituições federais. Quanto ao Poder Judiciário, foram identificados dois tribunais que efetuaram esse tipo de contratação: o Supremo Tribunal Federal (STF) e o Tribunal Superior do Trabalho (TST), ao se utilizarem do Scrum como base do *framework* de gerência utilizada.<sup>38</sup>

Ainda no contexto da atividade administrativa, para além da utilização em *softwares*, no âmbito do STF e do Superior Tribunal de Justiça (STJ), tribunais com abrangência nacional e responsáveis pela uniformização dos entendimentos em matéria constitucional e atinente à legislação federal, respectivamente, foram elaborados guias de gestão de projetos (o do STF, em 2019, e o do STJ, em 2016) que tiveram por base a metodologia Canvas para a elaboração de projetos inovadores com vistas à entrega de produtos e serviços para cada um dos tribunais.

Em nível regional, o Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), por exemplo, no tocante à necessidade de aumento da maturidade da tecnologia da informação (TI)

---

<sup>36</sup> OLIVEIRA, Rodrigo Alberto de; ZYCH, Denilson Roberto; OLIVEIRA, Jair de; MICHALOSKI, Ariel Orlei. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 12-36, mai./ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16522>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>37</sup> DATE, Roberta Naia; PINOCHET, Luis Hernan Contreras; BUENO, Ricardo Luís Pereira; NEMOTO, Miriam Christi Midori Oishi. Aplicação do método ágil Scrum em uma fundação educacional do setor público. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 75-94, mai./ago. 2016.

<sup>38</sup> TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Acórdão nº 2.314/2013 TCU/Plenário. 2013. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2013-08-28;2314>. Acesso em: 22 dez. 2021.



– segundo o *State Agile Report*, é o segundo maior campo de utilização dos métodos ágeis nas organizações<sup>39</sup> – para responder aos desafios estratégicos desse Poder, com o intuito de fomentar a inovação e a agilidade (artigo 3º, X, Resolução-GP nº 44/2021<sup>40</sup>), está sendo utilizado, no gerenciamento de processos, o método Lean e o *agile process design*.

Diante desse panorama inicial de experiências de uso de metodologias ágeis em tribunais, a investigação, então, foi direcionada para a análise do banco de boas práticas<sup>41</sup>, mantido pelo Conselho Nacional de Justiça e instituído por meio da Portaria nº 140, de 25 de setembro de 2019<sup>42</sup>, que congrega 15 eixos temáticos, tais como gestão documental, processual para a divisão dessas práticas, os quais poderiam reunir experiências além da atividade administrativa dos órgãos do Poder Judiciário.

Assim, a fim de se estabelecer as experiências do uso de metodologias ágeis no Judiciário, foi acessado o banco de dados deste portal e, no campo referente às palavras-chaves, foi incluída a expressão em língua portuguesa **metodologias ágeis** ou **metodologia ágil**, mas não foi encontrada prática alguma. Posteriormente, a busca foi realizada com o nome dos principais métodos, a saber, Scrum, Sprint, Canvas, Kanban e Lean. Foi encontrada apenas uma prática, denominada de **Aplicação da metodologia Canvas de Projeto em unidade jurisdicional**, aplicada no TJMA e cadastrada no eixo Planejamento e Gestão Estratégica, cujo objetivo foi a aplicação do método no desenvolvimento do plano de ação de determinada vara.<sup>43</sup>

A próxima etapa foi a consulta às bases de dados de periódicos, *Spell*, *GoogleScholar*, *Scielo*, *HeinOnline*, *JStor* e à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e

---

<sup>39</sup> DIGITAL.AI. 15th State of Agile Report. **Annual Report for the State of Agile**, v. 15, n. 15, p. 3-22, 2021.

<sup>40</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Resolução nº 44, de 23 de junho de 2021**. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o sexênio 2021-2026. São Luís: TJMA, 2021. Disponível em: [https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/arquivos\\_ascom/resol\\_gp\\_442021\\_25\\_06\\_20\\_21\\_16\\_15\\_50.pdf](https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/arquivos_ascom/resol_gp_442021_25_06_20_21_16_15_50.pdf). Acesso em: 13 dez. 2021.

<sup>41</sup> Para o CNJ, boa prática é definida como experiência, atividade, ação, caso de sucesso, projeto ou programa cujos resultados sejam notórios pela eficiência, eficácia e/ou efetividade, e contribuam para o aprimoramento e/ou desenvolvimento de determinada tarefa, atividade ou procedimento no Poder Judiciário.

<sup>42</sup> BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria nº 140, de 25 de setembro de 2019**. Institui e regulamenta o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3021>. Acesso em: 13 dez. 2021.

<sup>43</sup> DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. **Aplicação da metodologia Canvas de Projeto em unidade jurisdicional. Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário**, 2020. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/294>. Acesso em: 22 dez. 2021.

Dissertações da Capes, a fim de recuperar os trabalhos científicos dos últimos cinco anos (2016-2021), em que se descreveu ou mencionou a utilização dos métodos ágeis no Poder Judiciário, ainda que a temática principal da produção científica não fosse a função jurisdicional. A escolha dessas bases de pesquisa se deu em virtude da interdisciplinaridade da presente pesquisa entre as ciências do Direito e da Administração.

A busca foi realizada com a utilização das palavras-chaves e respectivos equivalentes em língua inglesa, quais sejam: “metodologias ou métodos ágeis” (*agile methods/agile methodology*), “poder judiciário” (*judiciary branch*), “tribunais” (*courts*) e “administração pública” (*public administration*), as quais foram sistematizadas no Quadro 1 por ordem cronológica:

Quadro 1 – Artigos científicos e dissertações sobre metodologias ágeis e o Poder Judiciário

Estudo	Objetivo	Menção ao Poder Judiciário	Área de aplicação da metodologia ágil
A utilização do laboratório de inovação, inteligência e objetivos de desenvolvimento sustentável (LIODS) do Conselho Nacional de Justiça como instrumento para auxiliar na prevenção de conflitos e na desjudicialização do Poder Judiciário <sup>44</sup>	Demonstrar se o LIODS do CNJ funciona como instrumento de auxílio ao Poder Judiciário na prevenção de conflitos e desjudicialização.	Utilização de metodologias ágeis no LIODS do CNJ.	Capacitação de servidores públicos nos métodos Scrum, Sprint e Lean para a atuação no laboratório de inovação.
Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil <sup>45</sup>	Analisar o uso das metodologias ágeis na Administração Pública, a partir dos resultados das práticas identificadas em estudos de caso.	Contratação de fábrica de <i>software</i> pelo STF e TST no ano de 2012, de acordo com informações do TCU.	Atividade de desenvolvimento de <i>software</i> de tribunal de abrangência nacional.
Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da receita estadual do Paraná <sup>46</sup>	Verificar a aplicabilidade das metodologias ágeis ao setor público brasileiro e identificar os seus maiores desafios, por meio de um estudo de	Propõe uma agenda de pesquisas empíricas sobre a adoção de metodologias ágeis em outras instituições	Agenda de pesquisa empírica para se investigar a aplicação das metodologias em outras funções do Poder Público.

<sup>44</sup> SOUSA, Paulo Ferro Costa de. **A utilização do laboratório de inovação, inteligência e objetivos de desenvolvimento sustentável (LIODS) do Conselho Nacional de Justiça como instrumento para auxiliar na prevenção de conflitos e na desjudicialização do Poder Judiciário**. 129 f. Dissertação (Mestrado). Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP, Brasília, 2021.

<sup>45</sup> ROSA, Marcos Roque da; PEREIRA, Eliane Nascimento. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 479-497, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4310>. Acesso em: 19 set. 2021.

<sup>46</sup> OLIVEIRA, Rodrigo Alberto de; ZYCH, Denilson Roberto; OLIVEIRA, Jair de; MICHALOSKI, Ariel Orlei. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 11, n. 2, p.

	caso na Receita Estadual do Paraná.	públicas, como o Poder Judiciário.	
Rede nacional de laboratórios de inovação gerencial e tecnologia da informação: eficiência e transparência no Poder Judiciário a serviço do desenvolvimento sustentável <sup>47</sup>	Analisar o programa LIODS implementado pelo CNJ, e se este resultou na formatação de uma rede nacional cooperativa de laboratórios e se contribuem para a concretização no Brasil da Agenda 2030.	Adoção da concepção ágil na inovação gerencial para fins de transformar a cultura organizacional com criatividade e solução dos problemas do Poder Judiciário.	Atividade gerencial dos Laboratórios de Inovação e Inteligência no âmbito do Poder Judiciário.
Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil <sup>48</sup>	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira do Judiciário no Brasil com a construção do Judiciário 5.0.	O Judiciário 5.0. deve ser construído com base nos pilares da inovação e governança, oportunidade em que se adaptou conceitos da iniciativa privada para o contexto do Poder Judiciário.	Aplicação das metodologias ágeis como propostas de inovação na gestão orçamentária e financeira do Poder Judiciário.
Limites da aplicação da metodologia ágil no setor público <sup>49</sup>	Identificar as limitações que as características do setor público trazem à utilização das metodologias ágeis.	Nas 15 entrevistas realizadas sobre os limites das metodologias ágeis no setor público, constatou-se que 13,3% dos entrevistados pertenciam a algum tribunal. Além disso, um desses participantes relatou que as mudanças de gestão e, por consequência, no planejamento pelos gestores seriam um entrave a essa aplicação.	Atividade de tecnologia da informação (TI), visto que haveria um desconhecimento da aplicação dos métodos ágeis nas demais áreas do Poder Judiciário.
Modelos de negócio na esfera pública: o modelo Canvas da governança pública <sup>50</sup>	Apresentar uma ontologia de governança pública, baseada na literatura em modelo de negócios, a fim de desenvolver um modelo de Canvas de governança pública.	No STM, procurou-se fortalecer o alinhamento estratégico da instituição e seus desdobramentos do ponto de vista tático, por meio do método Canvas de governança, com o envolvimento de representantes de várias	Aplicação da metodologia Canvas na Justiça Militar da União com enfoque no alinhamento entre os vários órgãos institucionais.

12-36, mai./ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16522>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>47</sup> OLIVEIRA NETO, Esclépiades de; CARVALHO, Adriana Moraes de; VIEIRA, Clara Dias. Rede nacional de laboratório de inovação gerencial e tecnologia da informação: eficiência e transparência no Poder Judiciário a serviço do desenvolvimento sustentável. **Revista do CNJ**, Brasília, v. 4, n. 2, jul./dez. 2020.

<sup>48</sup> NEVES JÚNIOR, Paulo César. Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil. 425f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

<sup>49</sup> BARBOZA, Humberto. **Limites da aplicação das metodologias ágeis no setor público**. 74f. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV, Rio de Janeiro, 2019.

<sup>50</sup> MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócios na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167893>. Acesso em: 8 nov. 2021.

		unidades organizacionais.	
<i>The agile court: improving state courts in the service of access to justice and the court user experience</i> <sup>51</sup>	Descrever o contexto de ascensão da administração judicial na melhoria do acesso à justiça, com enfoque no <i>redesign</i> organizacional e dos fluxos processuais, abordagem focada no usuário e na prática baseada em evidências.	Direciona-se às inovações do Poder Judiciário, mediante a adoção de técnicas que foram exitosas no setor privado, como a abordagem ágil, por meio do método Lean, seis sigmas, qualidade total e <i>design thinking</i> .	Atividade jurisdicional e administrativa em tribunal estrangeiro (Estados Unidos)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por fim, podem ser destacados dois trabalhos apresentados em encontros científicos, os quais demonstram a adoção dos métodos ágeis na gestão do Poder Judiciário. O primeiro se relaciona à adoção da metodologia Canvas, na Coordenadoria Estadual da Infância e da Juventude do Tribunal de Justiça do estado do Rio Grande do Norte (TJRN), para a elaboração de um projeto para desenvolvimento de um *software* relacionado às perícias desse núcleo<sup>52</sup>. O segundo trabalho refere-se à utilização do método Kanban, por meio da ferramenta colaborativa *Trello*, para estabelecer um plano de trabalho, contendo a descrição das atividades, metas a serem alcançadas e cronograma de reuniões com a chefia imediata, direcionado àqueles servidores que se encontravam em teletrabalho no Tribunal de Justiça do estado do Ceará (TJCE), oportunidade em que se verificaram vantagens no tocante ao aumento de produtividade desses servidores<sup>53</sup>. As experiências de utilização de metodologias ágeis no Judiciário demonstram, em um primeiro momento, que a gestão pode ser impactada pelo uso dessas metodologias, notadamente no nível estratégico, embora sejam relatados alguns estudos nos níveis tático e operacional das cortes.

<sup>51</sup> RICKARD, Erika. *The Agile Court: Improving State Courts*. In: *The Service of Access to Justice and the Court User Experience*. **Western New England Law Review**, v. 39, n. 2, p. 227-250, 2017. Disponível em: [https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/wnelr39&div=11&start\\_page=227&collection=usjournals&set\\_as\\_cursor=0&men\\_tab=srchresults\\_](https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/wnelr39&div=11&start_page=227&collection=usjournals&set_as_cursor=0&men_tab=srchresults_) Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>52</sup> SILVA, Isabelle Santos Lau da. O desenvolvimento de uma ferramenta tecnológica em uma organização do poder judiciário estadual: utilizando como metodologia de apoio o modelo de gerenciamento de projetos Life Cycle Canvas (LCC). In: VIII SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 11., 2020, São Paulo. **Anais do VIII SINGEP**. São Paulo, 2020. p. 1-16. Disponível em: <http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/416.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2021.

<sup>53</sup> MARQUES, Walter Caldas; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. O projeto-piloto de teletrabalho do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA. ENAJUS. Brasília, 2019. **Anais [...]**. Brasília, 2020.

Adicionalmente, para além da área da contratação de *softwares*, existem duas correntes de pensamento a respeito de BPG que contribuem na discussão sobre até que ponto essas boas práticas são aplicáveis ao contexto dos tribunais.

A primeira corrente, denominada **contestatória**, adota o entendimento de que tais práticas seriam apenas modismos de gestão com soluções indistintas para os tribunais<sup>54</sup>, ao passo que a segunda corrente, denominada **gerencial**, pressupõe que as cortes podem adotar práticas de gestão, direcionadas à melhoria da prestação dos serviços judiciais, como adotado pelo CNJ e pelas experiências listadas no quadro 1.

Nesta visão gerencial, no contexto dos tribunais estaduais dos Estados Unidos, embora essas cortes possuam diversidades e presidências distintas – muito semelhante à jurisdição brasileira –, a elaboração de projetos-piloto surge como oportunidade para o desenvolvimento de certa iniciativa. Assim, nesses projetos se verificarão eventuais falhas, será realizado um ciclo de *feedback* e a entrega de um produto revisado, antes de expandi-lo para um contexto maior<sup>55</sup>. Reforça-se que as BPG podem ser iniciadas em determinado tribunal e, posteriormente ao ciclo de *feedback*, estendido para outro, sem que possam ser considerados modismos ou de aplicação única. Os gargalos enfrentados por diferentes tribunais, muitas vezes, são os mesmos, por isso a relevância de projetos-piloto.

As inovações nas organizações do Poder Judiciário, traduzidas por meio das BPG, como as metodologias ágeis, em contraposição ao imobilismo institucional próprio das estruturas dessa função<sup>56</sup>, antes restrita a tribunais de apelação, poderiam, igualmente, ser abordadas no gerenciamento de varas ou seções judiciais, níveis operacional e tático, onde se iniciam a maior proporção dos processos judiciais e ocorre o primeiro contato do usuário com o Poder Judiciário.

---

<sup>54</sup> SPIGELMAN, James J. Measuring court performance. **Journal of Judicial Administration**, Rochester, v. 16, n. 2, 2006. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1806782>. Acesso em: 28 out. 2021.

<sup>55</sup> RICKARD, Erika. The Agile Court: Improving State Courts. *In: The Service Of Access To Justice And The Court User Experience*. **Western New England Law Review**, v. 39, n. 2, p. 227-250, 2017. Disponível em: [https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/wnelr39&div=11&start\\_page=227&collection=usjournals&set\\_as\\_cursor=0&men\\_tab=srchresults\\_](https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/wnelr39&div=11&start_page=227&collection=usjournals&set_as_cursor=0&men_tab=srchresults_) Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>56</sup> CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar.2019, p. 173-184, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167960>. Acesso em: 8 nov. 2021.

## 2.4 Perspectiva sistêmica na gestão de unidades judiciais

Diante do cenário de se entender o ambiente organizacional de unidades judiciais no contexto da microgestão do Poder Judiciário, as práticas gerenciais a elas inerentes e as boas práticas de gestão que podem vir a impactar a prestação do serviço judiciário nas varas, como as metodologias ágeis, o alicerce teórico desta subseção se baseia na Teoria Geral dos Sistemas aplicada à Administração. A escolha por essa abordagem se deu porque o enfoque contingencial adota a concepção de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com o ambiente em que estão inseridas.<sup>57</sup>

A estrutura organizacional do Poder Judiciário brasileiro é fundamentada no modelo burocrático de organização e atrelada às divisões territoriais do país. Assim, embora haja a interiorização das unidades judiciárias nos vários segmentos de justiça, a gestão organizacional desta função ainda se apresenta, mesmo diante do movimento da governança pública, com a mesma identidade espacial, permeada pela complexidade dos processos judiciais e rotinas burocráticas de secretaria judicial.<sup>58</sup>

No entanto, com a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) e a incorporação de novas tecnologias à prestação do serviço judiciário, surgiram outras formas de realização de atos judiciais, como as audiências por videoconferência, inclusive as de custódia, as teleperícias, a comunicação de atos processuais por meio eletrônico e o teletrabalho ampliado para juízes e servidores da Justiça. Essas inovações se apresentam como indicativos da necessidade de mudanças na gestão organizacional, tanto em nível de tribunal, quanto em nível de vara.

O CNJ promoveu medidas que implicaram na desterritorialização e aproximação das tradicionais estruturas do Poder Judiciário às inovações organizacional e tecnológica, sobretudo ao instituir o Juízo 100% Digital, o Balcão Virtual e os Núcleos de Justiça 4.0, respectivamente por meio das Resoluções nº 345, de 9 de outubro de 2020, nº 372, de 12 de fevereiro de 2021 e nº 385, de 6 de abril de 2021.

---

<sup>57</sup> SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

<sup>58</sup> ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; BOCHENEK. A tecnologia e o novo *design* organizacional no Poder Judiciário. **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**, São Paulo, v. I, ano 1, p. 249-263, out./dez. 2018.

Estas iniciativas, aliadas à ampliação do processo judicial eletrônico, podem influenciar em um novo *design* organizacional para os tribunais, o que impacta, inclusive, o desenvolvimento das rotinas gerenciais das unidades judiciais<sup>59</sup>. Essas transformações nos processos de gestão de tribunais implicam a necessidade de uma visão sistêmica do trabalho realizado, a fim de que os novos métodos de trabalho tenham sucesso.

As varas são estruturas de primeiro grau de jurisdição e são comumente divididas em dois setores, gabinete e secretaria, ainda que esta última assuma o formato de secretaria única, compreendida como um grupo de servidores que passa a atuar de maneira regionalizada, a fim de cumprir os processos de várias unidades judiciais distribuídas em variadas comarcas. Cada juiz possui autonomia para administrar as atividades gerenciais tanto do seu gabinete quanto da secretaria judicial, o que ocasiona as desvantagens já conhecidas pelas organizações que se utilizam da departamentalização geográfica, como a menor coordenação entre as rotinas de gerenciamento das unidades, fator que pode resultar em falta de padronização dos processos judiciais da mesma classe processual e duplicidade de esforços e recursos na consecução de dada tarefa.<sup>60</sup>

Arelado a isso, pode haver um descompasso entre as rotinas gerenciais desenvolvidas entre gabinete e secretaria, bem como entre as demais varas que integram determinada comarca ou varas da mesma competência. Portanto, esses setores, com base no enfoque sistêmico da teoria administrativa, deveriam funcionar como um sistema unificado, direcionado a partes inter-relacionadas e que sofre influências do ambiente externo, por ser um sistema aberto e que possui *stakeholders*.<sup>61</sup>

Logo, a Teoria Geral de Sistemas, originada da Biologia, cujo percussor foi Ludwig von Bertalanffy<sup>62</sup>, oferece uma alternativa ao pensamento positivista/cartesiano, que tem se apresentado insuficiente para o tratamento dos

---

<sup>59</sup> No ano de 2020, apenas 3.1% do total de processos novos ingressou fisicamente no Conselho Nacional de Justiça. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2021.).

<sup>60</sup> SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

<sup>61</sup> SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

<sup>62</sup> BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Tradução de Francisco M. Guimarães. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

diversos tipos de sistemas organizacionais, os quais demandam uma visão holística da realidade, e não fragmentária, para a solução adequada das adversidades apresentadas. Essa visão holística fundamenta-se na teoria geral dos sistemas e na cibernética, e possui como características essenciais que a realidade é constituída por sistemas emergentes, a evolução ocorre por forças ambientais e há um contexto a ser considerado.<sup>63</sup>

Esse sistema unificado pressupõe visualizar a administração de organizações como um processo que inclui quatro funções principais, quais sejam, planejamento, organização, direção e controle, que funcionam de maneira circular e recursiva e não necessariamente linear. A respeito da relação da organização com o ambiente externo implica considerar que organizações realizam trocas constantes com o ambiente externo, seja ao receber, do ambiente, as demandas, insumos, recursos, informações e competências necessárias à consecução de seus objetivos, como ao oferecer, a esse mesmo ambiente, seus produtos e serviços.

Tribunais e outras organizações do sistema de justiça estão sujeitos a esta mesma lógica sistêmica, que influencia na eficiência e na eficácia organizacionais. Com o período pandêmico e os institutos recém-criados pelo CNJ que implicaram em desterritorialização ao longo dos anos de 2020 e 2021, alavancou-se a noção de que a gestão organizacional do Poder Judiciário deve ser compreendida a partir de um viés sistêmico, e não mais cartesiano.

Para a institucionalização dessa visão sistêmica no Poder Judiciário são necessárias, inicialmente, a produção de dados a respeito da atuação jurisdicional e a introdução de uma cultura de planejamento nos diversos níveis do sistema como um todo, isto é, estratégico, tático e operacional. Desta forma, embora o Poder Judiciário brasileiro privilegie a publicidade de seus dados, por intermédio da Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DATAJUD), a produção desses dados e, conseqüentemente, a gestão que deveria ser realizada com base em evidências, adota ainda um modelo clássico de avaliação de desempenho, baseada em resultados quantitativos para os tribunais e varas como um todo<sup>64</sup>. A existência,

---

<sup>63</sup> PRIM, Carlos Henrique; STADNICK, Kamile Theis; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. A Teoria das Organizações e a Evolução do Pensamento Científico. *In*: XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2008.

<sup>64</sup> CUNHA, Luciana Gross; OLIVEIRA, Fabiana Luci de. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**. São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-23, 2020.



portanto, de dados confiáveis que ofereçam uma dimensão tanto quantitativa quanto qualitativa é o pressuposto de todo sistema de gestão e, por consequência, do planejamento, visto que não se afigura possível administrar o que não se conhece.<sup>65</sup>

Com acesso a tais informações, além de permitir avanços na perspectiva sistêmica de gestão das varas, problemas atinentes à morosidade, desigualdade de acesso aos serviços judiciários, baixa efetividade das decisões judiciais e insegurança jurídica, apontadas por Sadek<sup>66</sup> e pela Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>67</sup>, poderiam ser analisados sob uma perspectiva gerencial, integral, e não somente parcial.

Portanto, tomando como base o enfoque sistêmico da administração de organizações, o planejamento em unidade judicial, foco central desta dissertação, pode ser visto como uma rotina gerencial condizente com uma maneira de planejar ações a serem desenvolvidas por unidades judiciais e para promover maior integração entre gabinete e secretaria, ao entendê-los como um sistema integrado e aberto. No entanto, as experiências com planejamento em varas judiciais são limitadas, porque, na maioria das vezes, ficam restritas ao planejamento realizado pelo CNJ e pelos próprios tribunais<sup>68</sup>, sem que haja comunicação efetiva dessas diretrizes às varas.

Destaca-se, nesse contexto, a iniciativa da Justiça Militar da União que, buscando fortalecer o alinhamento estratégico e os seus desdobramentos no plano tático, adotou o Canvas da governança (*Public Governance Canvas*) – que abrange a indicação do valor público, as atividades, os beneficiários e o impacto da atuação –, ao envolver representantes de várias unidades organizacionais desse ramo do Poder Judiciário, com o objetivo de identificar relações de causa e efeito entre as ações

---

Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/81688/77908>. Acesso em: 30 dez. 2021.

<sup>65</sup> CONTI, José Maurício. Planejamento estratégico do Poder Judiciário. In: CONTI, José Maurício (coord.). **Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas**. São Paulo: Almedina, 2017. E-book Kindle. Posição 1.681-2.305.

<sup>66</sup> SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. **Reforma da Justiça. Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 5, ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/rmr7WmNQZLyrPJ7VfWLFPyc/?lang=pt>. Acesso em: 8 dez. 2021.

<sup>67</sup> ARNOLD, Jens Matthias e GRUNDKE, Robert. **Raising productivity through structural reform in Brazil**. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). n. 1660. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/84e6fbeb-en>. Acesso em: 8 dez. 2021.

<sup>68</sup> GOMES, Mirla da Costa; MEDEIROS, Haroldo de Sá; SOUZA, Mariluce Paes de; SOUZA, Dércio Bernardes de. Avaliação perceptiva do planejamento estratégico no Tribunal de Justiça de Rondônia. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 22, p. 171-186, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6631/4372>. Acesso em: 9 jan. 2021.

FREITAS, Simone Lins. **Os desafios da implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Goiás**. 131 f. Dissertação (Mestrado). Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, Goiânia, 2018.

previstas no plano estratégico e a execução da estratégia<sup>69</sup>. Essa experiência reforça a necessidade de maior integração entre os níveis do Poder Judiciário, ao propiciar uma visão holística dessa função, bem como a relevância, igualmente, do planejamento a nível tático, para o alcance de uma administração estratégica no Poder Judiciário.

Por fim, é importante ressaltar que a adoção da visão sistêmica na gestão do Poder Judiciário poderá conduzir as organizações desse sistema a um estágio de desenvolvimento denominado por Senge de organização que aprende<sup>70</sup>, a qual adota modelos de gestão baseados no humanismo organizacional<sup>71</sup> e no trabalho em equipe, com apoio às necessidades dos servidores públicos, mediante uma forte comunicação e solução de problemas<sup>72</sup>.

---

<sup>69</sup> MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócios na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167893>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>70</sup> SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de OP Traduções e Gabriel Zide Neto. 29. ed. Rio de Janeiro: *Best Seller*, 2018.

<sup>71</sup> DENHART, Robert B; CATLAW, Thomas J. **Teorias da administração Pública**. Tradução de Noveritis do Brasil. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

<sup>72</sup> PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Movimento Pós-Nova Gestão Pública: o novo serviço público. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 12, n.1, p. 69-85, 2020. p. 76.

### 3 ADOÇÃO DE METODOLOGIAS GERENCIAIS EM UNIDADE JUDICIAL: UM ESTUDO DE CASO

Nesta seção, o objetivo é descrever um estudo de caso em que houve a utilização de metodologias de planejamento e controle em práticas gerenciais, adaptadas ao contexto de unidade judicial, como mecanismos auxiliares ao processo de planejamento de ações e os seus impactos na gestão. A experiência relatada lança bases à ideia de planejamento a ser incorporada como prática gerencial nas varas – em nível tático –, e não somente nos níveis estratégico ou operacional para a concretização de uma administração estratégica mais condizente com uma visão sistêmica do Poder Judiciário.

Parte-se, inicialmente, da adaptação de metodologias de planejamento e controle, como a matriz SWOT e os métodos ágeis Canvas e Kanban, com o intuito de implementá-los às rotinas gerenciais das varas e desenvolver uma gestão estratégica nessas unidades para, ao final, descrever a realização do estudo de caso.

Os resultados deste estudo forneceram subsídios para replicação em processos de planejamento em outras unidades do Poder Judiciário, realizada na última etapa desta pesquisa, que implementaram as metodologias, com enfoque no planejamento, mapeamento de fluxos processuais e controle dos indicadores de desempenho. Portanto, o estudo de caso permite, devido à sua flexibilidade, indicar as possibilidades iniciais de aplicação desse método no cotidiano gerencial das varas e o impacto na sua gestão.

#### 3.1 A adaptação de metodologias de planejamento, implementação e controle em práticas gerenciais de unidade judicial

O conceito de estratégia foi sedimentado na área da Administração após o período da Segunda Guerra Mundial<sup>73</sup>, quando, para o desenvolvimento organizacional, passou-se a considerar uma abordagem mais ampla para essa análise, por meio da consideração da influência dos ambientes interno e externo,

---

<sup>73</sup> MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João F.; RAPOSO, Mário L. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. **Business Administration and Management**, v. 1, n. 17, 2014. p. 43-62. Disponível em: [http://legado.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Strategy%20And%20Strategic.pdf](http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Strategy%20And%20Strategic.pdf). Acesso em: 1 jan. 2022.

formulação e implementação de estratégias voltadas para a solução de problemas e controle e gestão estratégica, cujo objetivo é manter o alinhamento na concretização da estratégia.

Na esfera pública, após esta definição ter alcançado resultados satisfatórios na iniciativa privada, passou-se a incorporá-la como fruto do ideal da *New Public Management*, para fins de se adotar o gerencialismo e uma gestão dos serviços públicos pautada no resultado e com enfoque no cidadão-cliente<sup>74</sup>. Assim, a Administração Pública necessitou de uma gestão estratégica, ainda que não se direcione à obtenção dos lucros e à competitividade do mercado, devido ao impacto do ambiente dinâmico e em constante mudança vivenciado, por isso que o sistema de planejamento estratégico é o momento para formulação e implementação da estratégia e para alocar os recursos necessários para concretizá-la em todos os níveis organizacionais<sup>75</sup>.

Igualmente, no Poder Judiciário o planejamento estratégico é entendido como uma das etapas da administração estratégica. No entanto, esse planejamento ainda apresenta um distanciamento entre a gestão idealizada no nível estratégico e a desenvolvida no nível tático, em que juízes e servidores diariamente são os responsáveis por implementar o planejamento e alcançar os objetivos organizacionais.<sup>76</sup>

Com base na estratégia nacional, o Tribunal de Justiça do estado do Maranhão definiu, em 2021, que a sua missão seria promover a efetividade da justiça servindo à sociedade na solução de conflitos, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito e a sua visão estaria direcionada a ser reconhecido nacionalmente pela prestação jurisdicional de qualidade decorrente de práticas modernas e inovadoras de gestão<sup>77</sup>.

---

<sup>74</sup> SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; GANGEMI, Pedro Paulo de Toledo; FERNANDES, Janaina de Mendonça. Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas relacionadas ao BSC. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 1, p. 7-30, jan./mar. 2016.

<sup>75</sup> MARIN, Sorina-Cristina. Strategic Management in Public Administration. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE "RISK IN CONTEMPORARY ECONOMY". Galati, Romania, 2016. p. 187-191. Disponível em: <http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2016/SorinaCristinaMarin.pdf>. Acesso em: 1 jan. 2022.

<sup>76</sup> ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Os caminhos para uma governança democrática no Poder Judiciário. *In*: CONTI, José Maurício (coord.). **Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas**. São Paulo: Almedina, 2017. E-book Kindle. Posição 2340-2796.

<sup>77</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Resolução nº 44, de 23 de junho de 2021**. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o sexênio 2021-2026. São Luís: TJMA, 2021. Disponível em:

Nesta linha de pensamento, a adoção de metodologias gerenciais voltadas para o contexto das unidades judiciais procura ampliar a comunicação das estratégias nacionais ao nível tático/operacional e fomentar a participação de juízes e servidores no processo decisório das políticas públicas judiciárias prioritárias, questões indicadas por Zaroni<sup>78</sup>, para evidenciar a falta de interação entre a alta administração dos tribunais e os verdadeiros gestores e implementadores das metas.

Os desafios com a gestão de pessoas, no âmbito da administração estratégica desenvolvida no setor público, relacionados, por exemplo, à retenção de talentos, promoção de um clima de aceitação de mudanças e ao estímulo ao enfrentamento de novos desafios sob um viés sistêmico, como apontado em um estudo em uma autarquia federal<sup>79</sup>, podem ser estendidos à função gerencial desempenhada nas unidades judiciais.

Então, tomando por paradigma a gestão estratégica e as funções básicas do processo de administrar, quais sejam, planejamento, organização, direção e controle, o método SWOT, devido ao seu preenchimento simplificado para a indicação dos pontos fracos e fortes, bem como ameaças e oportunidades relativos à organização, foi utilizado como ferramenta inicial para o mapeamento dos ambientes interno e externo da unidade judicial.

Aliada a esta matriz, compõe o arcabouço para a compreensão da realidade local um diagnóstico da unidade judicial, que envolve temas como estrutura de pessoal; distribuição de casos novos, tipos de demandas, fluxos de trabalho e acervo; administração e produtividade; cultura, clima organizacional, práticas de gestão e motivação; e expectativas para o futuro.

Realizado este diagnóstico, diante do cenário de que as boas práticas de gestão podem ser aplicadas ao contexto do Poder Judiciário, notadamente em unidade judicial, as metodologias ágeis Canvas e Kanban foram escolhidas para serem adaptadas e implementadas na rotina gerencial de unidade judicial. A escolha se

---

[https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/arquivos\\_ascom/resol\\_gp\\_442021\\_25\\_06\\_2021\\_16\\_15\\_50.pdf](https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/arquivos_ascom/resol_gp_442021_25_06_2021_16_15_50.pdf). Acesso em: 15 mar. 2022.

<sup>78</sup> ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Os caminhos para uma governança democrática no Poder Judiciário. In: CONTI, José Maurício (coord.). **Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas**. São Paulo: Almedina, 2017. E-book Kindle. Posição 2340-2796.

<sup>79</sup> CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra de; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 1 jan. 2022.

deu em virtude de a atividade gerencial desenvolvida nessa estrutura organizacional ser direcionada, principalmente, para o planejamento de ações e detalhamento de fluxos de execução das ordens judiciais. Esse planejamento, para não inibir a flexibilidade organizacional, demanda que a sua realização seja feita por toda a equipe atuante na vara, por isso a metodologia Canvas se mostra como uma ferramenta adequada para essa construção.<sup>80</sup>

Portanto, o intuito é promover uma melhor gestão orientada para o desenvolvimento de planos de ação direcionados à solução dos problemas enfrentados no cotidiano da vara e permitir a interação entre juízes, servidores públicos e *stakeholders*.

### 3.1.1 Método SWOT

Com base nos desdobramentos dos planejamentos do CNJ e do próprio tribunal, em nível estratégico e tático, o planejamento em unidade judicial, em nível operacional, se apresenta como uma das maneiras, na gestão organizacional, para se alcançar uma prestação jurisdicional satisfatória e alinhada com os valores e a própria missão do Poder Judiciário. Isso ocorre porque o comportamento individual dentro das organizações é impactado pelos arranjos institucionais em contraponto à, igualmente, uma participação ativa de juízes e servidores.<sup>81</sup>

O ato de planejar ações, ainda que o cenário de uma vara seja dinâmico, devido à diversidade de demandas judiciais, e o apego ao formalismo e à hierarquização, por exemplo, propiciam um direcionamento das atividades da vara e o foco nos esforços que devem ser dispendidos com as tarefas rotineiras, além de potencializar o autoconhecimento organizacional e minimizar possíveis impactos negativos das influências do ambiente. O diagnóstico da unidade judicial é o primeiro passo para se iniciar o planejamento e incorporar uma gestão orientada para os dados

---

<sup>80</sup> AZEVEDO, Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini; REIS FILHO, Pompílio Guimarães; FREIRA, Frederico Cordeiro; SILVA, Simone Vasconcelos. Strategic Model Canvas: a tool proposition to optimize strategic planning. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, p.1-32, set./dez. 2018.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócios na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167893>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>81</sup> DENHART, Robert B; CATLAW, Thomas J. **Teorias da administração Pública**. Tradução de Noveritis do Brasil. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

e resultados, ao direcioná-la para a realidade do serviço judiciário e de sua prestação ao usuário do serviço público.

Os painéis de *business intelligence* (BI) dos tribunais, devido a não uniformidade das informações disponíveis, não trazem, em muitas situações, uma análise sistêmica dos principais indicadores de desempenho das unidades ou até mesmo dados qualitativos sobre o perfil das demandas e das partes, com o escopo de permitir um conhecimento de todos que trabalham na unidade judicial acerca desses aspectos.

As unidades judiciais, ao realizarem o seu diagnóstico inicial, deveriam focar, como sugerem Haddad e Pedrosa<sup>82</sup>, em nove dimensões, das quais cinco foram escolhidas para este estudo, a saber: 1) Estrutura de pessoal; 2) Distribuição de casos novos, tipos de demandas, fluxos de trabalho e acervo; 3) Administração e produtividade; 4) Cultura, clima organizacional, práticas de gestão e motivação; e 5) Expectativas para o futuro. O Quadro 2 apresenta um questionário composto por 27 perguntas, em que é possível identificar um panorama dessas dimensões, como o perfil do acervo, as práticas de gestão adotadas, a produtividade de juízes e servidores, bem como formular metas a serem alcançadas em dado período. Trata-se de uma visão geral da vara, que deve ser compartilhada com toda a equipe de trabalho.

Quadro 2 – Questionário para Diagnóstico Inicial

<b><i>Estrutura de pessoal da unidade pesquisada</i></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quanto tempo o(a) magistrado(a) se encontra na função? E na titularidade? Já foi magistrado(a)/servidor(a) do Poder Judiciário anteriormente?</li> <li>2. Quantidade de servidores públicos atuantes na unidade: Quantos técnicos? Quantos auxiliares? Quantos oficiais de justiça? Há analista judiciário?</li> <li>3. O(a) magistrado(a) possui alguma formação em gestão? Os(as) servidores(as) públicos possuem alguma formação em gestão? Caso possua(m), qual(is) o(s) curso(s) realizado(s)?</li> </ol>
<b><i>Distribuição de casos novos, tipos de demanda, fluxo de trabalho e acervo</i></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Qual a distribuição média/mensal da vara? Identifique as 5 (cinco) principais classes processuais de demandas.</li> <li>5. Quais são os quantitativos e a proporcionalidade de processos físicos e eletrônicos?</li> <li>6. Qual(is) fluxo(s) de tramitação processual foi(ram) registrado(s)/sistematizado(s) para conhecimento da equipe?</li> <li>7. Existe fluxo específico para as demandas repetitivas? Está registrado? Qual foi o fluxo?</li> </ol>

<sup>82</sup> HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial**: enfoque conceitual. v. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

8. Os fluxos de trabalho são revistos pela equipe para fins de redução de redundâncias, passos desnecessários que causam morosidade? Em caso positivo, com que frequência? Identifique um exemplo adotado pela unidade.
9. Há processos em atraso na Secretaria? E no Gabinete? Quantos? Qual o percentual de atraso se comparado com o acervo ativo?
10. As metas do CNJ são acompanhadas pela equipe? Com que frequência?
11. Existe banco de dados de despachos, decisões e sentenças? Em caso positivo, como são armazenados esses arquivos?

#### **Administração e Produtividade**

12. Forma de organização da Secretaria Judicial: por dígito ou por competência? Por que a escolha? Há secretaria única?
13. São realizadas reuniões periódicas com a equipe? Com que frequência? É feito algum relatório?
14. São informados os dados de produtividade de Gabinete e Secretaria à equipe, com o objetivo de construir conjuntamente as metas da unidade? Em caso negativo, por quê?
15. Os indicadores de produtividade são acompanhados pela equipe? Como é realizado esse acompanhamento?
16. Existem metas individuais previamente estabelecidas para cada servidor? Como são definidas essas metas? Em caso positivo, há participação da equipe na formulação das metas?
17. Os dados de produtividade são divulgados para o público externo? Em caso positivo, por qual forma?

#### **Cultura, clima organizacional, práticas de gestão e motivação**

18. A equipe tem algum conhecimento prévio de planejamento? E de principiologia/metodologia ágil? Qual?
19. A atividade de planejamento faz parte da rotina da vara? Em quais atividades da gestão da vara é utilizado um planejamento?
20. Há alguma prática gerencial de planejamento, acompanhamento ou controle do trabalho adotada pela equipe? Em caso positivo, favor descrever.
21. Em que medida a gestão é orientada por dados, ao levar em consideração as informações constantes no Sistema TermoJuris?
22. O(a) magistrado(a) tem alguma capacitação em liderança? E o(a) secretário(a) judicial?
23. Existe algum canal de comunicação adotado pela equipe destinado a divulgar para os servidores as diretrizes e os objetivos comuns da vara? Qual? Em caso negativo, por quê?
24. Há comunicação frequente entre magistrado(a) e secretário(a) judicial? Qual a forma de comunicação adotada?
25. É comum os servidores sugerirem melhorias nos processos de trabalho? Em caso positivo, qual a mais recente?
26. A unidade promove frequentemente momentos para confraternização? Se positivo, com que frequência?

#### **Expectativas para o Futuro**

27. Quanto aos indicadores de desempenho (acervo ativo, taxa de julgamento, taxa de baixa e processos conclusos em atraso), qual a meta que a equipe espera alcançar?

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de HADDAD, C. H. B; PEDROSA, L. A. C. **Manual de Administração Judicial**: enfoque conceitual. v. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

Após realizado o diagnóstico e apresentado à equipe de trabalho para que todos tenham conhecimento da situação da vara e dos dados referentes à unidade judicial onde desempenham as suas funções, o passo seguinte para o planejamento



é a aplicação da matriz SWOT, uma ferramenta gerencial utilizada para a identificação dos ambientes interno e externo.

A matriz SWOT (Quadro 3) é composta por quatro campos, em que estão dispostos os pontos fortes (*strenghts*) e fracos da unidade (*weakness*), bem como as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*). Para que a realização de diagnóstico ocorra, ela deve ser preenchida por todos os servidores da vara, para posterior análise conjunta entre todos. Essa análise é dinâmica e permanente, devido à dinamicidade das organizações, inclusive das unidades judiciais.

Quadro 3 – Análise SWOT

<b>PONTOS FORTES DA UNIDADE</b> (Exemplo: Forte integração da equipe, o que facilita o cumprimento das tarefas a serem executadas)	<b>PONTOS FRACOS DA UNIDADE</b> (Exemplo: Não adoção dos sistemas adotados no TJMA, o que compromete a celeridade processual)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
<b>OPORTUNIDADES</b> (Exemplo: Criação de um centro de conciliação na Comarca)	<b>AMEAÇAS</b> (Exemplo: Não ter internet de qualidade na vara)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 214.

Desta forma, o planejamento em unidade judicial pode ser desenvolvido com o controle dos resultados pretendidos. Nessa linha, a partir do exame dos dados

da unidade, seus pontos fracos e ameaças, bem como oportunidades e pontos fortes, é possível definir um plano de ação para o alcance das metas, em face dos principais indicadores de desempenho, tais como como taxa de julgamento, taxa de baixa, acervo ativo e processos parados há mais de 100 dias, atrelado a um perfil qualitativo das demandas.

Em relação ao planejamento em unidade judicial, exemplifica-se com o estudo de caso, realizado em 2004, na Comarca de Santa Maria, Rio Grande do Sul, onde se implantou um modelo de planejamento estratégico em que foram observados mais de trinta resultados, como realização de *workshops*, padronização de expedientes de secretaria, mediante a análise dos ambientes externo e interno, a formulação de objetivos estratégicos, plano de ação, com o intuito de promover a melhoria na prestação do serviço judiciário.<sup>83</sup>

### 3.1.2 Método Canvas

Quanto à metodologia Canvas, o *Project Model Canvas* (PM Canvas) foi apresentada no Brasil, pela primeira vez, em 2013, por José Finocchio Júnior, que se utilizou da abordagem pioneira de Osterwalder e Pigneur<sup>84</sup>, responsáveis pela concepção de um modelo de negócios que descrevesse a criação, entrega e captura de valores, para que a estratégia possa ser executada<sup>85</sup>, e passou a reformular o gerenciamento de projetos<sup>86</sup>. O método apresenta 13 blocos para abrigar os seguintes conteúdos: justificativas, objetivo *smart*, benefícios, produto, requisitos, *stakeholders* externos, equipe, premissas, grupo de entregas, restrições, riscos, linha do tempo e custos. Por meio deles, é possível que a equipe, quando da formulação do projeto, faça a sua construção mediante preenchimento de cada uma dessas estruturas.

Este modelo de construção de projeto está voltado essencialmente para a atividade comercial e, no serviço público, principalmente no Poder Judiciário, o serviço

---

<sup>83</sup> DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento estratégico com comarca do Poder Judiciário**. 147 f. Dissertação (Mestrado Profissional). Fundação Getúlio Vargas – FGV, Direito. Rio de Janeiro, 2010.

<sup>84</sup> OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation** – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Tradução de Raphael Bonelli. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

<sup>85</sup> MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócios na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167893>. Acesso em: 8 nov. 2021.

<sup>86</sup> FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Modal Canvas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

prestado não é direcionado ao lucro, mas, sobretudo, à célere prestação jurisdicional, a qual, inclusive, foi elencada como direito fundamental do cidadão em virtude da Emenda Constitucional nº 45, de 2004<sup>87</sup>. Wankes Leandro e Helber Vieira desenvolveram o *Canvas Project Design*, que é utilizado como base para o Canvas de unidade judicial, constituído por 12 blocos, a saber: objetivo, justificativa, benefícios, características do produto/serviço, escopo, não escopo, *stakeholders*, premissas e restrições, riscos, entregas, datas e investimentos.<sup>88</sup>

A partir desta abordagem, no âmbito das variadas unidades judiciais, é aconselhável desenvolver arcações mínimos de gestão judicial, como 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, uma vez que envolvem muitos atores para a sua realização, especialmente quando se tratar de audiências presenciais.

Assim, a ideia de um planejamento, para cada unidade judicial, comprometido com a gestão compartilhada entre juízes, servidores e o sistema de justiça, demanda a adoção de mecanismos próprios, com o intuito de facilitar a construção desse planejamento, por isso foi desenvolvido um Canvas voltado para a unidade judicial. Nesse sentido, a ferramenta Canvas, aplicada em unidade judicial, é compreendida como uma metodologia ágil, direcionada à facilitação da elaboração do planejamento da vara, em que se intenciona promover maior interação na equipe de trabalho, mediante a adoção de um ambiente colaborativo de solução de problemas e superação de desafios.

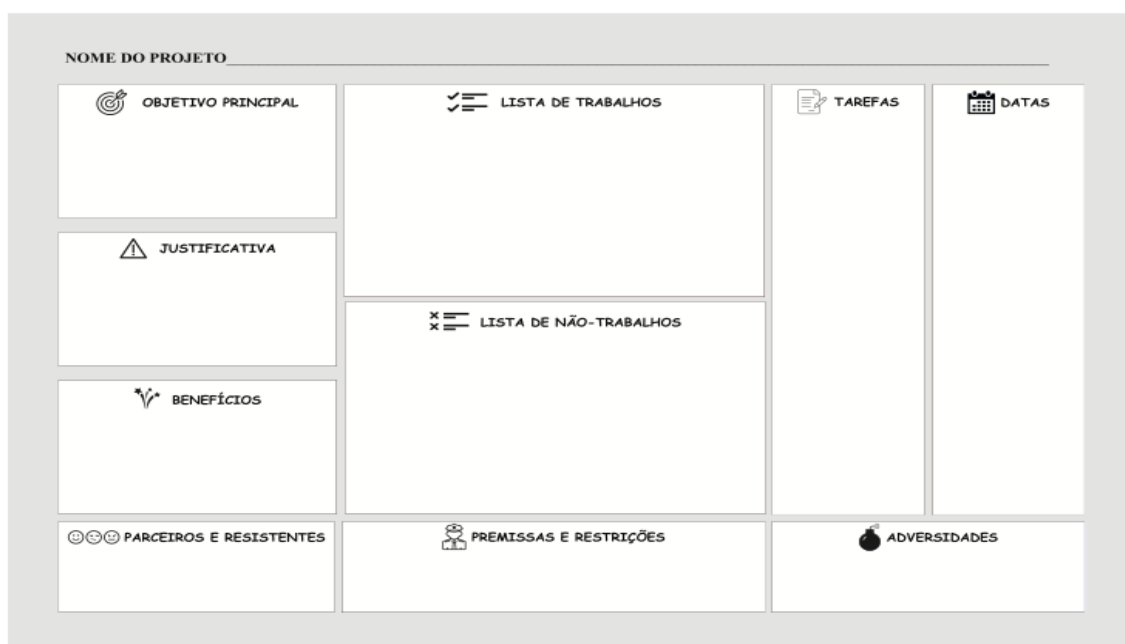
Esta ferramenta de gestão se apresenta como um quadro, composto por dez campos: objetivo principal, justificativa, benefícios, parceiros e resistentes, lista de trabalhos, lista de não-trabalhos, premissas e restrições, tarefas, datas e adversidades. A restrição do número de blocos em comparação com 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. A Figura 1 expõe o modelo proposto de Canvas a ser aplicado em unidade jurisdicional.

---

<sup>87</sup> BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2004.

<sup>88</sup> RIBEIRO, Wankes Leandro; VIEIRA, Helber Ricardo. **Canvas de Projeto: como transformar ideias em projetos**. São Paulo: Riemma, 2018.

Figura 1 – Modelo Canvas aplicado em unidade jurisdicional



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A partir da exposição dos conteúdos que compõem o quadro, é possível iniciar a sessão de aplicação do método Canvas com a equipe, a qual se estenderá pelo prazo de duas horas a duas horas e 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 os seguintes materiais: *post-it* (pequenos pedaços de papel adesivo) das mais variadas formas e cores, e canetas também coloridas. 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 é realizada. Sugere-se que o juiz ou o diretor de secretaria repasse à equipe o seu anseio, de forma breve, no máximo em 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. 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 participante possa, sem a interferência do gestor ou dos demais membros da equipe, expressar qualquer ideia ou sugestão a ser feita no planejamento. Essa fase dura em torno de 30 a 45 minutos.

Após o preenchimento individual do formulário, 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, seguirá com o que a equipe deve compreender em cada um dos nove blocos restantes, a saber:

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 dias, ao passo 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 redução do atendimento às partes;

3. Parceiros e resistentes: é relevante 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 no processo de 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 abrevia o trabalho da Secretaria Judicial. É claro que a cultura da resistência<sup>89</sup>,

---

<sup>89</sup> Para Carlos Haddad e Luís Pedrosa, 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

infelizmente, pode ser verificada entre os próprios servidores que compõem a unidade ou até mesmo na chefia imediata, fato que deve ser levado em consideração para implementar a cultura da inovação no âmbito do Poder Judiciário;

4. Lista de trabalhos: são as atividades necessárias para solucionar os gargalos (problemas) apontados, como a realização de mutirão de perícias, em demandas que envolvem o seguro de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre (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 juiz. 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 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 cada um dos trabalhos propostos. Tomando 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. No campo tarefa, a equipe deverá apresentar a expressão no tempo verbal participio 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, isto é, as tarefas serão monitoradas por 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. Datas: a fixação de prazo para o cumprimento de cada tarefa ocasiona sentimento de segurança nos membros, pois cada um conhece o *deadline* de sua

---

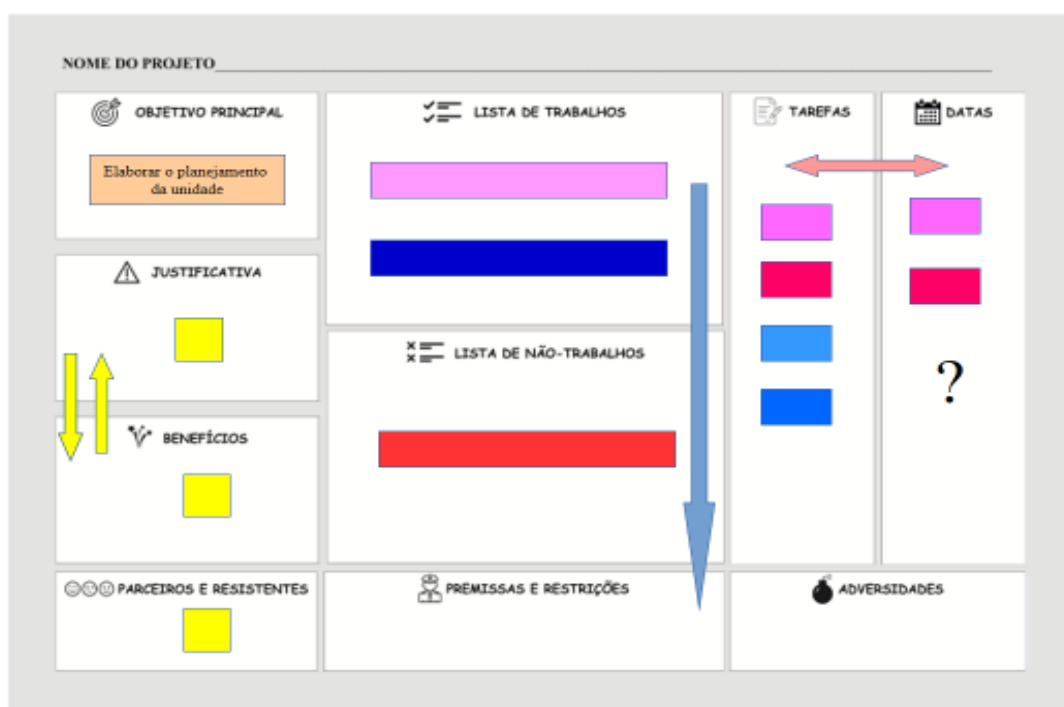
resultados (HADDAD, C. H. B; PEDROSA, L. A. C. **Manual de Administração Judicial**: enfoque conceitual. v. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.).

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 adiantaria estabelecer prazos extremamente exíguos, pois isso apenas ocasionaria 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 os setores da unidade jurisdicional;

9. Adversidades: é atuação preventiva dos integrantes, ao estabelecer aquilo que pode impactar no planejamento, como as férias de juizes e servidores, o que pode acarretar na diminuição da força de trabalho.

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



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Com estas explanações, a equipe passa, então, a organizar o quadro resumo do planejamento (Figura 2), visto 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, ao passo que se levará em consideração a listagem de atividades que serão realizadas. Essa fase dura de 45 a 60 minutos.

Ultrapassado este momento, o gestor da unidade analisa cada um dos blocos com a equipe a fim de, finalmente, estabelecerem o planejamento estratégico para a vara. Esse período tem duração de 30 a 45 minutos e objetiva propiciar uma discussão entre gestor e equipe daquilo que se propôs inicialmente e o que pode ser efetivamente cumprido naquele ano, por exemplo.

Com essa última fase, tem-se o objetivo de aproximar o olhar do gestor sobre a unidade e a visão dos servidores sobre as atividades, 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. Nesta medida, juiz e servidores da vara têm a oportunidade de uma visão da interdependência das atividades de cada setor e de indivíduos.

Logo, com a adaptação desses dois métodos ao contexto judicial, tenciona-se investigar a possibilidade de incorporação das metodologias ágeis, como práticas gerenciais, a qualquer tempo, na gestão de unidade judicial, cujo foco passa a ser a integração entre juízes e servidores para a construção de fluxos e planos de ação, com foco no usuário interno e externo do serviço público desenvolvido.

### 3.1.3 Método Kanban

O método Kanban foi criado pela empresa Toyota na década de 1940 e, em 2005, tornou-se, de fato, uma metodologia, cujo enfoque é a melhoria contínua dos processos de trabalho, a partir de um diagrama de fluxo contínuo. O termo Kanban, de origem japonesa, significa cartão ou sinalização, e a sua utilização tem como objetivo criar um modelo visual de trabalho, para medir e gerenciar o fluxo de trabalho e promover a sua melhoria contínua, com a redução de desperdícios e de tempo para a consecução das tarefas<sup>90</sup>.

---

<sup>90</sup> RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hiroka. Embracing Agile. **Harvard Business Review**, p. 40-50, maio 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>. Acesso em: 11 set. 2021.



Na atividade judicial, o processo, na atual estrutura preconizada pelo Código de Processo Civil (CPC) de 2015<sup>91</sup>, que demanda uma gestão processual flexível, colaborativa e proporcional<sup>92</sup>, tem como princípios a adaptabilidade do procedimento e a efetividade<sup>93</sup>. Assim, quando proposta a demanda ao Poder Judiciário, é possível que o juiz, ao adotar o procedimento correlato, elimine do fluxo processual os atos que não agregam valor em termos de qualidade ou celeridade (efetivamente processual), ou seja, que apenas causariam custos às partes e atrasariam a entrega da prestação jurisdicional de mérito (artigo 6º).

Nessa linha, os processos judiciais podem ser compreendidos como fluxos de trabalho, em que o juiz, após o pleito das partes ou por impulso oficial, nas hipóteses permitidas em lei, dá comandos que devem ser cumpridos pela Secretaria Judicial, seja no ambiente físico, seja no ambiente eletrônico, como a certificação de prazos, vistas, por ato ordinatório, para oferecimento de réplica, por exemplo. A condução do processo, portanto, requer, além do conhecimento das fases processuais, que os atos praticados no gabinete do juiz ou na secretaria da vara sejam visualizados pelo próprio juiz e por todos os servidores da unidade, a fim de que, em menos tempo, possam ser prolatados/cumpridos os comandos judiciais, reduzidos o tempo de tramitação do processo em secretaria e propostas correções no fluxo processual.

A título de ilustração, no momento da construção do fluxo processual do Sistema Processo Judicial Eletrônico (PJe), adotado pelo TJMA, quando há o envio do inquérito policial (IP) pela Delegacia de Polícia, o processo é concluso imediatamente para o juiz competente para a sua apreciação. No entanto, o mais condizente com o artigo 16 do Código de Processo Penal (CPP)<sup>94</sup> seria que o IP tivesse tramitação direta junto ao Ministério Público, sem que houvesse a necessidade de que o juiz proferisse despacho nesse sentido e, posteriormente, a secretaria fizesse a remessa. Trata-se de correção de fluxo que poderia ser visualizada e

---

<sup>91</sup> BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Institui o Código de Processo Civil. Brasília, DF, 16 mar. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm#art334](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm#art334). Acesso em: 13 dez. 2021.

<sup>92</sup> 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.

<sup>93</sup> LUNARDI, Fabrício Castagna. **Curso de direito processual civil**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

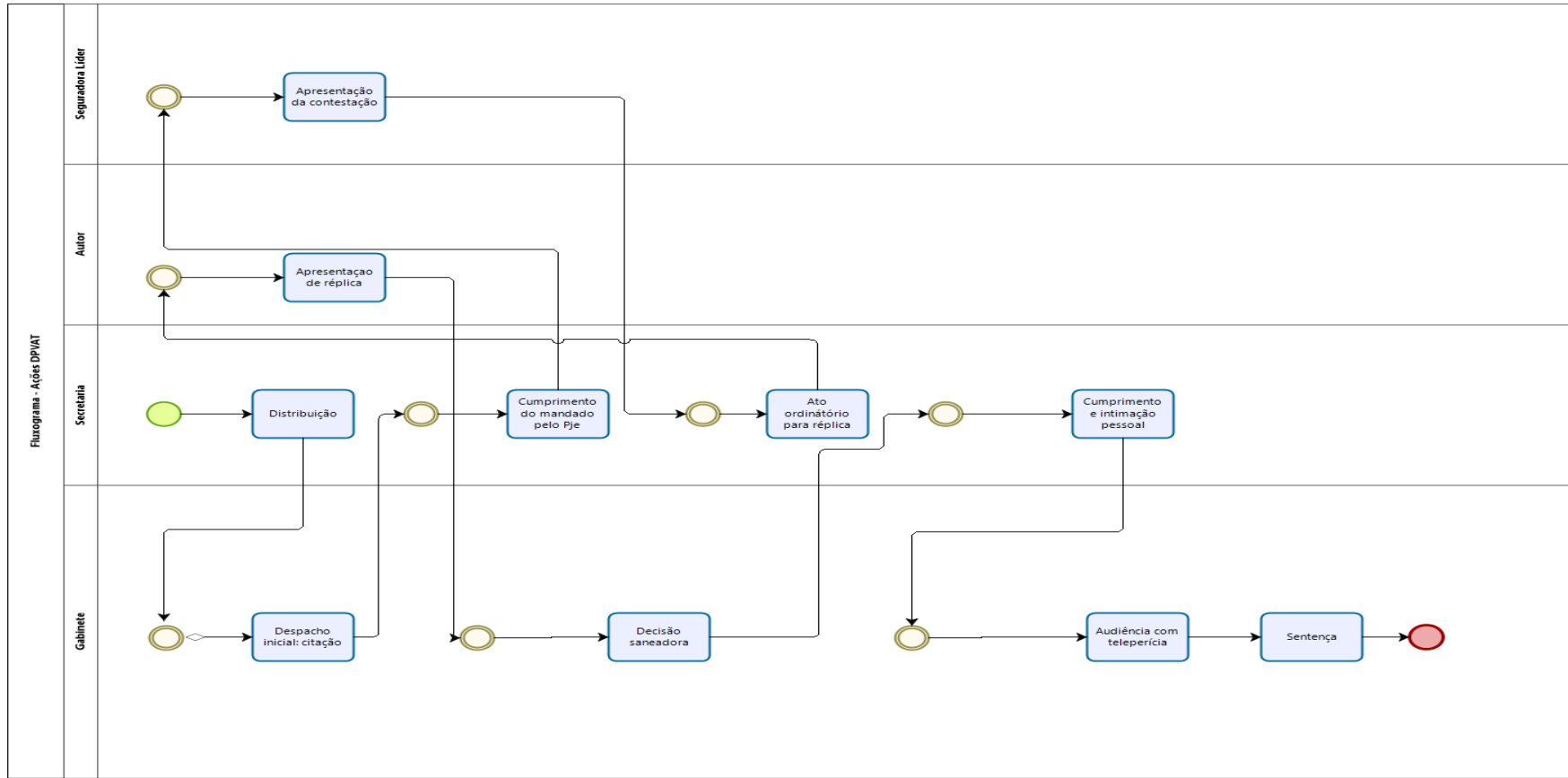
<sup>94</sup> BRASIL. **Decreto-lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Institui o Código de Processo Penal. Rio de Janeiro, RJ, 3 out. 1941. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm). Acesso em: 13 dez. 2021.

realizada com a adoção do método Kanban, ao retirar ainda etapas que não agregam valor ao fluxo processual com o intuito de reduzir a morosidade processual.

Outra proposta de ilustração a respeito da utilização do método Kanban pode se dar com as demandas que envolvem o seguro obrigatório de danos pessoais causados por veículos automotores de vias terrestres (DPVAT). Em determinados processos judiciais que tramitaram na Justiça Estadual, há a tendência dos juízes, por ocasião do despacho inicial, em determinar que a parte autora já se submeta à perícia realizada pelo Instituto Médico Legal (IML) e, com o resultado, ocorra a audiência de conciliação. No entanto, em outros feitos processuais, o fluxo processual é aprimorado, principalmente diante da ausência de IML em localidades mais distantes dos grandes centros urbanos, quando, então, a realização da perícia é deslocada para a fase da instrução, após o saneamento do processo, o que evita manifestações da parte autora acerca da dificuldade em se deslocar para um centro urbano; e, na prática, a parte requerida, quando ajuizada em desfavor da seguradora Líder, não oferecia proposta de conciliação, o que torna a designação desse ato processual desnecessário, conforme fluxo apresentado na Figura 3.

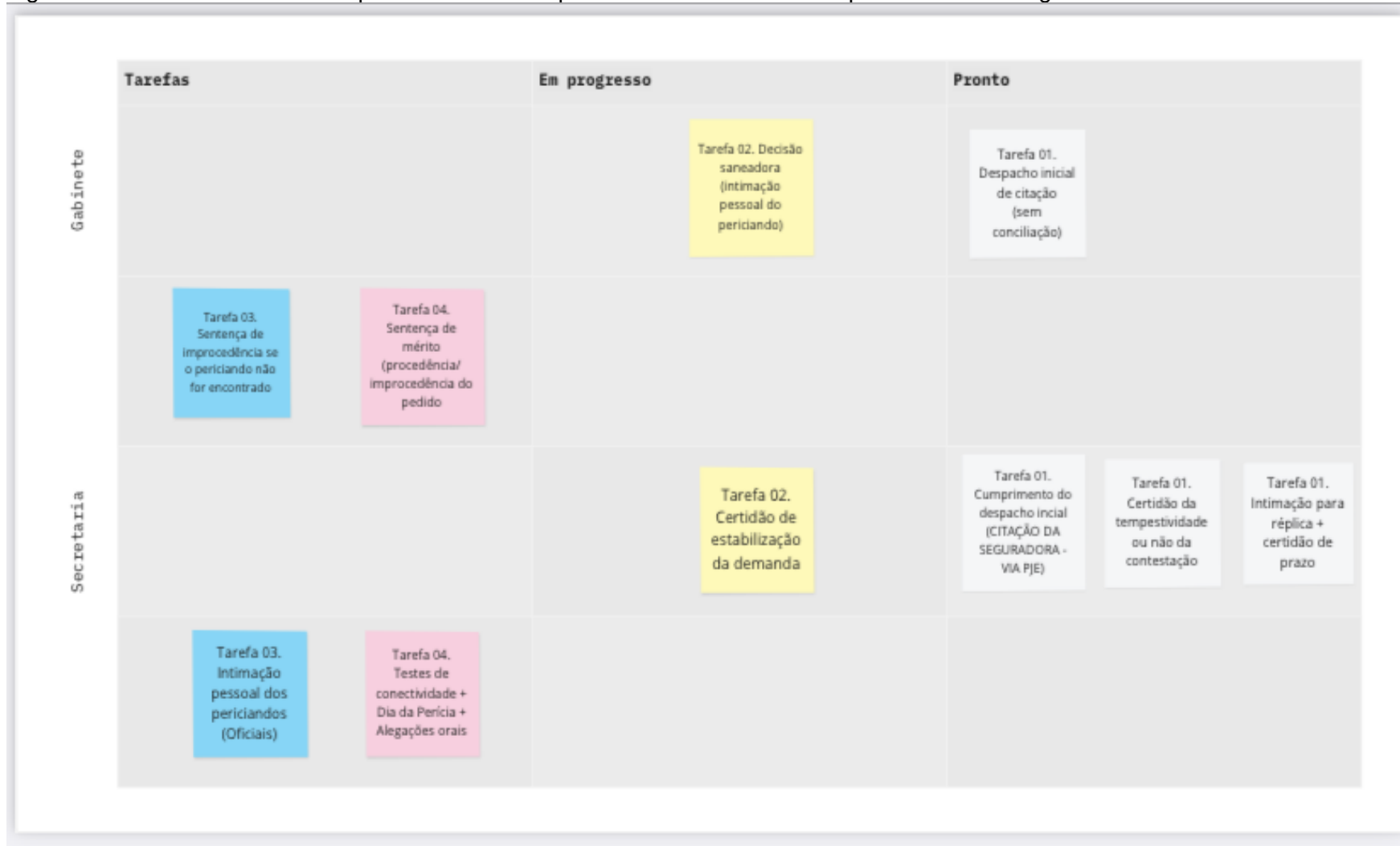
Mapeado o fluxo processual, o quadro Kanban (Figura 4) auxiliará nas tarefas a serem realizadas pelos diversos setores da unidade judicial, em que na primeira coluna contará com as tarefas a serem realizadas em cada setor – gabinete e secretaria – o progresso de cada tarefa e se foram já ou não executadas, para que se possa, além de se ter uma noção de todas as tarefas correlatas àquele determinado tipo de demanda, as atividades a serem desenvolvidas pela secretaria e gabinete:

Figura 3 – Fluxograma das etapas do processo das demandas que envolvem o seguro DPVAT



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 4 – Quadro Kanban de mapeamento de fluxo processual das demandas que envolvem o seguro DPVAT



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Dessa forma, a adaptação dessas metodologias gerenciais de planejamento e controle e a sua implementação procuram orientar a atividade gerencial do juiz no desempenho de suas funções na vara.

### 3.2 Estudo de caso na 1ª Vara de Presidente Dutra/MA: impactos na gestão da unidade judicial

Com base nas metodologias gerenciais descritas, o estudo desenvolvido, nesta fase da pesquisa, tem característica exploratória, uma vez que, ao realizar a adaptação dos métodos ao contexto das varas, estes podem ser postos em prática. Então, como se desenvolveram essas ferramentas com o objetivo de facilitar a elaboração e execução do planejamento em vara, acrescenta-se à literatura, ainda escassa, uma vertente de implantação dessas metodologias à gestão de unidade judicial. Quanto ao método da pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, prática bastante utilizada nos estudos organizacionais e que se destina, a depender do tipo de estudo, à descrição do fenômeno pesquisado, apresentação de dados e sua interpretação, cujo objetivo está direcionado, por exemplo, a avaliar a efetividade ou não de certa ação.<sup>95</sup>

A pesquisa ainda é do tipo participante, pois a investigadora integra o campo pesquisado e dele participa efetivamente como observadora natural. Por ter um aspecto de análise quantitativa de dados, confere-se um controle metodológico mais efetivo, aprofundando as questões de gestão aqui retratadas<sup>96</sup>. A autora da dissertação procurou, durante a pesquisa, adotar uma conduta de imparcialidade, visando minimizar os vieses naturais que ocorrem em processos de pesquisa em que o pesquisador estuda o seu próprio ambiente de trabalho.

A cidade de Presidente Dutra é localizada a 347 quilômetros da capital do estado do Maranhão e, segundo o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>97</sup>, a estimativa, para o ano de 2021, é a de que a população

---

<sup>95</sup> GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. E-book Kindle. Posição 2124-2.654.

<sup>96</sup> GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca; NICÁCIO, Camila Silva. **(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo, Almedina, 2020.

<sup>97</sup> Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades e Estados: Presidente Dutra. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ma/presidente-dutra.html>. Acesso em: 26 dez. 2021.

corresponda a 48.264 habitantes. Além disso, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), no ano de 2010, era de 0,653. Quanto à economia, dos 217 municípios, a cidade figura em 31º lugar quanto ao PIB *per capita*.

Com relação ao Poder Judiciário Estadual, a cidade conta com 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*.

Quando a atual juíza assumiu a titularidade da 1ª Vara de Presidente Dutra, ocorrida em maio de 2019, foi proposto o início de uma gestão compartilhada entre ela e os servidores, a fim de impulsionar o ritmo de trabalho na unidade, porque a vara contava com acervo ativo de 4.983 processos, dos quais 2.232 pendentes de sentença. Existiam, ainda, em torno de 1.200 processos suspensos, os quais foram reativados prioritariamente nos meses de setembro e outubro do ano de 2019, quando se firmou o entendimento para o fim da suspensão de processos afetos à temática dos empréstimos consignados<sup>98</sup>. As taxas de julgamento e de baixa líquidas estavam no patamar de 74,76% e 75,74%, respectivamente, o que representava um entrave na gestão da unidade, visto que, para a Corregedoria-Geral de Justiça (CGJ), o patamar aceitável seria abaixo de 70%, e a cláusula de barreira, para o CNJ, é de 56%. A distribuição mensal da unidade é de, aproximadamente, 80 a 105 processos/mês, levando-se em consideração o período dos anos de 2016 a 2021.

Foi aplicado, em um primeiro momento, o método SWOT para a compreensão do ambiente interno e externo da vara, oportunidade em que todos os sete servidores vinculados ao TJMA responderam a uma análise situacional. Constatou-se que a equipe atribuía um possível baixo desempenho ao déficit de servidores na unidade, ao passo que havia ocorrido a remoção de dois técnicos judiciários, bem como à falta de diálogo com o sistema de justiça sobre práticas do cotidiano forense, como audiências remarcadas por ausência das testemunhas, cumprimento de processos em desrespeito à ordem cronológica. A equipe, por outro

---

<sup>98</sup> 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 5, 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.

lado, informou ser bastante integrada, mas que faltaria uma comunicação mais efetiva com o juiz anterior e também padronização dos expedientes cartorários e das decisões judiciais prolatadas, o que ocasionava atendimentos em demasia no balcão. Ao final, a equipe que elaborou o diagnóstico esclareceu que um ponto forte seria o compromisso na consecução das metas e no esforço de estabelecer rotinas gerenciais mínimas, como o tratamento processual de demandas repetitivas, como as afetas ao Poder Público Municipal. Nenhum dos servidores, os quais contavam com mais de 10 anos no serviço público, tinham familiaridade com gestão judicial ou teriam feito cursos de capacitação relacionados à essa temática.

Ao ser verificada a necessidade de se implementar uma proposta de inovação em gestão na vara, que pudesse envolver ambos os setores, ideia essa surgida ao longo das reuniões mensais instituídas ainda no ano de 2019, durante a correção geral, no mês de janeiro de 2020, aplicou-se a primeira sessão do Canvas voltado à unidade jurisdicional. Na oportunidade, participaram oito servidores públicos, inclusive os cedidos e os ocupantes de dois cargos em comissão – secretário judicial e assessor –, de um total de 13, pois 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, a qual foi materializada por meio de uma portaria editada em 10 de março de 2020.

A equipe se reuniu na sala de audiências no dia 8 de janeiro de 2020 por aproximadamente duas horas, quando foram repassadas as orientações para preenchimento do quadro Canvas, em que a juíza titular assumiu a função de gerência do planejamento. A equipe indicou 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 mandados pendentes há mais de 30 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; 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. Quanto 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: é necessário levar em consideração alguns feriados, como o 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; erros no cadastramento de processos.

Posteriormente à elaboração desse diagnóstico realizado para o ano de 2020 e dos levantamentos realizados nos sistemas eletrônicos, no dia 10 de março de 2020 foi editada a portaria do planejamento da 1ª Vara de Presidente Dutra, que levou em consideração todos os indicativos trazidos, com ampla divulgação para o sistema de justiça.

Desta 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 lista de trabalho. Em dezembro de 2020, a unidade já contava com 751 feitos digitalizados e migrados, o que corresponde a cerca de 79% dos processos relacionadas à matéria cível, de acordo com informações do Sistema TermoJuris. Esses números não consideram os feitos criminais 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.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Somente em 22 de fevereiro de 2021 houve a ampliação do PJe Criminal para a Comarca de Presidente Dutra. Até 03 de julho de 2022, a 1ª Vara de Presidente Dutra se encontra com 89,17% de seus processos virtualizados, ao restar 213 processos impressos.



Reforça-se que, da lista de trabalhos, somente não foi possível executar a realização mensal das sessões de julgamento do tribunal do júri, porque, em razão da pandemia, a unidade ficou centrada na implementação das teleperícias no âmbito do seguro DPVAT<sup>100</sup>, nas audiências telepresenciais e na migração dos processos do meio impresso para o eletrônico.

Para demonstrar a evolução dos principais indicadores da 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 dias, tanto na secretaria quanto no gabinete, bem como o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), que considera o percentual de processos baixados em relação ao número de casos novos apresentados no mesmo período. O ideal é que este quantitativo fique acima de 100%.

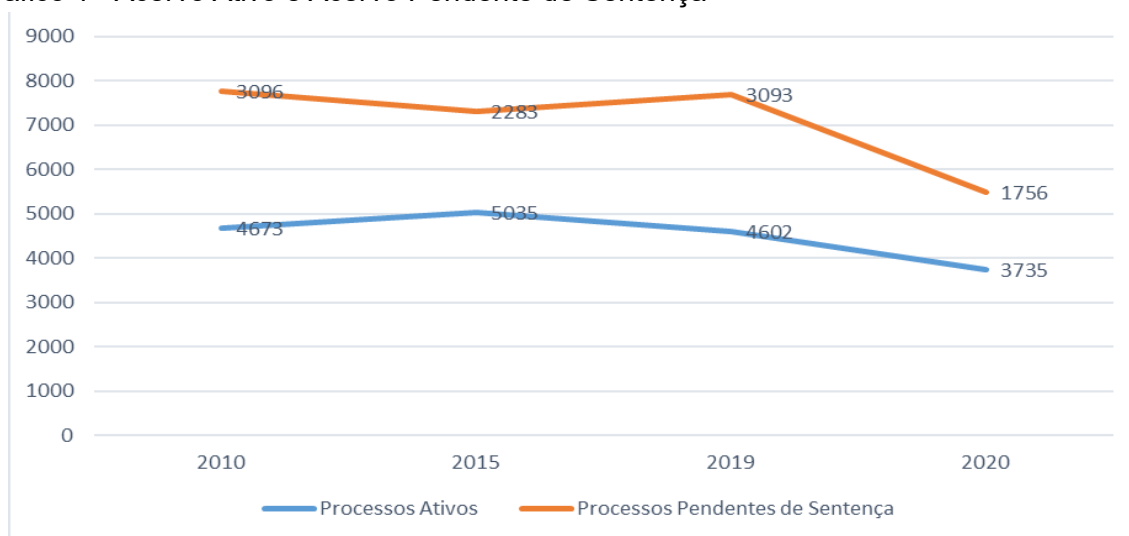
Tais índices foram analisados tendo por base os dados dos anos de 2010, 2015, 2019 e 2020, disponíveis no painel de *business intelligence*. Os dados foram retirados do sistema TermoJuris em 8 de janeiro de 2021, adotado pela Corregedoria-Geral de Justiça do TJMA e, durante o período de 2019-2020, não houve mudança no quadro de servidores, estando, portanto, a 1ª Vara com um déficit de dois técnicos judiciários, de acordo com a estrutura organizacional preconizada pelo TJMA.

O gráfico 1, apresentado a seguir, mostra o comportamento dos acervos ativo e pendente de sentença na fase de conhecimento:

---

<sup>100</sup> DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. Teleperícia como ferramenta adequada para a solução do litígio: um relato de experiência a partir das demandas de DPVAT. **Revista de Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 47, p. 100-109, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5663>. Acesso em: 23 nov. 2021.

Gráfico 1 - Acervo Ativo e Acervo Pendente de Sentença



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 1 demonstra 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 processos, houve diminuição do acervo ativo. No entanto, ocorreu o aumento no quantitativo do acervo pendente de julgamento. No final do ano de 2020, após a implantação da metodologia Canvas, reduziram-se 867 processos do acervo ativo, ao contabilizar uma taxa de baixa em torno de 59%, e 1.337 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, de cerca de 75% e, em dezembro de 2020, passou para o patamar de 52%. Isso implica afirmar que ocorreu o julgamento de quase 48% do acervo ativo da vara. A média do TJMA de julgamento para o período foi de 61%.

A tabela 1 mostra a relação entre o acervo ativo e o percentual de processos em atraso na secretaria judicial e no gabinete no período de abril de 2019 a dezembro de 2020.<sup>101</sup>

<sup>101</sup> Esclarece-se que se optou por esse período, uma vez que os dados dos processos em atraso há mais de 100 dias, fosse no gabinete, fosse na secretaria judicial, somente passaram a ser contabilizados a partir da titularidade na unidade jurisdicional, que se deu em maio de 2019.

Tabela 1 – Relação entre o Acervo Ativo e o percentual de atrasos na secretarial judicial e no gabinete

<b>Período avaliado</b>	<b>Acervo Ativo</b>	<b>Processos em atraso na secretaria</b>	<b>Processos em atraso no gabinete</b>
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%)

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise demonstra que houve 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% –, embora o almejado pela equipe para a unidade fosse que o atraso se direcionasse ao percentual de 10% do quantitativo total de processos. A redução maior do atraso no período anterior à implantação da metodologia Canvas se deu em virtude do fato de que a unidade se encontrava sem juiz titular há seis meses, bem como a Secretaria Judicial não praticava atos ordinatórios, o que permitiu, em um primeiro momento, diminuir o excesso de processos em atraso.

Por fim, quanto ao IAD, foi adotado, tão logo do ingresso da juíza 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 é direcionada a 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 à 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 audiência, a fim de que 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, no âmbito da Corregedoria-Geral de Justiça, foram instituídas semanas denominadas de Semana da Baixa Processual, com o intuito de que, naquele período designado, a vara desempenhasse 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 cerca de 160%, tendo, pois, a média nacional alcançado o patamar global de 117%, segundo informações do Relatório Justiça em Números de 2020. No ano de 2020, o IAD ficou em torno de 243%, o que representou um aumento de cerca de 83% nessa taxa, o arquivamento de 2.110 processos e a expedição de quantia superior a 1,9 milhão de reais, sendo cerca de um 1,1 milhão em alvarás judiciais e cerca de 800 mil reais em requisições de pequeno valor (RPV). Os dados revelam o comprometimento da equipe em arquivar os processos 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 1, 2, 4 e 6. A primeira meta está relacionada ao julgamento do maior número de processos de conhecimento do que os distribuídos durante o ano. A meta 2 se direciona para o julgamento de 80% 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 4, esta se destina ao julgamento de 70% 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 6 determina o julgamento de 60% 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 2, a meta 1 foi cumprida na unidade durante os anos de 2019 e 2020. Além disso, no ano de 2020 houve o cumprimento integral da meta 6. Em relação à meta 2, que se apresenta como um gargalo da vara, dos 552 processos indicados, foram julgados 233. Quanto à meta 4, 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, o que pode ter

influenciado em percentual de cumprimento menor em 2020, se comparado com o ano de 2019 (Tabela 2).

Tabela 2 – Cumprimento das metas estabelecidas pelo TJMA nos anos 2019 e 2020

Metas	2019	2020
1	100%	290,95%
2	31%	42,21%
4	17%	9,09%
6	50%	66,67%

Fonte: Elaborada pela autora.

Destaca-se que a adoção do planejamento na unidade, com o auxílio da metodologia Canvas, permitiu maior organização das ações judiciais na vara, ao ocorrer julgamentos em blocos de causas repetitivas, observância dos precedentes<sup>102</sup> e identificação dos grandes litigantes/recorrentes, a fim de adotar tratamento processual adequado para essas espécies de demandas, e de se evitar julgamentos contraditórios. Assim, foram produzidos 4.693 provimentos jurisdicionais, sendo 1.922 despachos, 1.196 decisões e 1.575 sentenças.

Com a implementação de postulados da gestão processual, tais como a flexibilidade procedimental, o mapeamento de fluxos processuais com o método Kanban – como no caso dos pagamento das RPV mediante a instituição de listas organizadas cronologicamente e percentual do orçamento do ente público municipal destinado a esses pagamentos e nas demandas que envolviam o seguro DPVAT –, bem como o fomento aos métodos alternativos de solução de conflitos, com vistas a abreviar a duração do processo<sup>103</sup>, o tempo médio entre a data de abertura e a data da sentença ficou em 1.216 dias. A ressalva de que estão incluídos, nesse cálculo, as execuções fiscais e execuções de títulos extrajudiciais, demandas que tradicionalmente impactam no tempo médio de duração do processo.

Ainda, do quantitativo de sentenças proferidas, a taxa de recorribilidade externa ficou em torno de 12%, ao passo que a de recorribilidade interna foi de pouco mais de 4%. Portanto, a análise dessas duas taxas, a qual deveria estar atrelada à

<sup>102</sup> FERRAZ, Taís Schilling. **O precedente na jurisdição constitucional**: construção e eficácia do julgamento da questão com repercussão geral. São Paulo: Saraiva, 2017.

<sup>103</sup> 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.

taxa de reversibilidade<sup>104</sup> – o TJMA não dispõe de mecanismos para mensurar a taxa de reversibilidade –, 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.

No ano de 2021, adotou-se novamente a metodologia Canvas para a elaboração do planejamento da unidade, o que culminou em redução do acervo ativo de 3.735 para 2.978 processos e consecução de todas as metas instituídas pelo CNJ para a vara – metas 1, 2, 4, 6, 5 e 12 –, a despeito de ter ocorrido o déficit de dois servidores públicos. Soma-se a isso o fato de que a equipe se mostra mais resolutiva no tocante aos problemas apresentados na rotina gerencial, a ponto de sugerir modificações contínuas nos fluxos processuais para aprimorá-lo, tal como o comando já em sede de sentença para a expedição de alvará judicial sem que haja a necessidade de o processo retornar para o gabinete unicamente para que seja dada essa determinação.

Diante deste estudo de caso, apresentado em uma perspectiva qualitativa, a terceira fase desta pesquisa busca a implementação das metodologias gerenciais em outras varas, por meio da pesquisa-ação, para testar se os impactos da implantação desses métodos de gestão na unidade judicial em referência são generalizáveis. Alcançado este objetivo, será avaliado se as ferramentas podem ser incorporadas como boas práticas de gestão em unidade judicial.

---

<sup>104</sup> Para Gico Júnior e Arake (2019), a taxa de recorribilidade seria a razão entre a quantidade de recursos interpostos contra decisões judiciais pelo total de decisões prolatadas ao passo que a taxa de reversibilidade seria a razão entre a quantidade de decisões judiciais revertidas pelo total de decisões recorridas por uma determinada instância ou órgão julgador em dado período. (GICO JÚNIOR, Ivo Teixeira; ARAKE, Henrique Haruki. Taxa de recorribilidade, taxa de reversibilidade e eficiência judicial. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, Santa Maria, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1981369431820>. Acesso em: 9 jan. 2021.).

## 4 APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM UNIDADES JUDICIAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO

Esta seção analisa a aplicação de metodologias ágeis em unidades judiciais do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA). Optou-se por aplicar as metodologias e, posteriormente, medir os seus resultados, nessas estruturas organizacionais de primeiro grau do Poder Judiciário, porque é um *locus* em que elas tendem a produzir impacto, pois é onde a maioria dos processos são ajuizados, está o maior acervo de processos do Judiciário e o conhecimento de suas rotinas gerenciais e boas práticas de gestão podem contribuir para o planejamento de ações e mapeamento de fluxos processuais.

A estratégia metodológica utilizada foi a pesquisa-ação, com o objetivo de capacitar um grupo de juízes e servidores do Judiciário em metodologias de planejamento e controle, principalmente os métodos ágeis descritos na seção 3, implementá-las nas práticas gerenciais dessas varas e, posteriormente, por meio da coleta de dados relativa aos indicadores de desempenho e de entrevistas semiestruturadas, obter informações sobre se esses métodos ágeis – Canvas e Kanban – influenciam na gestão e no desempenho de unidades judiciais.

### 4.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa-ação teve as suas origens nas ciências sociais e foi introduzida no Brasil no campo da educação e do planejamento rural<sup>105</sup>. Na Ciência Jurídica, essa técnica metodológica favorece a solução de problemas coletivos, pressupõe a compreensão de mudanças emergentes e produz conhecimento nesse percurso<sup>106</sup>. Na Administração, de acordo com análise realizada em 64 teses e dissertações defendidas no período de 2011 a 2018, o enfoque da pesquisa-ação foi a de que os autores partiram de um método, ideia ou processo já pronto e idealizado, a fim de

---

<sup>105</sup> SILVEIRA, Rogério Zanon da; PALASSI, Marcia Prezotti; DE PAULA, Ana Paula. Modos de uso de pesquisa-ação em dissertações e teses em administração no Brasil. **Revista Organizações em contexto**, São Paulo, v. 15, n. 30. p. 317-349, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/9457/0>. Acesso em: 2 jan. 2022.

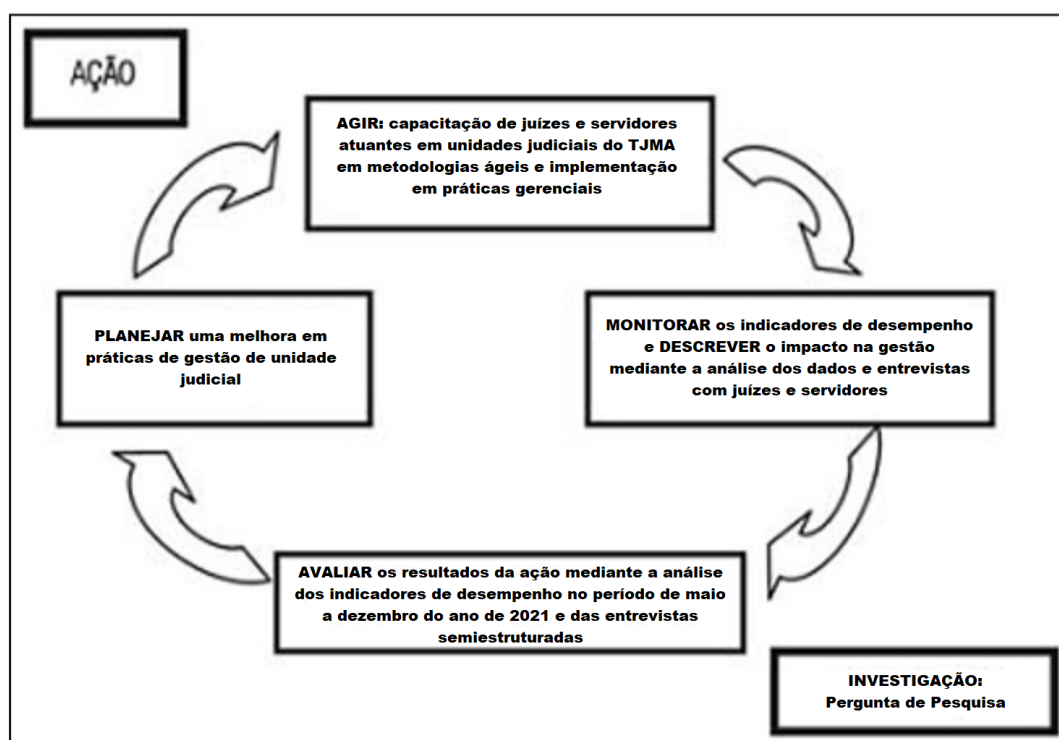
<sup>106</sup> GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca; NICÁCIO, Camila Silva. **(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo, Almedina, 2020.

implementá-lo ou acompanhar a sua implantação na organização pesquisada<sup>107</sup>. Devido à interdisciplinaridade, nesta pesquisa-ação serão adotados esses pressupostos.

Com base em David Tripp<sup>108</sup>, a pesquisa-ação difere da pesquisa tradicional, porque, ao mesmo tempo que altera o que está sendo pesquisado, é limitada pelo contexto e pela ética, é destinada ao aprimoramento da prática, por meio de uma intervenção planejada e posteriormente avaliada. A pesquisa-ação é realizada em quatro fases, de maneira interdependente e circular: 1) Planejar uma melhora da prática; 2) Agir para implantar a melhora planejada; 3) Monitorar e descrever os efeitos da ação; e 4) Avaliar os resultados da ação.

A investigação-ação foi realizada, levando-se em consideração as fases indicadas na Figura 5.

Figura 5 – Representação em quatro fases do ciclo da pesquisa-ação realizada



Fonte: Elaborada pela autora e adaptado de TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

<sup>107</sup> SILVEIRA, Rogério Zanon da; PALASSI, Marcia Prezotti; DE PAULA, Ana Paula. Modos de uso de pesquisa-ação em dissertações e teses em administração no Brasil. **Revista Organizações em contexto**, São Paulo, v. 15, n. 30. p. 317-349, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/9457/0>. Acesso em: 2 jan. 2022.

<sup>108</sup> TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.



Aliado a isso, a aprendizagem organizacional (AO), que se mostra relacionada à pesquisa-ação, se apresenta como campo a ser impulsionado no Poder Judiciário<sup>109</sup>. Com a sua perspectiva socioprática, tem o objetivo de demonstrar que essa aprendizagem é uma realização coletiva e que as práticas são o *locus* para a geração da aprendizagem e do conhecimento por meio da participação<sup>110</sup>. Em uma tentativa de concretizar a ideia de AO, o TJMA, em seu planejamento, instituiu que, para as demandas complexas, haveria uma estruturação de ações para sua solução e posterior adoção em outros casos e a implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégicos como forma de promover a adoção de práticas inovadoras (artigo 3º, XIV e XIX, Resolução-GP nº 44/2021<sup>111</sup>).

Assim, ao tomar por base a pesquisa-ação e a AO, a primeira etapa do estudo ocorreu com a escolha das unidades judiciais a serem pesquisadas. Em análise do Sistema TermoJuris do TJMA, em março de 2021, foram selecionadas três unidades judiciais que contavam com juízes titulares, vitaliciados e que se encontravam na função há mais de quatro anos. A opção por essa quantidade de unidades considerou o tempo de duração do curso de mestrado. Ainda, a instituição dos demais requisitos se direcionou para o fato de que juízes substitutos não detêm competência gerencial ampla nas varas, o estágio probatório pode ser um fator de entrave na introdução de modificações na rotina gerencial, bem como o tempo no exercício da função judicial influencia na maturidade de compreensão dos conceitos de gestão.

Outra condição observada foi a competência judicial ser ampla, mesmo se a vara fosse de entrância intermediária, devido à diversidade de demandas judiciais que são ajuizadas e as unidades serem localizadas no interior do estado do Maranhão

---

<sup>109</sup> ZWICK, Elisa; BERTOLIN, Rosangela Violetti; BRITO, Mozar José de. Pesquisa-ação e aprendizagem organizacional socioprática: uma aproximação. **Revista de Administração da UFMS**, Rio Grande do Sul, n. 5, p. 1182-1197, 2019. Disponível <https://www.redalyc.org/journal/2734/273458852003/html/>. Acesso em: 15 mar. 2021.

<sup>110</sup> ZWICK, Elisa; BERTOLIN, Rosangela Violetti; BRITO, Mozar José de. Pesquisa-ação e aprendizagem organizacional socioprática: uma aproximação. **Revista de Administração da UFMS**, Rio Grande do Sul, n. 5, p. 1182-1197, 2019. Disponível <https://www.redalyc.org/journal/2734/273458852003/html/>. Acesso em: 15 mar. 2021.

<sup>111</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Resolução nº 44, de 23 de junho de 2021**. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o sexênio 2021-2026. São Luís: TJMA, 2021. Disponível em: [https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/arquivos\\_ascom/resol\\_gp\\_442021\\_25\\_06\\_20\\_21\\_16\\_15\\_50.pdf](https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/arquivos_ascom/resol_gp_442021_25_06_20_21_16_15_50.pdf). Acesso em: 15 mar. 2022.

e pertencentes a polos distintos. Por fim, as unidades pesquisadas deveriam contar com mais de 4 mil processos ativos<sup>112</sup>, quantidade que evidencia a necessidade de planejamento do acervo e introdução de ferramentas de gestão.

Após esse processo de escolha, foi enviada comunicação, via correio eletrônico oficial, aos juízes titulares e secretários judiciais, a fim de lhes informar a respeito da pesquisa e do cronograma de capacitações, o qual, igualmente, deveria ser transmitido à equipe de servidores públicos, inclusive assessoria, para possíveis substituições de participantes em caso de não haver concordância.

Esclareceu-se que seriam examinados os indicadores de desempenho, relativos às taxas de congestionamento de julgamento e de baixa<sup>113</sup>, ao acervo ativo e à quantidade de processos em atraso há mais de 100 dias. A opção por analisar esses dados se deu em virtude da facilidade do acesso pelos sistemas eletrônicos do TJMA, uma vez que esses indicadores são públicos e concentram um panorama quantitativo geral da unidade, ao passo que a taxa de baixa se relaciona com o acervo ativo na unidade e os atrasos com a vazão das demandas dada pelo juiz, atividade essa a qual é direcionada para a prolação da sentença, por isso a existência da taxa de julgamento. Explicou-se que, parte da pesquisa – implementação da metodologia Canvas e entrevistas –, seria gravada para posterior transcrição e seriam realizadas entrevistas semiestruturadas com toda a equipe, mediante assinatura ou leitura de termo de consentimento, conforme previsto em pressupostos éticos de pesquisas nas áreas de ciências sociais aplicadas.

Para a realização da análise nesta dissertação, foram utilizadas também as informações constantes no Relatório Justiça em Números 2021 e 2020, cujos dados se referem aos anos-base 2020 e 2019, respectivamente, uma vez que as informações relativas ao ano de 2021 somente são divulgadas no segundo semestre do ano de 2022. Foi ainda utilizado o diagnóstico elaborado pelos juízes e secretários

---

<sup>112</sup> Para o cálculo do acervo ativo, são desconsiderados os processos suspensos, sobrestados ou que se encontram no arquivo provisório.

<sup>113</sup> De acordo com o CNJ, a taxa de congestionamento mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, comparativamente ao total tramitando no período de um ano (que consiste na soma dos pendentes e dos baixados). Quanto maior o índice, maior a dificuldade da unidade judicial em lidar com o seu estoque de processo. Na taxa de congestionamento líquida, retira-se do cálculo o acervo dos processos suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório. Aliado a isso, ainda é feita a diferenciação para taxa de congestionamento de baixa e de julgamento tanto para o processo de conhecimento quanto para o processo de cumprimento de sentença/execução. No presente estudo, serão adotados os índices relativos à taxa de congestionamento líquida, com enfoque no processo de conhecimento, uma vez que as execuções/cumprimento de sentença, em muitos casos, não dependem unicamente da atividade judicial para que sejam julgadas/arquivadas.

judiciais, em 15 de maio de 2021, a análise SWOT realizada pelos servidores públicos atuantes nas unidades judiciais pesquisadas, ao longo do mês de maio do ano de 2021. Além deles, os indicadores de desempenho descritos no sistema TermoJuris para o período de 2020 a 2021, com ênfase no período de maio a dezembro de 2021, quando ocorreu a pesquisa.

Neste contexto, a capacitação consistiu em três encontros, realizados por meio da plataforma *Zoom*, com o auxílio do ambiente colaborativo desenvolvido no *software* Miro. A primeira exposição dialogada, realizada pela autora da pesquisa, aconteceu em 14 de maio de 2021, em que participaram inicialmente juízes e secretários judiciais e teve como foco a elaboração de diagnóstico inicial, aplicação do método SWOT e compreensão dos indicadores de desempenho a serem examinados.

Após, em 28 de maio de 2021, a pesquisadora novamente se reuniu com juízes e secretários judiciais, com o intuito de repassar-lhes as concepções e procedimentos das metodologias ágeis Canvas e Kanban. Quanto ao método Kanban, os participantes elaboraram um fluxo processual atinente às ações que questionam empréstimos consignados, oportunidade em que foram detalhadas as tarefas desempenhadas por juízes e servidores para o cumprimento desse tipo de demanda judicial.

Ambas as capacitações ocorreram com a participação, em um primeiro momento, dos ocupantes de cargos de liderança da unidade judicial. Tal opção se deu devido à pouca familiaridade dos participantes com questões relacionadas à gestão, logo, a abordagem inicial procurou situá-los nesse contexto gerencial.

A implementação da metodologia Canvas envolveu todos os integrantes da equipe das varas. Foram realizadas três sessões, uma para cada unidade judicial, com duração de duas horas cada. As sessões ocorreram, de maneira virtual, entre os dias 4 a 18 de junho de 2021. Em seguida à aplicação da metodologia Canvas, as unidades elaboraram o planejamento de ações para o período de julho a dezembro de 2021.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas no período de outubro a novembro de 2021 e foram ouvidas 21 pessoas, sendo três juízas, três secretários judiciais e 15 servidores públicos. Utilizou-se o roteiro adiante indicado, elaborado pela autora, sem diferenciação de perguntas para os entrevistados. Todas as entrevistas

foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e, posteriormente, houve a sua transcrição de forma naturalizada para fins de inserção no *software* Atlas TI.

### **Roteiro de Entrevista**

1. Como foi a sua experiência com a capacitação em metodologias ágeis? Quais dificuldades e quais pontos positivos você encontrou?
2. Como você considera ações educacionais sobre metodologias ágeis e práticas de gestão para juízes e servidores?
3. Você acredita que a utilização das metodologias ágeis, em especial o Kanban e Canvas, podem auxiliar no gerenciamento da unidade? Como e em que medida?
4. Como foi a experiência com a utilização do Canvas para o planejamento na gestão da unidade? E a utilização da plataforma Miro?
5. Como tem sido a aplicação do plano de ação elaborado pela unidade com a utilização do método Canvas? Houve adesão de todos os participantes? Quais os entraves encontrados?
6. As metodologias ágeis têm sido utilizadas em algum outro setor da unidade? Quais?
7. Quanto ao clima organizacional, como o entrevistado verifica se a capacitação em metodologias ágeis provocou alguma modificação?
8. Você percebeu alguma alteração na relação da Vara com o Ministério Público, Defensoria Pública e demais *stakeholders* externos após a capacitação em metodologias ágeis? Por favor, descreva.
9. Por favor, comente a possível relação entre a capacitação em metodologias ágeis e o alcance de metas da Vara.
10. Fique à vontade para comentar outros aspectos relacionados à aplicação de metodologias ágeis na gestão da Vara em que você atua.
11. Como o entrevistado considera a introdução de ações educacionais sobre metodologias ágeis e práticas de gestão para juízes e servidores?

Encerrada a etapa das entrevistas, o passo seguinte foi a consolidação dos dados quantitativos, referentes ao período de maio a dezembro de 2021, com o objetivo de, ao final, relacionar as informações colhidas nas entrevistas e os indicadores de desempenho para tecer considerações a respeito da aplicação dessas metodologias ágeis na gestão de unidade judicial.

#### **4.2 Diagnóstico inicial das unidades judiciais pesquisadas**

Com base na perspectiva gerencial, que ganha tração no Poder Judiciário brasileiro sobretudo com o surgimento do CNJ, a eficiência da atividade judicial é medida por indicadores de desempenho. Entre as principais metas para o Poder Judiciário, instituídas pelo CNJ, está o aumento de produtividade de juízes,

direcionada a “julgar mais processos que os distribuídos”, ou seja, o “output” ser maior que “input” (Meta 1), com enfoque na solução dos processos mais antigos (Meta 2), a fim de coibir a morosidade judicial e reduzir o estoque de ações.

Embora a eficiência, considerada como uma das dimensões do desempenho da atividade judicial, tenha sido responsável pelo foco da produção de estudos empíricos sobre desempenho no Poder Judiciário no período de 1992 a 2011<sup>114</sup>, atualmente, em um viés sistêmico, as unidades judiciais devem ser examinadas sob o ponto de vista também da gestão de pessoas, do conhecimento, da prestação do serviço judiciário mais humanizado e voltado para a efetividade do processo judicial.<sup>115</sup>

Nesse sentido, o TJMA, segundo o Relatório Justiça em Números de 2021, é considerado tribunal de médio porte, composto por três entrâncias<sup>116</sup>, no qual atuam 309 juízes em primeiro grau de jurisdição, entre os quais há o total de 113 juízas, o que corresponde a 36,56%<sup>117</sup>. Há 19,2% de cargos de juízes vagos<sup>118</sup>. No tocante ao quantitativo de servidores, estes somam a quantia de 5.815<sup>119</sup>. Há, nesse quantitativo, 3.014 servidoras públicas – 51,83% do total de servidores – de acordo com levantamento feito pelo departamento de pessoal do TJMA, em março do ano de 2022.

A escolha deste tribunal se deu em virtude da facilidade na coleta de dados, bem como, diante da pesquisa-ação exigir uma intervenção na realidade local, tenciona-se que as informações obtidas possam subsidiar futuras ações gerenciais a serem desenvolvidas nas varas pesquisadas.

---

<sup>114</sup> GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar./abr. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200005>. Acesso em: 15 mar. 2022.

<sup>115</sup> A sistemática da legislação processual de 2015 instituiu, em seus artigos 4º e 6º, além da ideia de cooperação entre aqueles que participam da demanda judicial, a preocupação com a solução integral do mérito, inclusive da atividade satisfativa, e em tempo razoável.

<sup>116</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>117</sup> MARANHÃO. Tribunal de Justiça do Maranhão. Lista de antiguidade dos juízes de direito – Atualizada em 24 de agosto de 2021. Disponível em: [https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/lista\\_de\\_antiguidade\\_dos\\_juizes\\_de\\_direito/lista\\_de\\_antiguidade\\_dos\\_juizes\\_de\\_direito\\_atualizada\\_ate\\_24082021\\_24\\_08\\_2021\\_16\\_42\\_22.pdf](https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/lista_de_antiguidade_dos_juizes_de_direito/lista_de_antiguidade_dos_juizes_de_direito_atualizada_ate_24082021_24_08_2021_16_42_22.pdf). Acesso em: 2 set. 2021.

<sup>118</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>119</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

Além disso, o estado do Maranhão é o segundo ente da federação com maior índice de habitantes por unidade judiciária de primeiro grau na Justiça Estadual – informação igualmente contida no Relatório Justiça em Números 2020<sup>120</sup> –, fenômeno que também se repete na Justiça do Trabalho<sup>121</sup>. Quanto à essa constatação, denota-se que, dos 217 municípios existentes no estado do Maranhão, apenas 107 são sede de comarcas, o que representa uma capilaridade da Justiça Estadual em 49,30% nesses locais e onde estão distribuídas as 276 unidades judiciárias do TJMA.<sup>122</sup>

Ainda, 80,1% da população maranhense é residente nos municípios-sede de comarca<sup>123</sup>, dado este que, em um primeiro momento, demonstra que há uma concentração das pessoas nas sedes de comarca – a despeito de ser o pior percentual entre os tribunais de médio porte – e *a priori* teriam acesso aos serviços prestados pela Justiça Estadual, à míngua de indicadores que possam vir a medir em que consiste a procura pelo Poder Judiciário<sup>124</sup> e a sua qualidade, no tocante, por exemplo, à efetividade do processo. No entanto, os núcleos de Justiça 4.0 foram instituídos em 22 de março de 2022 e carecem de regulamentação quanto à competência jurisdicional e as experiências com as secretárias únicas são pontuais; existentes apenas, no polo de Timon e na comarca de São Luís, nem há centros regionais de perícias ou contadorias, o que demonstra uma carência na regionalização dos serviços judiciários.

---

<sup>120</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>121</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>122</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>123</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>124</sup> No TJMA, a cada 100 mil habitantes, ingressam 4.326 casos novos, de acordo com o CNJ. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.). Arelado a isso, o litígio é muito mais frequente no Brasil do que nos países da OCDE (ARNOLD, Jens Matthias e GRUNDKE, Robert. **Raising productivity through structural reform in Brazil**. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). n. 1660. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/84e6fbbeb-en>. Acesso em: 21 mar. 2022.).

No ano de 2020, o TJMA teve 319.473 casos novos e restaram pendentes de julgamento 1.074.710 ações<sup>125</sup>. A taxa de congestionamento total ficou no patamar de 72,4%<sup>126</sup>. Embora, no ano de 2019, tenham ingressado 377.101 casos novos e ficaram sem solução 1.079.872 processos<sup>127</sup>, o que deveria representar uma diminuição na taxa de congestionamento entre os anos de 2020 e 2019, pois o ingresso de casos novos é menor e o estoque de processos também, esta variável para o ano de 2019 foi de 69,6%<sup>128</sup>, isto é, menor que em 2020.

Quanto à eficiência técnica, o índice de produtividade dos magistrados (IPM), que leva em consideração o volume de casos baixados e o número de juízes que atuaram durante o ano na jurisdição, ficou em 1.184 no ano de 2020<sup>129</sup>, e em 1.461 no ano de 2019<sup>130</sup>, igualmente, no primeiro grau, redução essa ocasionada pela diminuição dos casos novos/pendentes ocorrida em 2020.

Feito este panorama geral da Justiça Estadual no Maranhão nos anos-base de 2019 e 2020, cujo intento é demonstrar o volume processual gerenciado, os principais indicadores do TJMA e o macro contexto em que estão inseridas as unidades judiciais examinadas, denota-se que a boas práticas de gestão se fazem necessárias para o próprio desempenho dos órgãos judiciais.

Neste sentido, os dados das unidades pesquisadas levaram em consideração, além da dimensão quantitativa dos indicadores de desempenho coletados, questões relativas ao quantitativo populacional<sup>131</sup>, de servidores públicos e a existência de termos judiciários, para uma compreensão da realidade local,

---

<sup>125</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>126</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>127</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>128</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>129</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>130</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2020**. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>131</sup> Todos os dados relativos ao índice populacional foram retirados do sítio eletrônico do IBGE: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ma>. Acesso em: 16 mar.2022.

conforme Tabela 3, elaborado a partir do diagnóstico inicial descrito na terceira seção desta dissertação:

Tabela 3 – Diagnóstico inicial das comarcas pesquisadas

Comarca	População estimada em 2021 <sup>132</sup>	Acervo Ativo em 31.dez.2020	Distribuição média mensal de casos novos no ano de 2020	Distribuição média mensal de casos novos no ano de 2021	Quantidade de servidores	Existência de termo judiciário <sup>133</sup>
<b>A</b>	<b>68.941</b>	<b>7.679</b>	<b>120,5</b> processos  Total: <b>1.446</b> processos	<b>150,5</b> processos  Total: <b>1.806</b> processos	<b>10</b> <b>servidores</b> , sendo 02 cargos em comissão <sup>134</sup> .	<b>Sim</b> (01 termo)
<b>B</b>	<b>36.384</b>	<b>4.745</b>	<b>88</b> Processos  Total: <b>1.056</b> processos	<b>99,7</b> Processos  Total: <b>1.196</b> processos	<b>10</b> <b>servidores</b> , sendo 02 cargos em comissão.	<b>Sim</b> (02 termos)
<b>C</b>	<b>34.099</b>	<b>10.629</b>	<b>149,25</b> processos  Total: <b>1.791</b> processos	<b>113,7</b> processos  Total: <b>1.364</b> processos	<b>11</b> <b>servidores</b> , sendo 02 cargos em comissão e 02 na Secretaria Única. <b>Não</b> <b>há analista</b> <b>judiciário</b> (área Direito).	<b>Não</b>

Fonte: IBGE; TJMA.

<sup>132</sup> O quantitativo populacional, quando a unidade judicial contemplar termo judiciário, será a soma da população da cidade sede da comarca e a do(s) termo(s).

<sup>133</sup> De acordo com o Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão, a divisão judiciária é composta por comarcas, termos e zonas judiciárias. Quanto às comarcas, estas poderão ser constituídas por mais de um termo judiciário. Além disso, cada município corresponde a um termo judiciário. Atualmente, são 110 termos judiciários acoplados às estruturas das comarcas no TJMA.

<sup>134</sup> Na estrutura das unidades judiciais de primeiro grau do interior, existem dois cargos em comissão providos pelo juiz titular: um de assessor judicial e outro de secretário judicial. Arelado a isso, 63% dos cargos em comissão existentes e das funções comissionadas estão no primeiro grau, ocupando o TJMA o último lugar dentre os tribunais de médio porte neste quesito (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.).



De acordo com o levantamento feito sobre recursos, litigiosidade e produtividade da prestação jurisdicional no contexto internacional<sup>135</sup>, realizado em 2011, em 2008, o Brasil apresentava uma média de 8,3 juízes por grupo de cem mil habitantes, o que representaria um juiz para cada 12.048 habitantes. Então, considerando os dados de 2008, bem como que, no ano de 2020<sup>136</sup>, para cada vara e juizados especiais estaduais no Maranhão, havia entre 22.267 a 26.202 habitantes atendidos por uma unidade judiciária, as comarcas pesquisadas, que possuem apenas um juiz e não há em sua estrutura juízes substitutos ou auxiliares<sup>137</sup>, apresentam um quantitativo superior de habitantes por juiz. Logo, reforça-se o dado já constante nos Relatórios Justiça em Números de que um dos maiores índices de habitante por unidade judiciária se concentra na Justiça Estadual Maranhense. Tais dados podem revelar um acúmulo de demandas nas unidades, devido à sobrecarga de trabalho concentrada em um único juiz, a necessidade de mecanismos de desterritorialização ou até mesmo uma redistribuição das unidades judiciais e da força de trabalho.

Assim, por se tratar de uma análise direcionada para a carga de trabalho do juiz<sup>138</sup>, com base na média de volume de processos que estão sob a gestão do magistrado, chega-se à quantidade de 6.321 ações no ano de 2020<sup>139</sup>. No TJMA, essa média, para as unidades de primeiro grau, de acordo com levantamento feito pelo setor de estatística do TJMA, levando-se em consideração o acervo ativo de todas as varas, inclusive Turmas Recursais, em 31 de dezembro de 2020, sem que haja

---

<sup>135</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estudo comparado sobre recursos, litigiosidade e produtividade: a prestação jurisdicional no contexto internacional**. Brasília: CNJ, 2011.

<sup>136</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>137</sup> Embora o Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado do Maranhão preveja, em seu artigo 45, que, para as entrâncias inicial e intermediária, haverá um juiz para cada grupo de quatro juízes titulares, atualmente, não há nenhum juiz substituto no quadro de pessoal.

<sup>138</sup> Como a carga de trabalho por juiz, de acordo com o Relatório Justiça em Números, leva em consideração a soma dos processos baixados e dos casos pendentes e, em seguida, divide-se pelo número de juízes em atuação, esse indicador não é disponibilizado pelo TJMA em relação à cada unidade judiciária, mas, tão-somente, de maneira geral, por isso que o exame ficou adstrito à média nacional verificada no relatório. Desse modo, no TJMA, essa carga de trabalho é de 4.437 processos no primeiro grau (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.).

<sup>139</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

qualquer separação entre as competências das unidades, é de 4.419 processos/juiz, conforme Tabela 4:

Tabela 4 – Quantidade média de processos sob a gestão do juiz (acervo ativo) nas unidades do primeiro grau do TJMA em 31 de dezembro de 2020

Variável	Média	Mínimo	Máximo	Comarca A	Comarca B	Comarca C
VOLUME DE PROCESSOS/JUIZ	<b>4.419</b>	326	18.453	<b>7.679</b> (3.260 processos acima da média)	<b>4.745</b> (326 processos acima da média)	<b>10.629</b> (6.210 processos acima da média)

Fonte: TJMA.

Em exame do volume de processos, todas as unidades pesquisadas se encontram com quantitativo de ações maior que a média local apontada para o final do ano de 2020. Quanto à média nacional, à exceção da comarca B, a despeito de possuir dois termos judiciários, fato esse que deveria atrair uma quantidade maior de processos relativos à Fazenda Pública enquanto grande litigante do Poder Judiciário, por exemplo, o mesmo fenômeno se repete.

Em comparação aos casos novos<sup>140</sup> por juiz, no âmbito do TJMA, tem-se que, no primeiro grau, no ano de 2020, há uma média de 801 novos casos. Em todas as unidades pesquisadas, a distribuição tanto do ano de 2020, quanto do ano de 2021 superou esse patamar médio de casos novos/juiz, com a ressalva de que os dados apresentados no campo da distribuição mensal incluem as execuções fiscais ajuizadas neste cálculo. No entanto, nas comarcas do interior do estado, apresenta-se de pouca expressividade no quantitativo de casos novos as execuções intentadas pela fazenda pública municipal e/ou estadual, por isso não há comprometimento da inferência. Ainda, somente a comarca C apresentou uma redução dos casos novos entre os anos de 2020 e 2021, ainda que o total deles tenha superado a média, a despeito de não ter sido objeto de investigação o motivo da redução.

<sup>140</sup> Para o Relatório Justiça em Números, no quantitativo de casos novos são computados o total de processos que ingressam tanto na fase de conhecimento quanto na fase de execução de título, que será dividido pelo número de juízes em atuação, não computadas as execuções fiscais. Nos dados públicos fornecidos pelo TJMA, são computadas no campo da distribuição as execuções fiscais.

O mesmo cenário é visto com relação aos casos novos por servidor. No TJMA, a média, para o primeiro grau, é de 84 processos<sup>141</sup>. Nas unidades pesquisadas, os servidores atuantes nas comarcas são responsáveis por uma quantidade superior do que descrito na média tanto nos anos de 2020 a 2021, com destaque para a comarca C que, apesar de possuir o maior acervo ativo das varas, objeto da investigação, não possui, em sua estrutura de pessoal, o cargo de analista judiciário – área Direito. A carência de pessoal, apontada na matriz SWOT como descrito a seguir, tem reflexos no tempo do giro do acervo, cumprimento de expedientes pela Secretaria e o *déficit* do cargo de analista passa a comprometer a própria entrega da prestação jurisdicional, uma vez que o cargo atua diretamente na elaboração de minutas de despachos, decisões e sentenças.

A esse respeito, em estudo realizado no Tribunal de Justiça do estado de Minas Gerais (TJMG) no ano de 2013, foi apontado que existe uma correlação positiva em se ter uma equipe de suporte de servidores para ajudar a aumentar a produtividade, além de que contar com mais funcionários permite ao juiz uma maior dedicação às atividades jurisdicionais, e não somente a dedicação à gestão da unidade<sup>142</sup>. Na verdade, o intuito das secretarias únicas, da regionalização de serviços de contadoria e perícia e da própria automação das atividades administrativas de uma unidade judicial tencionam que o juiz possa dar maior enfoque à atividade jurisdicional.

Realizado o mapeamento dos dados iniciais das unidades com suporte dos valores médios indicados para determinadas variáveis da gestão judiciária no Relatório Justiça em Números, sobretudo, o preenchimento da matriz SWOT, por todos os integrantes das equipes pesquisadas, foi utilizado para o mapeamento do ambiente interno e externo, com o intuito de dar à pesquisa uma abordagem qualitativa e permitir uma maior compreensão das metodologias ágeis no cenário das unidades pesquisadas. As respostas apresentaram certa similaridade nas unidades pesquisadas, as quais foram sintetizadas na Quadro 4, a seguir.

---

<sup>141</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>142</sup> GOMES, Mirla da Costa; MEDEIROS, Haroldo de Sá; SOUZA, Mariluce Paes de; SOUZA, Dércio Bernardes de. Avaliação perceptiva do planejamento estratégico no Tribunal de Justiça de Rondônia. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 22, p. 171-186, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6631/4372>. Acesso em: 9 jan. 2021.

Quadro 4 – Mapeamento do ambiente interno e externo das unidades pesquisadas

**Ambiente Interno**

<p><b>Pontos fortes</b></p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Diálogo para a solução dos entraves entre juízes e equipe de trabalho</p>	<p><b>Pontos fracos</b></p> <p>Carência de treinamento dos servidores nas práticas gerenciais da unidade</p> <p>Falta de equipamentos para a realização das atividades cotidianas da unidade</p> <p>Necessidade de um quadro de servidores públicos ampliado</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Instalação de centros de conciliação regionais</p> <p>Ampliação da gratificação de atividade judiciária (GAJ)<sup>143</sup></p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>Dificuldades na conexão de <i>internet</i> e quedas constantes de energia elétrica no ambiente físico do Fórum</p> <p>Falta de integração dos sistemas utilizados pelo Sistema de Justiça</p>

**Ambiente externo**

Fonte: Dados da pesquisa.

Tanto no diagnóstico inicial quanto ao que foi apontado pelas equipes, o juiz e os servidores atuantes nas varas, objeto da pesquisa, não apresentam formação em gestão, nem apresentavam conhecimentos prévios em relação às metodologias ágeis, fato que é refletido como ponto fraco no tocante à carência de treinamento específico nesta área, a despeito de o clima organizacional ser considerado satisfatório.

Assim, o conhecimento, a experiência e capacitação de servidores e juízes em gestão, no modelo de governança judicial, ora adotado, se encontra no constructo recursos e estrutura<sup>144</sup>. Destaca-se um estudo realizado no âmbito da Justiça Federal (JF), no Tribunal Regional Eleitoral (TRE/RN) e no Tribunal Regional do Trabalho (TRT/21), todos eles localizados no Rio Grande do Norte (RN), em que os servidores do TRT/21 foram os únicos a apontarem esse constructo como obstáculo à governança judicial; sendo, pois, conveniente, que o Judiciário adote processos de

<sup>143</sup> A gratificação é regulamentada pela Resolução nº 59/2010 e é destinada a um quantitativo fixo de servidores na unidade, que passam a ter carga horária de sete horas diárias, e não seis horas diárias.

<sup>144</sup> AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, jul./ago. 2015.

capacitação em gestão de todos aqueles que atuam na jurisdição<sup>145</sup>, questão essa que se encontra também destacada nas equipes de trabalho analisadas.

Ainda, no tocante aos pontos fracos, em consonância com os dados apresentados, a gestão de pessoas, enquanto não há capacitação, existe nítida carência de pessoal e/ou distribuição da força de trabalho deficitária, bem como aspectos da política de incentivo salarial dos servidores que devem ser revistos, são tópicos que merecem ser pensados sob a ótica da sobrecarga de trabalho e até mesmo da motivação para o exercício das funções, seja por juízes, seja por servidores.

Quanto às inovações tecnológicas preconizadas pelo CNJ, a falta de equipamentos, como computadores, as dificuldades de acesso à *internet* e até mesmo à energia elétrica são entraves à concretização da justiça digital no TJMA, por isso que devem ser aprofundadas as inovações organizacionais consistentes nas técnicas de realização de audiências virtuais, no teletrabalho e na gestão de equipes híbridas, por exemplo, para promover uma aproximação da gestão por evidência à cultura organizacional dos tribunais e atrelá-la aos novos desafios a serem enfrentados pelo Poder Judiciário.

Percebe-se que o único tema relativo à gestão processual foi mencionado quando se tratou da possibilidade de instalação de centros judiciários de solução de conflitos e cidadania (CEJUSC), os quais se encontram atrelados à política de tratamento adequado de conflitos e é adotada pelo CNJ desde o ano de 2006. No TJMA, há somente 18 CEJUSCs<sup>146</sup>, que não são regionais, isto é, abarcam a extensão de um único município, e não há nas varas do interior os juízes/conciliadores leigos.<sup>147</sup>

Além disso, é questionável, do ponto de vista da efetividade, a instituição de meta nacional para aumentar o índice de conciliação, compreendido como o percentual de sentenças homologatórias em relação ao total de sentenças/decisões

---

<sup>145</sup> SILVEIRA, Raquel Marta da Costa; CLEMENTINO, Maria do Livramento Miranda; ALMEIDA, Lindijane de Souza Bento. Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional: An analysis of the challenges for the provision of the legal service. **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 315-344, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4569>. Acesso em: 21 abr. 2022.

<sup>146</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>147</sup> A figura dos conciliadores e juízes leigos está prevista no artigo 7º, Lei nº 9.099/1995. São considerados auxiliares da Justiça e podem, por exemplo, os juízes leigos dirigir a instrução, sob a supervisão do juiz togado, bem como proferir decisão (artigos 37 e 40, ambos da Lei nº 9.099/1995).

terminativas<sup>148</sup>, uma vez que é pressuposto dessa forma alternativa de solução de conflito a voluntariedade. Neste cenário, a despeito de a nova legislação processual brasileira ter tornado obrigatória, a partir de 2016, a audiência de conciliação e mediação, em quatro anos o número de sentenças homologatórias de acordo diminuiu 18,8%.<sup>149</sup>

Portanto, o mapeamento do ambiente interno e externo das unidades pesquisadas refletiu as informações descritas no Relatório Justiça em Números 2021, ao lançar bases para os resultados e discussões a serem formulados no tópico seguinte.

### 4.3 Resultados e discussão

Para a consecução dos objetivos desta dissertação, de explorar se as metodologias ágeis auxiliam na gestão da unidade judicial, por meio da elaboração do planejamento e mapeamento de fluxos de processos e tarefas a serem executadas, e se contribuem ou não para a melhoria dos indicadores de desempenho, apresenta-se a Tabela 5, com os indicadores de desempenho das unidades analisadas, obtidos em 15 de maio de 2021, pelo Sistema TermoJuris:

Tabela 5 – Indicadores de desempenho das unidades pesquisadas em 15 de maio de 2021

Comarca	Acervo Ativo	Taxa de Baixa	Taxa de Julgamento	Conclusos em atraso
A	6.883	66,44%	59,39%	377
B	4.140	84,42%	74,44%	424
C	9.056	79,28%	75,75%	1.214

Fonte: TJMA.

Diante desses indicadores, embora tenha havido uma diminuição do acervo ativo em todas as comarcas, objeto do trabalho, se comparado com o estoque verificado em 31 de dezembro de 2020, conforme trazido na Matriz SWOT (Quadro 3), mostra-se a necessidade de um plano de gestão, como decorrência da boa

<sup>148</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

<sup>149</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

governança das varas, para fins de organização das rotinas gerenciais e até mesmo de capacitação, visto que as unidades apresentam uma sobrecarga de trabalho como já esclarecido anteriormente. Nenhuma delas apresenta o atingimento da cláusula de barreira – patamar de 56% nas taxas de congestionamento<sup>150</sup> – e em todas existem demandas que ultrapassam o prazo 100 dias, a fim de que seja dado algum provimento jurisdicional (despacho/decisão/sentença), o que revela, em um primeiro momento, comprometimento da celeridade processual e da própria prestação do serviço judiciário.

Ainda, com exceção da comarca A, as demais apresentam uma taxa de baixa e de julgamento superior a 70%, o que revela que há um gargalo tanto para que haja o arquivamento do processo, que ocorre quando há o cumprimento das determinações contidas na sentença pelas partes ou que a condenação seja paga pelo devedor, por exemplo, em sede de cumprimento de sentença, quanto para que os processos cheguem até a fase processual da sentença, para, posteriormente, serem baixados. A taxa de baixa, portanto, está ligada, sobretudo, ao cumprimento dos expedientes dados em sentença pela secretaria e com a efetividade do processo, a despeito de não se ter um indicador que possa vir a sugerir por qual motivo ocorre a baixa, enquanto que a taxa de julgamento se relaciona à atividade jurisdicional em si, atrelada ao mapeamento das fases processuais e seu cumprimento nos prazos preconizados. Essas taxas sofrem influência direta da digitalização dos processos, da automação do sistema no cumprimento dos expedientes, da quantidade de servidores e dos tipos de demanda que se encontram em cada juízo.

Neste cenário, a metodologia Canvas foi utilizada em cada uma das unidades, com o intuito de identificar os gargalos e, por consequência, facilitar a construção do plano de ação para cada entrave encontrado, diante da atuação dos *stakeholders* e suas potencialidades, levando-se em consideração os objetivos abordados por toda a equipe, as restrições e adversidades, mediante a realização das tarefas no prazo por esta elencadas.

Logo, os achados alcançados com a sessão do Canvas Canvas (apêndices A, B e C) foram estruturados por unidade judicial, devido às especificidades de cada

---

<sup>150</sup> Segundo as metas nacionais instituídas pelo CNJ para a Justiça Estadual, em relação à taxa de congestionamento, é estabelecido o patamar de 56% (cláusula de barreira) como sendo o percentual em que não é exigida a redução para cumprimento dessa meta.

uma delas, para, em seguida, serem examinados sob o enfoque das entrevistas realizadas.

Com relação à Comarca A, destaca-se que a preocupação central residiu na redução da morosidade processual, por isso foi suscitada a priorização dos processos conclusos há mais de 100 dias como trabalho a ser realizado na secretaria e no gabinete, o que se coaduna com o fato de que, em análise da Tabela 3, percebe-se, por exemplo, que a unidade possui um quantitativo de habitantes muito superior por juiz, além de uma distribuição de casos novos crescente. Assim, a sobrecarga de trabalho gera impacto tanto na qualidade do serviço judiciário prestado quanto na própria qualidade de vida de juiz e servidores públicos.

Portanto, a instalação de mais uma vara, nesta comarca, mencionada como uma das alternativas para diminuir a morosidade, é uma sugestão que poderia ser avaliada pelo TJMA. Nesse sentido, diante do cenário da desterritorialização, afigura-se possível adotar alternativas a eventual aumento de despesa com a instalação, para contribuir com a celeridade processual, tal qual o fomento à prática de atos por videoconferência de maneira regionalizada, ao desatrelar a noção de que são necessárias estruturas físicas para que se ofereça o serviço judiciário ou até mesmo redefinição da competência delegada, descrita no artigo 109, § 3º, CF, para determinar que as ações previdenciárias sejam ajuizadas diretamente na Justiça Federal.

Aliado a isso, há a percepção dos entrevistados de que a atuação de órgãos auxiliares do sistema de justiça podem vir a ajudar na redução da morosidade, como a atuação do Ministério Público na devolução dos processos, para que não ocorra excesso de prazo, bem como dos oficiais de justiça no cumprimento dos mandados ou a indicação prévia da qualificação das partes envolvidas na lide, com o objetivo de facilitar a sua intimação e não ocorrer as redesignações de audiências, por ausência de devolução do mandado. Foi ressaltada a resistência da Defensoria Pública na adoção de boas práticas de gestão, embora não se tenha apontado em que se consistiria esse entrave.

Outro ponto de destaque é a gestão orientada por dados, pois foi mencionado mapeamento das demandas e seus fluxos para a otimização das tarefas na vara.

No tocante à Comarca B, o foco da atuação foi direcionado à melhoria das taxas de congestionamento (baixa e julgamento), uma vez que a unidade judicial, devido ao período pandêmico e com uma expressiva quantidade de processos ainda



em meio físico<sup>151</sup>, teria apresentado dificuldades em dar continuidade à prestação jurisdicional nesse lapso temporal, conforme relatado nas entrevistas. Ainda, foram mencionadas perdas familiares que ocasionaram abalo no clima organizacional e comprometimento das atividades cotidianas da unidade, por causa de afastamentos da função, tanto da juíza, como dos servidores. Ressalta-se, neste contexto, que não há dados públicos sobre o afastamento de juízes e servidores no TJMA, em decorrência da contaminação pelo novo coronavírus, tampouco quantos óbitos ocorreram.

Tais fatos estão refletidos, quando examinada a Tabela 5, em que se denota que a Comarca B apresentou a maior taxa de baixa, mesmo o seu acervo ativo sendo o menor das unidades pesquisadas, bem como a taxa de julgamento é bem semelhante à Comarca C, o que evidencia que as paralisações das atividades presenciais, a quantidade de demandas em meio físico e o abalo emocional gerado são fatores que comprometeram a prestação do serviço judiciário.

Neste cenário, a atividade da unidade contemplou planejar ações que pudessem tanto promover a digitalização de processos, inclusive com a ajuda de *stakeholders* externos ao sistema de justiça, como representantes de igrejas, para a futura migração para o Sistema PJe, quanto redução do congestionamento. No entanto, a ausência de promotor de justiça, a não devolução de cartas precatórias e limitações atinentes à falta de energia e *internet* são considerados entraves à consecução desses objetivos.

Em relação à Comarca C, dentre as varas pesquisadas, é a que possui maior acervo ativo e o menor tempo de titularidade da juíza gestora da unidade, por isso se direcionou o planejamento, sobretudo, para a diminuição do quantitativo de processos, fato que representa relação direta com os arquivamentos. A unidade é contemplada com a secretaria única (SEJUD), responsável pelo cumprimento das determinações judiciais atinentes a processos cíveis e de família, desde que virtualizados. Com a vinculação da vara à SEJUD, demonstra-se a necessidade de se estabelecer uma boa comunicação com esse órgão, pois os servidores da SEJUD não se encontram vinculados unicamente ao juiz titular da vara e nem se encontram presencialmente nas dependências físicas do Fórum.

---

<sup>151</sup> Segundo a Portaria Conjunta nº 10/2018, a comarca B passou a ser contemplada com o processo eletrônico em 6 de setembro de 2018.

Não obstante seja a unidade com o maior quantitativo de processos, não há analista judiciário, o que constitui obstáculo ao desenvolvimento das atividades jurisdicionais, uma vez que esse profissional contribui sobremaneira em atividades finalísticas, como elaboração de minutas de despachos e de decisões. Mais uma vez, a nível estratégico e de maneira sistêmica, devem ser pensadas soluções para essa carência de servidor, como a instituição dos Núcleos de Justiça 4.0.

Ainda, houve a delimitação de tarefas específicas destinadas aos processos criminais que envolvem réus presos, a fim de que haja a sua catalogação e controle efetivo pela juíza e secretaria, uma vez que o Sistema PJe não oferece essa funcionalidade.

Para arrematar, a equipe listou as metas a serem alcançadas e o seu alcance, tais como digitalizações dos processos físicos, mediante parceria com escolas, mutirão de audiências de termos circunstanciados de ocorrências (TCO), migração de processos de presos provisórios, participação dos servidores nos cursos para manuseio do Sistema PJe, ao objetivar a redução do acervo.

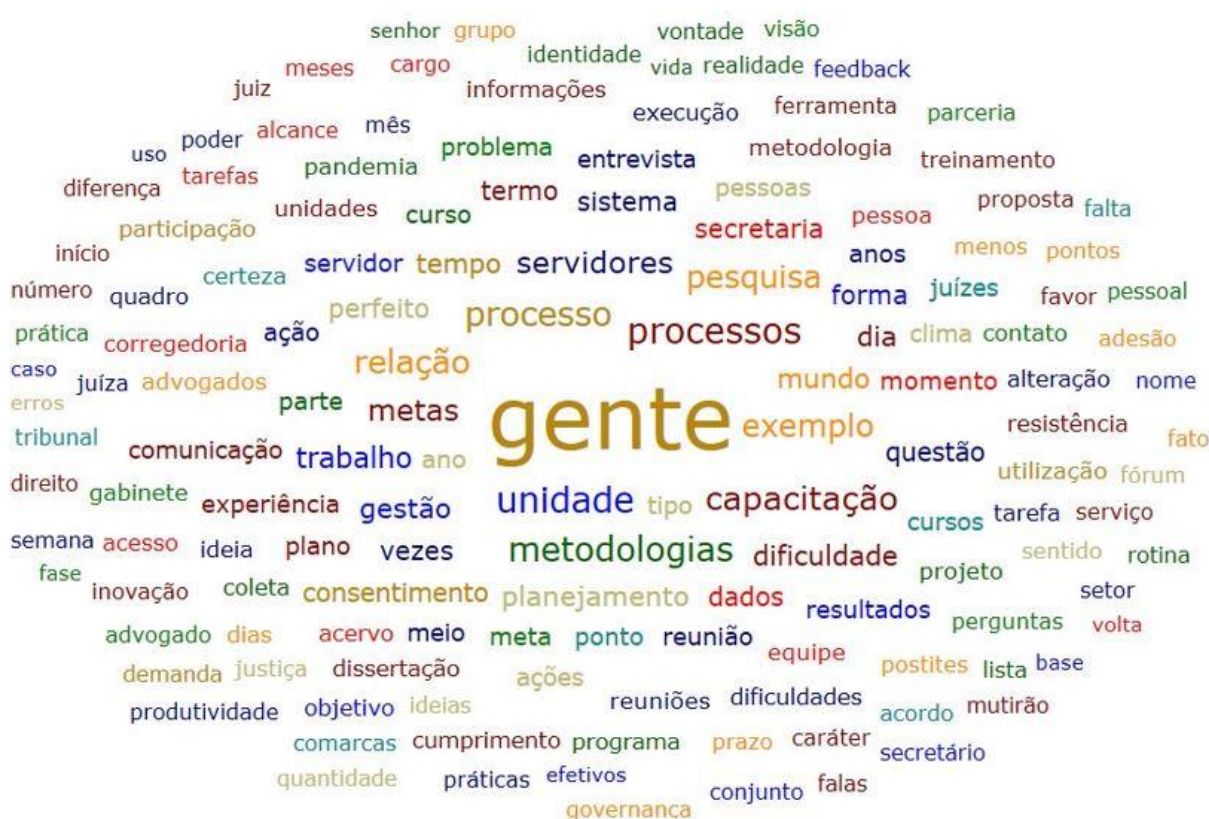
A partir desta visão do planejamento feito por cada unidade judicial, o qual refletiu os dados coletados inicialmente e demonstrou que a equipe apresenta conhecimento a respeito dos pontos fracos e fortes impulsionados pela aplicação prévia da Matriz SWOT, as informações obtidas nas entrevistas realizadas foram agrupadas nos seguintes temas, com auxílio do *software* Atlas TI, versão 22:

- 1) Experiência com as metodologias ágeis na gestão judicial;
- 2) Dificuldade com as metodologias ágeis e aplicativos Miro e Trello;
- 3) Clima Organizacional e
- 4) Capacitação e ações educacionais em metodologias ágeis e gestão.

A escolha por essa codificação procura compreender como se deu a experiência na gestão com a adoção dos métodos Canvas e Kanban, as dificuldades encontradas com a utilização desses métodos e dos programas para a sua instrumentalização, questões atinentes ao clima organizacional e se a capacitação e ações educacionais sobre metodologias ágeis de gestão devem ser fomentadas pelo TJMA, para, no momento posterior, verificar essa relação com os indicadores de desempenho.

Em uma análise inicial, das 21 entrevistas realizadas, as citações dos participantes foram concentradas em 114 menções à descrição das experiências com as metodologias ágeis na gestão, 68 foram direcionadas ao clima organizacional, 47 às dificuldades encontradas com os métodos e ferramentas e, por fim, 38 se relacionaram à capacitação e às ações educacionais acerca dessas metodologias. As entrevistas resultaram na nuvem de palavras indicada na Figura 5, formada a partir dos substantivos utilizados:

Figura 5 – Termos mencionados nas entrevistas realizadas



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados das entrevistas foram sistematizados, com o intuito de trazer as principais impressões sobre os temas tratados, conforme se apresenta no Quadro 5.

Quadro 5 – Resultados das entrevistas segundo os temas

TEMA	RESULTADOS
<p><b>1. Experiência com as metodologias ágeis na gestão judicial</b></p>	<p>As experiências com os métodos ágeis, nas unidades, foram direcionadas, sobretudo, ao planejamento de ações e mapeamento de fluxos processuais, como as demandas urgentes, pedidos das partes, penhoras. Com esse mapeamento dos fluxos, eram atribuídas as tarefas aos servidores e, posteriormente, havia a checagem do cumprimento, conforme objetivos e prazos estabelecidos pelas equipes.</p> <p>Foi relatado melhoria na comunicação e na cultura do <i>feedback</i>, principalmente devido ao teletrabalho, o que permitia o acesso às informações da unidade a qualquer tempo.</p> <p>Para além do mapeamento, nas Comarcas A e C, o aplicativo Miro é utilizado como local de armazenamento de informações úteis à gestão e mural de ideias, exposto a todos e, na Comarca B, em que não houve adaptação ao Miro, o Trello foi instalado amplamente nos computadores/celulares, para facilitar o manuseio.</p>
<p><b>2. Dificuldade com as metodologias ágeis e aplicativos Miro e Trello</b></p>	<p>Todos os entrevistados apresentaram dificuldade com a utilização do aplicativo Miro. Reporta-se que o fato de ser em língua estrangeira, bem como o próprio manuseio do aplicativo foram impeditivos para a sua utilização.</p> <p>Outra dificuldade apontada se relacionou aos conhecimentos mínimos de informática e, por se tratar de um aplicativo que os participantes não tinham conhecimentos prévios, à exceção do servidor da SEJUD que já tinha contato prévio com o Miro, houve resistência à sua utilização.</p> <p>Quanto ao Trello, com exceção da Comarca C, que preferiu gerenciar a sua organização pelo Miro, as outras duas se utilizam do método daquele aplicativo, principalmente porque é possível a vinculação de servidores às pastas, com notificação de tarefas, e anexo de documentos retirados do painel de BI do TJMA.</p>
<p><b>3. Clima organizacional</b></p>	<p>Os participantes reputaram que houve uma maior integração na equipe, com o sentimento de que, ao opinarem sobre o planejamento e participarem de sua construção, adquiriram uma visão sistêmica da unidade e se sentiram responsabilizados por eventuais falhas na consecução dos objetivos. Embora tenham sido relatadas resistências às modificações implantadas pela equipe durante as reuniões ocorridas, o receio estava ligado ao retrabalho, caso não fosse exitosa a medida.</p> <p>Em duas unidades (A e B) foram criados sistemas de bonificação, para motivar a equipe.</p>
<p><b>4. Capacitação e ações educacionais em metodologias ágeis e gestão</b></p>	<p>Tanto juízes quanto servidores reforçaram a necessidade de capacitação constante e ações educacionais voltadas para a gestão de unidade judicial. Nesse cenário, foi esclarecido que essas ações deveriam ser voltadas para o contexto de cada vara, em oposição a cursos direcionados a várias unidades ao mesmo tempo.</p> <p>Deveriam, ainda, permitir a participação ampla dos servidores nas ações de capacitação, inclusive dos cedidos, uma vez que, quando fica restrito aos juízes e secretários judiciais, não há um pleno aproveitamento por toda a equipe.</p> <p>Apenas 3 entrevistados preferiram que a intervenção fosse realizada de maneira presencial.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante desta categorização, foi possível verificar que, quanto às experiências com os métodos Canvas e Kanban, propiciaram uma diversidade de

atuações na gestão de unidade judicial, no tocante à elaboração de plano de ação para reduzir os gargalos, ao desenho de fluxos de trabalho, controle de prazo, de cumprimento das tarefas sem comprometimento da visão sistêmica, aliado a um maior conhecimento das rotinas gerenciais das unidades, ao terem promovido uma maior integração da equipe. Houve o fortalecimento da comunicação assíncrona e assertiva, principalmente para aqueles que desenvolvem uma estrutura híbrida de trabalho.

O fenômeno observado nas unidades pesquisadas com a aplicação dos métodos ágeis muito se assemelha ao toyotismo, vivenciado no Japão após a Segunda Guerra Mundial e, posteriormente, adotado por algumas indústrias ocidentais, o qual se baseia em um sistema de organização e gestão do trabalho, voltado para eliminar os tempos mortos na produção, com foco na qualidade total do serviço prestado, no envolvimento dos servidores, por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe com múltiplas funções.<sup>152</sup> Somado a isso, uma organização, para ser excelente, de acordo com estudo que procura correlacionar excelência operacional, agilidade organizacional e cultura organizacional, ainda que desenvolvido no âmbito do setor privado, necessita demonstrar que está comprometida com o desenvolvimento de práticas de qualidade e excelência, devido às mudanças constantes, situação essa também vivenciada no contexto das varas<sup>153</sup>.

Em relação às dificuldades encontradas quanto ao aplicativo Miro, na ótica de três entrevistados, poderiam ser amenizadas com uma capacitação inicial com o programa e, de maneira presencial, o que poderia vir a afastar a resistência, inclusive daqueles que demonstram não serem favoráveis às inovações tecnológicas. É interessante observar que o fato de o aplicativo apenas se encontrar disponível em língua estrangeira foi entendido como uma barreira inicial à sua não utilização.

No clima organizacional, a despeito de, na Matriz SWOT, as comarcas terem apontado esse fator como um ponto forte, os entrevistados mencionaram que, com a utilização das metodologias, houve maior integração da equipe em torno dos objetivos traçados. Tal constatação pode ser evidenciada na nuvem de palavras

---

<sup>152</sup> RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e Toyotismo. *Lutas Sociais*. São Paulo: vol. 19, n. 35, p. 65-70, jul./dez.2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/26678/pdf>. Acesso em: 2 jul. 2022.

<sup>153</sup> CARVALHO, André M.; SAMPAIO, Paulo; REBENTISCH, Eric S.; CARVALHO, João Álvaro. Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? **Total Quality Management & Business Excellence**. v. 30, Edição 13-14, p. 1495-1514. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319857477\\_Operational\\_excellence\\_organisational\\_culture\\_and\\_agility\\_the\\_missing\\_link](https://www.researchgate.net/publication/319857477_Operational_excellence_organisational_culture_and_agility_the_missing_link). Acesso em: 14 jul.2022.

(Figura 5), quando há o indicativo do substantivo “gente” como o mais utilizado, pois há um sentimento de pertencimento à unidade e responsabilidade pela prestação do serviço judiciário.

A Comarca A, como maneira de promover incentivo à atuação dos servidores públicos, instituiu o “Projeto Patrono”, cujo objetivo é premiar uma dupla de servidores com uma viagem, caso consigam promover a baixa do maior número de processos mais antigos da unidade judicial. A Comarca B, por sua vez, idealizou um sistema de bonificação, consistente em folgas, quando há o cumprimento de tarefas previamente estipuladas, a fim de gerar uma compensação pelo esforço realizado.

Tais iniciativas, além de promoverem, em um primeiro momento, a motivação da equipe, trazem debates em torno do alcance na gestão de pessoas da política de gratificação em pecúnia, instituída pelo TJMA, a qual está vinculada somente ao cumprimento das metas do CNJ, segundo a Portaria-TJ 49802020 e demais regulamentações. Assim, com base no observado nas varas pesquisadas, foi verificado que a motivação dos servidores públicos se orienta no sentido de melhor prestar o serviço judiciário<sup>154</sup>, e que as premiações, atinentes à motivação simbólica, podem servir de impulso à satisfação e comprometimento com o trabalho realizado. Destaca-se que, como a Comarca C, dentre as pesquisadas, foi a única que não institui eventual bonificação, possa estar associado ao fato de que, mesmo com o maior acervo ativo, não alcançou uma redução significativa do acervo, se comparada às demais comarcas.

Quanto à carência de capacitação para os que desenvolvem as suas funções no interior do estado, foi levantado como ponto positivo da intervenção realizada o fato de, além de ter sido virtual, que juízes e servidores, no mesmo espaço, puderam refletir sobre questões atinentes à administração da justiça, debate que envolveu a realidade local.

Neste contexto, os laboratórios de inovação<sup>155</sup> assumiriam um papel de destaque no incentivo, por meio de ações itinerantes, à utilização desses métodos na gestão em unidade judicial, oportunidade em que a ação educacional ficaria à escolha

---

<sup>154</sup> PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 681–690, 2010.

<sup>155</sup> Por meio da Resolução nº 395, de 07 de junho de 2021, o CNJ instituiu a política de gestão de inovação no âmbito do Poder Judiciário, em que estão inseridos os laboratórios de inovação. No TJMA, em 01 de setembro de 2021, houve a criação do laboratório, denominado de ToadaLab.

da equipe ser virtual ou presencial. O ambiente da inovação e da agilidade permitem o debate de temáticas, de forma desburocratizada e com foco no usuário do serviço, seja interno, seja externo.

Sob a perspectiva dos indicadores de desempenho examinados, verifica-se que houve redução das taxas – com exceção da taxa de baixa da Comarca C -, do acervo ativo e dos processos paralisados há mais de 100 dias (conclusos em atraso), conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Comparativo dos indicadores de desempenho das unidades pesquisadas no período de 15 de maio a 31 de dezembro de 2021

<b>Comarca A</b>	<b>Acervo Ativo</b>	<b>Taxa de Baixa<sup>156</sup></b>	<b>Taxa de Julgamento<sup>157</sup></b>	<b>Conclusos em atraso</b>
<b>15.mai.2021</b>	6.883	66,44%	59,39%	377
<b>30.set. 2021</b>	Sem dados no sistema	74,92%	Sem dados no sistema	Sem dados no sistema
<b>31.dez.2021</b>	5.757	61,69%	58,18%	200
<b>Observações</b>	<b>Redução de 1.126 processos</b>	<b>Redução de 13,73% no período de 30.set.2021 a 31.dez.2021</b>	<b>Redução de 1,21% no período de 15.mai.2021 a 31.dez.2021</b>	<b>Redução de 177 processos em atraso</b>

<b>Comarca B</b>	<b>Acervo Ativo</b>	<b>Taxa de Baixa</b>	<b>Taxa de Julgamento</b>	<b>Conclusos em atraso</b>
<b>15.mai.2021</b>	4.140	84,42%	74,44%	424
<b>30.set.2021</b>	Sem dados no sistema	77,21%	Sem dados no sistema	Sem dados no sistema
<b>31.dez.2021</b>	3.874	74,49%	51,25%	321
<b>Observações</b>	<b>Redução de 266 processos</b>	<b>Redução de 2,72% no período de 30.set.2021 a 31.dez.2021</b>	<b>Redução de 23,19% no período de 15.mai.2021 a 31.dez.2021</b>	<b>Redução de 103 processos em atraso</b>

<sup>156</sup> Até o mês de agosto de 2021, o TJMA divulgava a taxa de baixa líquida sem fazer distinção entre os processos de conhecimento e processos de execução/cumprimento de sentença. Posteriormente, houve a diferenciação de ambas as taxas. Como já esclarecido na metodologia, a taxa indicada, nesta tabela, a partir de 30 de setembro de 2021, será a taxa de baixa líquida referente aos processos de conhecimento, por melhor se coadunar com a aferição da prestação jurisdicional.

<sup>157</sup> Até o mês de agosto de 2021, o TJMA divulgava a taxa de julgamento líquida sem fazer distinção entre os processos de conhecimento e processos de execução/cumprimento de sentença. Posteriormente, houve a diferenciação de ambas as taxas. Como já esclarecido na metodologia, a taxa indicada, nesta tabela, a partir de 30 de setembro de 2021, será a taxa de julgamento líquida referente aos processos de conhecimento, por melhor se coadunar com a aferição da prestação jurisdicional. Além disso, optou-se por adotar no cálculo a subtração entre a taxa de julgamento coletada em maio/2021 e a indicada em dezembro/2021, uma vez que, mesmo diante da modificação realizada, não eram levados em consideração na mensuração, obtida em maio/2021, o impacto dos cumprimentos de sentença/execuções nessa taxa.

<b>Comarca C</b>	<b>Acervo Ativo</b>	<b>Taxa de Baixa</b>	<b>Taxa de Julgamento</b>	<b>Conclusos em atraso</b>
<b>15.mai.2021</b>	9.056	79,28%	75,75%	1.214
<b>30.set.2021</b>	Sem dados no sistema	78,28%	Sem dados no sistema	Sem dados no sistema
<b>31.dez.2021</b>	8.530	79,86%	64,58%	349
<b>Observações</b>	<b>Redução de 526 processos</b>	<b>Aumento de 1,58% no período de 30.set.2021 a 31.dez.2021</b>	<b>Redução de 11,17% no período de 15.mai.2021 a 31.dez.2021</b>	<b>Redução de 865 processos em atraso</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Partindo-se da premissa de que as unidades pesquisadas se encontram com sobrecarga de trabalho, conforme o diagnóstico inicial (Tabela 3), o que ocasiona a estagnação no alcance de melhores índices de desempenho, e tendo em vista que, durante a realização da pesquisa, não houve alteração no quadro de juízes/servidores ou outro fator que pudesse impactar neste trabalho, percebe-se que os indicadores de desempenho apresentaram reflexos positivos.

Na Comarca A, denota-se que, a despeito de ser somente um juiz responsável pelas demandas de quase 70 mil habitantes, ocorreu uma diminuição na taxa de julgamento. Devido ao lapso temporal da pesquisa, não é possível delimitar, mesmo com a adoção contínua dos métodos ágeis, se haverá um quantitativo satisfatório de julgamentos, de maneira célere. Aliado a isso, a redução do acervo é um ponto de destaque, o que pode ser atribuído à instituição de um projeto para motivação dos servidores para arquivamento de processos, sobretudo os mais antigos, e maior integração entre gabinete e secretaria.

Na Comarca B, os reflexos do período pandêmico, destacados ao longo das entrevistas como fator de entrave à prestação jurisdicional, foram amenizados com os métodos ágeis, pois o patamar da taxa de julgamento alcançado foi a maior das unidades pesquisadas. No entanto, a taxa de baixa continua expressiva, o que pode vir a revelar que a instituição de tarefas específicas para a baixa processual deveria ser estimulada.

Na Comarca C, embora não haja analista judiciário – o que influencia o desenvolvimento da atividade jurisdicional –, tanto a taxa de julgamento quanto a quantidade de processos em atraso apresentaram diminuição. Nesse contexto, para fins de estímulo à baixa processual, visto que é a unidade pesquisada com maior acervo, fosse possível, a exemplo das demais varas analisadas, a instituição de



incentivos à baixa processual. Não foram coletados dados na pesquisa para identificar o impacto da vinculação da unidade à secretária única nos indicadores de desempenho e a possibilidade de extensão de eventual bonificação a esse setor.<sup>158</sup>

Todas as unidades continuaram apresentando processos em atraso no período de desenvolvimento da pesquisa, ao trazer a questão da sobrecarga de trabalho e a complexidade das ações como entraves que devem ser sopesados para indicar a celeridade ou não na prestação jurisdicional e até mesmo lançar bases à possibilidade da desterritorialização para o processamento e julgamento de certas demandas.

Logo, o exame dos indicadores de desempenho – em que somente a Comarca C apresentou discreto aumento na taxa de baixa –, em cotejo com as entrevistas com as equipes das unidades, demonstram que as metodologias ágeis, enquanto boas práticas de gestão, proporcionaram incremento à organização do acervo ativo das unidades, mapeamento de tarefas e incentivo a um ambiente colaborativo e assíncrono.

Por fim, a governança em unidades de primeiro grau pode ser incrementada com o incentivo à utilização dos métodos ágeis e com a implementação da cultura dos planos de gestão, que levem em consideração práticas colaborativas e de integração da equipe ao ambiente de trabalho, aliada ao conhecimento dos indicadores de desempenho por todos e das restrições a esse alcance, com o fito de promoverem melhorias na prestação do serviço judiciário.

---

<sup>158</sup> Segundo o relatório analítico elaborado pelo CNJ em parceria com a Associação Brasileira de Jurimetria (ABJ), acerca das formas alternativas de gestão processual, atinentes à especialização das varas e a unificação das serventias, realizado nos Tribunais de Justiça do Estado do Ceará, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina e São Paulo, não foram identificados efeitos significativos no que diz respeito ao tempo de tramitação do processo. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Analítico Propositivo Justiça Empírica**. Formas alternativas de gestão processual. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Justica-Pesquisa\\_Relatorio\\_ABJ\\_2020-08-21\\_1.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Justica-Pesquisa_Relatorio_ABJ_2020-08-21_1.pdf). Acesso em: 8 jul. 2022.).

## 5 CONCLUSÃO

A busca por boas práticas de gestão que pudessem ser aplicadas em unidades judiciais e contribuíssem para a governança judicial impulsionou a realização deste estudo, desenvolvido a nível tático e operacional no Poder Judiciário, com o objetivo de explorar se as metodologias ágeis poderiam ser adotadas em unidades de primeiro grau e se seriam consideradas boas práticas de gestão, bem como a relação entre essas metodologias e os principais indicadores de desempenho das varas.

Na primeira parte do estudo, constatou-se que, em uma abordagem gerencial, é possível a adoção de boas práticas de gestão pelos tribunais, e que os métodos ágeis se inseririam neste contexto. Para além dessa aplicação, verifica-se a possibilidade de adoção dos métodos no gerenciamento das varas, e não somente na área de tecnologia da informação e da comunicação, com o intuito de fomentar uma perspectiva sistêmica e participativa na gestão das unidades judiciais.

No segundo momento da pesquisa, discorreu-se acerca da adaptação de metodologias de planejamento, implementação e controle em práticas gerenciais de unidade judicial, como o método SWOT. Quanto aos métodos ágeis a serem adaptados ao contexto da gestão judicial, optou-se pelo Canvas, destinado ao planejamento, e Kanban, destinado ao mapeamento de fluxos processuais, por melhor se coadunarem com as atividades gerenciais desenvolvidas pelas varas. O estudo de caso foi a metodologia utilizada, a fim de fornecer bases para a aplicação das metodologias em outras unidades judiciais.

Na terceira fase da dissertação, escolheu-se a pesquisa-ação como estratégia metodológica, diante da escassez de estudos na área jurídica que se utilizem dessa metodologia de pesquisa, e com vistas à possibilidade de intervir na realidade de três varas do Poder Judiciário Maranhense, localizadas no interior do estado.

Desta forma, por meio da capacitação em metodologias ágeis, destinada aos juízes e servidores, atuantes nestas unidades, foi possível a elaboração de planos de gestão por cada uma das comarcas e o mapeamento de fluxos processuais, com enfoque em cada realidade, em que houve a participação de toda a equipe de trabalho e, de maneira sistêmica, a promoção do conhecimento dos gargalos e das potencialidades para a melhoria da gestão na comarca. Foram desenvolvidos

mecanismos de motivação simbólica e de geração de um ambiente assíncrono e da cultura do *feedback*.

Aliado a isso, não pode ser desconsiderado que as unidades judiciais pesquisadas, com base nos dados nacionais/regionais relativos ao Poder Judiciário, se encontram com sobrecarga de trabalho e *déficit* de servidores públicos. Somado a tais fatores, como relatado nas entrevistas, identificou-se um entrave inicial à mudança com a introdução de métodos de gestão, devido ao receio com o retrabalho e eventuais reflexos negativos na produtividade.

Neste sentido, os laboratórios de inovação, junto das escolas judiciais, podem ser o *locus* adequado para a capacitação e difusão destas práticas, bem como de aplicação dos métodos nas unidades do Poder Judiciário, realizando ações itinerantes, presenciais ou virtuais, a depender da escolha dos envolvidos.

A pesquisa desenvolvida apresentou dificuldades na coleta dos indicadores de desempenho, uma vez que houve modificação na forma de cálculo das taxas de congestionamento, bem como o TJMA não mais disponibiliza, de maneira pública, as taxas de julgamento das unidades, o que dificulta o desenvolvimento da gestão por evidência. Ainda, há uma perspectiva de que o desempenho deve estar necessariamente atrelado à produtividade, quando, na verdade, outros fatores podem influenciar o quantitativo de sentenças e baixas processuais, como a automação do Sistema PJe no cumprimento de expedientes de secretaria e a digitalização do acervo.

Foram trazidas contribuições atinentes à desterritorialização das competências jurisdicionais, a manutenção de um ambiente híbrido de trabalho para juízes e servidores e a criação de sistemas de incentivo, diversos das gratificações pecuniárias, como folgas e premiações simbólicas, que fornecem bases para uma remodelagem do atual *design* organizacional do TJMA.

Portanto, os principais resultados da pesquisa demonstram que os métodos SWOT, Canvas e Kanban auxiliam no planejamento de ações e mapeamento de fluxos processuais e propiciam maior integração das equipes de trabalho na construção de um ambiente assíncrono e colaborativo. Confirmam, também, a hipótese inicial da pesquisa de que as metodologias ágeis podem ser aplicadas ao contexto da gestão judicial enquanto boas práticas de gestão. Em que medida essas metodologias contribuem para a melhoria dos indicadores de desempenho é uma questão que permanece em aberto. Para verificar essa relação seria necessário um acompanhamento do desempenho das varas pesquisadas por um período maior.

Os resultados alcançados nesta pesquisa permitem a elaboração de um produto tecnológico no formato de manual com vistas à aplicação de metodologias ágeis no processo de gestão de varas, que poderá compor o portfólio de boas práticas do CNJ. Este manual poderia incluir, além das orientações relacionadas ao uso dessas metodologias, as orientações sobre capacitação em metodologias ágeis.

Por fim, apresentam-se como agenda de pesquisa a adaptação de outras metodologias ágeis, como *Scrum* e *Sprint*, para a adoção em práticas gerenciais de unidades judiciais, bem como a expansão da utilização do Canvas e do Kanban em outras varas do Poder Judiciário.

## REFERÊNCIAS

AGILE MANIFESTO – 2011. “Manifesto for Agile Software Development Methods”. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 5 set. 2021.

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, 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.

ARNOLD, Jens Matthias; GRUNDKE, Robert. **Raising productivity through structural reform in Brazil**. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). n. 1660. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/84e6fbeb-en>. Acesso em: 8 dez. 2021.

AZEVEDO, Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini; REIS FILHO, Pompílio Guimarães; FREIRA, Frederico Cordeiro; SILVA, Simone Vasconcelos. Strategic Model Canvas: a tool proposition to optimize strategic planning. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, p.1-32, set./dez. 2018.

BARBOZA, Humberto. **Limites da aplicação das metodologias ágeis no setor público**. 74f. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV, Rio de Janeiro, 2019.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Tradução de Francisco M. Guimarães. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, J. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? **Journal of Economic Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 203-224, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>. Acesso em: 8 nov. 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria nº 135, de 6 de maio de 2021**. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2021. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3916>. Acesso em: 13 dez. 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria nº 140, de 25 de setembro de 2019**. Institui e regulamenta o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3021>. Acesso em: 13 dez. 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria nº 59, de 23 de abril de 2019**. Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de

Governança Colaborativa do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2887>. Acesso em: 13 dez. 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2004.

BRASIL. **Decreto-lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Institui o Código de Processo Penal. Rio de Janeiro, RJ, 3 out. 1941. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm). Acesso em: 13 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Institui o Código de Processo Civil. Brasília, DF, 16 mar. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm#art334](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm#art334). Acesso em: 13 dez. 2021.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambilra de; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 1 jan. 2022.

CARVALHO, André M.; SAMPAIO, Paulo; REBENTISCH, Eric S.; CARVALHO, João Álvaro. Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? **Total Quality Management & Business Excellence**. v. 30, Edição 13-14, p. 1495-1514. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319857477\\_Operational\\_excellence\\_organizational\\_culture\\_and\\_agility\\_the\\_missing\\_link](https://www.researchgate.net/publication/319857477_Operational_excellence_organizational_culture_and_agility_the_missing_link). Acesso em: 14 jul. 2022.

CASTRO, Marilú Pereira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar.2019, p. 173-184, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167960>. Acesso em: 8 nov. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estudo comparado sobre recursos, litigiosidade e produtividade: a prestação jurisdicional no contexto internacional**. Brasília: CNJ, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/relatorio-justica-em-numeros2021-081021.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2021

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Analítico Propositivo Justiça Empírica**. Formas alternativas de gestão processual. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Justica-Pesquisa\\_Relatorio\\_ABJ\\_2020-08-21\\_1.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Justica-Pesquisa_Relatorio_ABJ_2020-08-21_1.pdf). Acesso em: 8 jul. 2022.

CONTI, José Maurício. Planejamento estratégico do Poder Judiciário. *In*: CONTI, José Maurício (coord.). **Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas**. São Paulo: Almedina, 2017. E-book Kindle. Posição 1.681-2.305.

CUNHA, Luciana Gross; OLIVEIRA, Fabiana Luci de. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**. São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-23, 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/81688/77908>. Acesso em: 30 dez. 2021.

DATE, Roberta Naia; PINOCHET, Luis Hernan Contreras; BUENO, Ricardo Luís Pereira; NEMOTO, Miriam Christi Midori Oishi. Aplicação do método ágil Scrum em uma fundação educacional do setor público. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 75-94, mai./ago. 2016.

DE SÁ E SILVA, Fabio. Vetores, desafios e apostas possíveis na pesquisa empírica em direito no Brasil. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistareed.emnuvens.com.br/reed/article/view/95>. Acesso em: 2 jan. 2022.

DENHART, Robert B; CATLAW, Thomas J. **Teorias da administração Pública**. Tradução de Noveritis do Brasil. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DENNING, Stephen. Lessons learned from mapping successful and unsuccessful Agile transformation journeys. **Strategy & Leadership**, Wagon Lane, v. 47, n. 4, p. 3-11, 2019.

DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento estratégico com comarca do Poder Judiciário**. 147 f. Dissertação (Mestrado Profissional). Fundação Getúlio Vargas – FGV, Direito. Rio de Janeiro, 2010.

DIGITAL.AI. 15th State of Agile Report. **Annual Report for the State of Agile**, v. 15, n. 15, p. 3-22, 2021.

DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. Aplicação da metodologia Canvas de Projeto em unidade jurisdicional. **Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário**, 2020. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/294>. Acesso em: 22 dez. 2021.

DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza. Teleperícia como ferramenta adequada para a solução do litígio: um relato de experiência a partir das demandas de DPVAT.

**Revista de Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 47, p. 100-109, 2021.

Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5663>. Acesso em: 23 nov. 2021.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.

FELDMANN, Paulo Roberto; JACOMOSSI, Rafael Ricardo; BARRICHELLO, Alcides; MORANO, Rogério Scabim. The relationship between Innovation and Global Competitiveness: The mediating role of Management Practices evaluated by Structural Equation Modeling. **Review Of Business Management**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 195-212, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3970>. Acesso em: 8 nov. 2021.

FERRAZ, Taís Schilling. **O precedente na jurisdição constitucional: construção e eficácia do julgamento da questão com repercussão geral**. São Paulo: Saraiva, 2017.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Modal Canvas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

FREITAS, Simone Lins. **Os desafios da implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do Estado de Goiás**. 131 f. Dissertação (Mestrado). Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, Goiânia, 2018.

GICO JÚNIOR, Ivo Teixeira; ARAKE, Henrique Haruki. Taxa de recorribilidade, taxa de reversibilidade e eficiência judicial. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, Santa Maria, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1981369431820>. Acesso em: 9 jan. 2021.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. E-book Kindle. Posição 2124-2.654.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar./abr. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200005>. Acesso em: 15 mar. 2022.

GOMES, Mirla da Costa; MEDEIROS, Haroldo de Sá; SOUZA, Mariluce Paes de; SOUZA, Dércio Bernardes de. Avaliação perceptiva do planejamento estratégico no Tribunal de Justiça de Rondônia. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 22, p. 171-186, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6631/4372>. Acesso em: 9 jan. 2021.



GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca; NICÁCIO, Camila Silva. **(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo, Almedina, 2020.

HADDAD, C. H. B; PEDROSA, L. A. C. **Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual**. v. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual**. v. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades e Estados: Presidente Dutra. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ma/presidente-dutra.html>. Acesso em: 26 dez. 2021.

LANE, Jan-Erik. **New public management**. Routledge: New York, 2002.

LUNARDI, Fabrício Castagna. **Curso de direito processual civil**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

MACHADO, Maíra Rocha (org.). **Pesquisar empiricamente o direito**. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João F.; RAPOSO, Mário L. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. **Business Administration and Management**, v. 1, n. 17, 2014. p. 43-62. Disponível em: [http://legado.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Strategy%20And%20Strategic.pdf](http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Strategy%20And%20Strategic.pdf). Acesso em: 1 jan. 2022.

MARANHÃO. Tribunal de Justiça do Maranhão. Lista de antiguidade dos juízes de direito –Atualizada em 24 de agosto de 2021. Disponível em: [https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/lista\\_de\\_antiguidade\\_dos\\_juizes\\_de\\_direito/lista\\_de\\_antiguidade\\_dos\\_juizes\\_de\\_direito\\_atualizada\\_ate\\_24082021\\_24\\_08\\_2021\\_16\\_42\\_22.pdf](https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/lista_de_antiguidade_dos_juizes_de_direito/lista_de_antiguidade_dos_juizes_de_direito_atualizada_ate_24082021_24_08_2021_16_42_22.pdf). Publicado em 24. ago. 2021. Acesso em: 2 set. 2021.

MARIN, Sorina-Cristina. Strategic Management in Public Administration. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE “RISK IN CONTEMPORARY ECONOMY”. Galati, Romania, 2016. p. 187-191. Disponível em: <http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2016/SorinaCristinaMarin.pdf>. Acesso em: 1 jan. 2022.

MARQUES, Walter Caldas; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. O projeto-piloto de teletrabalho do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA. ENAJUS. Brasília, 2019. **Anais [...]**. Brasília, 2020.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócios na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167893>. Acesso em: 8 nov. 2021.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomas Learning, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 1-10, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/?lang=pt>. Acesso em: 1 set. 2021.

NEVES JÚNIOR, Paulo César. Inovação e governança no planejamento, na execução e no controle da atividade financeira do Poder Judiciário no Brasil. 425f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

OLIVEIRA NETO, Esclepíades de; CARVALHO, Adriana Moraes de; VIEIRA, Clara Dias. Rede nacional de laboratório de inovação gerencial e tecnologia da informação: eficiência e transparência no Poder Judiciário a serviço do desenvolvimento sustentável. **Revista do CNJ**, Brasília, v. 4, n. 2, jul./dez. 2020.

OLIVEIRA, Rodrigo Alberto de; ZYCH, Denilson Roberto; OLIVEIRA, Jair de; MICHALOSKI, Ariel Orlei. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 12-36, mai./ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16522>. Acesso em: 8 nov. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/ods/16/>. Acesso em: 12 dez. 2021.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Tradução de Raphael Bonelli. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Sílvia. Governança e *new public management*: convergência e contradições no contexto brasileiro. **Revista Organizações e Sociedade**, Bahia, v. 15, n. 46, p. 39-55, jul./set. 2008.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Movimento Pós-Nova Gestão Pública: o novo serviço público. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 12, n.1, p. 69-85, 2020.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 681–690, 2010.

PRIM, Carlos Henrique; STADNICK, Kamile Theis; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. A Teoria das Organizações e a Evolução do Pensamento Científico. *In*: XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2008.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e Toyotismo. Lutas Sociais. São Paulo: vol. 19, n. 35, p. 65-70, jul./dez.2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/26678/pdf>. Acesso em: 2 jul. 2022.

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

RICKARD, Erika. The Agile Court: Improving State Courts. *In: The Service Of Access To Justice And The Court User Experience*. **Western New England Law Review**, v. 39, n. 2, p. 227-250, 2017. Disponível em: [https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/wnelr39&div=11&start\\_page=227&collection=usjournals&set\\_as\\_cursor=0&men\\_tab=srchresults\\_](https://heinonline.org/HOL/Page?public=true&handle=hein.journals/wnelr39&div=11&start_page=227&collection=usjournals&set_as_cursor=0&men_tab=srchresults_). Acesso em: 8 nov. 2021.

RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hiroka. Embracing Agile. **Harvard Business Review**, p. 40-50, maio 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>. Acesso em: 11 set. 2021.

ROSA, Marcos Roque da; PEREIRA, Eliane Nascimento. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 479-497, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4310>. Acesso em: 19 set. 2021.

SADEK, Maria Tereza. Judiciário: mudanças e reformas. **Reforma da Justiça. Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 5, ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/rmr7WmNQZLYrPJ7VfWLFpYc/?lang=pt>. Acesso em: 8 dez. 2021.

SAUERBRONN, Fernanda Figueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; GANGEMI, Pedro Paulo de Toledo; FERNANDES, Janaina de Mendonça. Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas relacionadas ao BSC. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 1, p. 7-30, jan./mar. 2016.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de OP Traduções e Gabriel Zide Neto. 29. ed. Rio de Janeiro: *Best Seller*, 2018.

SILVA, Isabelle Santos Lau da. O desenvolvimento de uma ferramenta tecnológica em uma organização do poder judiciário estadual: utilizando como metodologia de apoio o modelo de gerenciamento de projetos Life Cycle Canvas (LCC). *In: VIII SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE*, 11., 2020, São Paulo. **Anais do VIII SINGEP**. São Paulo, 2020. p. 1-16. Disponível em: <http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/416.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2021.

SILVEIRA, Raquel Marta da Costa; CLEMENTINO, Maria do Livramento Miranda; ALMEIDA, Lindijane de Souza Bento. Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional: An analysis of the challenges for the provision of the legal service. **Revista do Serviço Público**, v. 71, p. 315-344, 2020.

Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4569>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SILVEIRA, Rogério Zanon da; PALASSI, Marcia Prezotti; DE PAULA, Ana Paula. Modos de uso de pesquisa-ação em dissertações e teses em administração no Brasil. **Revista Organizações em contexto**, São Paulo, v. 15, n. 30. p. 317-349, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/9457/0>. Acesso em: 2 jan. 2022.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de software**. Tradução de Kalinka Oliveira e Ivan Bosnic. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SOUSA, Paulo Ferro Costa de. **A utilização do laboratório de inovação, inteligência e objetivos de desenvolvimento sustentável (LIODS) do Conselho Nacional de Justiça como instrumento para auxiliar na prevenção de conflitos e na desjudicialização do Poder Judiciário**. 129 f. Dissertação (Mestrado). Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP, Brasília, 2021.

SPIGELMAN, James J. Measuring court performance. **Journal of Judicial Administration**, Rochester, v. 16, n. 2, 2006. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1806782>. Acesso em: 28 out. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Acórdão nº 2.314/2013 TCU/Plenário. 2013. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2013-08-28;2314>. Acesso em: 22 dez. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Resolução nº 44, de 23 de junho de 2021**. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o sexênio 2021-2026. São Luís: TJMA, 2021. Disponível em: [https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/arquivos\\_ascom/resol\\_gp\\_442021\\_25\\_06\\_2021\\_16\\_15\\_50.pdf](https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/arquivos_ascom/resol_gp_442021_25_06_2021_16_15_50.pdf). Acesso em: 13 dez. 2021.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Os caminhos para uma governança democrática no Poder Judiciário. In: CONTI, José Maurício (coord.). **Poder Judiciário: orçamento, gestão e políticas públicas**. São Paulo: Almedina, 2017. E-book Kindle. Posição 2340-2796.

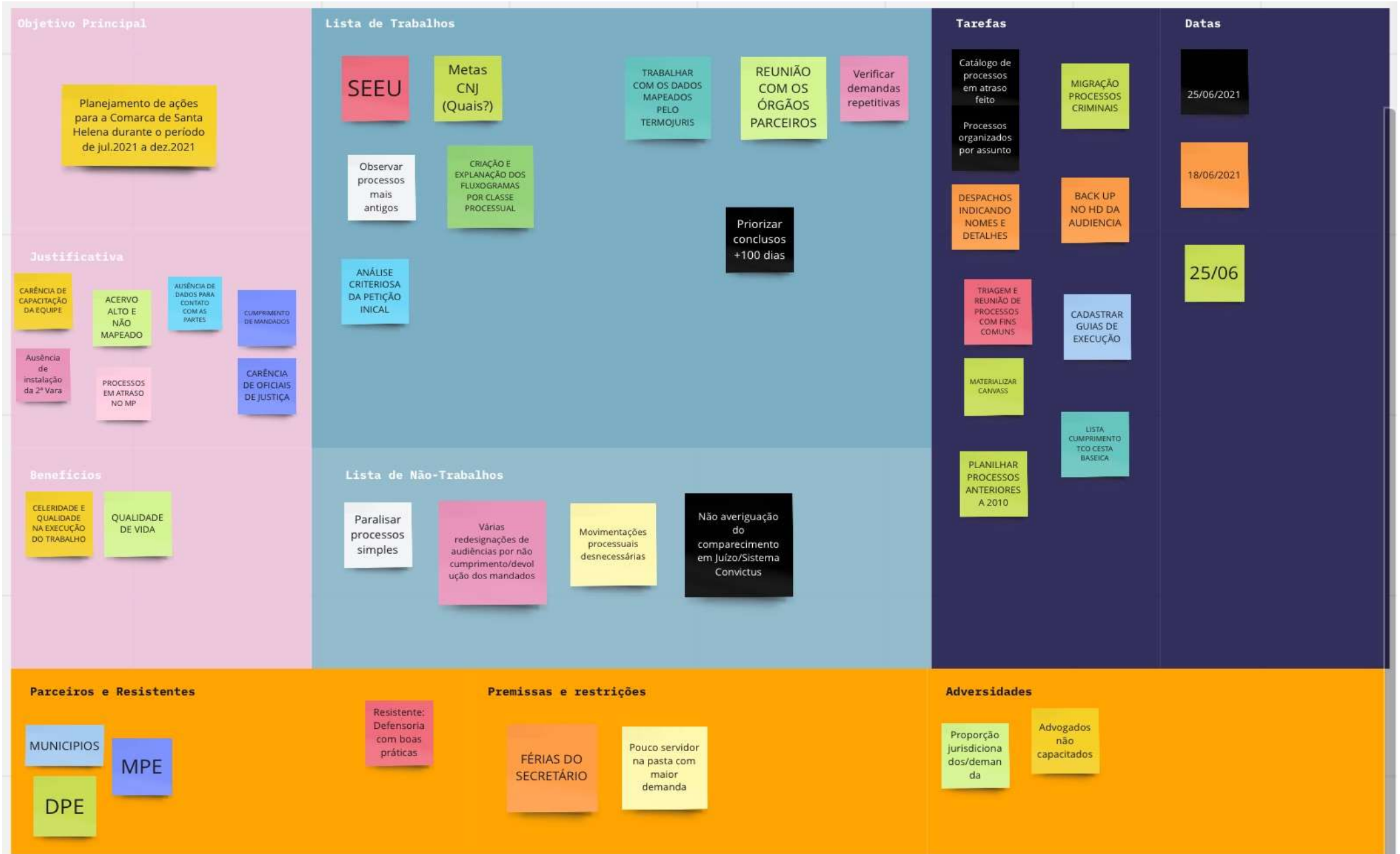
ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa; BOCHENEK. A tecnologia e o novo *design* organizacional no Poder Judiciário. **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**, São Paulo, v. I, ano 1, p. 249-263, out./dez. 2018.

ZWICK, Elisa; BERTOLIN, Rosangela Violetti; BRITO, Mozar José de. Pesquisa e aprendizagem organizacional socioprática: uma aproximação. **Revista de Administração da UFMS**, Rio Grande do Sul, n. 5, p. 1182-1197, 2019. Disponível <https://www.redalyc.org/journal/2734/273458852003/html/>. Acesso em: 15 mar. 2021.

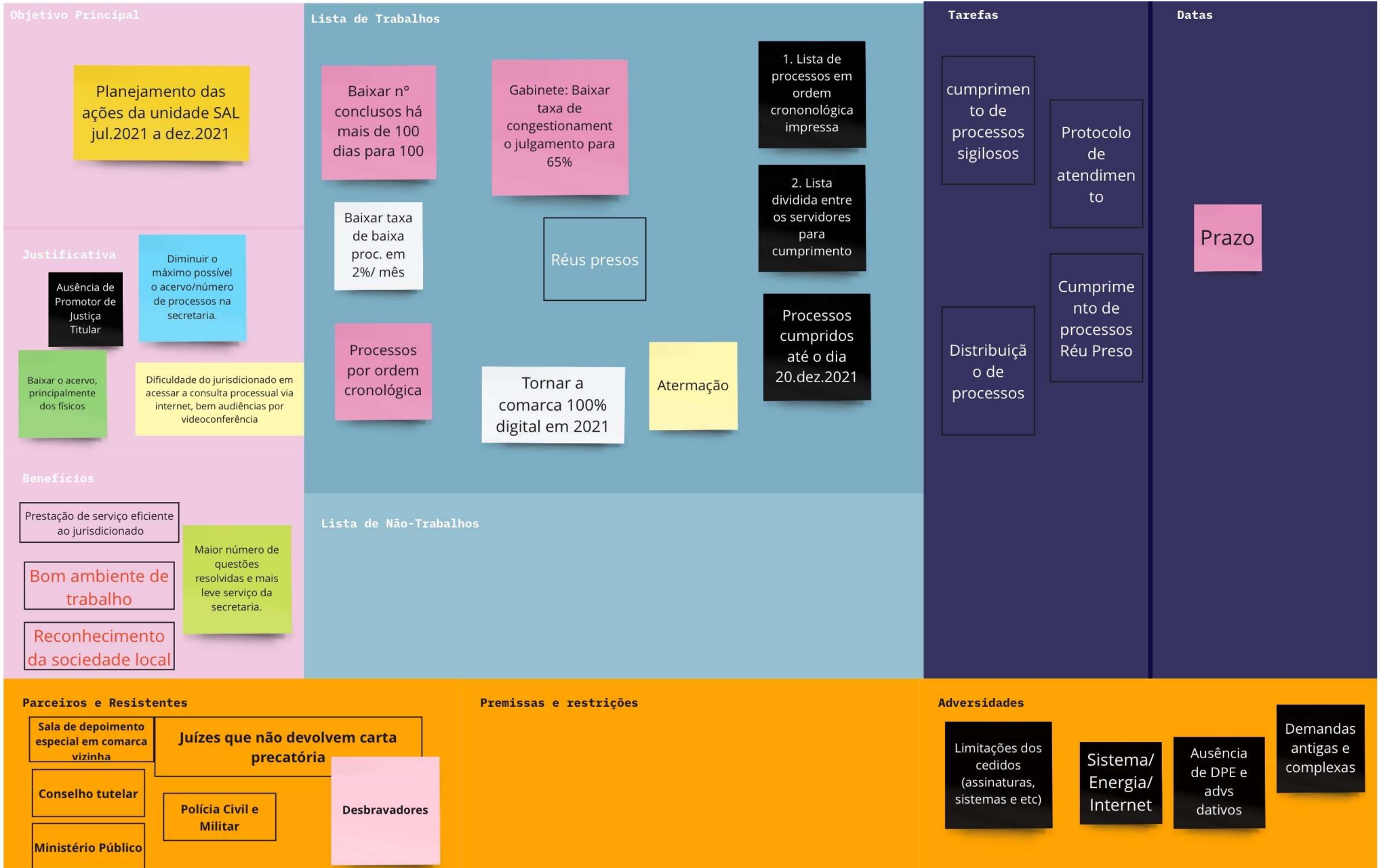
**APÊNDICES**

<b>Apêndice A</b> – Quadro Canvas da Comarca A .....	102
<b>Apêndice B</b> – Quadro Canvas da Comarca B .....	103
<b>Apêndice C</b> – Quadro Canvas da Comarca C .....	104

## Canvas aplicado em unidade judicial: Comarca A



## Canvas aplicado em unidade judicial: Comarca B





## Canvas aplicado em unidade judicial: Comarca C



**ANEXOS**

<b>Anexo A –</b>	Planejamento da 1ª Vara de Presidente Dutra para o ano de 2020 .....	106
<b>Anexo B –</b>	Planejamento Estratégico do TJMA para os anos de 2021 a 2026 .....	116



**ESTADO DO MARANHÃO**  
**PODER JUDICIÁRIO**  
**JUIZO DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**  
 (Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, N° 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
 CEP: 65.760-000, Tel: (99) 3663-7374, E-mail: vara1\_pdut@tjma.jus.br)

---

**PORTARIA N° 01/2020**

**Estabelece o planejamento estratégico da 1ª Vara da Comarca de Presidente Dutra/MA para o ano de 2020.**

**A JUÍZA MICHELLE AMORIM SANCHO SOUZA DINIZ, TITULAR DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista os deveres estabelecidos no artigo 16, Código de Normas da Corregedoria do Estado do Maranhão.

**CONSIDERANDO** o teor da Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências;

**CONSIDERANDO** a necessidade da elaboração de plano de gestão estratégica da unidade jurisdicional, para que possa contribuir com qualidade na consecução dos objetivos institucionais e na missão do Poder Judiciário;

**CONSIDERANDO** os princípios constitucionais da eficiência, publicidade, transparência e celeridade, descritos no atual discurso constitucional;

**CONSIDERANDO** que a gestão cartorária adota, dentre outras, as ferramentas de otimização dos recursos, notadamente de pessoal, de custos financeiros para o Poder Judiciário, das partes e dos demais órgãos essenciais à Justiça;

**CONSIDERANDO** que a unidade jurisdicional apresenta uma grande quantidade de demandas em que envolvem os grandes litigantes, como as concessionárias de serviços públicos, as instituições financeiras, as seguradoras e a Fazenda Pública Municipal;

**CONSIDERANDO** a necessidade de cumprimento das metas instituídas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e

**CONSIDERANDO** que o Poder Judiciário precisa fomentar o diálogo entre as instituições, diante das crescentes demandas coletivas interpostas, bem como entre a comunidade política, por meio da adoção dos métodos alternativos de solução de conflitos e da realização de júris, com a finalidade de promover uma maior conscientização acerca da autonomia do ser humano frente aos problemas sociais.

**RESOLVE:**

**Artigo 1º.** Adotar, a partir de 10 de março de 2020 a 20 de dezembro de 2020, o método canvas aplicado à unidade judicial.



**ESTADO DO MARANHÃO  
PODER JUDICIÁRIO**

**JUÍZO DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**

(Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, N° 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
CEP: 65.760-000, Tel: (99) 3663-7374, E-mail: vara1\_pdut@tjma.jus.br)

---

**Artigo 2º.** Instituir o **plano de ação da unidade jurisdicional** para o período de 10 de março de 2020 a 20 de dezembro de 2020, conforme a documentação anexa ao presente ato normativo.

**Artigo 3º.** Estabelecer as datas de 08.abr.2020; 07.mai.2020; 04.jun.2020; 02.jul.2020; 06.ago.2020; 03.set.2020; 08.out.2020; 05.nov.2020 e 19.dez.2020 para as Reuniões de Avaliação do Plano de Ação com a equipe de trabalho. Essas datas poderão ser alteradas, em conformidade com a demanda da unidade jurisdicional.

**Artigo 4º.** Determinar a expedição de ofícios à Corregedoria-Geral de Justiça, ao Ministério Público Estadual, à Defensoria Pública Estadual, à Subseção da Ordem dos Advogados do Brasil de Presidente Dutra, à Delegacia Regional de Polícia da Comarca de Presidente Dutra, à Procuradoria Municipal, à Câmara de Vereadores, para fins de publicidade da presente portaria e seus anexos.

**Artigo 5º.** As atualizações desta Portaria serão realizadas pela gestora da unidade jurisdicional, mediante prévia publicação.

**Artigo 6º.** Os casos omissos e dúvidas serão resolvidos pela autoridade judiciária competente.

Publique-se. Cumpra-se.

Presidente Dutra (MA), 10 de março de 2020.

**Michelle Amorim Sancho Souza Diniz**

Juíza de Direto Titular da 1ª Vara da Comarca de Presidente Dutra



**ESTADO DO MARANHÃO**  
**PODER JUDICIÁRIO**  
**JUÍZO DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**  
 (Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, N° 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
 CEP: 65.760-000, Tel: (99) 3663-7374, E-mail: vara1\_pdut@tjma.jus.br)

---

ANEXOS  
**PLANO DE AÇÃO**  
 INFORMAÇÕES GERAIS

**Tribunal:** Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

**Missão:** Garantir a justiça, dirimindo conflitos de forma efetiva e acessível à sociedade, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

**Visão:** Ser reconhecido como uma instituição ágil e efetiva na solução dos conflitos em sociedade, conjugando tratamento humanizado com práticas modernas de gestão e uso eficaz da tecnologia.

**Valores:** Ética - Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações. Transparência - Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições. Excelência dos serviços - Materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todos os interessados. Valorização das pessoas - Dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho. Justiça - Manter a ordem social através da preservação dos direitos em sua forma legal (constitucionalidade das leis). Comprometimento - Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.

## IDENTIFICAÇÃO

**Unidade Jurisdicional:** 1ª Vara da Comarca de Presidente Dutra

**Competência:** *Vide* artigo 14, Código de Organização Judiciária

**Magistrados (titular e substitutos):** Michelle Amorim Sancho Souza Diniz, titular da 1º Vara da Comarca de Presidente Dutra, uma Secretária Judicial, uma Assessora Judicial e uma Analista Judiciária – Área Judiciária



**ESTADO DO MARANHÃO  
PODER JUDICIÁRIO**

**JUIZADO DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**  
(Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, Nº 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
CEP: 65 760-000 Tel: (99) 3663-7374 E-mail: vara1\_ndut@tjma.jus.br)

**FORÇA DE TRABALHO**

**Servidores do quadro efetivo:** 04 (quatro) servidores efetivos (técnicos e auxiliares), 01 (uma) Comissária da Infância e da Juventude e 02 (dois) Oficiais de Justiça. Pela recomendação do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, a 1ª Vara apresenta um déficit de 02 (dois) técnicos judiciários.

**Servidores terceirizados:** 03 (três) servidores pertencentes aos quadros da Prefeitura Municipal.

**Estagiários:** Não há

**ACERVO**

- **Quantidade de processos no acervo ativo: 4.422 feitos (Taxa de Baixa: 66,91%)**, segundo dados do Sistema TermoJuris em 31 de dezembro de 2019. **Ocorreu, portanto, a redução do acervo, mesmo diante da reativação de 1.208 processos, notadamente relacionados à temática dos empréstimos consignados.**

	<b>Acervo Total</b>	<b>Taxa de Baixa</b>
23.abr.2019	4.983	75,74%
31.dez.2019	<b>4.602</b>	<b>71,33%</b>
Redução no acervo de 381 processos e, em torno de 4% (quatro por cento) na taxa de baixa, por isso que, no final do ano de 2020, o acervo deverá chegar a aproximadamente 4.000 a 3.500 processos, o que significa uma taxa de 68% a 66%. Há uma rotina específica de trabalho para cumprimento de sentenças/arquivamento às sextas-feiras.		

- **Gestão dos processos por competência:** A 1ª Vara de Presidente Dutra é composta, prioritariamente, de quatro núcleos temáticos, a saber: **JUIZADO CRIMINAL; JUIZADO CÍVEL E FAZENDÁRIO; CRIMINAL E EXECUÇÃO PENAL E CÍVEL.**

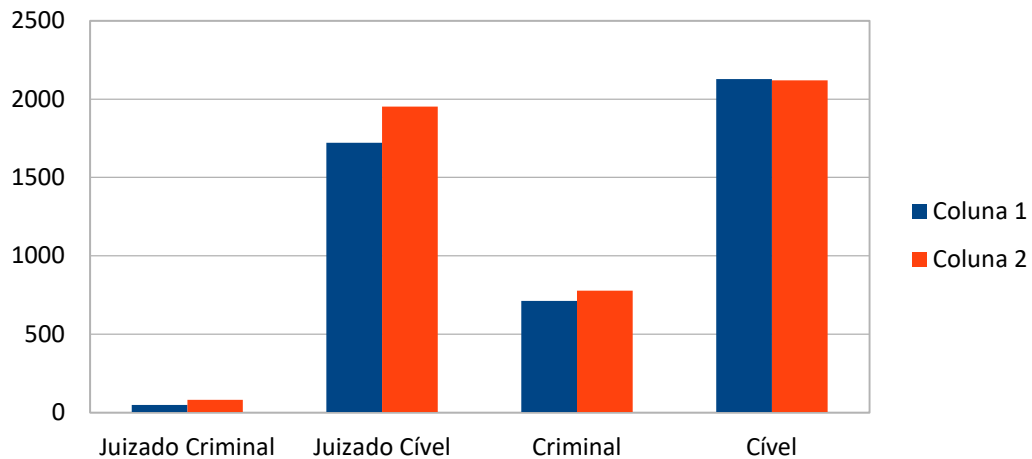
\* Cada um desses núcleos, para o ano de 2020, possui um objetivo principal a ser concretizado, os quais foram elencados ao ser aplicada a Metodologia Canvas de Projeto durante a Correição Ordinária, bem como há o acompanhamento do acervo por matéria, mensalmente.



ESTADO DO MARANHÃO  
PODER JUDICIÁRIO

JUIZO DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA  
(Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, N° 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
CEP: 65.760-000, Tel: (99) 3663-7374, E-mail: vara1\_pdut@tjma.jus.br)

**Evolução do Acervo:** A **Coluna 01 (azul)**: Refere-se aos dados do mês de 31.dez.2019 e a **Coluna 02 (laranja)**: Refere-se aos dados do mês de 23.abr.2019.



1. **Juizado Criminal:** Eram, em 23.abr.2019, 80 feitos. E, no final do ano de 2019, eram 48 feitos. Redução, então, de 32 processos.

Para essa temática, foi acordado que as **audiências preliminares são realizadas às terças-feiras, conforme designação já advinda da Delegacia Regional**. Além disso, consignou-se o **prazo de conclusão de 03 (três) meses** para processos que envolvam crimes de menor potencial ofensivo.

2. **Juizado Cível e Fazendário:** Eram, em 23.abr.2019, 1.952 feitos. E, no final do ano de 2019, eram 1.722 feitos. Redução de 230 processos.

Inicialmente, com a **reativação dos processos** que se encontravam suspensos, notadamente relacionados às instituições financeiras, **houve a designação de pauta de audiência, às quartas-feiras, para a solução desses processos**. Até jun.2020, haverá uma primazia para a solução desses feitos. **Ocorre, igualmente, uma ênfase no cumprimento dos processos físicos, relacionados aos Juizados Especiais, já que a Corregedoria-Geral de Justiça, no ano de 2021, elaborará o cronograma de virtualização completa das varas do interior do Estado do Maranhão**. Quanto aos Juizados Especiais Fazendários, **tendo em vista que as demandas, geralmente, são em massa, paulatinamente, se está a organizar as temáticas e julgá-las, bem como a elaborar a lista de pagamentos das requisições de pequeno valor (RPV's), conforme disponibilidade financeira do ente municipal**.

3. **Criminal e Execução Penal:** Eram, em 23.abr.2019, 778 feitos. E, no final do ano de 2019, eram 712 feitos. Redução de 66 processos.

Enfoque prioritário no julgamento dos processos que envolvam crimes contra a vida, mediante a realização de **10 (dez) júris na 1ª Vara de Presidente Dutra**, ao longo do ano



**ESTADO DO MARANHÃO  
PODER JUDICIÁRIO**

**JUIZO DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**  
(Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, Nº 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
CEP: 65.760-000, Tel: (99) 3663-7374, E-mail: vara1\_pdut@tjma.jus.br)

de 2020, bem como dos **crimes contra a Administração Pública**, cuja data de distribuição seja até o ano de 2017, devido à Meta 04 do CNJ. **Haverá, ainda, um compromisso com a implantação do SEEU, uma vez que ainda existem execuções penais em meio físico.**

4. **Cível:** Eram, em 23.abr.2019, 2.129 feitos. E, no final do ano de 2019, eram 2.120 feitos. Redução de 09 processos.

**Apresenta-se como um dos gargalos da unidade, notadamente por envolver processos com maior complexidade, como as ações civis públicas e as ações por ato de improbidade administrativa.**

Dessa forma, no primeiro semestre de 2020, a fim de priorizar esses processos, será realizado um Mutirão DPVAT, bem como se organizará e julgará as ações constitucionais, como o mandado de segurança, por apresentarem prioridade constitucional. Atrelado a isso, existe uma preocupação com os cumprimentos de sentença que envolvam a Fazenda Pública, por isso se priorizar os feitos que demandam a expedição de ofício requisitório. Por fim, tenciona-se a realização de Mutirão junto ao Banco do Nordeste com o fito de reduzir o quantitativo de execuções de título extrajudicial em trâmite na unidade.

## **JULGAMENTOS**

- **Quantidade de processos em tramitação (pendentes de sentença): 2.469 feitos (Taxa de Congestionamento: 72,56%)**, segundo dados retirados do Sistema TermoJuris, em 04 de março de 2020. No mesmo sentido, a reativação de consignados acabou por comprometer a melhoria na taxa de julgamento, diante da necessidade de dar andamento inicial a esses feitos. **Estima-se, então, que, ao final do ano de 2020, esta ficará em torno de 70% a 72%, o que configurará o patamar de 2.000 a 2.200 processos pendentes de sentença.** Atrelado a isso, em 23.abr.2019, a taxa era de 74,76%.

- **Quantidade de processos concluídos:**

	Processos concluídos há mais de 100 dias	Processos concluídos há menos de 100 dias	TOTAL
23.abr.2019	1.744	396	2.140
31.dez.2019	<b>1.169</b>	<b>261</b>	<b>1.430</b>

**Redução de 710 processos concluídos em 07 (sete) meses de gestão, o que demonstra que, mensalmente, é possível a redução de 100 a 80 processos concluídos. Há a observância da ordem cronológica, notadamente em relação ao julgamento dos processos físicos.**





**ESTADO DO MARANHÃO**  
**PODER JUDICIÁRIO**  
**JUIZÓ DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**  
(Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, Nº 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
CEP: 65.760-000, Tel: (99) 3663-7374, E-mail: vara1\_pdut@tjma.jus.br)

### PRODUÇÃO DO GABINETE

Tipo de movimentação processual (Até 31.dez.2019)	DESPACHOS	DECISÕES	SENTENÇAS	TOTAL
Quantidade	<b>2.287 (1.278)</b>	<b>744 (369)</b>	<b>702 (455)</b>	<b>3.733 (2.102)</b>

\* Os números que estão entre parênteses se relacionam ao quantitativo de processos físicos que tiveram o provimento jurisdicional indicado na coluna. Assim, observa-se que se procura movimentar processualmente tanto os processos eletrônicos quanto os processos físicos na mesma proporção. Portanto, foram prolatados 3.733 provimentos jurisdicionais.

\* Para o ano de 2020, **o objetivo é aumentar em 10% (dez por cento) o número total de provimentos jurisdicionais prolatados, o que daria em torno de 4.000 provimentos jurisdicionais/ano.**

### METAS DO CNJ/GPJ

\* **Planejamento para cumprimento das METAS 02, 04 e 06 do CNJ:** A unidade jurisdicional foi contemplada no ano de 2019 com o cumprimento das 04 (quatro) das 05 (cinco) metas instituídas pelo CNJ. No ano de 2019, a unidade não foi contemplada com a gratificação por produtividade (GPJ).

Faz-se, portanto, necessário identificar todos os feitos de cada uma dessas metas, por meio de etiquetas, e destinar o cumprimento a uma rotina diária, de forma a dar maior celeridade, para que haja um provimento jurisdicional e a unidade, novamente, seja contemplada com a GPJ.

GPJ/ Metas	GPJ-2018 (Grau de cumprimento)	GPJ-2019 (Grau de Cumprimento)	Observações
<b>Meta 01</b>	105,56%	<b>101,63%</b>	<b>Cumprida</b>
<b>Meta 02</b>	82,01%	<b>31%</b>	Faltaram 131 feitos. (CNJ: 115,58%)
<b>Meta 04</b>	100,00%	<b>17%</b>	Faltaram 05 feitos. (CNJ: 163,77%)
<b>Meta 06</b>	83,33%	<b>50%</b>	<b>Cumprida</b>
<b>Meta 07</b>	28,88%	<b>32%</b>	<b>Cumprida</b>



**ESTADO DO MARANHÃO  
PODER JUDICIÁRIO**

**JUÍZO DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**

(Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, N° 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
CEP: 65.760-000, Tel: (99) 3663-7374, E-mail: vara1\_pdut@tjma.jus.br)

---

\* **Planejamento para as demandas repetitivas:** Com relação às demandas repetitivas, serão identificadas as principais demandas (concessionárias de serviço público, Fazenda Pública, seguradoras e outras), para fins de cumprimento integrado tanto pela Secretaria Judicial quanto pelo Gabinete. Esse cumprimento integrado facilitará o andamento cronológico das demandas que versem acerca da mesma temática.

- **Processo mais antigo (em tramitação):** Processo n° 1-53.1989.8.10.0054 (Execução de Título Extrajudicial).

- **Processo mais antigo na Secretaria Judicial:** Processo n° 9000788-54.2011.8.10.0054 (está há 2.485 dias em carga)



**ESTADO DO MARANHÃO  
PODER JUDICIÁRIO**

**JUIZO DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**  
(Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, Nº 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
CEP: 65.760-000, Tel: (99) 3663-7374, E-mail: vara1\_pdut@tjma.jus.br)

- **Organização da Pauta de Audiência:** Serão realizadas **duas pautas**, a saber a) uma pela gestora da unidade e b) outra pela assessoria, com a finalidade de diminuir a quantidade de audiências pendentes na unidade jurisdicional. Tal pauta poderá sofrer alterações em virtude de necessidade de participação de Mutirões, férias da magistrada e demais casos que possam comprometer a realização das audiências, fatos esses que serão previamente avisados às partes, quando necessário.

**PAUTA DA MAGISTRADA**

<b>Dias da Semana</b>	<b>MATÉRIA</b>
<b>Segunda-feira</b>	<b>Quinzenalmente</b> , realização, à tarde (a partir das 15h), das <b>audiências nos acordos de não persecução penal</b> . Realização de <b>audiência de custódia</b> (a partir das 17h).
<b>Terça-feira</b>	Realização de <b>audiências criminais</b> , a começar pelos réus presos, e, posteriormente, pelos processos da Meta 02 (até 2016), todas no turno da manhã (04/dia). Além disso, realização de <b>cartas precatórias</b> , no turno da tarde, quinzenalmente. Realização de <b>audiência de custódia</b> (a partir das 17h).
<b>Quarta-feira</b>	Realização de <b>audiências de instrução cível e dos feitos atinentes aos juizados especiais cíveis</b> (06/dia), todas no turno da manhã. Realização de <b>audiência de custódia</b> (a partir das 17h).
<b>Quinta-feira</b>	Somente marcar audiências que tenham cunho excepcional. Realização de <b>audiência de custódia</b> (a partir das 17h).
<b>Sexta-feira</b>	Realização de <b>audiência de custódia</b> (a partir das 8h).
	Na <b>última semana de cada mês</b> , a começar do mês de mar/2020, serão realizados dois júris e não haverá pauta de audiências para a magistrada.

**PAUTA DA ASSESSORIA**

<b>Dias da Semana</b>	<b>MATÉRIA</b>
<b>Terça-feira</b>	Realização das <b>audiências preliminares</b> nos Juizados Especiais Criminais (08/dia), no turno da tarde, em conformidade com a demanda oriunda da Delegacia Regional de Polícia.
<b>Quarta-feira</b>	Realização das <b>audiências de conciliação</b> nos Juizados Especiais Cíveis e audiências de conciliação do Novo Código de Processo Civil (12/dia).
<b>Quinta-feira</b>	Realização das <b>audiências de conciliação</b> nos Juizados Especiais Cíveis e audiências de conciliação do Novo Código de Processo Civil, no turno da manhã (06/dia).

**TOTAL POR MÊS (média de 04 semanas por mês): 134 audiências por mês e 02 sessões do Júri por mês. Ressalta-se que, na semana em que ocorrer sessão do Tribunal do Júri, não haverá pauta de audiências para a magistrada.**



**ESTADO DO MARANHÃO  
PODER JUDICIÁRIO**

**JUIZO DE DIREITO DA 1ª VARA DA COMARCA DE PRESIDENTE DUTRA**  
(Fórum Eurico Gaspar Dutra: CT 11, QD 17, Nº 38, Colina Park, Presidente Dutra-MA,  
CEP: 65.760-000, Tel: (99) 3663-7374, E-mail: vara1\_pdut@tjma.jus.br)

\* Foram realizadas, no período de 27.mai.2019 a 31.dez.2019, **783 (setecentos e oitenta e três) audiências**, ao demonstrar ser viável a adoção do quantitativo acima referido.

**DEFINIÇÃO DE INDICADORES E METAS**

<b>Ação</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência de Medição</b>	<b>Meta</b>
Ação 1	<b>Índice de cumprimento da Meta 02</b>	Julgar, até 31.dez.2020 80% (oitenta por cento) dos processos distribuídos no ano de 2016.	Mensal	<b>Julgar, até 20.dez.2020, 50% dos processos distribuídos até 2016.</b>
Ação 2	<b>Índice de cumprimento da Meta 04</b>	Julgar, até 31.dez.2020, 70% (setenta por cento) das ações de improbidade e ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública	Mensal	<b>Julgar, até 20.dez.2020, 50% dos processos.</b>
Ação 3	<b>Índice de cumprimento da Meta 06</b>	Julgar, até 31.dez.2020, 60% (oitenta por cento) das ações civis públicas distribuídas até o ano de 2017.	Mensal	<b>Julgar, até 20.dez.2020, 50% das ações civis públicas distribuídas até o ano de 2017.</b>
Ação 4	<b>Índice de cumprimento da Meta 07</b>	Arquivar, até 31.dez.2020, 10% do acervo da unidade, existente até 31.dez.2017.	Mensal	<b>Arquivar, até 20.dez.2020, 30% do acervo da unidade, existente até 31.dez.2017.</b>
Ação 5	<b>Índice de cumprimento da Meta ENASP de 2019</b>	Realizar, até 31. dez.2020, os júris relativos aos processos constantes na Meta Enasp de 2020.	Mensal	<b>Realizar, até 20.dez.2019, 10 júris da Meta Enasp de 2020.</b>



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO  
Tribunal de Justiça  
Gabinete da Presidência

RESOL-GP - 442021  
( relativo ao Processo 204282021 )  
Código de validação: BC702F24E2

**Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão para o sexênio 2021-2026.**

**O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO**, no uso de suas atribuições legais e regimentais e de acordo com a decisão tomada na sessão plenária administrativa extraordinária do dia 23 de junho de 2021;

**CONSIDERANDO** que a Administração Pública deve obedecer aos princípios estabelecidos no artigo 37, da Constituição Federal, mormente o da eficiência, quanto à busca de resultados na realização das atividades;

**CONSIDERANDO** a Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020, do Conselho Nacional de Justiça, que Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026;

**CONSIDERANDO** a importância da agenda estratégica do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, visando a melhoria do ambiente interno e aprimoramento dos pilares: Sociedade, Aprendizado e Crescimento, Fiscal e Processos e Estrutura;

**CONSIDERANDO** ainda, que o Pleno do Tribunal de Justiça, em sessão plenária administrativa, realizada no dia 23 de junho de 2021, aprovou o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Maranhão;

**RESOLVE:**

Art. 1º Fica instituído o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Maranhão - PJMA para o sexênio 2021-2026, nos termos do anexo I desta Resolução, alinhado com os Macrodesafios da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.





**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO**  
**Tribunal de Justiça**  
**Gabinete da Presidência**

Art. 2º A identidade organizacional é assim composta:

I – Missão: promover a efetividade da justiça servindo à sociedade na solução de conflitos, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito;

II – Visão: ser reconhecido nacionalmente pela prestação jurisdicional de qualidade decorrente de práticas modernas e inovadoras de gestão;

III – Valores: Justiça, Comprometimento, Valorização das pessoas, Excelência dos serviços, Ética, Transparência, Coerência / Coesão, Inovação e Respeito à Diversidade;

Art. 3º Ficam estabelecidas por meio desta Resolução, as seguintes opções estratégicas:

I – Trabalhar a temática de diversidade em todos os setores do tribunal: fortalecer a Política de Diversidade do PJMA, realizando o Censo, envolvendo as Assessorias de Comunicação do Tribunal de Justiça do Maranhão - TJMA, Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Maranhão e Escola Superior da Magistratura do Maranhão - ESMAM para alinhamento do discurso e estruturação de novas ações (Macrodesafios Garantia dos Direitos Fundamentais e Fortalecimento da Relação Institucional do Poder Judiciário com a Sociedade);

II – Ampliar o acesso da sociedade à justiça: incrementar meios alternativos (ferramentas, plataformas, centrais de videoconferência) de solução de demandas, por meio da ampliação de atuação dos Centros Judiciais de Solução de Conflitos - CEJUSC's; e utilizar o Selo Município Amigo da Justiça (Macrodesafios Prevenção de Litígios e Adoção de Soluções de Consensuais para os Conflitos e Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional);





**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO**  
**Tribunal de Justiça**  
**Gabinete da Presidência**

III - Fortalecer a política de sustentabilidade do PJMA: reestruturar o Núcleo de Gestão Socioambiental; e executar o Plano Logístico Sustentável na íntegra após sua revisão (Macrodesafio Promoção da Sustentabilidade);

IV – Integrar a Agenda 2030 ao PJMA: sensibilizar todas as áreas do PJMA sobre o tema da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas - ONU; e alinhar os planos, normativos e informações estatísticas do PJMA à Agenda 2030, por meio da devida vinculação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS's (Macrodesafios Garantia dos Direitos Fundamentais, Fortalecimento da Relação Institucional do Poder Judiciário com a Sociedade e Promoção da Sustentabilidade);

V – Estruturar e implantar política de ocupação de cargo comissionado e função gratificada com critérios mínimos compatíveis com o papel/função a ser desempenhado sem prejudicar o direito à livre nomeação/exoneração do gestor (Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas);

VI – Estruturar e implementar, em parceria com a ESMAM, iniciativas de treinamento e desenvolvimento para capacitação de servidores e magistrados que levem em conta a gestão por competência (Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas);

VII – Implantar a cultura de meritocracia no PJMA: estruturar e implementar o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do PJMA; e aprimorar o programa MERITUS, aperfeiçoando sua divulgação, aderência e opções de prêmios (Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas);

VIII – Promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho: estruturar e implantar novas iniciativas e medidas voltadas para promoção, prevenção e vigilância em saúde (Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas);

IX – Promover o equilíbrio orçamentário: estruturar e implementar a Gestão Matricial da Receita no PJMA e estruturar e implementar a Gestão Matricial de Despesas no PJMA





**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO**  
**Tribunal de Justiça**  
**Gabinete da Presidência**

(Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão Orçamentária e Financeira);

X – Reestruturar a Tecnologia da Informação - TI e sua Governança; estruturar a gestão dos serviços prestados pela TI; modernizar a infraestrutura tecnológica; e fomentar inovação e agilidade no PJMA (Macrodesafios Fortalecimento da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC e de Proteção de Dados e Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional);

XI – Estruturar e implementar adequação à Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (Macrodesafio Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e de Proteção de Dados);

XII – Fomentar a virtualização dos processos judiciais; e estruturar e implementar iniciativas de Inteligência Artificial e Automação (Macrodesafios Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional e Aperfeiçoamento da Gestão da Justiça Criminal);

XIII – Estruturar e implantar política de distribuição da força de trabalho envolvendo cargos efetivos, comissionados, estagiários e residentes jurídicos no PJMA (Macrodesafios Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional e Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas);

XIV – Acompanhar as unidades que não alcançaram as metas 1 e 2 e com recorrente excesso de prazo de conclusão; estruturar ações que envolvam Conflitos Complexos e que possam ser replicadas/ utilizadas por todo judiciário estadual; padronizar a rotina de Secretaria e de Gabinete; incentivar à adoção do Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas – IRDR e Incidente de Assunção de Competência - IAC como meios de solução de conflitos repetitivos; expandir a implantação da Secretaria Judicial Única Digital - SEJUD no Estado do Maranhão; e desenvolver o projeto de Protesto Virtual (Macrodesafios Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional e Consolidação do Sistema de Precedentes Obrigatórios) ;







**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO**  
**Tribunal de Justiça**  
**Gabinete da Presidência**

XV – Implantar as melhorias solicitadas no sistema Processo Judicial Eletrônico - PJE (2º Grau); aprimorar, com foco na cultura de resolutividade, a política de fomento da gestão estratégica; e implementar Comitê de Soluções do 2º Grau, permitindo assim a tomada de decisões em situações atípicas que mereçam tratamento rápido e eficaz (Macrodesafio Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional);

XVI – Reduzir a burocracia dos trâmites administrativos e judiciais: definir e desenhar/redesenhar os processos críticos, adequando a estrutura e tecnologia necessárias (Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão administrativa e da Governança Judiciária);

XVII – Consolidar a identidade do Poder Judiciário: realizar o macro planejamento de comunicação do Poder Judiciário do Maranhão, envolvendo as Assessorias de Comunicação do Tribunal de Justiça e da Corregedoria; e contratar serviços especializados de comunicação que garantam suporte às ações promocionais do PJMA (Macrodesafio Fortalecimento da Relação Institucional do Poder Judiciário com a Sociedade);

XVIII – Garantir estrutura e segurança prediais adequadas: ampliar a autonomia para as comarcas executarem pequenas manutenções; estruturar o Comitê de Obras, composto pelos setores de Engenharia, Segurança e Informática; e adaptar a estrutura existente às novas tecnologias de segurança (Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão administrativa e da Governança Judiciária);

XIX – Garantir o controle e atingimento das metas do PJMA: estruturar e implementar o modelo integrado de governança voltado para a estratégia (Resultados, TI e Projetos); estruturar e implementar o Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégicos - EGP; e promover a mudança de cultura organizacional, voltada para a gestão por resultados (Macrodesafio Aperfeiçoamento da Gestão administrativa e da Governança Judiciária);





**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO**  
**Tribunal de Justiça**  
**Gabinete da Presidência**

XX – Estruturar e implementar a Gestão de Riscos, Controles Internos e Compliance; e estruturar e implementar a Política de Gestão Documental e da Informação (Macrodesafios Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária e Enfrentamento à Corrupção, à Improbidade Administrativas e aos Ilícitos Eleitorais);

XXI - Garantir a celeridade na esfera administrativa: aprimorar a virtualização das Pautas Administrativas pelo Pleno (Macrodesafios Aperfeiçoamento da Gestão administrativa e da Governança Judiciária e Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional);

Art. 4º As metas estratégicas e o glossário dos indicadores estratégicos, alinhados aos Macrodesafios da Estratégia Nacional, serão publicados no Portal da Estratégia do PJMA, no prazo de 30 (trinta) dias após a publicação desta Resolução tornando-se o Anexo II deste ato normativo.

Parágrafo único - As metas e o glossário dos indicadores estratégicos referidos no caput deste artigo poderão ser atualizados, sempre que houver necessidade, pela Assessoria de Gestão Estratégica e Modernização, após deliberação em Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE.

Art. 5º Os recursos orçamentários devem estar alinhados ao Planejamento Estratégico de forma a garantir sua execução.

Art. 6º Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogando a Resolução-GP nº 45, de 30 de dezembro de 2015.

Dê-se ciência. Publique-se. Cumpra-se.

PALÁCIO DA JUSTIÇA “CLÓVIS BEVILÁCQUA” DO ESTADO DO MARANHÃO, em São Luís, 24 de junho de 2021.





**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO MARANHÃO**  
**Tribunal de Justiça**  
**Gabinete da Presidência**

Desembargador LOURIVAL DE JESUS SEREJO SOUSA  
Presidente do Tribunal de Justiça  
Matrícula 3954

Documento assinado. SÃO LUÍS - TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 25/06/2021 12:51 (LOURIVAL DE JESUS SEREJO SOUSA)

