

SUIT MODEL CANVAS: MODELO VISUAL DE GESTÃO DE PROJETOS PARA ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

SUIT MODEL CANVAS: VISUAL PROJECT MANAGEMENT MODEL FOR LAWYERS OFFICES



Maycon Barreto Lopes

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.
Instituto Federal Fluminense – IFF/PROFNIT.
Campos dos Goytacazes, RJ – Brasil.
lopes.maycon@gmail.com



Simone Vasconcelos Silva

Doutora em Computação.
Universidade Federal Fluminense – UFF.
Campos dos Goytacazes, RJ – Brasil.
simonevsinfo@gmail.com

Resumo

Métodos visuais para gerenciamento de projetos buscam substituir o excesso de texto por elementos visuais que sintetizam o essencial para o projeto, proporcionando agilidade, dinamismo, melhoria na comunicação, entre outros benefícios. Este trabalho propõe um modelo visual de gestão de projetos para escritórios de advocacia aplicado ao planejamento de casos jurídicos (suits). A metodologia utilizada foi dividida em quatro etapas, onde a primeira apresenta uma revisão bibliográfica dos métodos visuais para gestão de projetos com ênfase no Project Model Canvas (PMC), assim como trabalhos relacionados. A segunda etapa aborda o desenvolvimento do modelo visual para planejamento de casos jurídicos, denominado Suit Model Canvas (SMC), a partir do mapeamento dos elementos indispensáveis ao planejamento destes casos em relação aos componentes do PMC, e seguindo com a elaboração visual do modelo. A terceira etapa propõe a aplicação do modelo num caso real, e a última etapa propõe a validação do modelo por meio de pesquisas com profissionais da área jurídica. Como resultado obteve-se o modelo proposto validado por uma amostra de 39 advogados, os quais demonstraram uma grande aceitação do modelo, pois 97% afirmaram que utilizariam em seus casos jurídicos. Conclui-se que o modelo apresentou uma aceitação satisfatória pelo público-alvo, podendo trazer benefícios para a advocacia com a melhoria do planejamento de casos jurídicos, bem como contribuir para disseminação dos conceitos e práticas da gestão de projetos na área jurídica, ampliando os conhecimentos e experiências, podendo proporcionar novas teorias para o avanço da gestão.

Palavras-Chave: Gestão de projetos. Métodos visuais. Canvas. Casos jurídicos.

Abstract

Visual methods for project management seeks to replace the excess of text by visual elements that synthesize the essentials for the project, providing agility, dynamism, improved communication, among other benefits. This work proposes a visual project management model for law firms applied to planning lawsuit cases. The methodology used was divided into four stages, where the first presents a literature review of visual methods for project management with an emphasis on the Project Model Canvas (PMC), as well as related works. The second stage addresses the development of the visual model for planning legal cases, called Suit Model Canvas (SMC), by mapping the elements that are essential for planning these cases in relation to the PMC components, and following with the visual model elaboration. The third stage proposes the model application in a real case, and the last stage proposes the model evaluation through a research with lawyers. As a result, the proposed model was obtained and validated by a sample of 39 lawyers, who demonstrated great acceptance of the model, as 97% said they would use it in their legal cases. It is concluded that the model had a satisfactory acceptance by the target audience, therefore, it can bring benefits to lawyers with the improvement of legal cases planning, as well as contribute to the dissemination of concepts and project management practices in the legal area, expanding the knowledge and experience, which can provide new theories for the management advancement.

Keywords: Project management. Visual methods. Canvas. Suits.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Lopes, M. B., & Silva, S. V. (2021, set./dez.). Suit model canvas: modelo visual de gestão de projetos para escritórios de advocacia. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 12(3), 196-225. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i3.20804>.

1 Introdução

É comum que as organizações adaptem seus processos e até mesmo suas estruturas organizacionais a fim de promover processos mais criativos, buscando com isso impulsionar a inovação e gerar novos modelos de gestão (Souza Jr., 2019). Um escritório de advocacia também requer inovação e melhorias na sua gestão, importando que seus procedimentos internos estejam alinhados às melhores práticas de gestão a fim de alcançar objetivos comuns a qualquer tipo de organização, isto é, mais competitividade e lucro, e para tanto os métodos e técnicas de gestão de projetos e/ou processos podem ser aplicados aos escritórios de advocacia para otimizar a gestão de suas demandas.

A exemplo desta possibilidade, Lai (2019) afirma que a gestão de projetos aplicada a escritórios de advocacia possui a capacidade de reduzir o tempo de resposta aos clientes, bem como reduzir os custos e os riscos, promovendo serviços mais eficientes. Por sua vez, Caulliraux *et al.* (2020) demonstraram a otimização de processos organizacionais de um escritório de advocacia por meio de *Design Thinking*, *Lean Thinking* e Engenharia de Processos.

O *Design Thinking*, de acordo com Liedtka (2015), é um processo iterativo no qual técnicas de cocriação e visualização

são utilizadas, surgindo nessa concepção os métodos visuais aplicados à gestão organizacional. Um método visual, segundo Barbosa *et al.* (2018), é aquele que utiliza diversas práticas visuais para solução de problemas, possibilitando que a informação seja a mais compreensível e transparente possível, provendo uma boa comunicação entre as partes envolvidas no planejamento de projetos e processos.

Neste contexto da utilização de técnicas de gestão de projetos para escritórios de advocacia e de métodos visuais aplicados à gestão, surge a questão de pesquisa deste trabalho: “Como elaborar um método visual para planejamento de casos jurídicos?”. No intuito de responder à esta questão, este artigo tem como objetivo propor um modelo para gestão visual de projetos relacionado ao planejamento de casos jurídicos, denominado *Suit Model Canvas* (SMC). O modelo proposto é uma adaptação do *Project Model Canvas* (PMC), um método visual e colaborativo desenvolvido por Finocchio Jr. (2013) para o planejamento de projetos.

O modelo desenvolvido nesta pesquisa está relacionado a fase de planejamento de casos jurídicos, entendidos estes como quaisquer demandas em seara judicial ou administrativa, como é o caso da postulação a órgão do Poder Judiciário ou

da Administração Pública, além de consultoria, assessoria e direção jurídicas. Neste contexto, os casos jurídicos se relacionam ao conceito de projetos estabelecido pelo PMI (2017), onde um projeto é um esforço delimitado no tempo e com o propósito de criar um produto ou serviço para alcançar determinado resultado.

Corroborando com a visão de casos jurídicos como projetos, Rogers *et al.* (2021) definiram a *Legal Project Management* (LPM), uma disciplina para a adaptação dos métodos de gerenciamento de projetos para elaboração de estratégias, planejamento, cálculo de custos e relatórios para o trabalho jurídico. O LPM retrabalha os conceitos de gestão de projetos para um contexto legal e propõe o enquadramento de todos os trabalhos jurídicos como projetos.

O presente trabalho, a partir da introdução, encontra-se estruturado da seguinte forma: na Seção 2 expõe-se conceitos relacionados aos métodos visuais para gestão, com ênfase no *Project Model Canvas* (PMC), além de apresentar trabalhos relacionados a novos modelos oriundos do PMC. Na Seção 3 a metodologia da pesquisa é explicitada e, na Seção 4, os resultados obtidos são apresentados e discutidos, ou seja, o modelo visual específico para o âmbito jurídico,

denominado de *Suit Model Canvas*, assim como sua aplicação e validação com profissionais da área, resultando em uma aceitação bastante satisfatória do modelo. E, por fim, a Seção 5 traz as conclusões do trabalho, enfatizando suas contribuições em relação a aplicação de práticas de gestão de projetos na área jurídica, assim como novas teorias para o avanço da gestão.

2 Métodos visuais aplicados à gestão de projetos

Por meio de uma revisão da literatura, Jaca *et al.* (2014) analisaram diversos estudos que apontaram benefícios em relação ao uso de elementos visuais no gerenciamento, afirmando que o uso de métodos visuais na gestão pode estimular a melhoria contínua e aumentar a eficiência dos projetos e processos. Segundo Dusse *et al.* (2016), é possível citar alguns benefícios no uso de métodos visuais na gestão, como: extração do máximo de informação a partir de um grande volume de dados, de forma rápida, clara e precisa; melhoria no planejamento, sequenciamento e nas interdependências das etapas; maior eficiência no alcance de metas e objetivos do projeto.

Barbosa *et al.* (2018) realizaram uma pesquisa para analisar a influência dos métodos visuais e da visualização da

informação nos fatores de gestão. A amostra foi composta por 359 discentes de Programas de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos no Brasil, dos quais 70% possuíam experiência profissional de mais de cinco anos na área de gestão. Por meio dos resultados obtidos, concluiu-se que a utilização dos métodos visuais gerou benefícios para a gestão, além de proporcionar melhorias no desempenho, nas demandas e na comunicação.

O canvas é um dos métodos visuais utilizados para gestão de projetos, no qual as informações são inseridas por meio de *post its* e organizadas de forma visual em um quadro (Finocchio Jr., 2013), podendo ocorrer de forma manual ou por meio de ferramentas digitais. Pode-se citar alguns métodos visuais para gestão de projetos que utilizam canvas, tais como: *The Project Square* (Dannenhauer *et al.*, 2013); *The Project Canvas* (Kalbach, 2012); *Project Model Canvas* (Finocchio Jr., 2013); *OpenPM Canvas* (Schloß, 2014); *Project Canvas* (Stubben *et al.*, 2014); e *Overthefence Project Canvas* (Habermann & Schmidt, 2017).

2.1 *Project model canvas*

Dentre os diversos métodos visuais para gerenciamento de projetos acima citados, o *Project Model Canvas* (PMC)

possui particularidades como ser um método criado por pesquisador brasileiro, especialista em gerenciamento de projetos, e utilizar a junção de características modernas de gerenciamento de projetos (ágil, visual e dinâmica) com neurociências, conforme evidencia o Finocchio Jr. (2013). Muitos dos trabalhos brasileiros aplicando método visual para gestão de projetos publicados após o PMC utilizaram este método como base, revelando sua notoriedade. Cite-se por exemplo os trabalhos de Veras (2016), Nogueira (2018), Ferronato (2019) e Cruz *et al.* (2020). Portanto, o PMC foi escolhido para subsidiar este trabalho.

Segundo Finocchio Jr. (2013), o PMC é um modelo de plano de projeto que dispensa documentações a serem preenchidas, trazendo para o gerente do projeto e sua equipe uma forma ágil, visual e dinâmica de realizar este plano. Ainda de acordo com citado autor, cada área do canvas, denominada componente, representa uma função de planejamento específica. Estas áreas estão agrupadas em blocos, que correspondem às grandes questões conhecidas como perguntas fundamentais: Por quê? (procura responder a real motivação para que o projeto seja criado); O quê? (busca responder o que o projeto produz: um produto, um resultado

ou um serviço); Quem? (se refere a quem trabalha, produz para o projeto ou é importante de alguma forma para o planejamento dele); Como? (busca responder como o projeto será realizado); e Quando? Quanto? (se refere à quando o projeto será concluído e a quanto o mesmo custará).

A Figura 1 mostra o modelo visual do PMC proposto por Finocchio (2013), e na sequência, com base no autor, são detalhados os componentes de cada bloco do modelo, sendo que no primeiro bloco, formado pelos componentes que respondem

por que o projeto deve ser executado, tem-se (1) as justificativas, onde são apontados os problemas e as demandas existentes, revelando a importância do projeto; (2) os objetivos, definidos em função da resolução dos problemas e das demandas. Cada objetivo deve ser específico, mensurável, alcançável, realista e delimitado temporalmente (do inglês SMART - *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely*); e (3) benefícios, que representam o retorno após a consumação bem-sucedida do projeto e devem estar conectados às justificativas e aos objetivos.

Figura 1.

Project Model Canvas



Fonte: Adaptado de Finocchio Jr. (2013).

No segundo bloco, composto pelos componentes que respondem o que se pretende fazer, observa-se o componente que define (4) o produto propriamente dito ou o serviço que será entregue ao cliente no final do projeto; e (5) os requisitos, responsáveis por delimitar as características principais do produto.

Na sequência, tem-se o bloco formado pelos componentes que identificam quem vai participar do projeto, como (6) os *stakeholders* e os fatores externos, sendo que aqueles dizem respeito a todas as pessoas (físicas ou jurídicas) que afetam ou são afetadas pelo projeto, enquanto os fatores externos indicam elementos que devem ser monitorados, pois podem influenciar no projeto. Tem-se ainda neste bloco (7) a equipe, indicando as pessoas que possuem papel produtivo no projeto.

A quarta coluna do PMC traz o bloco de elementos que apontam como o projeto será executado, iniciando-se pela indicação das (8) premissas, que são suposições tidas como verdadeiras e condicionam o sucesso do projeto, mas se as mesmas não se mostrarem verdadeiras, o projeto possivelmente não será bem sucedido; o (9) grupo de entregas, que são as várias subetapas (ou subprojetos) que após serem integradas resultarão no todo

planejado; e as (10) restrições, as quais dizem respeito aos limites impostos aos membros da equipe para execução de suas atividades, onde tais limites podem advir de *stakeholders*, do próprio projeto, da própria equipe, de agentes externos, etc.

Por fim, a última coluna é formada pelos componentes que respondem as questões relacionadas aos prazos (quando) e aos custos (quanto) do projeto, por isso aqui devem ser identificados (11) os riscos a serem monitorados e gerenciados, isto é, toda condição incerta que pode afetar o alcance dos objetivos; (12) a linha do tempo, que define as datas das entregas e (13) os custos, que representam os recursos financeiros necessários aos grupos de entrega e, ao final, necessários ao projeto em si.

Serão apresentados a seguir cinco trabalhos relacionados ao objeto desta pesquisa, onde os três primeiros tratam de métodos visuais baseados no *Project Model Canvas* que propõem adaptações visando melhorias nas práticas de gestão. Já os dois últimos apresentam métodos visuais também baseados no PMC, mas propondo adaptações visando aplicações em áreas específicas.

2.2 Trabalhos relacionados

Observando as críticas que vinham sendo feitas aos modelos tradicionais de gerenciamento de projetos e o surgimento de modelos visuais como alternativas, Veras (2016) tomou por base a sistematização proposta no PMC para elaborar um modelo que possibilitasse o gerenciamento de todo o ciclo de vida do projeto, por isso o denominou de *Life Cycle Canvas*. Diferente do modelo visual que lhe serviu de base, cujo foco está na fase de planejamento, o *Life Cycle Canvas* foi elaborado no intuito de ser utilizado para conceber, planejar, executar, monitorar e controlar, bem como encerrar um projeto. A eficácia deste modelo foi avaliada posteriormente por meio de uma pesquisa promovida por Medeiros *et al.* (2018), constatando-se a sua aderência à gestão do ciclo de vida do projeto.

Nogueira (2018), por sua vez, elaborou um canvas visual e interativo, sendo um modelo híbrido de gestão de projetos, integrando métodos com um guia de boas práticas, tendo por base o PMC. O modelo desenvolvido foi denominado de *Project Integration Canvas* e sua proposta se caracteriza por ir além da fase de planejamento, possibilitando também acompanhar a execução do projeto no próprio canvas, por meio de hibridismo, no

que se destaca a combinação do PMC com *Kanban* e *Scrum*.

Ferronato (2019) desenvolveu um modelo de canvas para o planejamento de safras no setor do agronegócio, usando como base o PMC. Para tanto, a autora identificou e mapeou as etapas existentes na produção das safras utilizando informações sobre as unidades produtivas. O canvas para o agronegócio foi desenvolvido contendo os seguintes elementos: O que: cultura, semente, metas; Quem: equipe interna, terceirizados; Como: monitoramento e técnicas, manejo e aplicações, maquinários, etapas; Quando e Quanto: seguro e financiamento, custos. Este canvas proposto foi validado por profissionais da área.

Cruz *et al.* (2020) inspiraram-se no modelo *Life Cycle Canvas* para elaborarem um *framework* que utiliza um modelo visual próprio combinado com técnicas tradicionais de gerenciamento, voltado para compras públicas. Este trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso junto a uma equipe de planejamento de compras em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Esse trabalho foi relevante para demonstrar a aplicabilidade no uso de modelos canvas para gerenciamento de projetos também no setor público.

3 Metodologia

A pesquisa científica é baseada em encontrar uma solução para um problema particular que se pode identificar. A metodologia de pesquisa abordada neste trabalho se classifica como qualitativa, pois sua aplicação se baseia no entendimento das experiências, do comportamento e das interações de um grupo de pessoas, gerando dados não numéricos. A pesquisa qualitativa é reconhecida por sua capacidade de adicionar uma nova dimensão a estudos de intervenção que não podem ser obtidos por meio apenas de medição de variáveis (Vibha *et al.*, 2013).

Segundo Saunders *et al.* (2019), os dados resultantes de pesquisas qualitativas referem-se a todos os dados não numéricos ou àqueles que não foram quantificados e podem ser um produto de diversas estratégias de pesquisa. Estes dados podem resultar de uma pequena lista de respostas a perguntas abertas oriundas de um questionário online, até complexas transcrições de entrevistas ou documentos, e precisam ser analisados e compreendidos. Uma análise qualitativa de dados pode variar desde uma simples categorização de respostas a processos de identificação de relações entre categorias, permitindo o desenvolvimento de novas teorias, modelos, métodos, técnicas, entre outras.

Neste trabalho, a metodologia da pesquisa compreendeu quatro etapas (Figura 2), onde inicialmente foi desenvolvida a etapa de revisão bibliográfica, a fim de apurar a produção científica já existente e correlata ao tema, sobremaneira no que diz respeito ao uso de modelos visuais baseado em canvas para gerenciamento de projetos, com ênfase no modelo *Project Model Canvas*. Foram utilizadas as bases *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar* para pesquisas referentes as adaptações de modelos canvas já existentes para aplicabilidade em searas específicas, principalmente no que diz respeito as adaptações para a área jurídica.

Como resultado destas pesquisas, não foram encontrados resultados relacionados a modelos canvas de gestão de projetos aplicados à área jurídica, fortalecendo a relevância deste trabalho para apoiar projetos desenvolvidos na área em questão. E foram descritos cinco trabalhos relacionados a criação de novos modelos a partir de adaptações do modelo PMC.

A segunda etapa refere-se ao desenvolvimento do modelo visual proposto, composto pelo mapeamento dos elementos essenciais ao planejamento de casos jurídicos e a elaboração do modelo. A terceira etapa apresenta uma aplicação do

modelo em um caso real, onde foi utilizado um caso jurídico do escritório de advocacia Castro Advogados, localizado na cidade de Campos dos Goytacazes, situada na região Norte Fluminense do estado do Rio de Janeiro.

Um processo de validação do modelo com uma amostra de advogados atuantes compõe a quarta e última etapa, proporcionando uma avaliação e discussão dos resultados obtidos. Para esta validação, um formulário constituído por onze questões objetivas e uma questão subjetiva foi elaborado e distribuído para diversos operadores do Direito, todos advogados, com diferentes tempos de experiência, a fim de que o modelo pudesse ser avaliado e validado. A plataforma utilizada para criação e disponibilização do questionário de validação ao público-alvo foi o *Google Forms*. As respostas foram coletadas entre os dias 19/04/2021 e 30/04/2021, obtendo-se um total de 39 respondentes.

Com exceção da primeira questão que teve por objetivo identificar o tempo de experiência do advogado respondente (menos de 03 anos; entre 03 e 05 anos; entre 06 e 10 anos; acima de 10 anos), as demais questões objetivas poderiam ser respondidas selecionando apenas uma das seguintes alternativas: “a. Concordo totalmente”; “b. Mais concordo do que discordo”; “c. Mais discordo do que concordo”; “d. Discordo totalmente”.

As respostas com as alternativas “a” e “b” foram interpretadas como aderentes ao modelo proposto, indicando um resultado positivo para validação daquela questão em específico. Por outro lado, as alternativas “c” e “d” indicam um resultado negativo para validação da questão, significando refutação. Assim, assumiu-se validada a assertiva que apurou o índice de refutação igual ou inferior a 15%. E a última questão do formulário foi do tipo subjetiva, a fim de que o participante tivesse a oportunidade de expor suas considerações.

Figura 2.

Etapas da Metodologia

Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa IV
<ul style="list-style-type: none"> • Revisão Bibliográfica • Trabalhos Relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do modelo visual proposto: <ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento de elementos para casos jurídicos; - Elaboração do modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do modelo em um caso real 	<ul style="list-style-type: none"> • Validação do modelo: <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do questionário; - Realização da pesquisa; - Análise dos resultados

Fonte: Elaboração própria

4 Resultados e Discussões: o *Suit Model Canvas*

Esta seção descreve os resultados obtidos na execução das três últimas etapas da metodologia, sintetizadas na Figura 2, as quais representam o desenvolvimento, a aplicação e a validação do *Suit Model Canvas*.

4.1 Mapeamento dos elementos indispensáveis ao planejamento de demandas jurídicas

A partir do modelo criado por Finnochio Jr. (2013), este trabalho buscou desenvolver para a seara jurídica um modelo visual capaz de aplicar as técnicas de gestão de projetos aos planejamentos de casos jurídicos, reservando-se os princípios originais do PMC: praticidade e simplicidade, desburocratização, clareza e objetividade. De início, fez-se necessário

mapear os elementos indispensáveis para um bom planejamento de casos jurídicos que servirão para correta identificação da demanda e suas particularidades, como as partes do processo, os possíveis terceiros interessados, o órgão público competente para julgamento, os riscos de eventual sucumbência, os honorários advocatícios, assim como as custas e taxas judiciárias, quando existentes etc.

A pretensão do cliente é o primeiro elemento que deve ser identificado pelo advogado. Theodoro Jr. (2018) explica que a pretensão do autor é o meio pelo qual este deseja subjugar um interesse antagônico do réu. Quando uma parte tem uma pretensão, a outra parte tem uma obrigação equivalente, pois a pretensão (2011) é o direito reivindicado em juízo. Ela é, portanto, trazida pelo cliente ao conhecimento do advogado, que deve ser

responsável por identificá-la para que o caso jurídico seja por ela norteado. No contexto de gestão de projetos, a identificação da pretensão guarda relação com as necessidades elencadas pelo cliente, ou seja, a fase de levantamento de requisitos, que segundo o PMI (2017) é a base para definição e gerenciamento do escopo do produto e do projeto. Portanto, a pretensão está relacionada ao componente “requisitos” do *Project Model Canvas*.

Identificada a pretensão, é possível ao profissional ter uma clara visão dos documentos mínimos necessários para o exercício daquela pretensão, bem como lhe é possível identificar o nome da peça jurídica mais adequada, sendo este um importante elemento para o planejamento, além de figurar no preâmbulo da peça jurídica a ser produzida.

Em se tratando de uma ação, dar-se-á o seu nome de acordo com a prática jurídica, da mesma forma se for um recurso ou outra peça de resistência. Exemplos: Ação de Conhecimento, Ação de Execução, Contestação, Recurso Ordinário, Embargos de Terceiros etc. Os nomes das peças são relevantes, pois indicam os ritos processuais que serão adotados, bem como potencialmente revelam os *stakeholders*; e, ainda que de forma abstrata, o que se pretende alcançar. Em suma, representa o

próprio produto intelectual que será desenvolvido em prol da pretensão do cliente, correspondendo ao componente “produto” do PMC.

A essa altura o profissional já poderá apontar os fatos e os fundamentos pertinentes ao caso, elementos estes que compõem a chamada causa de pedir, pois conforme explica Theodoro Jr. (2018), a causa de pedir situa-se no elemento fático e em sua qualificação jurídica. Assim, o autor de uma demanda deve, por meio de seu advogado, evidenciar todos os fatos que justificam a sua pretensão, bem como indicar a relação jurídica entre tais fatos e os efeitos jurídicos desejados (Didier Jr., 2015), pois é com a causa de pedir que se deve esclarecer como a outra parte estaria juridicamente obrigada em relação à pretensão, dados os fatos narrados.

A causa de pedir é o que vai fundamentar a demanda judicial, da mesma forma que o componente “justificativas” fundamenta o projeto no PMC. Em se tratando de recurso, também é possível se falar de causa de pedir (neste caso recursal), que estará fundada em uma decisão judicial contrária aos interesses da parte recorrente, já que sob a sua ótica, tal decisão teria incorrido em algum erro cometido pelo julgador (Rossoni, 2016).

Na sequência dos elementos essenciais ao planejamento, uma vez identificada a causa de pedir, os pedidos deverão ser elencados. Didier Jr. (2015) explica que os pedidos são a materialização da pretensão no processo. É a consequência jurídica que se pretende alcançar. Em outras palavras, os pedidos representam os objetivos daquela peça jurídica, sendo possível com eles criar uma visão clara, qualificada e quantificada, do que será alcançado se a pretensão for atendida, ou seja, quais serão os benefícios para o cliente. Por estas razões, é possível estabelecer conexão entre os pedidos e o componente “objetivos” do PMC.

Outros elementos importantes são as partes envolvidas ou *stakeholders*. No contexto de gestão de projetos, os *stakeholders* são quaisquer pessoas, físicas ou jurídicas, individual ou em grupo, capazes de afetar, de serem afetados, ou de sentirem-se afetados por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio (PMI, 2017). Em razão deste papel que tais pessoas desempenham nos projetos, o termo *stakeholders* passou a ser incorporado na área de conhecimento “partes interessadas” (Santos *et al.*, 2019).

Nas demandas jurídicas, além das partes do processo, autor e réu, tem-se a

participação de terceiros: pelo menos um advogado ou Defensor Público da parte contrária, isto é, o patrono *ex adverso*, além de existir a possibilidade da participação do Ministério Público quando precisa intervir como fiscal da ordem, ou da participação de representantes legais das partes, entre muitas outras hipóteses de participação de terceiros, como o *amicus curiae* e os terceiros interessados (em sentido técnico), que são os que possuem interesse jurídico na causa.

Ainda na análise dos *stakeholders*, tem-se o órgão julgador da demanda, o que em termos técnicos significa estabelecer de quem é a competência. Isso porque, os órgãos do Poder Judiciário são organizados de acordo com competências previamente definidas pelo ordenamento jurídico. Câmara (2011) afirma que embora sejam vários os órgãos que exercem a jurisdição, cada um só pode exercer tal função dentro de certos limites estabelecidos por lei.

A identificação correta da competência é de suma importância, pois uma demanda distribuída para um órgão absoluta ou relativamente incompetente pode trazer sérios prejuízos ao caso, desde atrasos, até mesmo a extinção do processo como está previsto no art. 51, III, da Lei nº 9.099 (1995) que prevê a extinção do processo (sem que haja julgamento de

mérito) nos Juizados Especiais Cíveis nestas situações de erro na identificação da competência.

Por fim, tem-se a equipe que atuará no caso, que segundo o PMI (2017), é composta pelos indivíduos que executam o trabalho em prol de se alcançar o objetivo do projeto. Embora muitos advogados trabalhem de maneira autônoma, é plenamente possível que dois ou mais advogados atuem em um mesmo caso, para uma mesma parte ou para partes diferentes, de forma colaborativa. Existem escritórios que contam com assistentes, estagiários, contadores, tradutores e outros parceiros que poderão compor a equipe de um determinado caso jurídico.

A fim de que o caso seja bem-sucedido, indispensáveis serão as provas, e compõem, portanto, mais um dos elementos essenciais ao planejamento. Quais são as provas que estão em poder do cliente? Existem documentos probatórios de sua pretensão? Há testemunhas para o caso? Quem são elas e com o que exatamente o seu testemunho poderá contribuir? Será preciso produzir prova pericial? Enfim, desde o planejamento do caso, o advogado poderá descrever as provas que pretende produzir no processo para apreciação do órgão julgador competente.

Na gestão de projetos, quando um determinado fator que influencia o processo é tido como verdadeiro, real ou certo, este é denominado de premissa e por isso mesmo não precisa ser demonstrado ou provado (PMI, 2017). No caso de demandas jurídicas, as provas relacionam-se ao conceito das premissas, pois de fato elas são capazes de comprometer a realização demanda se não forem verdadeiras, assim como as premissas comprometem a realização do projeto, inclusive nas perspectivas do PMC, conforme afirma Finocchio (2013).

Deve-se observar, no entanto, que enquanto no contexto de gestão de projetos as premissas prescindem de demonstração, no contexto jurídico as provas necessariamente deverão ser demonstradas no processo, instruindo-o de forma a gerar o convencimento do julgador, o qual é o seu verdadeiro destinatário, conforme artigos 370 e 373, I e II da Lei nº 13.105 (2015).

Chega-se então à visão futura de quais serão as entregas processuais naquele caso. Quais os serviços jurídicos serão entregues/prestados? A depender do rito processual e do momento em que o processo se encontra, as entregas podem ser diferentes. Algumas espécies de entregas processuais que podem ser utilizadas para exemplificar: petição inicial ou defesa,

representação em audiências, diligências presenciais e despachos, recursos etc.

No planejamento do caso jurídico, o profissional deve ainda estar atento para as possíveis restrições que poderão afetar o seu desempenho e de sua equipe naquele caso concreto. O PMI (2017) define restrição como sendo um fator que limita a execução do projeto. Nesse sentido, no caso de peças recursais, por exemplo, uma importante restrição a ser considerada é a temporal, pois ultrapassado o prazo de recurso este não poderá mais ser interposto sob pena de ser desconsiderado (o que tecnicamente significa ser julgado intempestivo). Pode-se citar ainda como restrição o prazo para propositura da demanda antes de se configurar a prescrição ou a decadência, as quais decorrem do transcurso do tempo fixado em lei quando o titular de determinado direito violado se mantém inerte (Gonçalves, 2016).

Outros exemplos de restrições que devem ser observadas face ao caso concreto são: teto para o valor da causa nos juizados especiais, limites de testemunhas a depender do rito processual, restrições legais que limitam a pretensão, restrições jurisprudenciais (entendimentos divergentes, sumulados ou não), prazos processuais já em curso, parte adversa em

local incerto/não sabido, parte adversa insolvente ou sem bens conhecidos etc.

Chegando-se aos últimos elementos essenciais ao planejamento de casos jurídicos, tem-se os riscos, os prazos das entregas processuais e os custos com honorários e demais despesas. Todas as demandas judiciais possuem algum grau de risco, sobretudo as que envolvem litígio. Na gestão de projetos, os riscos são fatores capazes de afetar o alcance dos objetivos (Finocchio, 2013), devendo ser monitorados e gerenciados (PMI, 2017).

No contexto jurídico, deve o advogado estar atento quanto às consequências da sucumbência que significa ser derrotado. Em geral, a sucumbência importa em pagamento de custas, taxas judiciárias e outras despesas, bem como honorários advocatícios ao advogado da parte vencedora, conforme estabelece a Seção III da Lei nº 13.105 (2015). Cabe a quem está planejando o caso considerar esses riscos para melhor análise da demanda, além disso, outros riscos de acordo com o caso concreto podem também ser identificados e descritos.

Por sua vez, os prazos devem estar alinhados com cada entrega processual. Assim, por exemplo, o advogado definirá o prazo para entrega (distribuição) da petição inicial ou do recurso, conforme o caso; a

data da realização da audiência; a data da realização da diligência ou do despacho etc. Trata-se de uma previsão cronológica da execução das entregas, exatamente como é feito no componente “linha do tempo” do PMC, que segundo Finocchio (2013) serve ao propósito de definir as datas das entregas

É importante destacar aqui que, diferente de um projeto convencional, no planejamento de demandas jurídicas é impossível estabelecer prazos para conclusão do projeto. O advogado não tem ingerência na agenda do juiz, por exemplo, para determinar uma data para julgamento. Assim como não pode prever quando e se a outra parte apresentará petições intercorrentes que dilatam os prazos processuais.

Na gestão de uma demanda jurídica, o advogado pode prever os prazos próprios e os processuais elencados na lei para manifestações da outra parte, sendo diligente para cumprir com presteza suas atividades, a fim de não ser ele o causador de dilações processuais desnecessárias, atendendo ao princípio da boa-fé processual e da razoável duração do processo, artigos 4º e 5º da Lei nº 13.105 (2015), bem como atendendo aos interesses de seu cliente.

Por fim, tem-se os custos relacionados ao caso, nesta etapa do planejamento, devem-se evidenciar os honorários advocatícios contratuais e demais despesas que serão arcadas pelo patrocinador da causa, tais como custas e taxas judiciárias, emolumentos cartorários, pagamentos a terceiros (contador, tradutor, assistentes peritos etc.), despesas em geral.

4.2 Elaboração do modelo visual proposto

As perguntas formuladas nos blocos do PMC (Por quê?, O quê?, Quem?, Como?, e Quando e Quanto?), representam perguntas e blocos similares no *Suit Model Canvas*, utilizando os elementos essenciais ao planejamento de casos jurídicos. Para melhor ilustrar a correlação entre o *Suit Model Canvas* e o *Project Model Canvas*, convém demonstrar de forma estruturada a relação entre os elementos essenciais ao planejamento de um caso jurídico e os componentes do PMC. Esta relação foi descrita na seção anterior por meio do mapeamento destes elementos essenciais e encontra-se representada na Figura 3, evidenciando como estes elementos se relacionam às perguntas dos blocos do PMC.

Figura 3.

Representação Estruturada dos Elementos de Planejamento de Casos Jurídicos no SMC em Comparação Com os Componentes do PMC

Blocos (Perguntas)	Descrição	PMC Componentes	SMC Elementos Jurídicos
Por Quê?	Identificação do por que o projeto (caso) deve ser executado	Justificativas Objetivos Benefícios	→ Causa de pedir → Pedidos → Benefícios
O quê?	Identificação do que se pretende atender com o projeto (caso)	Produto Requisitos	→ Nome da peça → Pretensão → Requisitos documentais
Quem?	Identificação dos <i>stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> e Fatores externos Equipe	→ Partes do processo Terceiros Competência Equipe
Como?	Identificação dos meios para execução do projeto (caso)	Premissas Grupos de entregas Restrições	→ Premissas → Entregas processuais → Restrições
Quando e Quanto?	Identificação dos prazos e custos do projeto (caso)	Riscos Linha do Tempo Custos	→ Riscos → Prazos → Honorários Advocaticios → Demais despesas

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que o bloco “Por quê?” do SMC é composto pela causa de pedir, pedidos e benefícios, sendo que este último corresponde ao componente de mesmo nome do PMC. A causa de pedir é elemento correlato às justificativas do PMC, e ambos servem para evidenciar o problema e justificam a existência do caso jurídico. No SMC, a causa de pedir revela os fatos e os fundamentos jurídicos. Os pedidos estão correlacionados aos objetivos e assim como estes devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis e realistas. Nem todos os pedidos serão, contudo, delimitados no tempo, embora outros possam ser. Por exemplo: um pedido de indenização deverá

ser específico (indenização por dano moral ou por dano material?); deverá ser mensurável (qual o valor almejado?); alcançável (não se pode buscar indenização se não houver dano); realista (deve-se buscar valores condizentes com o caso concreto).

Contudo, um pedido de indenização não necessariamente será delimitado no tempo. Pode ser o caso de se buscar o pagamento da verba indenizatória uma única vez, sem que se saiba quando isso ocorrerá, até que se termine o processo. Mas pode ser o caso de se buscar a verba indenizatória periodicamente, condicionando o seu término a um evento

futuro, como é o caso de pagamento de pensões indenizatórias por acidente, até que a vítima se recupere, e neste caso, o pedido estaria delimitado no tempo.

Os elementos pretensão, requisitos documentais e nome da peça compõem o bloco "O quê?" do SMC, o qual, equivale ao bloco "O quê?" do PMC. A pretensão e os requisitos documentais se comparam ao componente requisitos do PMC, já que a primeira representa a diretiva do que é desejável alcançar, exposto pelo cliente, que norteará todo o caso, enquanto os documentos são requisitos necessários para instrumentalizar o caso. E por sua vez, o nome da peça equivale ao produto.

Partes do processo, terceiros, competência e equipe formam o terceiro bloco "Quem?" no SMC. Os três primeiros equivalem ao componente *stakeholders* do PMC. Foram, no entanto, melhor especificados em categorias pertinentes aos casos jurídicos. O último elemento, equipe, corresponde ao componente de mesmo nome no modelo original.

O quarto bloco "Como?" começa com o elemento provas, cujo conteúdo está próximo das premissas no PMC. Se no caso jurídico as provas não se mostrarem condizentes com a realidade exposta pelo cliente (causa de pedir) o caso possivelmente fracassará, assim como

ocorreria com as premissas falsas em um projeto tradicional.

As entregas processuais equivalem aos grupos de entregas, enquanto as restrições se correlacionam exatamente com o componente homônimo existente no PMC. Riscos, prazos, honorários e demais despesas formam o último bloco do SMC "Quando e Quanto?", guardando correlação com os componentes similares do último bloco do PMC. Após identificar a relação entre os elementos essenciais ao planejamento de casos jurídicos e os componentes do PMC, foi possível elaborar o modelo visual proposto, chamado de *Suit Model Canvas*, o qual pode ser visualizado na Figura 4.

Por se tratar de um modelo adaptado, foram efetuadas diversas alterações a fim de atender as necessidades de um planejamento de casos jurídicos, de acordo com a relação entre os componentes do PMC e os elementos do SMC (Figura 3). Assim como, atender a dinâmica e a realidade prática dos operadores do Direito em um escritório de advocacia.

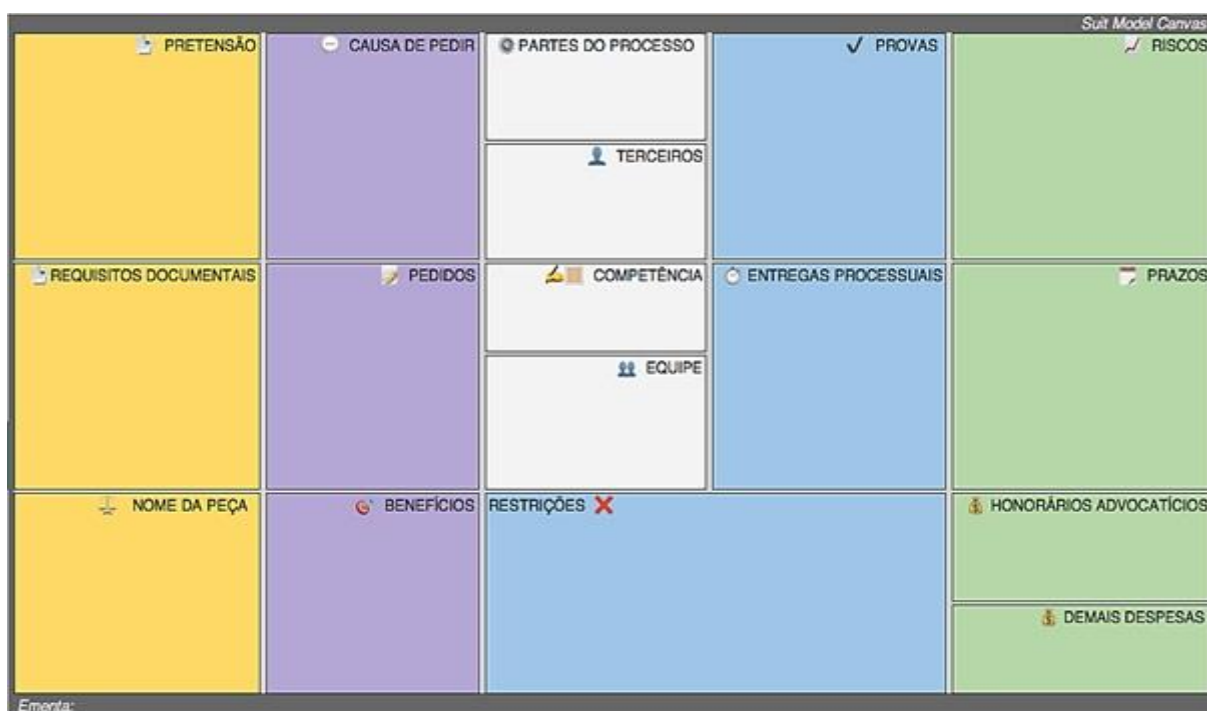
É o caso, por exemplo, da necessária inversão na posição dos dois primeiros blocos do modelo original. Enquanto o PMC inicia pelo bloco "Por quê?", o SMC foi projetado para que o planejamento seja iniciado no bloco "O quê?". Esta alteração

foi necessária, pois logo na entrevista inicial de uma demanda jurídica, isto é, na consulta com o cliente, obtém-se do mesmo a sua pretensão, bem como já é possível ao profissional do Direito listar os requisitos

documentais necessários e identificar o possível nome da peça. Esses elementos servirão de base para o desenvolvimento lógico dos demais blocos do modelo.

Figura 4.

Suit Model Canvas



Fonte: Elaboração própria.

Não obstante, os elementos que compõem o bloco “Por quê?” do SMC não serão plenamente identificados na consulta inicial. Tome-se, por exemplo, o elemento causa de pedir, que envolve além dos fatos, os fundamentos jurídicos do caso concreto. O profissional somente poderá apontar de forma precisa os fundamentos jurídicos após análise mais detalhada do caso observando-se a legislação aplicável, o que,

na prática jurídica, ocorre após a consulta inicial.

O mesmo se aplica aos pedidos, também deste bloco “Por quê?”, tendo em vista que embora seja possível antecipar alguns dos prováveis pedidos já na consulta inicial com o cliente, somente após confrontar a pretensão face ao ordenamento jurídico e jurisprudência aplicável é que o advogado garantirá que todos os pedidos

estejam corretamente identificados para compor o caso, o que inclusive gerará impacto no elemento benefícios presente também deste bloco.

Manter a ordem original dos dois primeiros blocos não impossibilitaria a execução do modelo, mas os elementos do canvas não seriam apresentados na ordem lógica em que são obtidos na prática jurídica. Por estas razões, o modelo foi estruturado de forma a iniciar o planejamento do caso jurídico respondendo-se os elementos do bloco “O quê?”, para em momento posterior, após encerrada a consulta inicial, aprofundar-se nos elementos do bloco “Por quê?”, e assim evoluindo para os demais blocos. À exceção desta alteração na ordem das duas primeiras colunas, a ordem das demais foi mantida conforme o modelo original PMC.

No rodapé deste modelo visual, tem-se a ementa do caso jurídico em questão. Na

seara jurídica, as ementas são muito utilizadas para sintetizar petições, sentenças, acórdãos, pareceres etc. Este local, portanto, deve ser destinado a sumular a demanda que está em planejamento, utilizando-se palavras chaves em um texto objetivo, de forma que qualquer profissional da área, após uma rápida leitura, terá uma clara ideia do que significa aquele caso.

4.3 Aplicação do modelo, suit model canvas, em um caso real

O caso jurídico a seguir é real e foi planejado no SMC (Figura 5), pelo escritório de advocacia Castro Advogados, localizado em Campos dos Goytacazes/RJ. Em razão de sigilo profissional exigido pelo Código de Ética da OAB, os nomes das partes foram substituídos por nomes fictícios e os valores monetários foram alterados.

Figura 5.

Suit Model Canvas Preenchido com um Caso Jurídico Real

PRETENSÃO	CAUSA DE PEDIR	PARTES DO PROCESSO	PROVAS	RISCOS
<p>Cliente pretende que ex-empregador mantenha o seu plano de saúde até o nascimento de seu filho.</p>	<p>Fatos: Trabalhadora grávida foi dispensada sem justa causa; não houve pagamento integral de verbas indenizatórias. Fundamentos: Art. 10 da ADCT e 391-A da CLT.</p>	<p>MARIA DAS DORES (autora) XPT EMPREENDIMENTOS (ré)</p> <p>TERCEIROS</p> <p>Patrão da XPT EMPREEND.</p>	<p>Exames médicos que atestam a gravidez; CLT e TRCT que apontam a data da demissão, bem como indicam ter sido esta sem justa causa.</p>	<p>Os riscos da sucumbência serão mitigados pela gratuidade de justiça; Havendo morosidade da justiça ou descumprimento de ordem judicial pela reclamada, a cliente terá que arcar com os custos do parto e o caso se reumirá à indenização.</p>
REQUISITOS DOCUMENTAIS	PEDIDOS	COMPETÊNCIA	ENTREGAS PROCESSUAIS	PRAZOS
<p>RG, CPF, CTPS, TRCT, Comprovante de residência, ultrassons/testes de gravidez.</p>	<p>Notificação da reclamada; Gratuidade de justiça; Antecipação de tutela para reintegração; Indenização equivalente aos gastos médicos; Ao final, seja confirmada a reintegração definitivamente; subsidiariamente, indenização substitutiva pelo período equivalente à estabilidade da gestante.</p>	<p>Justiça do Trabalho (TRT1)</p> <p>EQUIPE</p> <p>Maycon Lopes (advogado); Cíntia Almeida (assistente)</p>	<p>1. Petição de Tutela Antecipada Antecedente; 2. Reclamatória Trabalhista; 3. Representação em audiência.</p>	<p>1. Até 02 dias a contar da assinatura do contrato de honorários; 2. Até 05 dias após decisão da tutela; 3. Em dia a ser agendado pela serventia judicial.</p>
NOME DA PEÇA	BENEFÍCIOS	RESTRIÇÕES	HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS	DEMAIS DESPESAS
<p>1. Petição de Tutela Antecipada Antecedente 2. Posterior aditamento com Reclamatória Trabalhista</p>	<p>Reativação do plano de saúde; reintegração na mesma função em que trabalhava; salários retroativos pelo período em que esteve afastada indevidamente, reembolso pelos gastos que teve enquanto o plano ficou desativado.</p>	<p>A cliente não possui testemunhas. Existem indícios de que a reclamada está encerrando suas atividades. Urgência: em 06 meses ocorrerá o parto.</p>	<p>R\$ 2.200,00 em 04 parcelas de R\$ 550,00 e mais 30% sobre o aproveitamento econômico ao final.</p>	<p>Exames e consultas médicas até que tenhamos sucesso com a reativação do plano.</p>

Ementa: DISPENSA IMOTIVADA, ESTADO GRAVÍDICO, PEDIDO DE REINTEGRAÇÃO OU INDENIZAÇÃO SUBSTITUTIVA.

Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 5 pode-se verificar que os principais elementos do caso jurídico podem ser facilmente identificados, organizados e dispostos de maneira rápida, lógica e simples. A partir do SMC preenchido, a equipe pode facilmente trabalhar de forma colaborativa, alinhada não apenas às pretensões iniciais do cliente, como também aos objetivos estratégicos traçados (os pedidos), visando entregar ao

cliente os benefícios planejados. Deve-se notar ainda que um mesmo advogado atua em dezenas, às vezes centenas, de casos simultaneamente, de forma que o SMC se torna uma excelente ferramenta para recuperar rapidamente informações valiosas sobre um determinado caso.

4.4. Validação do modelo

O SMC foi validado por um grupo de experientes profissionais do Direito, haja vista que 41% dos participantes possuíam mais de 10 anos de experiência e 36% possuíam entre 06 e 10 anos, o que revela que 77% tinham ao menos 06 anos de experiência.

Sobre os blocos para um bom planejamento de um novo caso jurídico, afirmou-se serem os seguintes: (1) “O quê” é o caso em questão; (2) “Por quê” deve-se demandar judicialmente; (3) “Quem” são os participantes e interessados; (4) “Como” e por quais meios a demanda será realizada; (5) “Quando e Quanto”, quais são os custos, os riscos e os prazos envolvidos. Em relação a validação desses elementos fundamentais, concordaram totalmente com a afirmação 90% dos respondentes, enquanto 10% mais concordaram do que discordaram. Portanto, o índice de refutação da assertiva foi de 0%.

Em seguida, buscou-se a validação dos conceitos relacionados a cada um dos cinco blocos do modelo. Para o bloco “O quê?” do modelo proposto, no que diz respeito à identificação da demanda jurídica já no primeiro contato com o novo caso apresentado pelo cliente, afirmou-se que seria possível ter uma boa percepção da mesma após compreender a pretensão

inicial do cliente, identificar a peça judicial cabível e os documentos necessários.

A validação do bloco “Por quê?” um caso jurídico deveria ser aceito e levado adiante, ocorreu pela assertiva de que os fundamentos que justificariam a demanda seriam corretamente apurados pela delimitação adequada dos benefícios almejados ao final, da causa de pedir e dos pedidos, tendo em consideração a pretensão inicial do cliente.

Na sequência, para validar o bloco “Quem?”, afirmou-se aos profissionais que seria possível identificar os principais personagens em um dado caso jurídico por meio da verificação das partes do processo, dos eventuais terceiros interessados e do juízo competente.

Para a validação do bloco “Como” do modelo, afirmou-se aos advogados respondentes que para dizer quais os meios necessários para atingir um determinado objetivo em um caso jurídico, é importante saber quais as provas serão necessárias para aquele caso, quais as etapas (ritos processuais) daquele caso, quais as peças jurídicas a serem produzidas e quais são os eventuais obstáculos (restrições) existentes.

Quanto a validação do último bloco do modelo, “Quando e Quanto”, os participantes avaliaram a afirmativa de que poderiam prever de forma aproximada os

custos iniciais do cliente com um dado caso jurídico ao analisar os riscos, os prazos, os honorários cabíveis e outras despesas de praxe, como custas e taxas judiciárias.

A Tabela 1 mostra os resultados obtidos na avaliação dos blocos do modelo, ou seja, a porcentagem de participantes da avaliação em relação a cada uma das

alternativas selecionada, onde: (a) “Concordo totalmente”; (b) “Mais concordo do que discordo”; (c) “Mais discordo do que concordo”; e (d) “Discordo totalmente”. Assim como, o índice de refutação em relação a concordância e discordância dos participantes para cada bloco do modelo.

Tabela 1.

Resultados Obtidos na Avaliação de Cada Bloco do Modelo SMC

Blocos do Modelo	(a)	(b)	(c)	(d)	Índice de Refutação
O quê?	80%	15%	5%	0%	5%
Por quê?	79%	18%	3%	0%	3%
Quem?	77%	15%	3%	5%	8%
Como?	90%	10%	0%	0%	0%
Quando e Quanto?	61%	33%	3%	3%	6%

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar na Tabela 1 que a maioria dos participantes da pesquisa concordou totalmente com as afirmativas em relação aos conceitos associados a cada bloco do modelo. Considera-se importante neste momento destacar que nas respostas abertas (subjetivas), foi possível notar uma preocupação com a previsibilidade de prazos, o que justificaria o menor índice de pessoas que concordaram totalmente com a assertiva acima.

Neste ponto, é importante esclarecer que os prazos a serem planejados e indicados no modelo proposto não dizem respeito à conclusão do caso jurídico, mas

sim às entregas que serão executadas pela equipe. De fato, seria inviável prever quando um processo jurídico será efetivamente concluído, em razão dos diversos prazos recursais e da própria máquina pública sabidamente morosa. Mas é plenamente possível planejar as entregas técnicas que competem à equipe contratada, e é justamente a isso que os prazos do modelo se referem.

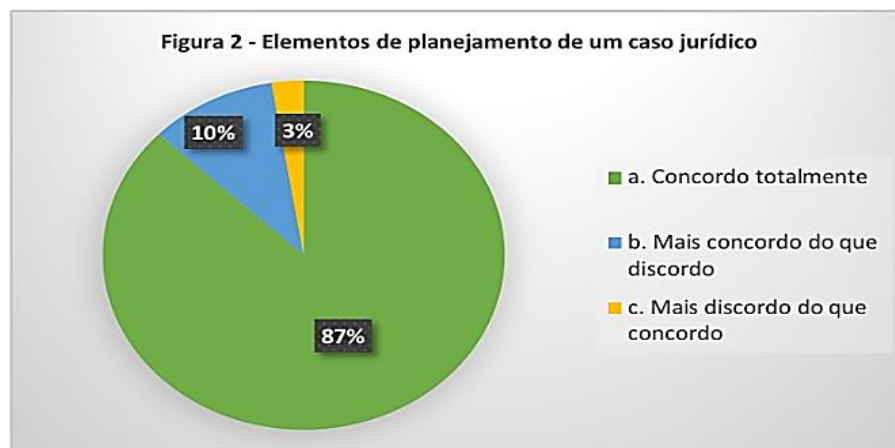
A partir da 7ª assertiva até a 10ª, a representação gráfica do modelo começou a ser gradualmente revelada aos participantes. Assim, a 7ª assertiva revelou apenas os elementos do SMC (última

coluna da Figura 3), retratando a representação estruturada dos elementos de planejamento de um caso jurídico, de acordo com a proposta deste trabalho, afirmando-se aos profissionais que a imagem apresentaria, de forma resumida, os principais elementos para realizar um bom

planejamento de um novo caso jurídico. A Figura 6 revela que 87% dos profissionais concordaram totalmente com a assertiva. Mais concordaram do que discordaram 10% e apenas 3% discordaram mais do que concordaram, logo o índice de refutação foi de 3%.

Figura 6.

Validação da Representação Estruturada dos Elementos de Planejamento de um Caso Jurídico



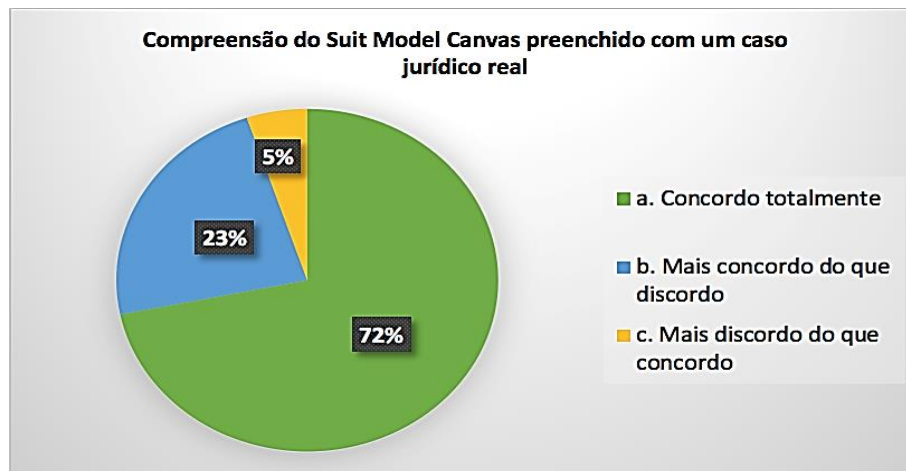
Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, a 8ª assertiva serviu à validação da Figura 4, que apresenta o *Suit Model Canvas* em branco. Os participantes avaliaram se dado um caso jurídico concreto, seria fácil e rápido preencher os elementos do modelo de forma resumida. Conforme na Figura 7, 54% dos participantes concordaram totalmente com a assertiva e mais concordaram do que

discordaram dela 33%. Os outros 13% afirmaram mais discordar do que concordar e nenhum profissional discordou totalmente, logo o índice de refutação foi de 13%. Embora dentro do limite da validação (igual ou inferior a 15%), este foi o maior índice de refutação dentre todas as assertivas, sendo importante tecer breves comentários.

Figura 7.

Validação Quanto a Compreensão na Leitura do SMC Utilizado em um Caso Concreto



Fonte: Elaboração própria.

De início, deve-se destacar que o modelo foi submetido à validação de profissionais (público alvo) sem nenhuma explicação prévia sobre ele. Significa dizer que a base teórica exposta neste trabalho não foi, em momento algum, exposta aos participantes, que analisaram a aplicabilidade do modelo e a validade de suas premissas tão somente com o conhecimento que já possuíam. Adotou-se essa abordagem “surpresa” propositalmente, pois o objetivo do SMC é ser de fácil entendimento para qualquer profissional da área, mesmo para aquele que nunca lidou com qualquer tipo de canvas anteriormente ou com técnicas de gestão de projetos.

Este índice de refutação de 13% observado na 8ª assertiva, seria ainda menor

caso a base teórica que suporta o SMC tivesse sido explicado aos participantes, assim como a forma de preencher os elementos. Um outro fator que pode ter influenciado na análise da “facilidade e rapidez” de preenchimento dos elementos do quadro é a ausência de um sistema informatizado que expusesse aos participantes justamente esta praticidade, como campos interativos, recursos de autocompletar e sugestões de preenchimento automático com base em inteligência artificial, por exemplo. Neste sentido, foi observado um comentário de um dos participantes, “seria útil um sistema que facilitasse o preenchimento, com sugestões de autopreenchimento”.

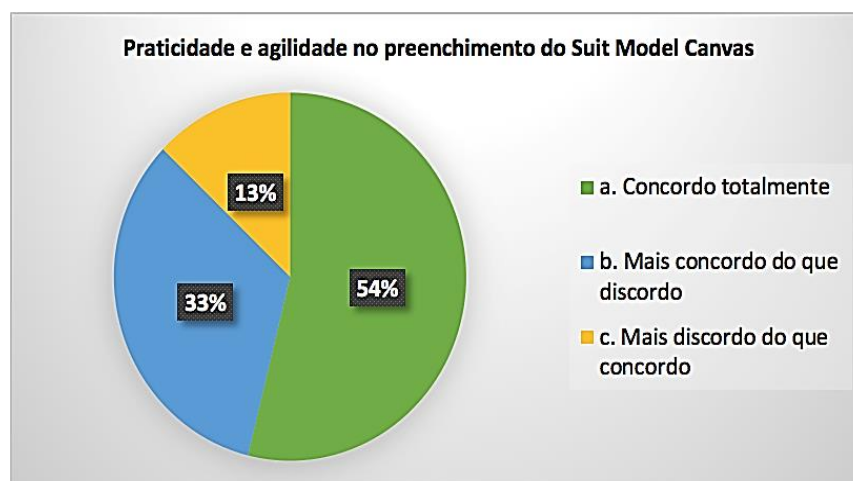
A 9ª assertiva disponibilizada aos participantes apresentou a Figura 5, que traz

o *Suit Model Canvas* devidamente preenchido com um caso real. Os profissionais avaliaram se da leitura do modelo seria possível, de forma rápida, obter um panorama geral sobre o caso concreto, identificando os principais elementos da demanda apresentada pelo cliente. Conforme a Figura 8, concordaram

totalmente 72% dos respondentes, enquanto 23% mais concordaram do que discordaram. Apenas 5% afirmaram mais discordar do que concordar. Não houve quem discordasse totalmente, portanto o índice de refutação desta assertiva foi de 5%.

Figura 8.

Validação da Praticidade e Agilidade no Preenchimento do SMC



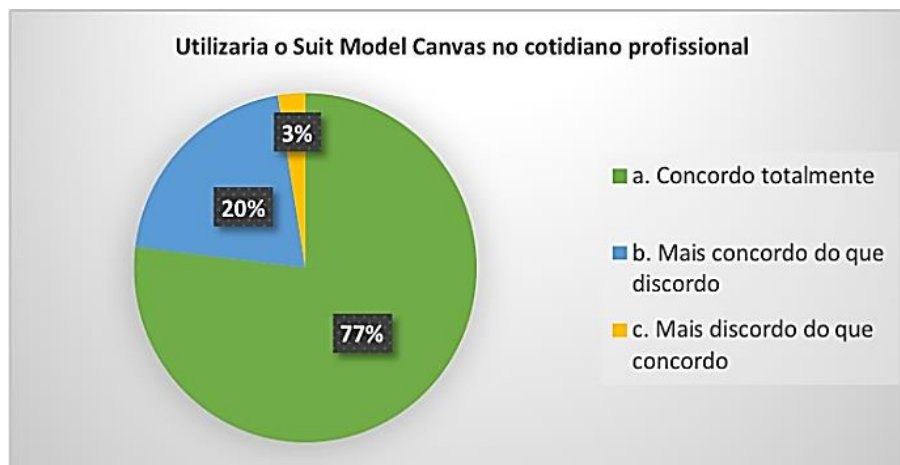
Fonte: Elaboração própria.

A 10ª assertiva finalizou a etapa objetiva do formulário e teve como objetivo verificar se o modelo apresentado seria útil para cotidiano dos profissionais e se estes o utilizariam se algum sistema informatizado oferecesse tal recurso. Concordaram totalmente com o uso profissional do *Suit*

Model Canvas 77% dos profissionais. Outros 20% disseram mais concordar do que discordar, somente 3% informou mais discordar do que concordar, e não houve discordância total. O índice de refutação foi de 0%, como se verifica na Figura 9.

Figura 9.

Validação do Uso do SMC no Cotidiano Profissional



Fonte: Elaboração própria.

O formulário também possibilitou aos participantes comentar sobre o SMC, assim como expor críticas e sugestões. Os principais comentários foram sintetizados em: fácil compreensão; integração de informações; útil para área jurídica; otimização do tempo; melhoria na solução de problemas; praticidade; maior eficiência; maior precisão; agilidade na resolução de questões jurídicas; dinamismo; maior organização; e adequação das áreas do canvas ao âmbito jurídico.

4.5 Discussões

Os comentários feitos pelos participantes em relação ao SMC, e citados na seção anterior, vão de encontro aos benefícios atribuídos aos métodos visuais de gestão, elencados por Jaca *et al.* (2014),

Dusse *et al.* (2016) e Barbosa *et al.* (2018). A maioria da amostra, composta por 39 advogados, considerou a forma de preenchimento do SMC como prática e ágil, corroborando com a ideia proposta pelo Finocchio Jr. (2013), onde o PMC, que deu origem ao SMC, é considerado uma forma ágil, visual e dinâmica de realizar o plano de projeto.

Observa-se que mesmo sem conhecimento prévio sobre o modelo proposto, os participantes reagiram a ele de forma muito positiva. A última questão objetiva da pesquisa revelou que 97% dos participantes concordariam em utilizar o SMC em seu cotidiano. Esta grande aceitação do modelo por parte dos profissionais fundamenta-se na afirmativa de Lai (2019) em relação aos benefícios que

a gestão de projetos traz aos escritórios de advocacia.

O SMC corrobora com o trabalho de Caulliraux *et al.* (2020) que utilizaram práticas de *Design Thinking* aplicadas a escritório de advocacia, pois este tipo de prática está relacionado ao uso de métodos visuais na gestão. O SMC também pode ser considerado um modelo capaz de disseminar a disciplina *Legal Project Management* (LPM) proposta por Rogers *et al.* (2021), visto que o SMC é uma adaptação de um método visual de gestão de projetos, o PMC, para a área jurídica. Assim como, este modelo proporcionou o mapeamento de elementos do gerenciamento de projetos para um contexto legal, considerando os casos jurídicos como projetos.

5 Conclusão

Com base no modelo do PMC, este trabalho propôs um modelo de canvas para gestão de projetos voltado à seara jurídica, adaptando-o a casos jurídicos em escritórios de advocacia, respondendo assim, a questão de pesquisa proposta, “Como elaborar um método visual para planejamento de casos jurídicos?”, e atingindo o objetivo deste trabalho.

Chamado de *Suit Model Canvas*, o modelo proposto incorpora não apenas os

termos técnicos específicos da área, como também cumpre o papel de facilitar a identificação dos principais elementos de um caso jurídico, permitindo um adequado planejamento e dando base para edição das peças técnicas correspondentes, mantendo a simplicidade e a praticidade do modelo PMC em que se inspira.

Este trabalho apresentou os componentes do PMC, e em seguida, foram mapeados os elementos essenciais aos casos jurídicos, efetuando-se a correlação entre o PMC e o modelo proposto. Na sequência, o modelo foi elaborado em uma estrutura de canvas adaptado, demonstrando-se posteriormente o uso do mesmo no planejamento de um caso jurídico real. Ao final, foram apresentados os resultados da validação do SMC com um grupo de 39 advogados, a maioria com vários anos de experiência (41% acima de 10 anos e 36% entre 06 e 10 anos).

Como resultado principal da pesquisa, tem-se que 97% dos respondentes utilizariam o SMC para planejamento de novos projetos de casos jurídicos. Portanto, conclui-se que o modelo foi bem aceito pelo seu público-alvo, podendo trazer benefícios para os projetos de escritórios de advocacia. A proposta do SMC além de trazer contribuições relevantes ao planejamento de projetos na área jurídica, também gera

contribuições para disseminação dos conceitos e práticas da gestão de projetos em uma área onde, até então, estas não são muito usuais, ampliando os conhecimentos e experiências, podendo proporcionar novas teorias para o avanço da gestão.

A presente pesquisa possui limitações, como é o caso do tamanho da amostra constituída pelos profissionais que efetivamente responderam aos formulários na etapa de validação, onde este pode ser considerado relativamente pequeno em relação a população. Não obstante, considera-se a adaptação de métodos e ferramentas da gestão de projetos para atender um público-alvo com pouco ou nenhuma familiaridade com a área, uma contribuição relevante, não somente para que este público possa fazer uma gestão mais adequada de seus casos jurídicos, mas também como uma forma de introduzir as práticas da gestão de projetos num maior número de áreas possíveis, proporcionando benefícios a um número mais abrangente de pessoas e organizações.

Como trabalho futuro propõe-se ampliar a amostra da validação do modelo para um número maior de profissionais, a fim de que mais melhorias possam ser identificadas e inseridas ao modelo. Pode-se também propor a criação de dois artefatos: (i) elaboração de um manual de

uso, simples e objetivo, onde constem de forma didática as bases teóricas expostas neste artigo, os elementos do modelo e o que se espera no preenchimento deles, servindo como documento de consulta para o público-alvo; e (ii) implementação do SMC em um sistema informatizado e online, facilitando sua utilização e propagação no meio jurídico.

Referências

- Barbosa, F. J. M., França, R. de S., Rodrigues, R. F., & Parreiras, F. S. (2018). Visualização da Informação e Métodos Visuais como Ferramentas Estratégicas para o Gerenciamento de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(1), 102-114. Recuperado de <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9685/4430>.
- Câmara, A. F. (2011). *Lições de Direito Processual Civil* (21a ed). Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Caulliraux, A. A., Bastos, D. P., Araújo, R. & Costa, S. R. (2020). Organizational optimization through the double diamond - Applying Interdisciplinarity. *Brazilian J. of Operations & Production Management*, 17 (4), e2020917. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2020.025>.
- Cruz, E. C., Gurgel, A. M., & Oliveira, T. (2020). Desenvolvimento de um *framework* para o planejamento de compras públicas: estudo em uma universidade federal. *Revista de*

- Gestão e Projetos*, 11(3), 94-116.
<https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18475>.
- Dannenhauer, R., Koerting, T. J., & Merkwitza, M. (2013). *Wenn Projekte kopfstehen und klassisches Projektmanagement versagt*. Frankfurt: Turn Around Thinktank GmbH.
- Didier Jr., F. (2015). *Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual Civil, Parte Geral e Processo de Conhecimento* (17a ed). Salvador: Jus Podivm.
- Dusse, F., Jr., P. S., Alves, A. T., Novais, R., Vieira, V., & Mendonça, M. (2016). Information visualization for emergency management: A systematic mapping study. *Expert Systems with Applications*, 45, pp 424-437, 2016.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.10.007>.
- Ferronato, A. C. C. (2019). *Project Model Canvas adaptado para o planejamento de safras no setor do agronegócio*. Dissertação de mestrado, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, Campos dos Goytacazes, RJ, Brasil.
- Finocchio, J. (2013). *Project Model Canvas - Gerenciamento de Projetos sem Burocracia*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Gonçalves, C. R. (2016). *Direito Civil Esquematizado: parte geral, obrigações e contratos* (6ª ed). São Paulo: Saraiva.
- Habermann, F., & Schmidt, K. (2017). *Project Design: Thinking Tools for Visually Shaping New Ventures*. Becota.
- Jaca, C., Viles, E., Jurburg, D., & Tanco, M. (2014). Do companies with greater deployment of participation systems use Visual Management more extensively? An exploratory study. *Inter. Journal of Production Research*, 52(6), 1755 - 1770.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2013.848482>.
- Kalbach, J. (2012). *The Project Canvas – Defining Your Project Visually*. Recuperado de <https://uxtogo.wordpress.com/2012/05/25/the-project-canvas-defining-your-project-visually>.
- Lai, T. (2019). The Rise of Legal Project Management: Importance of project management to law firms. *PM World Journal*, 8(2). 1-17. Recuperado de <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/02/pmwj79-Feb2019-Lai-the-rise-of-legal-project-management.pdf>.
- Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995*. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Ministério da Justiça. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm.
- Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015*. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm.

- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12163>.
- Medeiros, B., Araújo, V., & Oliveira, M. (2018). Life Cycle Canvas (LCC): Um Modelo Visual para a Gestão do Ciclo de Vida do Projeto. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(1), 87-101. Recuperado de <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9684/4429>.
- Nogueira, R. V. S. A. (2018). *Uma proposta de modelo híbrido e visual para gerência de projetos: Project Integration Canvas*. Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto Federal Fluminense, Campos dos Goytacazes, RJ, Brasil.
- PMI - Project Management Institute. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (6ª Ed.). Newtown Square, PA: PMI.
- Pretensão. (2011). In Guimarães, D. T. *Dicionário Compacto Jurídico* (15ª ed). São Paulo: Rideel.
- Rogers, J., Dombkins, P., & Bell, F. (2021). Legal Project Management: Projectifying the Legal Profession. *Law, Technology and Humans*, 3(2), 133-157.
<https://doi.org/10.5204/lthj.1610>.
- Rossoni, I. B. (2016). A causa de pedir dos recursos e nos recursos. *Revista Brasileira da Advocacia*, 2(1), 1-14.
- Santos, L., Nobre, A., Silva, T., & Ramos, A. (2019). Análise de stakeholders na Gestão de Projetos Sociais. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 37-50. Recuperado de <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10957/6644>.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8ª ed). Pearson.
- Schloß, B. (2014). *OpenPM Canvas*. Recuperado de <https://www.openpm.info/display/openPM/Entwicklung+einer+PM-Canvas>.
- Souza, O. Z., Jr. (2019). PMO do Futuro [Editorial]. *Project Design Management*, (90).
- Stubben, S., Olesen, T. S., Breum, N. B., & Liengård, S. (2014). *Project Canvas - Simplifying project communication* [Explanatory Manual]. Project Canvas. Recuperado de <http://www.projectcanvas.dk/project-canvas-manual.pdf>.
- Theodoro Jr., H. (2018). *Curso de Direito Processual Civil*. (59ª ed). Rio de Janeiro: Forense.
- Veras, M. (2016). *Gestão Dinâmica de Projetos: Life Cycle Canvas*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Vibha, P., Bijayini, J., & Sanjay, K. (2013). Qualitative research [Letters to Editor]. *Perspectives in Clinical Research*. 4(3), 192.
<https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389>