

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA

ANGELO RICARDO TESSEROLI

**GESTÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS PARA O ENFRENTAMENTO DA
JUDICIALIZAÇÃO MASSIFICADA DE CONFLITOS:
ABORDAGEM DOS *STAKEHOLDERS***

RELATO TÉCNICO DE PESQUISA

GUARAPUAVA

2024

ANGELO RICARDO TESSEROLI

**GESTÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS PARA O ENFRENTAMENTO DA
JUDICIALIZAÇÃO MASSIFICADA DE CONFLITOS:
ABORDAGEM DOS *STAKEHOLDERS***

Relato Técnico apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração de estratégia, inovação e tecnologia da Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima

GUARAPUAVA

2024

Catálogo na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

T338g Tesseroli, Angelo Ricardo
Gestão de processos judiciais para o enfrentamento da
judicialização massificada de conflitos : abordagem dos stakeholders /
Angelo Ricardo Tesseroli. -- Guarapuava, 2024.
x, 81 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste,
Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de
Concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2024.

Orientador: Luciano Ferreira de Lima

Banca examinadora: Claudio Luiz Chiusoli, Ivano Ribeiro

Bibliografia

1. Poder Judiciário. 2. Massificação de demandas. 3. Processos. 4.
Stakeholders. 5. Padronização. I. Título. II. Programa de Pós-
Graduação em Administração.

CDD 658.4

AGRADECIMENTOS

A Deus. Por me dar coragem e persistência para mais este desafio.

À minha amada esposa, Adriana. Por seu carinho, amor e apoio de sempre.

Às minhas filhas, Manoela e Maria Cecília. Por tornarem meus dias felizes de verdade.

Aos meus pais, João e Rosângela. Meus incentivadores.

Ao professor orientador, Doutor Luciano Ferreira de Lima. Por seu tempo, pelos ensinamentos e pela confiança em mim.

Aos colegas de Mestrado. Por embarcarmos juntos nesta viagem sem desistir.

Aos colegas do Fórum de Pinhão. Pelo companheirismo.

Ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Por permitir a pesquisa na Instituição da qual me orgulho fazer parte.

*Não conseguirás subir o primeiro degrau sequer.
Mas o que Deus apenas te pede é a tua boa vontade.
Do alto da escada Ele olha-te com amor.
Rapidamente vencido pelos teus inúteis esforços,
Ele mesmo baixará e tomando-te nos seus braços,
Levantar-te-á para sempre e jamais te afastará dEle.*

Santa Teresa de Lisieux

RESUMO

O ajuizamento massificado de conflitos no judiciário brasileiro reclama um aperfeiçoamento dos métodos de gestão processual, especialmente quanto à atuação das Secretarias Judiciais, possibilitando melhorar a administração do volume de processos que envolvem muitas vezes a mesma temática, sem que isso represente grandes prejuízos ao andamento das demais ações que hodiernamente tramitam perante o sistema judiciário. Existem hoje muitos incentivos para o ajuizamento massificado de conflitos, e isso acontece especialmente quando estamos diante da relação entre as instituições bancárias e seus correntistas, onde a facilidade de crédito encanta um grande número de pessoas sem necessariamente prepará-las para o uso adequado desses recursos. O presente estudo pretende, portanto, investigar as soluções para a gestão da judicialização massificada dos conflitos, bem como analisar o que ela representa para o gerenciamento do volume de processos, para a gestão de recursos humanos, para a organização judiciária e para a conduta das partes envolvidas no processo judicial. Para tanto, nos serviremos da Teoria dos *Stakeholders* e suas contribuições para identificação dos atores e suas expectativas diante deste contexto. A Teoria dos *Stakeholders* investiga o modo como dinamicamente se estabelecem relações de interesse, interferência e influência dos grupos que interagem com a instituição, decorre daí a relevância da sua identificação e categorização. Esta pesquisa de enfoque qualitativo terá como método de pesquisa o estudo de casos múltiplos, e como técnica de coleta de dados o levantamento de dados documentais e a aplicação de entrevistas com roteiro semiestruturado junto ao público alvo formado pelos Chefes de Secretaria Cíveis das Comarcas de Entrância Intermediária do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Com isso, espera-se evidenciar que as demandas de massa representam uma dificuldade na rotina das Unidades Judiciais, e como resultado pretende-se propor mecanismos padronizados de gestão processual no enfrentamento das demandas de massa.

Palavras-chaves: Poder Judiciário, massificação de demandas, processos, *stakeholders*, padronização.

ABSTRACT

The mass filing of conflicts in the Brazilian judiciary demands and improvements in procedural management methods, especially regarding the performance of the Judicial Department, making it possible to improve the administration of the volume of processes that often involve the same topic, without this representing major losses to the progress of the cases, other actions currently pending before the judicial system. There are today many incentives for the mass filing of conflicts, and this happens especially when they are faced with the relationship between banking institutions and their account holders, where the ease of credit delights a large number of people without necessarily preparing them for the appropriate use of these resources. The present study therefore intends to investigate solutions for managing the mass judicialization of conflicts, as well as analyzing what it represents for the management of the volume of cases, for the management of human resources, for the judicial organization and for the conduct of the parties involved in the legal process. We will use Stakeholder Theory and its contributions to identifying actors and their expectations in this context. Stakeholder Theory investigates the way in which relationships of interest, interference and influence are dynamically established by groups that interact with the institution, hence the relevance of their identification and categorization. This qualitative research has as method the study of multiple cases, and techniques of study the survey of documentary data and the application of interviews with a semi-structured script with the target audience, formed by the Civil Department of Justice Court from the state of Paraná. We hope to demonstrate that mass demands represent a difficulty in the routine of Judicial Departments, and as a result we intend to propose standardized procedural management mechanisms to face mass demands.

Key-words: *Judicial System, massification of demands, judicial process, stakeholders, standardizations.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
E1	Entrevistado nº 01
E2	Entrevistada nº 02
NUMOPEDE	Núcleo de Monitoramento de Perfis de Demandas
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PROJUDI	Processo Eletrônico do Judiciário do Estado do Paraná
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RMC	Reserva de Margem Consignável
SEMP	Secretaria Especializada em Movimentações Processuais
TED	Tribunal de Ética e Disciplina
TJMS	Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul
TJPR	Tribunal de Justiça do Paraná

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Tipologia dos <i>Stakeholders</i>	20
Figura 02 – Identificação dos <i>Stakeholders</i> Latentes	48
Figura 03 – Identificação dos <i>Stakeholders</i> Expectantes	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Tipologia dos <i>Stakeholders</i>	20
Quadro 02 – Parâmetros da Pesquisa Baseada em Estudo de Caso	21
Quadro 03 – Classificação Metodológica da Pesquisa	22
Quadro 04 – Resultado do Questionário	27
Quadro 05 - Tipos de Entrevistas Qualitativas.....	29
Quadro 06 – Entrevistado nº 01.....	35
Quadro 07 – Entrevistado nº 02.....	49
Quadro 08 – Constatações Obtidas com as Entrevistas.....	53
Quadro 09 – Recomendações Práticas.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	6
3	JUSTIFICATIVA PRÁTICA	7
4	OBJETIVOS DA PESQUISA	10
	4.1. OBJETIVO GERAL.....	10
	4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	10
	5.1. MASSIFICAÇÃO DE DEMANDAS ENVOLVENDO RESERVA DE MARGEM CONSIGNÁVEL	11
6	EMBASAMENTO TEÓRICO-CIENTÍFICO	13
	6.1. ABORDAGEM DOS STAKEHOLDERS	14
	6.1.1. Principais Perspectivas dos <i>Stakeholders</i>	15
	6.1.2. <i>Stakeholders</i> na Administração Pública	16
	6.2. ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	16
	6.3. A IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> RELEVANTES.....	18
7	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	20
	7.1. QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA	22
8	INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	22
	8.1. CAMPO DE PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE	23
9	RESULTADOS DA PESQUISA E INTERVENÇÃO INOVADORA	23
	9.1. COLETA DE DADOS	24
	9.1.1. Entrevistas Realizadas	29
	9.1.1.1. Análise dos Resultados - Entrevistado nº 01	30
	9.1.1.2. Análise dos Resultados - Entrevistada nº 02	37

9.2. INDICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS CONFORME O MÉTODO DE MITCHELL, AGLEE & WOOD	50
9.3. COMPILAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DAS DEMANDAS MASSIFICADAS	52
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
10.1. VALIDAÇÃO DA INTERVENÇÃO INOVADORA.....	55
10.2. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL.....	57
11 REFERÊNCIAS.....	61
12 APÊNDICES	64

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro vem enfrentando nos últimos anos o crescente ajuizamento massificado de conflitos, situação que faz com que os tribunais de justiça precisem desenvolver estratégias de gestão para o melhor atendimento dessas demandas.

A porta de entrada do judiciário brasileiro se dá pelas Secretarias Judiciais espalhadas pelas comarcas no país inteiro, e são elas que precisam estar preparadas para dar o melhor atendimento logo no início da jornada processual.

A Constituição Federal da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988), em seu Artigo 92, estabelece que o Poder Judiciário Brasileiro é formado pelo Supremo Tribunal Federal, Conselho Nacional de Justiça, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, Tribunais e Juízes do Trabalho, Tribunais e Juízes Eleitorais, Tribunais e Juízes Militares e Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

Conforme informação obtida no site do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (www.tjpr.jus.br), dentro dos Tribunais dos Estados, vinculadas aos Juízes Estaduais, estão as Secretarias Judiciais, também conhecidas como Unidades Judiciais e Cartórios do Foro Judicial.

Estas Secretarias Judiciais podem ser de diversas naturezas a depender de qual matéria do direito elas devam tratar. Podem ser de competência criminal, familiar, falimentar, cível, fazenda pública, dentre outras.

Para o presente estudo consideraremos as Secretarias Judiciais de competência Cível vinculadas ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Limitamos a pesquisa às comarcas de entrância intermediária, respeitando semelhanças entre as Secretarias e a área de abrangência, com população aproximada, semelhança em número de processos judiciais em trâmite, estrutura de pessoal e o fato de serem estatizadas, ou seja, estarem totalmente vinculadas à administração do Tribunal de Justiça.

Chegamos, portanto, ao total de 14 (quatorze) Secretarias Cíveis estatizadas, conforme informações trazidas pelo Decreto 761/2017 (TJPR, 2017), sendo elas: Antonina, Bandeirantes, Cornélio Procópio, Goioerê, Guaíra, Irati, Jacarezinho, Jandaia do Sul, Peabiru, Pinhão, Porecatu, Prudentópolis, Quedas do Iguaçu e Telêmaco Borba, boa parte perceberam nos últimos anos o ajuizamento de ações de forma massificada, ou seja, ações movidas por um grande número de pessoas contra empresas ou entidades,

como operadoras de telefonia, bancos, empresas de saneamento básico, operadoras de planos de saúde, entre outras (MACHADO, 2015).

Necessário enfatizar que apesar da limitação do público alvo, os resultados do estudo poderão ser aplicados às Secretarias Judiciais de outros portes, mediante adaptações necessárias à realidade de cada uma, já que precisam estar preparadas para o enfrentamento da situação do ajuizamento massificado de demandas, pois são elas que gerenciam a movimentação processual e dão cumprimento às decisões judiciais proferidas.

Identificar o cenário que caracterize a massificação das demandas não é tarefa fácil, pois de início são ajuizadas pequenas quantidades de ações como se estivessem experimentando o Juízo, e conforme as ações vão sendo julgadas outras tantas vão chegando até que se instala um cenário em que a Secretaria não consegue mais inserir de forma adequada em sua rotina a movimentação de tantos processos.

A motivação para a prática do ajuizamento massificado decorre da existência, em nosso país, de vários canais de incentivo à judicialização dos conflitos. Esses canais são representados pelo próprio setor público, pela advocacia e também pela mídia (MACHADO, 2015).

Infelizmente, não é possível saber quando ocorrerá um novo ajuizamento de ações de maneira massificada, e quando ocorre, o despreparo gerencial das unidades judiciais colabora para a morosidade dos julgamentos destas ações e das ações ordinárias em trâmite.

A Nota Técnica nº 01/2002 do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS, 2002) explica que se uma Secretaria Judicial deixa de ser célere e produtiva, por precisar dar atenção às demandas de massa, perde o judiciário e o cidadão que confiou no Poder Público para resolver seu litígio.

O contexto do presente estudo está em olhar o cenário de um ponto de vista interno gerencial. Pretende-se aqui analisar o impacto que a judicialização massificada dos conflitos representa para o gerenciamento do volume de processos, reclamando estratégias eficazes na organização judiciária.

O desafio proposto nesta pesquisa fez com que a Teoria dos *Stakeholders* surgisse como um direcionamento para identificação dos atores envolvidos no contexto das demandas massificadas, e a partir daí tornar possível a melhoria do desempenho das unidades judiciais. A importância dos stakeholders para o desenvolvimento das organizações tem sido largamente reconhecida pela literatura.

Dentre os autores seminais, Freeman (1984) é o mais citado quando se fala desta teoria. Ele ajudou a cunhar um conceito adotado largamente quando se fala em *stakeholders*, elucidando que:

Stakeholders são grupos ou indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização.

Os autores Pinto e Oliveira (2003) afirmam que a teoria dos *stakeholders* exige que se compreenda o tipo de influência por eles exercida e a reação das empresas frente às suas interferências. Quando os agentes *stakeholders* são identificados, fica fácil afirmar as causas para a problemática das demandas massificadas.

Destaca-se dentre essas causas o sistema de concessão e tomada de crédito bancário no Brasil, especialmente o empréstimo bancário tomado por meio da Reserva de Margem Consignável (RMC), aplicada aos benefícios previdenciários.

Este tem sido um dos principais responsáveis para o progressivo aumento de demandas judiciais de massa no país, pois a conjuntura socioeconômica, em que nos encontramos, favorece a expansão do crédito e vem acompanhada de um sistema que não cria incentivos para a necessária responsabilidade de consumidores e financiadores, resultando no congestionamento do sistema judicial por meio de demandas repetitivas.

Esta situação exige especial atenção do judiciário, pois não é possível haver gerenciamento processual efetivo sem mecanismos estratégicos previamente estabelecidos e sem conhecer os tipos de negócio que dão origem às demandas de massa.

Na busca por estratégias administrativas eficientes para o gerenciamento dessas demandas, a abordagem da Teoria dos *Stakeholders* nos ajuda e se mostra como a mais assertiva.

Conforme dito, Freeman (1984) definiu *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. A colaboração da Teoria dos *Stakeholders* está também no fato de que ajuda a investigar o modo como dinamicamente se estabelecem relações de interesse, interferência e influência dos grupos que interagem com a instituição, interna e externamente, sendo relevante sua identificação e categorização.

É necessário mencionar que, embora a Teoria dos Stakeholders seja amplamente utilizada para analisar a relação entre as organizações e seus atores, há uma falta de estudos focados na sua aplicação na gestão de demandas judiciais

massificadas no contexto das secretarias judiciais. Esta lacuna deve começar a ser preenchida a partir de agora, pois a teoria oferece uma estrutura adequada para abordar os desafios da gestão processual frente à massificação de demandas.

O estudo pretende evidenciar que as demandas de massa representam uma dificuldade na rotina das Unidades Judiciais, reclamando mecanismos padronizados de gestão processual para o enfrentamento dessa situação.

2 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Vivemos em uma sociedade de massa, fruto de processos de urbanização, industrialização e informatização. Pode-se dizer que muitas das relações jurídicas nesta sociedade são padronizadas, uma determinada questão jurídica que atinge um consumidor de forma isolada pode passar a atingir milhares de pessoas.

Some-se a isto o fato de que, com a promulgação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) as portas do Judiciário foram abertas a um número indeterminado de pessoas, especialmente em razão da previsão do princípio da inafastabilidade da jurisdição.

A Constituição da República Federativa do Brasil em seu artigo 5º, inciso XXXV, dispõe que nenhuma lesão ou ameaça de lesão a direito será excluída da apreciação do Poder Judiciário. Trata-se da chamada cláusula de inafastabilidade de jurisdição, a qual impõe ao Judiciário o dever de se manifestar quando provocado e garante ao jurisdicionado o direito de obter do Estado uma resposta sobre a pretensão levada a juízo.

Contudo, faltou a previsão de estratégias para evitar o abarrotamento do sistema, especialmente em razão de ações repetitivas que movimentam grandes volumes de recursos dos Tribunais para que sejam processadas, e geram expectativas sociais quanto a seus resultados efetivos.

É nesta realidade que surge a tão discutida crise do sistema judicial brasileiro, na medida em que se torna incapaz de, praticamente sozinho, pacificar todas as situações litigiosas que batem à sua porta (LUCENA FILHO, 2012).

O Conselho Nacional de Justiça confirma que a litigiosidade tem crescido a cada ano no Brasil. Um de seus relatórios, denominado Justiça em Números, aponta que no ano de 2017 o número de processos aguardando solução jurídica era cerca de 79 milhões no território nacional. Em 2018 o número de processos aguardando solução subiu para 80,1 milhões. Em 2020, apesar de uma queda no número de processos

aguardado solução jurídica (77,1 milhões), demonstrou-se que o tempo de tramitação médio não foi alterado (CNJ, 2020).

Infelizmente esse aumento da litigiosidade não corresponde necessariamente ao aumento do acesso à jurisdição, pois a maioria dos processos que tramita no país gira em torno de poucos atores, sendo eles instituições financeiras, empresas de telefonia e a própria Administração Pública (LUCENA FILHO, 2012).

A litigiosidade de massa certamente acompanha esse ritmo do uso abusivo do Poder Judiciário e colabora para o aumento da litigiosidade no país, sem necessariamente representar o alcance de direitos.

O problema de pesquisa, portanto, está em evidenciar como as unidades judiciais têm se preparado para enfrentar o ajuizamento massificado de demandas. Como elas recebem, inserem e processam em suas rotinas a chegada de um número indeterminado de ações que envolvem a mesma temática, considerando que, de regra, não há estrutura de pessoal e de recursos de gestão previamente preparados para aperfeiçoar as práticas de gestão processual.

É necessário também, que haja uma padronização da atuação das Secretarias, por meio de mecanismos estratégicos previamente formatados obtidos por meio da identificação dos *stakeholders* e do seu comportamento diante do contexto das demandas de massa.

3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

A popularização da tecnologia e o fato de que as pessoas começaram a tomar maior consciência de seus direitos promoveram uma mudança na feição da ação judicial, possibilitando aos cidadãos demandarem contra grandes empresas, as quais em razão do volume de processos em que estão envolvidas passaram a ser chamadas de *grandes litigantes*, reclamando também do Judiciário uma mudança na sua atuação, que deve passar a ser, além de jurídica, mais gerencial.

Diversos fatores exigem que o judiciário passe a dar maior atenção à visão gerencial. O fato de existir atualmente no país, de um lado, a atuação de um grande número de bacharéis em direito e, de outro lado, o aumento da população bancarizada, são influências que quando combinadas gera um grande número de processos judiciais.

Pesquisas promovidas pelo Conselho Nacional de Justiça e pela Ordem dos Advogados do Brasil apontam que o Brasil ocupou em 2019 a terceira posição no mundo em número de bacharéis em Direito, com 1.284 faculdades e 967.463

advogados, para uma população de aproximadamente 200 milhões de habitantes, segundo o Relatório Justiça em Números do CNJ 2019.

Na outra ponta, temos visto o avanço indiscriminado da população bancarizada. O Relatório da Cidadania Financeira 2021 do Banco Central do Brasil aponta que a população de adultos com acesso a serviços financeiros cresceu de 85% em 2019 para 96% em 2020. Fator que contribuiu para o aumento das demandas judiciais envolvendo concessão e tomada de crédito.

A combinação desses dois cenários colabora para a geração de conflitos de interesses, de modo que grande parcela dos advogados percebeu a possibilidade de artificializar ou até mesmo repetir com pequenas sutilezas diversas demandas, elevando sua própria empregabilidade e lucratividade.

Um grande fluxo de processos foi apresentado ao Judiciário nos últimos anos sob a mesma temática, pois o advento da tecnologia e as ferramentas de inteligência artificial favorecem a montagem de processos com rapidez inédita na advocacia. São gerados blocos de ações dentro de uma mesma temática, tendo como alvo as secretarias judiciais, resultando na depredação do sistema.

Não por acaso as demandas de massa também têm sido tratadas pelo judiciário com o termo de *ações predatórias*, decorrentes da prática conhecida como *advocacia predatória*.

Hardin (1968) foi um dos primeiros a mencionar a depredação da coisa pública por meio do seu uso abusivo. Em forma de parábola ele descreveu que o uso desenfreado de bens públicos se assemelha à atitude do pastor que faz parte de um grupo de pastores, os quais possuem ovelhas em um espaço público com recursos suficientes para a quantidade de ovelhas de cada um. Porém, a depredação inicia quando um dos pastores resolve aumentar a quantidade de seu rebanho sem se preocupar com o fato de que os recursos disponíveis se tornarão insuficientes se todos os pastores tomarem a mesma decisão (TJPR, 2023).

A excessiva judicialização em torno de conflitos similares é sintoma de uma patologia que deve ser rechaçada do sistema de justiça, qual seja o uso do judiciário de forma predatória no intuito de postergar o acesso a direitos (SOUZA, 2022).

Assim é o uso abusivo do Poder Judiciário, que possui recursos limitados e como consequência é levado à depredação. As demandas de massa representam a falta de responsabilidade com os recursos finitos do poder público e em especial do sistema de justiça, são ações que buscam lucros individuais em prejuízo de toda a sociedade.

Os objetivos das ações massificadas são diversos, podem buscar a reparação de danos, mas incluem também a judicialização como forma de causar prejuízo à parte requerida, com gastos que teria para se defender nas ações propostas em todo o território nacional.

É certo, contudo, que os tribunais pátrios estão atentos a esse cenário e chegaram a elencar fatores que ajudam a identificar estas demandas, tais como: 1) propositura de várias ações em curto período de tempo pelo mesmo autor; 2) utilização da mesma procuração para todas as ações ajuizadas; 3) possibilidade de identificar que o patrono ajuizou a ação sem o consentimento do autor.

Não há dúvidas de que o Judiciário não pode se furtar de apreciar as causas que lhe são apresentadas, é preciso que se garanta aos litigantes o direito à jurisdição, ao contraditório e à ampla defesa, mas isso quando estiver presente o que se chama de *advocacia de tese*, e não quando se está diante do uso inadequado do judiciário com o ajuizamento de demandas que terão resultados ineficazes tanto para o autor, quanto para o requerido.

Há casos em que as demandas predatórias podem ser julgadas procedentes, mas a irregularidade persiste, pois o mérito por si só não permite indicar que os deveres profissionais previstos no Código de Ética da OAB foram cumpridos, esses deveres precedem o ajuizamento da ação e garantem a sustentabilidade do Poder Judiciário.

A prática da advocacia predatória tem merecido especial atenção da OAB, isso porque constitui infração ética prevista no artigo 34, incisos III e IV, do Estatuto da Advocacia (Lei 8.906 de 04 de julho de 1994):

Art. 34. Constitui infração disciplinar:

...

III – valer-se de agenciador de causas, mediante participação nos honorários a receber;

IV – angariar ou captar causas, com ou sem a intervenção de terceiros;

A atitude daquele que promove distribuição em massa de processos, valendo-se da prática predatória, também viola os deveres de boa-fé e lealdade, conforme artigo 77, inciso I, do Estatuto da Advocacia:

Art. 77. Além de outros previstos neste Código, são deveres das partes, de seus procuradores e de todos aqueles que de qualquer forma participem do processo:

I – expor os fatos em juízo conforme a verdade;

II – não formular pretensão ou de apresentar defesa quando cientes de que são destituídas de fundamento;

A Constituição Federal já previu que o advogado é indispensável à administração da justiça (art. 133), resultado disso é que, obviamente, nenhum advogado está proibido de ajuizar grande volume de processos, ainda que na mesma comarca, em favor do mesmo cliente, ou contra o mesmo requerido, desde que a contratação de seus serviços tenha sido feita de forma ética, leal e responsável, dentro das regras que regulamentam suas atividades.

A prática da litigância irresponsável é extremamente nociva ao sistema de justiça, que o torna congestionado e lento em razão de ações que deveriam ser evitadas na origem pelo próprio advogado.

4 OBJETIVOS DA PESQUISA

4.1. OBJETIVO GERAL

Investigar mecanismos eficazes de gestão de processos judiciais em cenários de judicialização massificada, utilizando a Teoria dos *Stakeholders* para identificar os atores envolvidos e propor estratégias que otimizem o fluxo processual.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar, com base na abordagem dos *Stakeholders*, os atores envolvidos no cenário das demandas judiciais massificadas.

b) Relacionar mecanismos gerenciais de racionalização de processos e rotinas de trabalho que facilitem o processamento das demandas de massa.

c) Propor mecanismos de padronização serial de procedimentos e pautas temáticas nas varas judiciais, visando a melhor comunicação dos atos processuais, organização de datas de julgamento e de mutirões de conciliação.

5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A discussão do tema da massificação de ações judiciais deve representar o encontro de soluções mínimas para o seu enfrentamento por parte das Secretarias Judiciais, que controlam o andamento processual e dão efetividade às decisões judiciais.

Algumas medidas de gestão processual podem ser eficazes nesse enfrentamento, porém, elas dependem da decisão judicial para implementação já que estão ligadas diretamente à atividade da judicatura, sendo a reunião de processos, cooperação judicial, litisconsórcio e coisa julgada.

No meio do caminho percorrido pelas ações judiciais estão justamente as Secretarias Judiciais, que fazem a gestão processual e que necessitam de estratégias de controle e organização.

Enfrentar a litigiosidade habitual sob o viés das secretarias serve de reforço para evitar as ações repetidas, evidenciando que um processo com tais características terá tratamento adequado desde logo, pois a secretaria terá condições de identificá-lo, facilitando inclusive a atividade judicante.

5.1. MASSIFICAÇÃO DE DEMANDAS ENVOLVENDO RESERVA DE MARGEM CONSIGNÁVEL

O contrato de cartão de crédito com reserva de margem consignável é um dos fatores que representou, nos últimos anos, o maior ajuizamento massificado de demandas. Ele surgiu a par do conhecido empréstimo consignado, e vamos evidenciar aqui as diferenças das duas modalidades.

Este tipo de tomada de crédito é um pouco diferente do conhecido contrato de empréstimo consignado. No empréstimo consignado o valor contraído é descontado diretamente do benefício ou do salário do tomador. Freitag (2021) explica como acontece na prática o contrato de empréstimo consignado:

(...) consiste na possibilidade de o interessado adquirir financiamento em instituição financeira, a ser quitado por meio de desconto do respectivo valor das parcelas diretamente pelo empregador – ou pelo órgão previdenciário, no caso dos aposentados e pensionistas. O desconto, nessa sistemática, é efetuado no momento do recebimento da verba salarial ou do benefício previdenciário, implicando, na prática, na sua retenção, de modo a inviabilizar que o consumidor tenha acesso ao valor da parcela.

A vantagem principal que se mostra é que, ao optar por essa modalidade contratual, o consumidor terá acesso a juros consideravelmente menores se comparados àqueles praticados em outros tipos de empréstimos. Outras modalidades de empréstimos não contam com a garantia do desconto direto pelo empregador ou entidade previdenciária, aumentando para as instituições financeiras o risco de inadimplemento.

Já o contrato de cartão de crédito com utilização da reserva de margem consignável, utiliza-se de um outro percentual destinado exclusivamente para uso no cartão de crédito.

Nessa modalidade, o crédito é limitado e emprestado para pagamento da fatura mensal do cartão, com os gastos que se acumulam mensalmente pelo uso. Ao final do período mensal é descontado do contracheque do contratante ou de seu benefício

previdenciário tão somente a parcela mínima para pagamento. Ou seja, o valor restante, que não é descontado, deve ser pago pelo cliente, por meio da fatura que é enviada à sua residência ou disponibilizada em portal eletrônico da instituição financeira.

A forma em questão torna inviável conhecer previamente o valor financiado e o número de parcelas no momento da pactuação, o que depende de ação futura do consumidor, a variar, pois, conforme o uso do cartão e o pagamento das faturas mensais.

Assim, o banco tem a certeza apenas do pagamento da parcela mínima, razão pela qual os encargos são maiores do que aqueles praticados no empréstimo consignado (FREITAG, 2021).

A modalidade de empréstimo consignado na forma originalmente prevista na Lei n. 10.820/2003 consistia na tomada de valores pelos consumidores junto às instituições financeiras com o pagamento mensal posterior das parcelas, pré-fixadas, mediante desconto direto junto à fonte pagadora.

Já a reserva de margem consignável foi criada a partir da Medida Provisória n. 681/2015, convertida na Lei n. 13.172/2015, que passou a possibilitar a retenção de parte da parcela mensal do salário ou do benefício previdenciário, para o pagamento pelo uso do serviço de cartão de crédito.

A concessão de crédito através dessas modalidades (empréstimo e cartão de crédito) possui grande diferença, especialmente em relação às taxas de juros, sendo nítida a maior onerosidade ao consumidor quando o valor lhe é disponibilizado mediante saque no serviço de cartão de crédito, em detrimento do empréstimo consignado tradicional.

Izidoro (2022) explica, acerca da disparidade de juros entre uma modalidade de contratação e outra, que os juros atrelados aos contratos de cartão de crédito alcançam a média de 320,88% ao ano, conforme dados de Janeiro de 2021 divulgados pelo Banco Central do Brasil, já os contratos de empréstimo consignado, contraídos por beneficiários do Regime Geral de Previdência Social - RGPS, alcançam a média de 20,97% ao ano, o que repercute numa diferença superior a quinze vezes (Banco Central do Brasil, 2021).

Portanto, enquanto no empréstimo consignado tradicional o consumidor adere ao contrato conhecendo o número e o valor das parcelas, no contrato de cartão de crédito com reserva de margem consignável não há parcelas pré-fixadas e os valores retidos junto à fonte pagadora apenas abatem o valor mínimo previsto nas faturas

mensais do serviço, acarretando na tomada do crédito rotativo, caso o consumidor não acesse as faturas e as quite na integralidade.

O contrato de cartão de crédito com reserva de margem consignável representou, portanto, uma avalanche de processos judiciais, ajuizados massivamente, com todas as características das demandas predatórias.

Muitas ações foram ajuizadas sem que a parte autora tivesse conhecimento do que exatamente estava pleiteando na justiça e, ainda, sem que a iniciativa do ajuizamento partisse dela, que na maioria das vezes foi procurada por terceiras pessoas contratadas por escritórios de advocacia para a captação de clientes.

Outra característica é que as petições iniciais mantinham um padrão de texto com pequenas alterações, para facilitar o ajuizamento massificado.

Para acompanhar essas demandas muitos tribunais tiveram que estruturar o NUMOPEDE - Núcleo de Monitoramento de Perfil de Demandas, para que fosse possível identificar as demandas de massa.

No caso do Tribunal de Justiça do Paraná foi editada a Instrução Normativa n. 08/2018 da Corregedoria-Geral de Justiça do Estado do Paraná, que dentre as atribuições do núcleo determinou que fosse feita a identificação de demandas predatórias ou fraudulentas a partir do recebimento de notícias ou mesmo devendo os juízes agir de ofício.

6 EMBASAMENTO TEÓRICO-CIENTÍFICO

Este relato técnico foi desenvolvido dentro da linha de pesquisa em Estratégia, a qual exige que o pesquisador busque desenvolver um exame crítico e suficientemente amplo, que permita a procura, identificação e caracterização de fatos, princípios e intervenções que envolvam aspectos internos e externos à organização.

Pesquisar em estratégia transcende a ação descritivo-analítica dos fenômenos organizacionais na medida em que se aplica a metodologia científica na busca constante por respostas para questões da práxis organizacional (BULGACOV, 2007).

O autor ainda explica que, para efeitos didáticos, a pesquisa em estratégia tem sido caracterizada a partir de duas finalidades fundamentais: a **acadêmica** e a **aplicada**, que resultam em diferentes orientações em termos de problematização e formulação dos objetivos da pesquisa.

No presente estudo nos reportamos para o viés da Pesquisa Aplicada, que resultou na elaboração do presente Relato Técnico apresentando proposições para a solução dos problemas investigados.

O Relato Técnico descreve a experiência dos pesquisadores nas organizações, busca relatar com rigor científico e metodológico o pensamento do autor e a vivência diante de uma situação concreta.

Como já mencionado, abordamos a Teoria dos *Stakeholders* para atingir os objetivos da pesquisa. Apesar de possuir um viés teórico e metodológico relativamente novo dentro do contexto das teorias organizacionais, a abordagem dos *stakeholders* tem tido um papel de grande importância para o entendimento e a interpretação de diversos fenômenos que ocorrem no seio das organizações, tanto públicas quanto privadas.

6.1. ABORDAGEM DOS *STAKEHOLDERS*

O relacionamento do Poder Judiciário com os atores envolvidos no processamento de demandas judiciais de massa favorece o desenvolvimento das estratégias administrativas, pois são esses agentes que afetam a atuação do judiciário e dele também dependem.

Aplicamos a Teoria dos *Stakeholders* para investigar o modo como dinamicamente se estabelecem as relações de interesse, interferência e influência dos grupos que interagem com a instituição pesquisada. Com origem na sociologia, no comportamento organizacional e na administração de conflitos, a **Teoria dos *Stakeholders*** se baseia nos estudos empíricos em que predominam métodos qualitativos (BOAVENTURA, 2009) para analisar o relacionamento dos atores com as organizações.

Diversos autores empenharam-se em desenvolver a ideia do que se entende por *Stakeholder*, porém, o termo ainda não possui um conceito definitivo.

Donalson e Preston (1995) designam como *stakeholder* todos os grupos ou partes interessadas ou intervenientes da organização, sem os quais a empresa ou instituição deixa de ter razão para existir. Inclui os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade.

Uma das definições mais utilizadas na literatura é a de Freeman (1984), para quem *Stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que seja afetado pela busca destes objetivos.

Freeman (1984) afirma que os *Stakeholders* podem ser identificados a partir de duas dimensões: **dimensão do interesse** e **dimensão do poder**. Na dimensão do **interesse** se encontram os proprietários e acionistas, os clientes e o mercado, o governo e a sociedade. Na dimensão do **poder** está o poder sobre a decisão por meio do voto, o poder político e o poder econômico.

Mitchell, Agle & Wood (1997) dizem que, apesar da diversidade de definições disponíveis na literatura especializada, não há muita discordância sobre que tipo de entidade poderia ser um *stakeholder*. De acordo com esses autores *stakeholders* são tanto as pessoas, grupos, vizinhos, organizações, instituições, sociedades, ou até mesmo o meio ambiente, podendo ser classificados como *stakeholders reais* ou **potenciais**.

Num conceito mais amplo *stakeholder* é qualquer ator (pessoa, grupo ou entidade) que tenha uma relação de interesse com ou sobre a organização (MARTINS e FONTES FILHO, 1998).

Num enfoque mais restrito *stakeholders* são atores (ou categorias de atores, como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários, acionistas ou clientes) que detém interesses e expectativas sobre a organização e sem os quais a organização não poderia existir (MARTINS e FONTES FILHO, 1998).

Os conceitos, portanto, variam de autor para autor, porém, predomina aquele atribuído a Freeman (1984), o qual adotamos nesta pesquisa.

6.1.1. Principais Perspectivas dos Stakeholders

Existe na Teoria dos *Stakeholders* duas perspectivas principais: a **descritiva**, que analisa os interesses que prevalecem e os que são subestimados nos sistemas atuais de gestão empresarial; e a **prescritiva**, que define quais os interesses a serem privilegiados, de modo a garantir a manutenção da organização.

De acordo com a perspectiva **descritiva**, o enfoque dos *stakeholders* indica que os sistemas de gestão empresarial estão centrados no mercado, privilegiando os interesses dos acionistas e dos clientes. Já a perspectiva **prescritiva** baseia-se na evidência empírica e no consenso normativo, para afirmar que a ocorrência de uma situação em que um determinado interesse é prejudicado em benefício de outros gera um prejuízo para a capacidade de sobrevivência da organização no longo prazo.

A perspectiva prescritiva baseia-se numa visão institucional da organização, definida como um cenário de múltiplos interesses competitivos, e às vezes, conflitantes, em um espaço social no qual os *stakeholders* jogam em diferentes posições de poder.

De qualquer modo, a grande contribuição da teoria dos *stakeholders* para a teoria das organizações é que ela permite um tratamento mais amplo, em relação aos diferentes campos da racionalidade dos atores existentes na trama organizacional, em contraposição ao enfoque reducionista, que privilegia, unicamente, o interesse do acionista (teoria da firma, por exemplo), ou que só leva em conta o interesse do cliente (gerência estratégica da qualidade, por exemplo).

Martins e Fontes Filho (1998) relatam que Selznick entende que para que a empresa (organização) seja vista como uma instituição é necessário que ela esteja continuamente preocupada com os *stakeholders* relevantes e com o cumprimento de compromissos de longo prazo, sem deixar de levar em consideração a estrutura de autoridade a qual está subordinada.

6.1.2. Stakeholders na Administração Pública

O que nos parece certo é que a ideia de *stakeholder* está muito voltada para o setor privado, porém, existem outros modelos de identificação dos *stakeholders* que podem ser utilizados com o objetivo de viabilizar modelos de gestão para uma organização pública.

Isso acontece por meio da adaptação dos conceitos à realidade da administração pública, com a identificação dos atores interessados ou beneficiários do êxito institucional.

A Administração Pública ainda é um campo no qual predominam teorias gerenciais baseadas em visões ortodoxas e nas perspectivas dominantes de *stakeholders* ligados ao Estado, tais como políticos e burocratas. Mas existem alternativas à ortodoxia da Administração Pública e elas têm gerado novas propostas especialmente quando foca no cliente (tomador de serviço) e no agente público como gestor.

É o caso, por exemplo, da chamada **Administração Pública Gerencial**, cujo foco no cliente ou foco no cidadão tem levado à chamada revolução gerencial no setor público.

6.2. ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

A teoria dos *stakeholders* propõe a existência de uma preocupação com a atitude prática dos gestores, no sentido de desenvolver etapas baseadas no planejamento organizacional para melhor responder aos anseios dos clientes, ou usuários dos serviços no caso do setor público.

É relevante lembrar que cabe ao administrador, público ou privado, o desenvolvimento das funções básicas de gestão: **planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle** (KOONTZ e O'DONNELL, 1982), com destaque para o planejamento, pois ele envolve a seleção de objetivos e diretrizes, programas e procedimentos a serem alcançados, seja para a empresa em seu conjunto ou parte organizada. Planejamento é tomada de decisão, pois envolve uma escolha entre muitas alternativas (KOONTZ e O'DONNELL, 1982).

O foco no planejamento está relacionado com o futuro desejado, que é o componente básico e a matéria-prima do planejamento. O futuro desejado está relacionado com a ação de decidir hoje o que se quer que venha a acontecer amanhã, tomando decisões e realizando ações focadas nos objetivos da organização.

Nas organizações públicas a postura do administrador não deve ser diferente. A atenção das **organizações públicas** também precisa visar a adoção de posturas gerenciais inspiradas naquelas observadas nas organizações privadas, de forma a torná-las mais **eficientes, eficazes e efetivas**, atendendo desse modo as **demandas da sociedade e os anseios dos seus cidadãos**.

Bryson (1995) explica que existem questões fundamentais que se colocam para os **gestores de organizações públicas**, são elas:

- a) Como responder a ambientes crescentemente instáveis e interligados, nos quais a organização tem de operar?
- b) Como lidar com recursos escassos e demandas crescentes?
- c) Como lidar com a constante alteração das regulamentações dos serviços públicos?
- d) Como lidar com novos papéis para as organizações públicas?
- e) Qual deve ser a missão da organização pública?
- f) Como podem ser formuladas estratégias adequadas e como podem elas ser adequadamente implementadas?

Essas preocupações reforçam o fato de que as organizações públicas devem se reestruturar, de modo a poderem responder a essas mudanças ambientais.

A reestruturação pode ser feita mediante três premissas básicas: passar a pensar **estrategicamente**; transformar as suas percepções em **estratégias efetivas** de modo a lidar com as mudanças no seu ambiente organizacional, e desenvolver a racionalidade necessária para criar o ambiente de trabalho favorável à **implementação das estratégias**.

No Brasil, a disseminação das ideias e da prática do planejamento estratégico nas **organizações públicas** ainda ocorre de forma lenta, sendo poucas as organizações que as adotam regular e sistematicamente.

Se comparada com empresa privada a organização pública apresenta diferenças substantivas. Sua sobrevivência e sua ação independem de mecanismos de mercado, ou da existência de lucro ou superávit;

- a) Sua remuneração independe do preço dos serviços pagos pelos clientes;
- b) Seus objetivos são baseados em interesses comunitários;
- c) Sua cultura organizacional caracteriza-se por forte senso de identidade e aderência à missão.

É evidente que as organizações públicas apresentam dificuldades no processo de organização e planejamento, pois diferente das empresas privadas não têm estratégias baseadas na competição e no lucro, mas no alcance de objetivos sociais.

O processo decisório nas organizações públicas segue uma racionalidade distinta, pois é pautado por normas e procedimentos rígidos e que exigem um certo formato. E ainda, as organizações públicas não podem aplicar mudanças repentinas, devendo sempre justificá-las, pois a tendência é sempre a continuidade e a estabilidade.

6.3. A IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* RELEVANTES

As organizações públicas encontram terreno fértil na literatura de gestão para direcionar seu desempenho, porém, muitas vezes não há mecanismos eficientes para estimular que elas ofereçam melhores serviços.

Assim, para identificar e categorizar os *stakeholders* na administração pública, Mitchell, Aglee & Wood (1997) propuseram uma metodologia que visa a operacionalização de um conceito de *stakeholder* (nem restrito, nem amplo) segundo o qual eles são atores (internos ou externos) que afetam, ou são afetados, pelos objetivos ou resultados de uma organização em diferentes graus, na medida em que possuem entre um e três atributos básicos: **poder, legitimidade e urgência**.

- a) **Poder** - refere-se à possibilidade de obtenção por algum dos atores, de recursos coercitivos (força física ou armas), recursos utilitários (tecnologia, dinheiro, conhecimento) e recursos simbólicos (prestígio, estima, carisma) para impor a sua vontade;

- b) **Legitimidade**– consiste na presunção ou percepção generalizada de que as ações do ator social (pessoa, organização, marca, símbolo, etc.) são desejáveis ou apropriadas socialmente;
- c) **Urgência**- relaciona-se com uma cobrança por uma atenção imediata, em função de uma não-aceitação de atrasos, ou de um risco iminente de danos materiais, físicos, ou morais, em função da variável tempo.

A figura a seguir, no formato de *Diagrama de Venn*, ilustra a tipologia proposta por Mitchell, Aglee & Wood (1997) para os *stakeholders*, a qual implica em diferentes graus de predominância de interesses em torno dos quais a organização tende a se orientar.



Figura 1 – Tipologia dos *Stakeholders* (Mitchell, Aglee & Wood, 1997)

Os autores Mitchell, Aglee & Wood (1997) definem sete tipos de *stakeholders* mediante a combinação desses atributos, em diferentes composições:

TIPOLOGIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>		
STAKEHOLDERS LATENTES	Adormecidos	<i>Tem poder, mas sem legitimidade nem urgência</i>
	Exigentes	<i>Tem urgência, mas sem poder nem legitimidade</i>
	Discricionários	<i>Tem legitimidade, mas sem urgência, nem poder</i>
STAKEHOLDERS	Perigosos	<i>Tem urgência e poder, sem</i>

EXPECTANTES		<i>legitimidade</i>
	Dominantes	<i>Tem poder e legitimidade, formando parte da coalizão dominante, mas sem urgência</i>
	Dependentes	<i>Tem urgência e legitimidade, mas sem poder</i>
STAKEHOLDERS DEFINITIVOS	<i>Aqueles que têm os três atributos: poder, legitimidade e urgência</i>	

Quadro 01 – Tipologia dos *Stakeholders* (organizado pelo autor, 2024)

Com esse método é possível indicar os *stakeholders* de um determinado contexto investigado.

Dentro do processo de gestão do Poder Judiciário pode-se apontar como *stakeholders* os juízes, os promotores de justiça, os defensores públicos, os servidores do judiciário, os advogados, as partes da ação, a população em geral como interessados indiretos, e por fim o próprio legislador.

A teoria dos *stakeholders* permite afirmar que ela mesma não se limita à área de negócios. Muitos estudiosos tem se dedicado a produzir conhecimento para que as organizações do setor público também se tornem mais eficazes (DONALDSON & PRESTON, 1995), havendo consenso de que as influências dos *stakeholders* são determinantes para o desempenho dos governos locais.

A análise dos *stakeholders* proposta por Mitchel, Aglee & Wood (1997) evidencia um mapeamento de todo o conjunto de *stakeholders* que orbitam as instituições públicas, os quais possuem interesse e poder nas políticas e na tomada de decisões.

7 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Foi escolhido como método de estudo para a presente pesquisa o Estudo de Caso. Para que seja possível utilizar-se desse método é necessária primeiramente a definição das questões de pesquisa, as quais possuem tanto **substância** (definir sobre o que é o meu estudo) quanto **forma** (fazer as perguntas “quem”, “o que”, “onde”, “por que” ou “como”).

O método de Estudo de Casos busca realizar uma investigação cuja finalidade é **descrever e analisar acontecimentos, agentes e situações complexos**, com dimensões variáveis em interconexão.

Isso exige, conforme explicado por Almeida (2016), a utilização de técnicas variadas em distintas escalas empíricas e a integração dos dados por investigadores de diferentes áreas técnicas e do conhecimento.

Para o autor, muitas coisas podem se tornar um **estudo de caso**: uma trajetória individual, um pequeno grupo, uma dinâmica comunitária, um evento com impacto social, uma situação social específica, uma política pública, uma cidade, um bairro.

O **estudo de caso** pode ser considerado uma espécie de guarda-chuva de técnicas de pesquisa com a finalidade de analisar fenômenos com múltiplas dimensões teóricas e empíricas. Trata-se de uma estratégia abrangente e flexível.

De modo geral, é uma estratégia e investigação de caráter tanto acadêmico quanto aplicado, e é nesse ponto que se revela a aplicação à temática em estudo pois o caráter aplicado propõe o **desenvolvimento de solução aplicada à política institucional e à administração pública**, ou ainda, aos estudos organizacionais e gerenciais, ao planejamento local e regional, na produção de diagnósticos e na intervenção social.

Almeida (2016) ainda indica que no contexto dos objetivos aplicados do método de estudo de caso os resultados podem orientar processos de tomada de decisões, desde que se observem determinados critérios na utilização do método, como:

- a) Delimitação do caso em função do problema a ser investigado;
- b) Variação metodológica em função da complexidade do caso;
- c) Validação científica dos procedimentos adotados e das análises realizadas.

Predomina, quando se fala de Estudo de Caso, as metodologias qualitativas de pesquisa como **observação de campo e entrevistas**.

Na elaboração do projeto de pesquisa baseada em Estudo de Caso é preciso definir os parâmetros da pesquisa, os quais devem observar as seguintes dimensões (ALMEIDA, 2016):

- i. Formar um banco bibliográfico de pesquisas realizadas sobre casos com características semelhantes ao caso a ser investigado. Interessam nessas leituras tanto os referenciais teóricos e as escolhas dos procedimentos metodológicos adotados quanto a forma como os dados foram integrados e analisados.*
- ii. Ter clareza dos objetivos centrais da investigação e daqueles de ordem secundária, mas necessários ao trabalho.*
- iii. Formular proposições e hipóteses iniciais, mesmo que sejam modificadas no percurso da pesquisa, elas servem como balizas iniciais. Por sinal, se no transcorrer da investigação as hipóteses parecerem equivocados, isso não deve ser considerado sinal de erros, mas, muito provavelmente, é um indício de que a pesquisa está funcionando; afinal, se acertamos tudo já no início é porque a pesquisa não se faz*

<i>necessária. Em resumo, uma boa pesquisa implicará reformulação, ajustes e adequações das hipóteses iniciais.</i>
<i>iv. Circunscrever as diferentes dimensões empíricas do caso a ser estudado para, em seguida, selecionar com rigor as técnicas de pesquisa a serem aplicadas.</i>
<i>v. Estabelecer os critérios para interpretação e integração dos dados descobertos.</i>
<i>vi. Estabelecer critérios e parâmetros para a comparação dos elementos de interesse entre os casos estudados e a identificação daquilo que varia (contexto, particularidades) e daquilo que não varia (estrutura, regularidades) entre os casos estudados.</i>

Quadro 02 – Parâmetros da Pesquisa Baseada em Estudo de Caso (organizado pelo autor, 2024)

Por fim, pode-se afirmar que dessa atividade emerge a possibilidade do exercício da generalização a partir de estudos de caso, tendo sempre em vista que esse tipo de generalização não é estatístico, mas de caráter analítico.

7.1. QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

Abaixo apresentamos o quadro que classifica a pesquisa e a metodologia adotada:

Parâmetros Metodológicos		Classificação Metodológica
Classificação da Pesquisa	Objetivo	Pesquisa Descritiva
	Abordagem	Qualitativa
	Método de Pesquisa	Estudo de Casos Múltiplos
	Técnica de Coleta de Dados	Entrevista com roteiro semiestruturado Levantamento de dados documentais
	Técnica de Análise dos Dados	Análise de Conteúdo e Documental
População Pesquisada		Um Chefe de Secretaria e Uma Advogada
Critérios de seleção dos pesquisados		Serão entrevistadas pessoas que tenham passado pela experiência de trabalhar com ações massificadas.

Quadro 03 – Classificação Metodológica da Pesquisa (organizado pelo autor, 2024)

8 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada com abordagem **qualitativa**, baseada essencialmente na coleta de informações por fontes primárias (entrevistas com pessoas e pesquisas em sistemas de processo eletrônico).

Foi também realizada a coleta de informações por fontes secundárias (redes sociais, fontes abertas), bem como o levantamento das estratégias adotadas pelas **14 Secretarias Cíveis de Varas Judiciais de Entrância Intermediária do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**.

De posse dos dados coletados foi dado início à estruturação e armazenamento das evidências, na sequência foi realizada a análise dos dados, mensuração dos resultados e por fim elaborado o Relato Técnico com as principais sugestões estratégicas na gestão de processos relativos a demandas massificadas.

8.1. CAMPO DE PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE

Na Justiça Estadual Paranaense, conforme o Anexo I do Código de Organização e Divisão Judiciárias (Lei Estadual nº 14.277/2003 atualizada no ano de 2023), o Foro Judicial em 1º Grau de Jurisdição é composto pelos órgãos judiciários formados pelos Juízes e Servidores que atuam nas Varas Judiciais distribuídos pelas 144 Comarcas do Estado do Paraná, bem como nos 17 Foros Regionais com estrutura de Comarca, que totalizam 161 Unidades Jurisdicionais.

Os municípios são classificados em 77 Comarcas de Entrância Inicial, 49 Comarcas de Entrância Intermediária e 18 Comarcas de Entrância Final, além dos 19 Foros Regionais.

O presente estudo se desenvolveu tendo como campo de pesquisa **14 Secretarias Judiciais Cíveis das Comarcas de Entrância Intermediária**, por guardarem maior semelhança no que diz respeito a números de processos, número de servidores e população abrangida, sendo elas: Antonina, Bandeirantes, Cornélio Procopio, Goioerê, Guaíra, Irati, Jacarezinho, Jandaia do Sul, Peabiru, Pinhão, Porecatu, Prudentópolis, Quedas do Iguaçu e Telêmaco Borba.

9 RESULTADOS DA PESQUISA E INTERVENÇÃO INOVADORA

A pesquisa aqui apresentada foi elaborada na forma de um Relato Técnico entendido como o produto final de um trabalho (pesquisa aplicada ou produção técnica) que descreve uma experiência nas organizações, e deve refletir o pensamento do autor, além de ser escrito com base no rigor científico e metodológico (BIANCOLINO, 2012).

O relato técnico é uma pesquisa que tem por objetivo abordar problemas e desafios enfrentados por organizações. Por meio deste trabalho busca-se propor soluções e aplicação de conhecimentos acadêmicos de forma prática e direta, que no

presente caso se dá por meio da abordagem qualitativa que envolve a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos através do contato direto do pesquisador com o objeto estudado (GODOY 1995).

9.1. COLETA DE DADOS

Os trabalhos de campo na presente pesquisa tiveram início com a aplicação de um questionário, cujo objetivo foi obter uma visão ampla e um primeiro contato com a realidade das Secretarias Judiciais frente ao ajuizamento massificado de ações.

O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma de formulários eletrônicos do *Google Forms* aos Chefes de Secretaria das unidades alvo da pesquisa, e teve uma boa aceitação, pois 06 (seis) das 14 (quatorze) unidades alvo ofereceram resposta ao questionário.

Em que pese tratar-se de pesquisa com enfoque qualitativo, a aplicação do questionário proporciona ao pesquisador visualizar de forma ampla a realidade investigada. De modo geral, o questionário, disponibilizado no apêndice desta pesquisa contribuiu para a definição das categorias de análise que posteriormente seriam reforçadas por meio das entrevistas a serem aplicadas.

Consideramos relevante trazer neste momento alguns fatores que ajudaram a desenvolver o resultado da pesquisa.

Os respondentes do questionário foram inicialmente perguntados se a Secretaria Judicial na qual eles atuam já vivenciou a situação do ajuizamento massificado de demandas, onde todas as repostas foram afirmativas, revelando que não se trata de problema isolado, e envolve a totalidade das secretarias pesquisadas.

Ao serem questionados se o ajuizamento de demandas de forma massificada impactou de alguma forma na gestão e na movimentação habitual dos processos na sua unidade judicial, novamente a totalidade dos respondentes disse que sim.

Todos os respondentes afirmaram também que na qualidade de gestor de unidade judicial precisou desenvolver alguma estratégia de urgência para o gerenciamento da movimentação desses processos.

Quando solicitado que indicassem os itens que representam o assunto mais comum abordado pelas demandas de massa ajuizadas na unidade em que atuam, houve diferenças nas respostas, mas todas apontando para a existência das demandas massificadas, ficaram divididas entre os assuntos: Reserva de Margem Consignável,

Seguros, Cumprimento Individual de Sentença proferida em Ação Coletiva e Indenização por Dano Moral e Material contra empresa específica.

Ao indicarem um fator que representa a circunstância mais comum para a identificação de que o ajuizamento das ações estava ocorrendo de maneira massificada, a totalidade dos respondentes indicou a existência de muitos processos ajuizados pelo mesmo advogado.

Os respondentes apontaram os Advogados, Beneficiários do INSS, Instituições Bancárias e Servidores Sindicalizados como os principais atores envolvidos na temática das demandas massificadas ajuizadas em suas unidades.

Para se ter uma idéia do volume de processos ajuizados massivamente, metade das respostas apontaram que esses processos chegaram a representar até 10% do acervo total, e a outra metade disse que os processos chegaram a representar até 20% do acervo total da Secretaria.

A pesquisa continuou abordando mais especificamente as estratégias adotadas pelos Chefes de Secretaria frente às demandas de massa.

Metade das respostas indicou a *movimentação em lote* como a principal medida adotada para o gerenciamento das ações ajuizadas de forma massificada na unidade judicial.

A totalidade dos respondentes disse que seria relevante que existisse no PROJUDI mecanismos de identificação visual dos processos considerados demandas de massa, tais como *selos, bandeiras, cores diferenciadas*, afirmando também que a existência de mecanismos de identificação visual nos processos facilitaria a movimentação em lote dessas ações.

As respostas ficaram divididas em metade sim e metade não quando perguntado se, no que se refere à gestão de pessoas que atuam na unidade, especificamente quanto à movimentação de ações massificadas, é possível afirmar que foi necessário oferecer um treinamento específico para atuarem diante desse cenário, porém, todas as respostas indicaram que foi necessário realizar reunião de alinhamento e adequação da rotina de trabalho para absorver o cenário do ajuizamento massificado de demandas.

Outro aspecto relacionado ao desenvolvimento de estratégias de atuação das Secretarias, que ficou claro nas respostas ao questionário, é de que o impacto do ajuizamento de demandas de massa na gestão das Secretarias Judiciais poderia ser

amenizado se o Poder Judiciário adotasse *estratégia padrão* para o enfrentamento de novas situações de ajuizamento massificado de ações.

Os entrevistados também foram perguntados a respeito da identificação dos *Stakeholders* no processo de ajuizamento massificado de demandas.

Ao serem esclarecidos que a pesquisa visa abordar o tema da massificação de demandas em conformidade com a Teoria dos *Stakeholders*, que estabelece como principal mecanismo para o desenvolvimento de estratégia gerencial a identificação dos atores envolvidos no processo e a interação entre eles, e deles com a organização, a totalidade das respostas foi no sentido de que é relevante para a unidade judicial identificar quem são esses atores para, a partir daí, desenvolver um alinhamento estratégico de gestão com o Magistrado, criar um canal de comunicação específico para atendimento dos envolvidos nessas demandas, e inclusive levar ao conhecimento da cúpula do Tribunal de Justiça a relevância da existência de uma Divisão Administrativa encarregada de identificar demandas de massa visando o combate de eventuais abusos.

Ainda neste tema, 75% das respostas foram favoráveis à existência de campanhas informativas e educativas quanto a temas que envolvam demandas de massa, gerando, por exemplo, maior consciência nas pessoas no momento da tomada de crédito bancário.

A maioria das respostas também apontou para a importância de um maior controle no momento do recebimento dessas ações, especialmente na análise das petições iniciais, visando coibir eventuais abusos, através, por exemplo, da exigência de procurações específicas.

Ao final, deixamos uma pergunta com resposta em aberto, para que os gestores de Secretaria Judicial explicassem brevemente outras medidas de gestão processual adotadas ou que consideram úteis para o enfrentamento do ajuizamento massificado de ações judiciais.

As diversas respostas obtidas orbitaram basicamente em torno dos itens que se resume abaixo:

- a) Criação de Portarias e/ou Ordem de Serviço para enfrentamento específico da demanda;
- b) Orientação à população a respeito das fraudes existentes
- c) Padronizar a forma de trabalho, fortalecendo a sintonia entre gabinete e secretaria

d) Criação, no Sistema de Processos Eletrônico, de ordenamentos específicos para estas demandas.

A aplicação do questionário foi de grande valia para o estudo, especialmente porque contribuiu na formatação das categorias de análise.

Com isso, pudemos chegar a quatro eixos temáticos em alinhamento com os objetivos da pesquisa, os quais foram melhor desenvolvidos nas entrevistas realizadas, sendo eles:

- a) - a experiência do **ajuizamento de demandas massificadas**;
- b) – o **impacto desse ajuizamento na gestão** das secretarias judiciais;
- c) – a **identificação dos atores** envolvidos e seus relacionamentos, aqui chamados de *stakeholders*;
- d) - e as **estratégias de gestão**.

Como forma de facilitar a visualização dos resultados do questionário aplicado, apresentamos abaixo em forma de quadro as respostas que consideramos mais relevantes e que tenham dado alguma contribuição para o objetivo final:

PERGUNTA	RESPOSTA	ANÁLISE
<i>A Secretaria Judicial vivenciou a situação do ajuizamento massificado de demandas?</i>	Todas as repostas foram afirmativas	O ajuizamento massificado de demandas não se trata de problema isolado, envolve a totalidade das secretarias pesquisadas.
<i>O ajuizamento massificado de demandas impactou na gestão e na movimentação habitual dos processos?</i>	Todas as repostas foram afirmativas	É necessário que haja estratégias de gestão para o enfrentamento das demandas de massa
<i>Precisou desenvolver alguma estratégia de urgência para o gerenciamento da movimentação desses processos?</i>	Todas as repostas foram afirmativas	É necessário que haja estratégias de gestão para o enfrentamento das demandas de massa
<i>Indicar o volume de processos ajuizados massivamente</i>	10% do acervo total 20% do acervo total	As Secretarias Judiciais são impactadas pelas demandas de massa, representando alteração nas rotinas
<i>Quais os temas mais abordados pelas demandas de massa ajuizadas na unidade em que atuam</i>	Reserva de Margem Consignável, Seguros, Cumprimento Individual de Sentença proferida em Ação Coletiva e Indenização por Dano Moral e Material contra empresa específica	O contrato bancário na modalidade RMC ainda predomina as ações massificadas
<i>Qual a circunstância mais comum para a identificação de que o ajuizamento das ações estava ocorrendo de maneira massificada</i>	Muitos processos ajuizados pelo mesmo advogado	É possível identificar a possibilidade de que estão sendo ajuizadas ações de forma massificada, e com isso acender um alerta para adoção das estratégias de gestão
<i>Quais os principais atores</i>	Advogados, Beneficiários do	É relevante identificar os atores

<i>envolvidos na temática das demandas massificadas em sua unidade</i>	INSS, Instituições Bancárias e Servidores Sindicalizados	para saber quais medidas estratégicas adotar
<i>Indicar estratégias adotadas frente às demandas de massa</i>	Movimentação em lote Localizadores, etc.	As secretarias não têm uma atuação uniforme e padronizada
<i>Quais providências foram adotadas em relação à gestão de pessoas que atuam na unidade, especificamente quanto à movimentação de ações massificadas?</i>	Foi necessário realizar reunião de alinhamento e adequação da rotina de trabalho para absorver o cenário do ajuizamento massificado de demandas.	As Secretarias Judiciais são impactadas pelas demandas de massa, representando alteração nas rotinas
<i>Considera relevante a identificação dos Stakeholders no processo de ajuizamento massificado de demandas?</i>	É relevante para a unidade judicial identificar quem são esses atores para, a partir daí, desenvolver um alinhamento estratégico de gestão com o Magistrado, criar um canal de comunicação específico para atendimento dos envolvidos nessas demandas, e inclusive levar ao conhecimento da cúpula do Tribunal de Justiça a importância da existência de uma Divisão Administrativa encarregada de identificar demandas de massa visando o combate de eventuais abusos	A abordagem dos Stakeholders é válida para o desenvolvimento das estratégias de gestão em relação ao cenário em estudo
<i>Poderia sugerir medidas que facilitarão a gestão das demandas de massa?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação visual dos processos (selos, bandeiras, cores diferenciadas) - Campanhas informativas e educativas quanto a temas que envolvam demandas de massa, gerando, por exemplo, maior consciência nas pessoas no momento da tomada de crédito bancário - Maior controle no momento do recebimento das ações, especialmente na análise das petições iniciais, visando coibir eventuais abusos, através, por exemplo, da exigência de procurações com poderes específicos - Criação de Portarias e/ou Ordem de Serviço para enfrentamento específico da demanda - Orientação à população a respeito das fraudes existentes - Padronizar a forma de trabalho, fortalecendo a sintonia entre gabinete e secretaria - Criação, no Sistema de Processos Eletrônico, de ordenamentos específicos para estas demandas. 	As secretarias não têm uma atuação uniforme e padronizada

Quadro 04 – Resultado do Questionário (organizado pelo autor, 2024)

9.1.1. Entrevistas Realizadas

A entrevista é uma das principais técnicas de pesquisa com abordagem qualitativa, que é o caso do presente estudo.

Lima (2016) explica que o uso das entrevistas se dá nas diferentes técnicas de pesquisas qualitativas: observação participante, estudos etnográficos, trabalhos de campo, histórias de vida, biografias, análise de trajetórias, análise de redes.

A autora continua dizendo ainda que a entrevista é uma técnica que consiste em gerar e manter conversações com pessoas consideradas chaves no processo de investigação. É recurso comumente utilizado por pesquisadores sociais e em geral está associada ao uso de outras técnicas de pesquisa.

As entrevistas podem ser consideradas basicamente em três formatos: *estruturadas, semiestruturadas e abertas*.

Para o presente estudo optamos por realizar entrevista semiestruturada, levando em consideração o tema investigado. Suas diferenças consistem no grau de estruturação prévia do roteiro de perguntas da entrevista.

Na estruturada o roteiro é bastante rígido, e ela é usada, principalmente, para a aplicação de questionários. Na semiestruturada, o entrevistador segue um determinado número de questões principais e específicas, em uma ordem prevista, mas é livre para incluir outras questões. Na entrevista não estruturada, o entrevistador apóia-se em vários temas e em algumas perguntas iniciais previstas para improvisar em função das respostas obtidas do entrevistado. Nela, o entrevistador é livre para desenvolver questões ao longo da entrevista.

TIPOS DE ENTREVISTA QUALITATIVA		
	SEMIESTRUTURADA	ABERTA
CARACTERÍSTICAS	Elaboração de roteiro como requisito fundamental	Maior informalidade, questões prévias estão abertas Caráter exploratório
MANIFESTAÇÕES DO RESPONDENTE	Livre manifestação do respondente, porém o entrevistador conduz a entrevista seguindo um roteiro	Livre manifestação do respondente
LIBERDADE DO PESQUISADOR	O roteiro é um guia para o entrevistador, que deverá cobrir todas as questões previstas. Pode haver adaptações ao longo da entrevista	Livre condução por parte do entrevistador. Mas há o risco de deixar questões importantes sem resposta

Quadro 05 – Tipos de Entrevistas Qualitativas (LIMA, 2016)

Foram entrevistadas duas pessoas com elevado conhecimento do tema das demandas massificadas, sendo eles: um Servidor do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, ocupante do cargo de Chefe de Secretaria de Vara Cível, unidade de entrância intermediária, e uma Advogada com 25 anos de experiência na área cível e ocupante do cargo de presidente do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB.

Para fins de preservação da identidade dos entrevistados, indicaremos neste Relato Técnico como Entrevistado nº 1 (E1) o Servidor Público, e Entrevistado nº 2 (E2) a Advogada.

Tínhamos a intenção também de entrevistar uma pessoa que tivesse figurado como parte em ações consideradas demandas de massa, porém, essa tarefa tornou-se praticamente impossível em razão do sigilo que as ações judiciais devem preservar, evitando expor pessoas e suas vidas pessoais.

Não foi possível chegar até a identidade de pessoa parte em processo sem que isso representasse uma violação de identidade, ou ainda, uma violação de um dever profissional de preservação do sigilo processual. Em razão disso, preferimos seguir o estudo apenas com as informações obtidas de forma voluntária.

9.1.1.1. Análise dos Resultados - Entrevistado nº 01

Inicialmente o entrevistado foi esclarecido acerca da pesquisa que está sendo desenvolvida, cujo objetivo é analisar o impacto que o ajuizamento massificado de demandas pode representar para a gestão processual nas Secretarias Judiciais.

Foi-lhe dito ainda, que a pesquisa tem como público alvo as Secretarias das Varas Cíveis de Comarcas de Entrância Intermediária do Estado do Paraná, e está voltada para as unidades estatizadas.

Ao entrevistado foi também esclarecido que no Brasil o conceito de massificação de demandas está em construção, porém, para o presente estudo, consideramos demandas de massa um grande número de processos judiciais que envolvem questões de fato ou de direito semelhantes ou idênticas. Essas demandas ainda podem apresentar identidade de autores e réus, e geralmente são trazidas por poucos escritórios de advocacia que praticam captação de clientela de maneira massificada.

Com base nesse esclarecimento e na experiência vivenciada pelo entrevistado na gestão de Secretaria de Vara Cível durante os anos de 2022 e 2023, passamos a elaborar perguntas que foram respondidas conforme as transcrições a seguir.

Procuramos obter um panorama geral da Secretaria em que o entrevistado atua, e perguntamos quais as competências presentes na sua Secretaria, tendo indicado que se trata de uma Secretaria Especializada em Movimentações Processuais: Cível, Fazenda Pública, Competência Delegada, Acidentes de Trabalho, Registros Públicos e Corregedoria do Foro Extrajudicial.

Perguntamos qual o número aproximado de ações em trâmite perante a Secretaria, o número de servidores, estagiários e servidores cedidos em atuação na Secretaria, bem como quantos juízes atuam perante a Vara Judicial, ao que foi respondido que atualmente há cerca de 6 mil processos ativos. No entanto, no momento da unificação das Varas Cíveis e Anexos de Irati, no ano de 2018, o número de processos ativos chegou a 13279. No momento encontram-se lotados 8 servidores e 4 estagiários, 2 Juízes Titulares e 2 Substitutos (cargos estes atualmente vagos).

Procurando adentrar no tema específico do ajuizamento massificado de demandas, questionamos se a secretaria em que atua recebeu demandas ajuizadas massivamente. A resposta foi que sim, a maioria na forma de cumprimentos de sentença individuais resultantes de ação coletiva.

O E1 afirmou que o ajuizamento de demandas de forma massificada impactou na gestão e na movimentação habitual dos processos, pois houve acúmulo de acervo, excesso de análise de juntadas, congestionamento do setor de expedições e aglomeração no setor de atendimento da unidade.

Foi preciso desenvolver estratégia de urgência para o gerenciamento da movimentação desses processos. Após detectado que o ajuizamento seria massificado, inicialmente foi tentada a movimentação em lote através de localizadores específicos para as fases processuais dos processos que versavam sobre o mesmo cumprimento de sentença.

Contudo, após certo tempo observou-se que haviam pequenas dissemelhanças nos casos concretos que levavam ao andamento diferenciado em alguns casos, como por exemplo partes que tinham direito a recebimento de valores incontroversos sem prejuízo da análise do valor total solicitado, resultando na necessidade de perícia.

Assim, a movimentação em lote dos processos foi preterida, já que as ações não deveriam ter privilégio em face dos demais processos já ajuizados. A solução adotada foi a expedição de uma Ordem de Serviço que regulamentou o trâmite dos processos com valores incontroversos até a expedição dos primeiros precatórios,

retornando o trâmite normal no caso de necessidade de perícia para liquidação dos valores finais devidos.

O E1 esclareceu que no caso da Secretaria Especializada em Movimentações das Varas Cíveis de Irati, identifica-se como assunto mais comum abordado pelas demandas de massa, além dos mencionados cumprimentos de sentença individuais em ações coletivas, a existência de grande volume de ações relacionadas a empréstimos consignados.

Para o E1, a circunstância mais comum para a identificação de que o ajuizamento das ações estava ocorrendo de maneira massificada era a presença do mesmo advogado em várias ações. Muitos processos foram ajuizados pelos mesmos advogados, havia identidade de partes já que o Sindicato dos Servidores Municipais de Irati figurava como autor em grande parte das demandas (não todas) e o réu foi o Município de Irati. A frequência e velocidade com que as ações eram distribuídas também revelou a massificação da demanda.

Os maiores atores, no caso da SEMP de Irati, foram o Sindicato dos Servidores Públicos Municipais, os próprios servidores individualmente, a Caixa de Aposentadoria e Pensão dos Servidores Públicos Municipais e a Prefeitura Municipal de Irati.

As ações massificadas representam atualmente 16% do total de processos da unidade em que o E1 atua.

Estima-se que atualmente existam cerca de 50 ações ajuizadas de forma massificada que tinham ou têm por objeto o crédito tomado por meio de RMC - Reserva de Margem Consignável.

Ao ser perguntado a respeito dos fatores que incentivam o ajuizamento massificado de ações, o E1 disse acredita que dentre esses fatores está o grande número de advogados em atuação, a facilidade de peticionamento eletrônico advindo de todos os Estados da Federação e a ausência de educação financeira básica.

Dando sequência à entrevista, procuramos aprofundar o tema das estratégias, medidas e práticas adotadas pela Secretaria para o gerenciamento das ações ajuizadas de forma massificada na sua unidade, ao que o E1 respondeu que, no caso da SEMP de Irati, foram adotadas diversas estratégias como a utilização de localizadores e agrupadores específicos para movimentação em lote, a criação de um subsetor e um canal no *Microsoft Teams* para gerenciamento dos precatórios, a designação de dois servidores para atuação, bem como foi realizada a expedição de Ordem de Serviço para

regulamentação. Também são necessárias ações especiais por tempo determinado para expedição de expedientes nos processos massificados.

Dentre as estratégias para gerenciamento processual, o E1 afirmou que a identificação visual (como selos, bandeiras, cores diferenciadas) é primordial para a celeridade do trabalho das Secretarias e dos Gabinetes, permitindo economia de tempo que, se considerada globalmente diante do volume de ações, certamente geraria expressivos resultados na redução do tempo médio de tramitação dos processos.

Para o E1 também é relevante que haja um maior controle no momento do recebimento dessas ações, especialmente na análise das petições iniciais, visando coibir eventuais abusos, através, por exemplo, da exigência de procurações específicas, comprovantes de endereço atualizado, extratos bancários. Contudo, esclarece que, devido à escassez de pessoal, tal tarefa poderia ser realizada de forma muito menos custosa com o desenvolvimento de ferramentas de inteligência artificial.

Quanto ao tema da gestão de pessoas no enfrentamento das ações massificadas, o E1 disse que é necessário oferecer um treinamento específico e contínuo para os servidores atuarem diante desse cenário, com reuniões de alinhamento e adequação da rotina de trabalho realizadas ordinariamente de forma trimestral, e de forma extraordinária, conforme identificados novos eventos de risco que possam gerar impacto no trabalho da Secretaria.

O entrevistado explicou que foi necessário estudar os parâmetros da sentença prolatada na ação coletiva e referendados em acórdão pelo Tribunal de Justiça, e não houve resistência por parte dos servidores no cumprimento desses processos, mas tão somente os relatos e feedbacks sobre as dificuldades enfrentadas.

Quanto às dificuldades para que os processos massificados fossem inseridos na rotina de trabalho da unidade judicial, o E1 esclareceu que realizadas as adequações e planejamentos pertinentes, a rotina de trabalho da Unidade Judicial sofreu algumas alterações, mas o modelo de trabalho setorizado foi mantido integralmente.

Dando continuidade à entrevista, procuramos abordar junto ao entrevistado a importância de existirem estratégias padronizadas em todo o Tribunal de Justiça para enfrentamento das demandas de massa.

O entrevistado então concordou que a padronização de rotinas de forma vertical facilita o trabalho das Secretarias, dando segurança e transparência para a gestão dos processos massificados ou não.

Sabe-se que as demandas massificadas não param de chegar às Secretarias Judiciais, e há uma certa demora para que uma solução seja adotada para frear essa prática. Sobre este aspecto, o E1 indicou que considera relevante que a cúpula do Tribunal emita alertas para as Secretarias Judiciais e aos Juízes em relação a essas ações, inclusive comunicando julgamentos já realizados, e outros precedentes, sendo que isso poderia ser feito por meio do Centro de Inteligência do Tribunal de Justiça, visto que a publicação desse tipo de alerta seria de grande auxílio.

Essas comunicações poderiam chegar de forma eficiente e em curto espaço de tempo para as Unidades Judiciais por meio de avisos em pop-up no sistema PROJUDI, pelo boletim *TJPR Informa* no aplicativo *Microsoft Teams* e por meio de notícias na área restrita do site do Tribunal.

Sendo relevante inclusive a existência de uma Divisão Administrativa encarregada de identificar demandas de massa visando, para além de combater eventuais abusos, orientar o trabalho das Secretarias de forma padronizada.

Como adiantado no início da entrevista, recordamos ao E1 que a pesquisa visa abordar o tema da massificação de demandas em conformidade com a Teoria dos *Stakeholders*, que estabelece como principal mecanismo para o desenvolvimento de estratégia gerencial a identificação dos atores envolvidos no processo, a interação entre eles, e deles com a organização.

Nesse contexto, o E1 afirmou que identificados os *stakeholders* é possível dar início a um trabalho de colaboração entre os indivíduos como medida para desenvolvimento de estratégias de atuação.

O relacionamento da Secretaria Judicial com os atores envolvidos na temática das demandas de massa revela ser fundamental que haja também um alinhamento estratégico com o Magistrado, pois este ator, como gestor em última instância das Unidades Judiciais, precisa estar inteirado e integrado ao trabalho da Secretaria para obtenção de melhores resultados no tratamento das demandas de massa ou não.

Sobre a existência de um canal de comunicação específico para atendimento dos envolvidos nessas demandas, o E1 afirmou que, na medida do possível, o atendimento dos envolvidos nas demandas massificadas deve seguir protocolos específicos para evitar eventuais questionamentos sobre a priorização a certos indivíduos ou grupos de pessoas, já que a Secretaria precisou atender presencialmente envolvidos diretamente nessas ações, como partes e advogados que entram em contato

regularmente e, por vezes excessivamente, por meio de telefone, balcão virtual, WhatsApp e presencialmente.

Quanto às estratégias e ações educativas relacionadas a temas que envolvam demandas de massa, visando gerar maior consciência nas pessoas no momento da tomada de crédito bancário, disse o E1 que as considera importante, apesar de que tais medidas, além de serem originariamente de atribuição dos Poderes Executivos e Legislativos, demandam recursos que prioritariamente o Tribunal poderia alocar em outras funções ainda mais precarizadas no serviço prestado.

Por outro lado, o E1 disse que considera relevante a atuação mais próxima dos órgãos do judiciário junto às Instituições Bancárias e seus representantes para evitar abusos de direito do consumidor, maior facilidade na obtenção de informações, evitando o ajuizamento de ações massificadas, porém, acredita que tais ações tenham uma reduzida efetividade, dados os interesses patrimoniais privados.

Ao final da entrevista, solicitamos ao E1 que, como gestor de Secretaria Judicial, expusesse brevemente outras medidas de gestão processual adotadas ou que considera úteis para o enfrentamento do ajuizamento massificado de ações judiciais.

Assim, esclareceu que Secretaria Unificada em que atua foi recentemente transformada em Secretaria Especializada em Movimentações Processuais, e deste modo considera o modelo de trabalho setorizado e de cumprimentos fracionados mais eficaz e menos vulnerável aos impactos da massificação de demandas.

Assim, considerando que a experiência e os resultados obtidos revelaram ser a adoção desse formato de trabalho potencialmente mais benéfica que as demais formas de divisão de tarefas dentro das Unidades Judiciais, especialmente com redução de acervo processual, redução de atendimentos, de reclamações e da paralisação total de autos, sugeriu a adoção do modelo, com ênfase na utilização do *Microsoft Teams* como ferramenta de organização dos setores e suas diretrizes através da criação de equipes e canais específicos.

Da mesma forma como fizemos com as respostas ao questionário aplicado, aqui também apresentamos em forma de quadro as respostas mais relevantes da entrevista com o E1, de modo a colaborar com uma melhor compreensão e visualização dos parâmetros analisados:

ASSUNTO ABORDADO	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
Competências presentes na Secretaria em que atua	Secretaria Especializada em Movimentações Processuais: Cível, Fazenda Pública, Competência Delegada, Acidentes de Trabalho, Registros Públicos e Corregedoria do Foro

	Extrajudicial
Panorama geral da Secretaria: número aproximado de ações em trâmite, número de servidores, estagiários e juízes	Atualmente há cerca de 6 mil processos ativos. No entanto, no momento da unificação das Varas Cíveis e Anexos de Irati, no ano de 2018, o número de processos ativos chegou a 13.279. No momento encontram-se lotados 8 servidores e 4 estagiários, 2 Juízes Titulares e 2 Substitutos (cargos estes atualmente vagos).
A secretaria em que atua recebeu demandas ajuizadas massivamente?	Sim. A maioria na forma de cumprimentos de sentença individuais resultantes de ação coletiva.
O ajuizamento de demandas de forma massificada impactou na gestão e na movimentação habitual dos processos?	Sim. Houve acúmulo de acervo, excesso de análise de juntadas, congestionamento do setor de expedições e aglomeração no setor de atendimento da unidade.
Foi preciso desenvolver estratégia de urgência para o gerenciamento da movimentação desses processos?	Inicialmente foi tentada a movimentação em lote através de localizadores específicos para as fases processuais dos processos que versavam sobre o mesmo cumprimento de sentença. Contudo, após certo tempo observou-se que haviam pequenas dissemelhanças nos casos concretos que levavam ao andamento diferenciado em alguns casos, como por exemplo partes que tinham direito a recebimento de valores incontroversos sem prejuízo da análise do valor total solicitado, resultando na necessidade de perícia. Assim, a movimentação em lote dos processos foi preterida, já que as ações não deveriam ter privilégio em face dos demais processos já ajuizados. A solução adotada foi a expedição de uma Ordem de Serviço que regulamentou o trâmite dos processos com valores incontroversos até a expedição dos primeiros precatórios, retornando o trâmite normal no caso de necessidade de perícia para liquidação dos valores finais devidos.
Qual o assunto mais comum abordado pelas demandas de massa?	Cumprimentos de sentença individuais em ações coletivas e ações relacionadas a empréstimos consignados.
Qual a circunstância mais comum para a identificação de que o ajuizamento das ações estava ocorrendo de maneira massificada?	Presença do mesmo advogado em várias ações, identidade de partes, frequência e velocidade com que as ações eram distribuídas.
Principais atores.	Sindicato dos Servidores Públicos, Servidores individualmente, Caixa de Aposentadoria e Pensão dos Servidores Públicos e o Município.
Quantitativo de ações de massa.	Ações massificadas representam atualmente 16% do total de processos da unidade.
Quais os fatores que incentivam o ajuizamento massificado de ações?	Grande número de advogados em atuação, facilidade de peticionamento eletrônico advindo de todos os Estados da Federação e ausência de educação financeira básica.
Quais as estratégias, medidas e práticas adotadas pela Secretaria para o gerenciamento das ações ajuizadas de forma massificada?	Utilização de localizadores e agrupadores específicos para movimentação em lote, a criação de um subsetor e um canal no Microsoft Teams para gerenciamento dos precatórios, designação de dois servidores para atuação exclusiva, expedição de Ordem de Serviço para regulamentação.
Indicação de medidas estratégicas de gestão processual.	Identificação visual (selos, bandeiras, cores diferenciadas); Maior controle no momento do recebimento das ações (análise das petições iniciais, exigência de procurações específicas, comprovantes de endereço atualizado, extratos bancários, com uso da inteligência artificial).
Medidas relacionadas à gestão de pessoas no enfrentamento das ações massificadas	Treinamento específico e contínuo para os servidores atuarem diante desse cenário, com reuniões de alinhamento e adequação da rotina de trabalho realizadas ordinariamente de forma trimestral, e de forma extraordinária, conforme identificados novos eventos de risco que possam gerar impacto no trabalho da Secretaria.

Dificuldades para que os processos massificados fossem inseridos na rotina de trabalho	A rotina de trabalho da Unidade Judicial sofreu algumas alterações, mas o modelo de trabalho setorizado foi mantido integralmente
Importância de existirem estratégias padronizadas em todo o Tribunal de Justiça	A padronização de rotinas de forma vertical facilita o trabalho das Secretarias, dando segurança e transparência para a gestão dos processos massificados ou não.
Demora para que uma solução seja adotada para frear a prática do ajuizamento massificado.	O Tribunal poderia emitir alertas às Secretarias Judiciais e aos Juízes em relação a essas ações, inclusive comunicando julgamentos já realizados, e outros precedentes (avisos em pop-up no sistema PROJUDI, Boletim TJPR Informa no aplicativo Microsoft Teams e por meio de notícias na área restrita do site do Tribunal).
Identificação dos Stakeholders	É fundamental para que haja um alinhamento estratégico com o Magistrado, pois este ator, como gestor em última instância das Unidades Judiciais, precisa estar inteirado e integrado ao trabalho da Secretaria para obtenção de melhores resultados no tratamento das demandas de massa ou não.
Existência de um canal de comunicação específico para atendimento dos envolvidos nessas demandas	O atendimento dos envolvidos nas demandas massificadas deve seguir protocolos específicos para evitar eventuais questionamentos sobre a priorização a certos indivíduos ou grupos de pessoas.
Ações educativas	Considera importante, apesar de tais medidas serem originariamente de atribuição dos Poderes Executivos e Legislativos. Considera relevante a atuação mais próxima dos órgãos do judiciário junto às Instituições Bancárias e seus representantes para evitar abusos de direito do consumidor, maior facilidade na obtenção de informações, evitando o ajuizamento de ações massificadas, porém, acredita que tais ações tenham uma reduzida efetividade, dados os interesses patrimoniais privados.
Outras medidas de gestão processual adotadas ou que considera úteis.	Modelo de trabalho setorizado e de cumprimentos fracionados mais eficaz e menos vulnerável aos impactos da massificação de demandas.

Quadro 06 – Entrevistado nº 01 (organizado pelo autor, 2024)

9.1.1.2. Análise dos Resultados - Entrevistada nº 02

Dando início à entrevista com a Entrevistada nº 02, buscamos obter um panorama geral da sua atuação na área jurídica.

Ao ser perguntada a respeito da área judicial em que atua e de sua experiência profissional a E2 esclareceu que atua principalmente nas áreas cível e comercial, com uma experiência profissional de 25 anos de atividade, durante os quais sua trajetória na advocacia foi numa sociedade de advogados fundada em 1966, estando situada no mesmo local desde o ano de 1970.

A E2 disse que ingressou nesta sociedade de advogados como acadêmica, e assim permaneceu nos primeiros cinco anos de atuação, depois passou por todas as fases de crescimento profissional, desde a advocacia júnior, plena e sênior, vindo a assumir a titularidade da sociedade há 8 anos, e disse ainda:

Nossa banca atende empresas de médio e grande porte, algumas multinacionais, especialmente na área automotiva, bancária, educacional, saúde e imobiliária.

A E2 possui outras atividades na área jurídica, atualmente é conselheira do Instituto dos Advogados do Paraná, ocupando o cargo de Vice-Presidente, foi também Coordenadora Geral da Escola da Advocacia (triênio 2019/2021) e membro do Tribunal de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB Paraná, tendo funcionado com julgadora de uma das turmas por mais de 12 anos e, neste momento, na condição de Presidente do TED OAB/PR.

A entrevistada esclareceu que na condição de presidente do Tribunal de Ética e Disciplina (TED) da OAB Paraná possui as responsabilidades elencadas no Regimento Interno, os quais estão dispostos especialmente no artigo 12:

Art. 12 (RI TED OAB PR): São atribuições do Presidente do Tribunal:

I - representar o Tribunal perante os poderes constituídos;

II - velar pelas prerrogativas e finalidades do Tribunal, cumprindo e fazendo cumprir o seu Regimento Interno e demais normas legais que o informam;

III - instaurar de ofício procedimento para verificação de prática profissional que considere passível de configurar, em tese, infração a princípio ou norma ética;

IV - convocar e dirigir os trabalhos do Tribunal e presidir o Tribunal Pleno e a Câmara Especial do Tribunal, mantendo a regularidade dos trabalhos e a ordem das sessões;

V - proferir voto de qualidade nos julgamentos do Tribunal Pleno e da Câmara Especial do Tribunal;

VI - convocar as sessões ordinárias, extraordinárias e especiais da Câmara Especial do Tribunal, assim como converter aquelas em especiais;

VII - exercer as atribuições previstas neste Regimento Interno e outras que, embora não especificadas, resultem da lei, regulamentos ou regimentos;

VIII - dar cumprimento às decisões dos órgãos do Tribunal, ressalvada a competência do Presidente do Conselho Seccional; 9 Alterado pela Resolução do Conselho Seccional nº 08/2016 Ordem dos Advogados do Brasil - Seção do Paraná Tribunal de Ética e Disciplina Regimento Interno

IX - baixar os atos indispensáveis à disciplina, à ordem dos serviços e à política do Tribunal;

X - oficiar à Presidência do Conselho Seccional, encaminhando sugestões e solicitações do Tribunal;

XI - designar membros do Tribunal para auxiliá-lo em tarefas e matérias de sua competência.

De acordo com a E2, o TED da OAB/PR, a quem compete julgar os processos disciplinares de todo o Estado, envolve 85 mil advogados ativos. Dentre as diversas funções do TED está a de responder a consultas, em tese, consoante determinado pelo Art. 70, § 1º, do Estatuto da Advocacia.

O órgão compõe-se de sessenta e oito Membros Efetivos e treze Membros Suplentes, cujos mandatos tem duração de três anos, permitida a reeleição, sendo um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário Administrativo e sessenta e cinco

Membros que comporão treze Turmas de Julgamento, divididas em sete regiões, com competência territorial definida, conforme segue:

I - Primeira Região - com sede em Curitiba, na sede do Conselho Seccional, e nela funcionam a Primeira, a Segunda, a Terceira, a Quarta, a Quinta, Sexta e a Décima Primeira Turmas de Julgamento, cuja competência se estende sobre a área territorial das Subseções de Araucária, Campo Largo, Lapa, Paranaguá, Rio Negro e São José dos Pinhais e ainda, dos municípios de Curitiba, Adrianópolis, Almirante Tamandaré, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Cerro Azul, Colombo, Itaperuçu, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Rio Branco do Sul e Tunas do Paraná;

II - Segunda Região - com sede na Subseção de Londrina e nela funciona a Sétima Turma de Julgamento, cuja competência se estende sobre a área territorial das Subseções de Apucarana, Arapongas, Cornélio Procopio, Ivaiporã e Londrina;

III - Terceira Região - com sede na Subseção de Maringá e nela funciona a Oitava Turma de Julgamento, cuja competência se estende sobre a área territorial das Subseções de Campo Mourão, Cianorte, Cruzeiro do Oeste, Goioerê, Iporã, Loanda, Maringá, Nova Esperança, Paranaíba e Umuarama;

IV - Quarta Região - com sede na Subseção de Cascavel e nela funciona a Nona Turma de Julgamento, cuja competência se estende sobre a área territorial das Subseções de Assis Chateaubriand, Cascavel, Foz do Iguaçu, Guaíra, Laranjeiras do Sul, Marechal Cândido Rondon, Medianeira, Palotina e Toledo;

V - Quinta Região - com sede na Subseção de Ponta Grossa e nela funciona a Décima Turma de Julgamento, cuja competência se estende sobre a área territorial das Subseções de Castro, Guarapuava, Irati, Pitanga, Ponta Grossa, Prudentópolis, Telêmaco Borba e União da Vitória;

VI - Sexta Região - com sede na Subseção de Pato Branco e nela funciona a Décima Segunda Turma de Julgamento, cuja competência se estende sobre a área territorial das Subseções de Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Palmas e Pato Branco;

VII - Sétima Região - com sede na Subseção de Santo Antônio da Platina e nela funciona a Décima Terceira Turma de Julgamento, cuja competência se estende sobre a área territorial das Subseções de Bandeirantes, Ibaiti, Jacarezinho, Santo Antônio da Platina e Wenceslau Braz.

Na sequência da entrevista, procuramos adentrar no tema específico do ajuizamento massificado de demandas, muitas vezes chamado de demandas predatórias.

Acerca do tema, a E2 esclareceu que o TED está ciente da existência da litigância predatória, e que ela, em alguns casos, está sendo praticada por pessoas que sequer estão inscritas no órgão de classe, e muitas vezes envolvendo fraudes e diversas outras irregularidades.

A E2 demonstrou sua intenção em deixar evidenciada a diferença entre ajuizamento em massa e litigância predatória.

Em suas palavras, esclareceu que:

É importante separar ajuizamento de ações em massa de litigância predatória, pois são situações distintas e que assim precisam ser compreendidas e tratadas. Não há proibição legal ou mesmo infração ética ou disciplinar pelo ajuizamento de demandas em grande volume, de modo

que não tivemos (no TED) atuação com base neste tipo ou fato típico, pois, como exposto acima, é importante diferenciar esta situação da litigância predatória, que pode ou não envolver advogados ou sociedades de advogados.

De toda sorte, afirma que receberam representações envolvendo litigância predatória, exatamente como ocorreu em todos os estados brasileiros, e a primeira coisa a ser avaliada é se envolvem advogados ou sociedades regularmente inscritas, pois o TED não tem competência para o julgamento dos casos ou pessoas ou empresas que não guardam relação com a advocacia e sequer poderiam captar clientes, oportunidades nas quais os fatos são informados ao Ministério Público para investigação acerca do exercício ilegal da profissão, além de eventual fraude ou outro crime que esteja sendo perpetrado pelos responsáveis.

Quanto à atuação como advogado em demandas de massa, esclareceu que a sociedade de advogados de que faz parte não possui estrutura e tão pouco desenvolveu área para atendimento de demandas de grande volume, embora essa prática, como já alertado, por si só, não representa uma ilegalidade ou irregularidade administrativa.

Quando perguntada se tinha idéia do quantitativo de reclamações, comunicações judiciais ou denúncias de clientes que chegaram ao conhecimento da OAB sob a temática da massificação de demandas, a entrevistada disse que foram aproximadamente 500 casos, na maioria deles envolvendo os mesmos responsáveis, e outro tanto derivados de atos praticados por terceiros não advogados, ou seja, do número total de advogados ativos no Estado do Paraná, o percentual de eventual infração ética ou disciplinar decorrente da litigância predatória é mínimo.

De toda sorte, continua, temos observado um aumento no número de reclamações e comunicações judiciais relacionadas à massificação de demandas, muitas delas, infelizmente vem desacompanhadas dos elementos e provas necessárias a apuração dos fatos e responsáveis, o que nos impede, neste momento, de termos dados seguros acerca da prática da litigância predatória, locais de maior incidência e seus responsáveis.

Explicou que grande parte das reclamações deriva do mesmo responsável, profissionais que não possuem inscrição no estado, empresas que sequer poderiam praticar a advocacia e plataformas eletrônicas que acarretam um aumento do número de casos e envolvidos.

Quando questionada a respeito de quais os assuntos mais comumente abordados pelas demandas de massa ajuizadas na região de abrangência do TED em que

atua, esclareceu que não há dúvidas de que as demandas de maior volumetria decorrem das mesmas razões pelas quais o Poder Judiciário precisa organizar suas atividades para atendimento de consumidores de produtos de alta disseminação, ou seja, quanto maior o numero de pessoas consumindo determinado produto ou serviço, maior serão as chances de eventual conflito e da busca do Poder Judiciário para solucioná-las, podendo exemplificar as questões bancárias, planos de saúde, planos odontológicos, trabalhistas, previdenciárias e de serviço de interesse público de modo geral (telefonia, água, luz, etc.).

Quanto às circunstâncias que possibilitam identificar que o ajuizamento das ações está ocorrendo de maneira massificada, a entrevistada explicou que primeiro devemos entender que a distribuição de demandas em grande volume, por si só, não implica em ilegalidade ou irregularidade, para evitarmos confusão com a litigância predatória.

Esclareceu que:

A litigância predatória não se dá pelo fato de um mesmo profissional, devidamente habilitado e regularmente inscrito na OAB, distribuir várias ações referentes ao mesmo tema ou mesma parte requerida. Longe disso. Litigar de modo abusivo ou indevido, o que poderia caracterizar a litigância predatória, necessariamente envolverá o objetivo de obter vantagens financeiras. Esta prática poderá envolver o ajuizamento de muitas ações judiciais, por pessoas habilitadas ou inabilitadas, que inclusive se utilizam do nome e OAB de advogados, sem sua autorização, a litigância se daria pela ausência de interesse de agir, pois poderão carecer de fundamento jurídico, falseamento da verdade, troca de informações entre os contratos objeto de análise, dentre outros.

A entrevistada vai além, e indica as características atreladas à litigância predatória, e cita as seguintes:

- a) **Responsáveis:** pode envolver profissionais da advocacia, mas de regra são praticadas por terceiros;
- b) **Volume Excessivo de Ações:** Grande número de ações ajuizadas em um curto espaço de tempo, de regra com informações e documentos falsos e muitas vezes se utilizando do nome e OAB de advogados, sem sua autorização ou conhecimento;
- c) **Fundamentos frágeis ou inexistentes:** As ações geralmente carecem de fundamentação jurídica;
- d) **Captação Indevida de Clientes:** Frequentemente envolve a captação de clientes de maneira antiética, muitas vezes sem que os clientes tenham pleno conhecimento da empresa que está praticando o ato e tão pouco se

envolvem ou não advogados para que o atendimento seja adequado e exitoso.

Na prática, a litigância predatória pode ser observada em ações repetitivas contra empresas de grande porte como bancos, seguradoras e operadoras de telefonia. Por exemplo, um advogado pode ajuizar centenas de ações individuais por consumidores contra uma mesma empresa por uma questão comum, como cobrança indevida, utilizando argumentos frívolos ou exagerados. O volume de ações pode sobrecarregar o sistema judicial e pressionar a empresa a resolver os casos por meio de acordos financeiros para evitar custos judiciais elevados.

Já a advocacia conhecida como de massa refere-se à prática de advogados ou escritórios de advocacia que gerenciam e processam um grande volume de casos judiciais.

Diferentemente da litigância predatória, a advocacia em massa é realizada de maneira ética e profissional, razão pela qual os casos são tratados com cuidado e devida fundamentação técnica e jurídica.

São, portanto, características das ações de massa:

- a) **Gestão de Alto Volume:** Envolve a administração de um grande número de casos simultaneamente.
- b) **Padronização de Processos:** Uso de modelos e sistemas padronizados para aumentar a eficiência.
- c) **Fundamentação Jurídica Sólida:** Cada ação é baseada em fundamentos jurídicos legítimos e bem argumentados.
- d) **Transparência com Clientes:** Os clientes estão plenamente cientes de seus direitos e do andamento de seus casos.
- e) **Ética Profissional:** Adesão aos padrões éticos e legais da advocacia.

Na prática, a advocacia em massa é frequentemente observada em áreas como direito do consumidor, direito trabalhista e previdenciário.

Por exemplo, um escritório de advocacia pode representar milhares de trabalhadores em ações contra uma grande empresa por direitos trabalhistas não pagos. Cada caso é tratado com uma abordagem padronizada, mas com fundamentação jurídica sólida e documentação adequada, ou seja, individualizada de acordo com a situação daquele trabalhador. A eficiência é maximizada por meio da utilização de tecnologia para gerenciar os casos e manter a comunicação com os clientes.

Dando continuidade, perguntamos à E2 quais os fatores que incentivam o ajuizamento massificado de ações. Sua resposta foi no sentido de indicar que existem diversos fatores que incentivam o ajuizamento massificado de ações, incluindo:

- a) **Falta de educação de qualidade e acessível a todos os cidadãos** – que por vezes não se apercebem que estão sendo vítimas de golpes;
- b) **Ausência de Maior Consciência e Educação Financeira:** A falta de educação financeira adequada entre a população contribui para a má gestão dos recursos financeiros e a tomada de decisões precipitadas, que podem resultar em litígios. A ausência de maior consciência financeira leva os consumidores a se envolverem em contratos e empréstimos sem pleno entendimento das implicações, aumentando a probabilidade de disputas judiciais.
- c) **Tecnologia e Processos Eletrônicos:** O avanço tecnológico e a implementação de processos eletrônicos no judiciário, sem controle de acesso, facilitam a obtenção irregular de dados e permite vazamento e má utilização destas informações, mediante fraudes, contribuindo para a litigância predatória.
- d) **Falta de Mecanismos Eficientes de Solução Extrajudicial de Conflitos:** A ausência de mecanismos eficientes e acessíveis para a resolução extrajudicial de conflitos faz com que muitas questões que poderiam ser resolvidas fora dos tribunais acabem sendo judicializadas. A criação e o fortalecimento de meios alternativos de resolução de conflitos, como a mediação e a arbitragem, poderiam reduzir significativamente o número de ações ajuizadas.
- e) **Empresas e Plataformas não Jurídicas:** dificuldade de controle e punição, até pela lentidão do próprio Poder Judiciário perpetuam fraudes e situações que causem dano a sociedade como um todo;
- f) **Aumento da População Bancarizada e ausência de controle das instituições financeiras:** acarretam as fraudes e aumento das discussões judiciais;
- g) **Facilidade de Crédito:** A facilidade de obtenção de crédito no mercado financeiro, embora benéfica para muitos consumidores, também pode levar ao endividamento excessivo e a disputas judiciais subsequentes.

Esses fatores combinados criam um cenário propício para o ajuizamento massificado de ações, que pode levar a desafios éticos e práticos que necessitam de atenção e regulação adequada.

No tocante ao conhecimento das estratégias, medidas e práticas adotadas pelo Judiciário no enfrentamento das demandas de massa, respondeu que, infelizmente, o Poder Judiciário ainda não apreendeu a diferença entre litigância predatória e contencioso de massa, tendo criado algumas dificuldades para a advocacia, inclusive com limitação do número de volume de distribuição, baixa de cópias para que a advocacia possa trabalhar.

Ela afirmou que acredita que seja relevante que haja um maior controle no momento do recebimento dessas ações, especialmente na análise das petições iniciais, visando coibir eventuais abusos.

Para a E2, o momento do recebimento das ações deve ser visto com especial atenção do Judiciário, pois da mesma forma que a advocacia tem se organizado para assumir diversas funções que antes eram do Estado, inclusive autuação e juntada de documentos, o Estado através do Poder Judiciário também deve tomar o cuidado de bem receber uma ação e dar o despacho correlato com a causa posta a julgamento, e na hipótese de haver necessidade de emenda, assim determinar.

De outro lado, é importante ter em mente que a legislação vigente em nosso país e o Estatuto da Advocacia não permitem que haja exigências além das previstas em lei, ou seja, a procuração apresentada em juízo deve ser respeitada e caso haja abuso ou ato lesivo, os responsáveis devem ser penalizados com rapidez e eficiência.

Segundo a entrevistada, é relevante que haja uma Divisão Administrativa do Tribunal de Justiça encarregada de identificar demandas de massa visando o combate de eventuais abusos, e em especial, a criação de um departamento para identificar a litigância predatória, que consoante exposto não guarda relação direta com o contencioso de massa, que é legal e permitido em nosso ordenamento jurídico.

Quanto à identificação dos *Stakeholders* presentes no contexto das demandas de massa, disse que é essencial para a OAB identificar os *stakeholders* envolvidos na litigância predatória, que não guarda relação com o contencioso de massa, e assim tem feito, inclusive com envio de informação ao Ministério Público, quando cabível, para a tomada das medidas necessárias, bem como tem atuado nas representações contra advogados quando toma conhecimento de ações predatórias.

Para a entrevistada a união do Poder Judiciário e da OAB, para evitar a litigância predatória, é necessária e urgente. Inclusive já teve alguns avanços através da Corregedoria, de modo a trocar informações e evitar o arquivamento de representações que, de regra, chegam vazias e sem condições de prosseguimento perante a OAB.

A entrevistada acredita também que a existência de um canal de comunicação específico para atender os envolvidos em situação de litigância predatória aumentaria as chances de coibir tal prática.

Reiteradamente, durante a entrevista, busca deixar clara a diferença entre contencioso de massa e litigância predatória, e diz que a OAB e o TED tem feito um trabalho constante de conscientização sobre a importância das regras éticas, vem atuando fortemente na repressão de situações que impliquem em infrações, sejam éticas, sejam disciplinares.

A realização de visitas às universidades, distribuição de *cards* informativos e divulgação constante nas redes sociais é uma medida que vem sendo adotada rotineiramente. De toda sorte, pode ser melhorada e até mesmo incorporada à atuação conjunta com o Poder Judiciário.

Para a E2 a atuação conjunta entre os órgãos do judiciário e a OAB é fundamental para combater abusos e garantir que os processos judiciais atinjam seus fins e entreguem à sociedade brasileira justiça e paz social.

Ainda quanto ao assunto da atuação dos órgãos do judiciário junto às instituições bancárias, e outros grandes litigantes, a entrevistada aponta para a relevância dessa atuação e obtenção mais eficaz de informações, evitando o ajuizamento de ações massificadas.

A colaboração mais estreita entre os órgãos do judiciário e as instituições bancárias é crucial para evitar abusos contra os consumidores e facilitar a obtenção de informações, o que pode prevenir o ajuizamento indiscriminado de ações.

Ficou claro durante a entrevista o esforço da OAB na aplicação de penalidades aos profissionais que violam as regras que regem a profissão. A litigância predatória, por exemplo, não guarda relação direta com a advocacia, podendo ser praticada por terceiros, mediante fraude ou simulação.

A entrevistada registra, do mesmo modo, que o contencioso de massa, de regra, só pode ser praticado por sociedades ou advogados que já estejam extremamente estruturados e que tenham excelente condição financeira para a contratação de serviços, tecnologia e recursos humanos capazes de proporcionar tal prática. Desse modo,

acredita-se que o grande volume de advogados, com eventual dificuldade financeira, não gera um aumento de volumetria no ajuizamento de ações. Portanto, não se pode afirmar que o grande número de profissionais na advocacia seja um propulsor das demandas de massa.

No ponto de vista da entrevistada, a tecnologia tem favorecido a artificialização de demandas e montagem mais célere de ações em contraposição ao sistema judiciário ainda lento e com baixos investimentos em tecnologia. Para ela, a tecnologia pode facilitar a artificialização de demandas e a montagem rápida de ações, mas também é uma ferramenta essencial para modernizar o sistema judiciário, que ainda enfrenta desafios relacionados à lentidão e baixos investimentos.

Temos ainda nesse cenário a prática da captação de clientes, em que terceiras pessoas procuram eventuais interessados em ajuizar demandas sem que eles conheçam o advogado que estão contratando. Disse a entrevistada que a captação de clientes por terceiros é altamente prejudicial à ética profissional e à transparência do relacionamento advogado-cliente.

É fundamental que os clientes conheçam e confiem nos advogados que estão representando seus interesses.

Na sequência, dissemos que o ajuizamento massificado de demandas aparece sob diversas roupagens, e muitas ações poderiam ser evitadas se existissem canais eficientes de solução administrativa dos conflitos. Porém, percebe-se que os profissionais não se utilizam dessas vias alternativas, preferindo o ajuizamento indiscriminado. Solicitamos sua opinião sobre essa situação, ao que afirmou a E2 que o uso indiscriminado do judiciário começa pelo próprio Poder Público, pois o maior volume de ações decorre de disputas envolvendo os órgãos governamentais, desde municipal, estadual e federal.

Na opinião da E2, resolvida a questão das disputas envolvendo órgãos públicos, o Judiciário teria pouco ou quase nada de atividade privada para resolver.

Além disso, a dificuldade da solução de conflitos por meios extrajudiciais tem um nascedouro histórico e que passa pela formação profissional. Há anos a OAB vem sinalizando ao MEC para evitar a abertura indiscriminada de cursos de Direito sem a devida fiscalização, pois não são raros os casos de estelionato educacional.

As faculdades possuem grades arcaicas que não trazem em seus projetos temas de grande relevância social, como mediação e arbitragem, que ainda estão engatinhando no Brasil.

Sem dúvida, vencida a questão educacional, a sensibilização do Poder Judiciário e a orientação de seus servidores para bem atender a advocacia e os cidadãos, é essencial a criação e divulgação de canais eficientes de solução de conflitos, que servirão para evitar a sobrecarga do Sistema Judiciário e promover uma resolução rápida e eficaz dos conflitos.

Perguntamos também se a facilidade de acesso à informação favorece o ajuizamento de ações em massa em todo território nacional, especialmente com o advento do processo eletrônico, em que um determinado advogado ou escritório pode ter ações espalhadas pelo país, e se esse fator já chegou a ser objeto de reclamação entre os próprios profissionais perante a OAB. Como resposta, enfatizou que o contencioso de massa não é ilegal, tampouco irregular e, sem dúvida, vem sendo praticado por advogados e sociedade que tem condição para fazê-lo. De outro lado, o processo eletrônico e a tecnologia permitiram maior falsificação de documentos e um maior número de casos envolvendo litigância predatória, que muitas vezes são informadas à OAB pelo próprio Poder Judiciário.

Finalizando a entrevista, solicitamos à E2 que na condição de representante de órgão de classe expusesse brevemente outras medidas de contenção da prática da litigância predatória e ajuizamento massificado de demandas judiciais.

Sua resposta foi no sentido de esclarecer que a litigância predatória pode ou não ser praticada por advogados ou sociedade de advogados. E nesse aspecto, primeiro deve-se desfazer a confusão conceitual, esclarecendo que uma demanda legítima é aquela que reúne as qualidades requeridas pela lei. Consiste na forma de litigância que, ao buscar a tutela jurisdicional, mostra-se atenta ao princípio da lealdade e da boa-fé processual.

Para a entrevistada, as demandas predatórias são espécies oriundas da prática do ajuizamento de ações produzidas em massa, utilizando-se de petições padronizadas contendo teses genéricas, desprovidas do caso concreto, havendo alteração apenas quanto às informações pessoais da parte, de forma a inviabilizar o exercício do contraditório e da ampla defesa.

Quanto às partes, a litigância abusiva pode se referir tanto ao polo ativo quanto ao polo passivo da demanda, e isso também faz toda a diferença no tratamento desse desafio.

Feito este esclarecimento a resposta é e sempre será “Educação”. Diz que esse é o único caminho para termos um país melhor, condições de vida adequadas e dignas, e

assim conseguirmos fazer com que as pessoas sejam autossuficientes nas escolhas que venham a fazer, deixando para a solução do Judiciário apenas situações específicas ou que gerem dúvida acerca da melhor aplicação do Direito.

A entrevistada expôs informações que fortalecem e afirmam esse cenário. Disse que enquanto em 1990 o Judiciário brasileiro recebeu 3,6 milhões de processos, na década de 2000 o volume ultrapassou o patamar de 20 milhões. No período de 2010 a 2020 foram distribuídos 135,2 milhões de processos, chegamos a ter 109 milhões de processos em curso no Brasil.

Segundo E2, dados da Justiça em Números de 2024 apontam que existem em trâmite 83,8 milhões de processos, sendo 35 milhões de processos novos, o maior número da série histórica de quase 20 anos, com aumento de 9,4% em relação ao ano anterior.

No Painel de Estatísticas no site do CNJ é possível identificar também que os processos que tramitam sob o rito dos Juizados Especiais foram os principais responsáveis pelo aumento do acervo no ano de 2023.

Ela afirmou diz que os órgãos do judiciário e os próprios profissionais da área se perguntam constantemente porque vivemos esse fenômeno no Brasil e a resposta pode ser retirada dos seguintes pontos:

- a) Primeiro porque o sistema é tolerante à multiplicidade de processos derivados de um mesmo conflito.
- b) Segundo, os filtros normativos ao abuso são ineficazes e pouco organizados no âmbito jurisdicional, e talvez o problema real não seja normativo.
- c) Depois a gratuidade da justiça não está padronizada, gerando distorções sistêmicas e incentivando a litigância frívola.
- d) O papel da advocacia e sua função indispensável à administração da justiça devem passar pela regulação profissional e pelo controle ético-disciplinar.
- e) E por fim, afirma que o caminho para evitar a litigância habitual e sua força motriz à litigiosidade é a cooperação, a interinstitucionalidade e a desjudicialização.

Apresentamos, de igual modo, em forma de quadro as respostas mais relevantes da entrevista com a E2, de modo a colaborar com uma melhor compreensão e visualização dos parâmetros analisados:

ASSUNTO ABORDADO	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
Ajuizamento massificado de demandas	O TED está ciente da existência do ajuizamento de demandas de massa e da litigância predatória (esta última tem sido praticada por pessoas que sequer estão inscritas no órgão de classe, envolvendo fraudes e outras irregularidades). Necessário evidenciar a diferença entre ajuizamento em massa e litigância predatória. Receberam representações envolvendo litigância predatória. O TED não tem competência para o julgamento dos casos ou pessoas ou empresas que não guardam relação com a advocacia, oportunidades nas quais os fatos são informados ao Ministério Público para investigação acerca do exercício ilegal da profissão.
Atuação como advogado em demandas de massa.	A sociedade de advogados de que faz parte não possui estrutura e tão pouco desenvolveu área para atendimento de demandas de grande volume.
Quantitativo de reclamações, comunicações judiciais ou denúncias de clientes que chegaram ao conhecimento da OAB sob a temática da massificação de demandas.	Aproximadamente 500 casos, na maioria deles envolvendo os mesmos responsáveis, e outro tanto derivados de atos praticados por terceiros não advogados, ou seja, do número total de advogados ativos no Estado do Paraná, o percentual de eventual infração ética ou disciplinar decorrente da litigância predatória é mínimo.
Assuntos mais comumente abordados pelas demandas de massa	Temas envolvendo consumidores de produtos de alta disseminação, ou seja, quanto maior o número de pessoas consumindo determinado produto ou serviço, maior serão as chances de eventual conflito e da busca do Poder Judiciário para solucioná-las. Exemplos: questões bancárias, planos de saúde, planos odontológicos, trabalhistas, previdenciárias e de serviço de interesse público de modo geral (telefonias, água, luz, etc.).
Como identificar o cenário da litigância predatória e da massificação de demandas?	Características da Litigância Predatória: Responsáveis: pode envolver profissionais da advocacia, mas de regra são praticadas por terceiros; Volume Excessivo de Ações Fundamentos frágeis ou inexistentes Captação Indevida de Clientes Ações repetitivas contra empresas de grande porte como bancos, seguradoras e operadoras de telefonia. Características da Advocacia em Massa: Gestão de Alto Volume. Padronização de Processos Fundamentação Jurídica Sólida Transparência com Clientes Ética Profissional. A advocacia em massa é frequentemente observada em áreas como direito do consumidor, direito trabalhista e previdenciário.
Fatores que incentivam o ajuizamento massificado de ações	Falta de educação de qualidade e acessível a todos os cidadãos; Ausência de Maior Consciência e Educação Financeira. Tecnologia e Processos Eletrônicos Falta de Mecanismos Eficientes de Solução Extrajudicial de Conflitos Empresas e Plataformas não Jurídicas Aumento da População Bancarizada e ausência de controle das instituições financeiras Facilidade de Crédito
Estratégias, medidas e práticas adotadas pelo Judiciário no enfrentamento das demandas de massa.	Maior controle no momento do recebimento das ações, especialmente na análise das petições iniciais, porém, a legislação vigente e o Estatuto da Advocacia não permitem que haja exigências além das previstas em lei, ou seja, a procuração apresentada em juízo deve ser respeitada e caso haja abuso ou ato lesivo, os responsáveis devem ser penalizados com rapidez e eficiência.
Importância da identificação	É essencial para a OAB identificar os stakeholders envolvidos na

dos Stakeholders	litigância predatória, que não guarda relação com o contencioso de massa.
Outras medidas	A realização de visitas às universidades, distribuição de cards informativos e divulgação constante nas redes sociais é uma medida que vem sendo adotada rotineiramente. De toda sorte, pode ser melhorada e até mesmo incorporada à atuação conjunta com o Poder Judiciário. A colaboração mais estreita entre os órgãos do judiciário e as instituições bancárias é crucial para evitar abusos contra os consumidores e facilitar a obtenção de informações, o que pode prevenir o ajuizamento indiscriminado de ações. Aplicação de penalidades, pela OAB, aos profissionais que violam as regras que regem a profissão.

Quadro 07 – Entrevistado nº 02 (organizado pelo autor, 2024)

9.2. INDICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* CONFORME O MÉTODO DE MITCHELL, AGLEE & WOOD

De posse das informações coletadas por meio da aplicação de questionário e em especial através das entrevistas realizadas, podemos agora compilar os dados obtidos e formar o quadro dos *stakeholders* que compõe o cenário estudado: massificação de demandas judiciais.

Como dito, as organizações públicas encontram terreno fértil na literatura de gestão para direcionar seu desempenho e precisam de mecanismos eficientes para possibilitar que ofereçam melhores serviços.

Mitchell, Aglee & Wood (1997) propuseram uma metodologia para identificar e categorizar os *stakeholders* na administração pública, segundo a qual *stakeholders* são atores que afetam ou são afetados pelos objetivos ou resultados de uma organização em diferentes graus, de acordo com três atributos básicos: **poder, legitimidade e urgência**.

Esses conceitos foram tratados neste trabalho e agora é o momento de categorizar os *stakeholders* identificados.

O atributo do **Poder** pressupõe a possibilidade de que algum dos atores possua recursos coercitivos, utilitários e simbólicos para impor a sua vontade, e está intimamente ligado aos *stakeholders* presentes no próprio Poder Judiciário (Juízes e Servidores) e das partes requeridas no processo judicial (empresas litigantes como instituições bancárias, empresas de telefonia, companhias de seguro, etc. e o poder público quando demandado).

É um atributo dos Advogados como *stakeholders* a **Legitimidade**, que consiste na presunção ou percepção generalizada de que suas ações são desejáveis ou apropriadas socialmente.

Quando olhamos para as partes demandantes do processo, ou seja, os autores da ação judicial, entendemos que são *stakeholders* dotados do atributo da **Urgência**, que está relacionada com uma cobrança por uma atenção imediata, em função de uma não-aceitação de atrasos, ou de um risco iminente de danos materiais, físicos, ou morais, em função da variável tempo.

Identificados esses *stakeholders*, podemos construir o Diagrama de Venn inicialmente com os *stakeholders* **Latentes**, divididos em **Adormecidos**(que têm poder, mas sem legitimidade nem urgência); **Exigentes**(que têm urgência, mas sem poder nem legitimidade) e **Discricionários**(com legitimidade, mas sem urgência, nem poder).

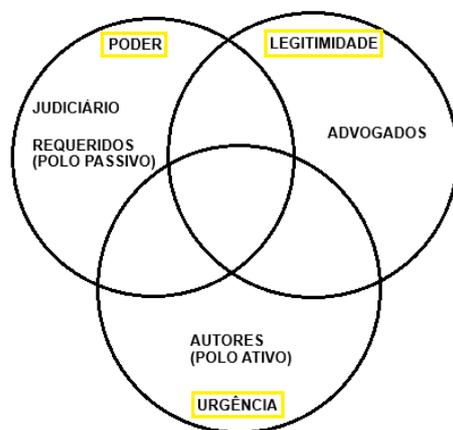


Figura 2 – Identificação dos *Stakeholders* Latentes (elaborada pelo autor, 2024)

Avançando um pouco mais na confecção do diagrama proposto por Mitchell, Aglee & Wood (1997), especialmente na combinação desses atributos em diferentes composições, podemos agora identificar os *Stakeholders* **Expectantes** e **Definitivos**.

Trata-se de uma classificação mais avançada que pode ser identificada conforme a situação do cenário em análise, ou seja, neste ponto já temos o ajuizamento de ações de forma massificada, e isso faz com que haja uma certa modificação no posicionamento dos *stakeholders*.

O Poder Judiciário, na pessoa dos Juízes e dos servidores, passa a ter além do atributo do Poder, o atributo da legitimidade, tornando-se um *stakeholder* Dominante.

Os Advogados avançam e além de Legitimidade passam a ter eles mesmos Urgência no deslinde das demandas, tornando-se *stakeholders* Dependentes.

Os autores das ações passam a ter também Legitimidade além da Urgência, sendo considerados *stakeholders* Dependentes.

Por último, os demandados ou requeridos passam a ter também Urgência, que somada ao Poder os tornam-se *stakeholders* Perigosos.



Figura 3 – Identificação dos *Stakeholders* Expectantes (elaborada pelo autor, 2024)

Esse método possibilita indicar os *stakeholders* de um determinado contexto investigado, e o conhecimento produzido favorece as organizações do setor público a se tornarem mais eficazes (DONALDSON & PRESTON, 1995).

Não há dúvidas de que as influências dos *stakeholders* são determinantes para o desempenho dos governos locais.

A análise dos *stakeholders* proposta por Mitchel, Aglee & Wood (1997) evidencia um mapeamento de todo o conjunto de atores que orbitam as instituições públicas.

9.3. COMPILAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DAS DEMANDAS MASSIFICADAS

A partir da análise das respostas dadas às investigações realizadas nesta pesquisa, especialmente às entrevistas realizadas, em conjunto com a produção teórico-científica a respeito do tema do ajuizamento massificado de demandas, foi possível compilar as sugestões e a partir da percepção do próprio pesquisador apresentar algumas alternativas aplicáveis para minimizar o impacto desses processos na gestão das Secretarias Judiciais.

Importante contribuição para este estudo foi dada pelas Notas Técnicas expedidas por alguns Tribunais Estaduais, em razão de serem frontalmente afetados pelo problema.

Conforme elucidado pela Nota Técnica nº 01/2022 do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul a atuação dos Tribunais deve se estruturar a partir de três pilares para a atividade de controle das demandas de massa: 1) monitoramento das demandas repetitivas; 2) prevenção e tratamento de conflitos repetitivos; e 3) aperfeiçoamento da gestão do sistema de precedentes.

Há uma forte colaboração deste estudo para os dois primeiros pilares, porquanto esta pesquisa, com uma perspectiva qualitativa, pode revelar a visão dos gestores de secretaria diretamente afetados pelo trâmite dessas ações, pois foram eles ouvidos na pesquisa e são eles que lidam com os milhares de processos.

As informações coletadas podem ser assim compiladas:

É fato a existência de milhares de ações bancárias relativas à revisão de financiamentos e à inexistência de contratação de serviços bancários
Essas ações são caracterizadas como demandas de massa
São ajuizadas por escritórios de advocacia específicos
É possível verificar que houve captação de clientela
As petições iniciais possuem um formato que facilita o ajuizamento em lote
É necessário um controle do ajuizamento dessas demandas desde o início
Existe um potencial para o surgimento da repetição de novas demandas

Quadro 08 – Constatações Obtidas com as Entrevistas (organizado pelo autor, 2024)

Deste cenário algumas práticas podem surgir como recomendação para que as Unidades Judiciais e respectivos juízes implantem com vistas ao estancamento das ações:

<p>Formulação de Portaria de Atos Delegados para conferência de petições iniciais pela própria Secretaria, aferindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Existência de procuração específica para a propositura da ação, com indicação da pretensão e do demandado b) Existência de comprovante atualizado de endereço do autor c) Existência de extrato bancário atualizado indicando que não houve a contratação do serviço ou que o valor emprestado não foi disponibilizado ao autor d) Juntada de relação de processos ajuizados e em trâmite em nome do autor e) Comprovante de diligência administrativa junto à instituição bancária para tentativa de conciliação
<p>Designação de audiência una e prévia de conciliação com a presença e tomada de depoimento pessoal do autor para esclarecer se houve consentimento para o ajuizamento da ação</p>
<p>Autorização de alvará de transferência exclusivamente à parte autora do montante que eventualmente venha a receber em virtude de Sentença Judicial</p>
<p>Formalização de compromisso com as instituições bancárias (e outros grandes litigantes) para criação de canal de comunicação exclusivo acessível à população para tratar de ações que possam ser objeto de demandas massificadas</p>
<p>Comunicação à Ordem dos Advogados do Brasil para apuração de infrações ético-disciplinares</p>
<p>Comunicação ao Ministério Público para apuração da possível prática de crimes.</p>

Quadro 09 – Recomendações Práticas (organizado pelo autor, 2024)

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo chama a atenção dos gestores públicos, especialmente daqueles vinculados a Tribunais de Justiça, para o impacto sentido pelas Secretarias Judiciais com o ajuizamento massificado de demandas.

Durante o trabalho procuramos percorrer um caminho que tornasse claro aos possíveis leitores o contexto das demandas de massa e o impacto que elas representam para a gestão dos processos judiciais pelas Secretarias Judiciais.

Para cumprir a tarefa proposta, selecionamos as secretarias judiciais de Comarcas de entrância intermediária vinculadas ao Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, especialmente em razão das seguintes semelhanças: população aproximada dos

municípios, número de servidores, número de processos em trâmite e o fato de serem serventias oficializadas, ou seja, estatizadas e administradas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Foi possível chegar a 14 Comarcas, conforme informações trazidas pelo Decreto 761/2017 (TJPR, 2017), sendo elas: Antonina, Bandeirantes, Cornélio Procopio, Goioerê, Guaíra, Irati, Jacarezinho, Jandaia do Sul, Peabiru, Pinhão, Porecatu, Prudentópolis, Quedas do Iguaçu e Telêmaco Borba.

10.1. VALIDAÇÃO DA INTERVENÇÃO INOVADORA

Enfatizamos que o ajuizamento em massa de demandas se trata de um assunto extremamente atual, tanto é verdade que no dia 05 de setembro deste ano de 2024, conforme notícia veiculada no site do CNJ, o grupo operacional do Centro de Inteligência do Poder Judiciário vinculado ao CNJ realizou uma reunião com o intuito de desenvolver um **painel interativo nacional** que reunirá as ações voltadas ao combate da litigância predatória e das demandas de massa.

Isso porque o fenômeno das demandas predatórias tem sido um dos principais motivos de emissão de notas técnicas pelos Centros de Inteligência Judiciários dos tribunais brasileiros, sendo necessária então a reunião das medidas estratégicas e dos conteúdos das diversas notas técnicas emitidas.

Os Centros de Inteligência foram idealizados para buscar soluções em casos de demandas de massa ou repetitivas, além de oferecer medidas para prevenir litígios.

O assunto tem sido tratado largamente pelos tribunais de justiça, por isso convenciamos, como objetivo geral do presente estudo, a investigação de mecanismos de gestão de processos ajuizados massivamente.

A partir daí, valendo-nos da abordagem dos *stakeholders*, pretendíamos cumprir os objetivos específicos, consistentes em identificar os atores envolvidos no cenário das demandas judiciais massificadas, relacionar mecanismos gerenciais de racionalização de processos e rotinas de trabalho que facilitem o processamento das demandas de massa, e propor mecanismos de padronização serial de procedimentos e pautas temáticas nas varas judiciais, visando a melhor comunicação dos atos processuais, organização de datas de julgamento e de mutirões de conciliação.

O alcance dos objetivos da pesquisa foi possível com a utilização da Teoria dos *Stakeholders*, que ajudou a identificar os atores envolvidos e colaborou no desenvolvimento de estratégias de gestão.

É certo também que o Conselho Nacional de Justiça está atento à problemática e à necessária identificação dos agentes, tanto que em uma publicação o órgão afirmou que é notória, nos estudos de administração pública, a necessidade de traçar estratégias para o conhecimento sobre quem é o usuário dos serviços para que, a partir de então, sejam desenvolvidos os meios para a melhor prestação dos serviços.

E continua:

Afinal, não há possibilidade de haver gerenciamento efetivo sem o devido conhecimento do próprio ramo. A partir desse pressuposto, torna-se premente apontar soluções para a lacuna existente nos modelos de administração judiciária de Tribunais que desconheçam seus próprios demandantes.

Para o desenvolvimento de estratégias de gestão, é tão importante a identificação dos *stakeholders* quanto saber quais os assuntos de maior incidência nas demandas de massa.

Abordamos, portanto, no decorrer do trabalho, o caso das demandas ajuizadas com o intuito de discutir os créditos bancários tomados por meio da RMC. Utilizamos esta situação prática com a finalidade de demonstrar um caso concreto propulsor de demandas de massa.

Mas é claro que as demandas de massa não se limitam a um assunto, envolvem muitas outras abordagens, e de tempo em tempo surgem novidades no mundo jurídico.

Tratamos dos tomadores de empréstimos consignados, e no decorrer do trabalho, com a utilização da Teoria de *Stakeholders*, confirmamos que esses atores participam do tema do ajuizamento massificado de conflitos. Assim, fica mais fácil desenvolver estratégias de gestão.

Além disso, a identificação dos atores colabora para que entendamos com maior precisão o contexto em que as ações são fabricadas.

Ao sabermos que os tomadores de empréstimos consignados são atores relevantes do contexto, deduzimos que no outro polo processual naturalmente estão as instituições bancárias, que além de figurarem neste tipo de demandas de massa estão presentes em outros assuntos, como, por exemplo, revisão de taxas de financiamento de veículos.

O caminho percorrido na identificação dos *stakeholders* foi facilitado com o uso do método proposto por Mitchel, Aglee & Wood (1997), onde alocamos cada participante ativo em categorias, e aí surgiram outros personagens de igual importância, como os juízes, os servidores do judiciário e os advogados.

10.2. CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Mergulhando no contexto em investigação formulamos um questionário que identificou a realidade das secretarias judiciais no enfrentamento das demandas de massa. Depois entrevistamos dois profissionais com grande experiência na área jurídica e especialmente na gestão do judiciário, sendo um Chefe de Secretaria e uma Advogada.

Eles contribuíram para o enriquecimento do estudo e para a confirmação da atualidade e relevância do tema. As entrevistas concedidas colaboraram para a formulação das estratégias, que são a contribuição deste trabalho.

No decorrer da pesquisa chegamos a quatro eixos temáticos em alinhamento com os objetivos, sendo eles:

- a) a experiência do **ajuizamento de demandas massificadas**;
- b) **o impacto desse ajuizamento na gestão** das secretarias judiciais;
- c) **a identificação dos atores** envolvidos e seus relacionamentos, aqui chamados de *stakeholders*;
- d) e as **estratégias de gestão**.

A combinação do material colhido por meio do questionário, das entrevistas, da leitura de algumas notas técnicas emitidas pelos tribunais, e a consulta a outras fontes mencionadas na pesquisa afirmam que, para um bom direcionamento das práticas de gestão, diante das demandas de massa, é de fundamental importância que o judiciário adote algumas medidas. Tais medidas foram elencadas no presente relato técnico e aqui as revisaremos:

- a) Criação de Portarias e/ou Ordem de Serviço para enfrentamento específico das demandas;
- b) Orientação à população a respeito das fraudes existentes
- c) Padronização da forma de trabalho, fortalecendo a sintonia entre gabinete e secretaria
- d) Criação, no Sistema de Processos Eletrônico, de ordenamentos específicos para estas demandas.

Restou evidenciada a necessidade de se promover um plano de ação visando a gestão dos processos de massa, o qual poderia prever medidas que facilitassem a movimentação processual, favorecendo inclusive um deslinde mais rápido dos processos.

Este plano traria em seu bojo medidas como a formulação de Portaria de Atos Delegados para conferência de petições iniciais pela própria Secretaria, aferindo:

- a) Existência de procuração específica para a propositura da ação, com indicação da pretensão e do demandado
- b) Existência de comprovante atualizado de endereço do autor
- c) Existência de extrato bancário atualizado indicando que não houve a contratação do serviço ou que o valor emprestado não foi disponibilizado ao autor
- d) Juntada de relação de processos ajuizados e em trâmite em nome do autor
- e) Comprovante de diligência administrativa junto à instituição bancária para tentativa de conciliação.

Outras medidas estratégicas foram identificadas como úteis à gestão processual frente às demandas de massa, tais como:

- a) Designação de audiência una e prévia de conciliação com a presença e tomada de depoimento pessoal do autor para esclarecer se houve consentimento para o ajuizamento da ação
- b) Autorização de alvará de transferência exclusivamente à parte autora do montante que eventualmente venha a receber em virtude de Sentença Judicial
- c) Formalização de compromisso com as instituições bancárias (e outros grandes litigantes) para criação de canal de comunicação exclusivo acessível à população para tratar de ações que possam ser objeto de demandas massificadas
- d) Comunicação à Ordem dos Advogados do Brasil para apuração de infrações ético-disciplinares
- e) Comunicação ao Ministério Público para apuração da possível prática de crimes.

O trabalho nos dá subsídios ainda para reafirmar outras estratégias úteis para a gestão judiciária, algumas já previstas em notas técnicas emitidas por tribunais e em outros estudos realizados, porém, ainda não compiladas em um documento padrão que sirva para a atuação das secretarias judiciais em todo o Estado, e por que não dizer em todo o território nacional.

Ferramentas como a identificação dos processos por meio de cores, bandeiras ou selos eletrônicos, foram apontadas no estudo como algo simples de ser feito e de grande eficácia para o melhor manuseio dos processos eletrônicos.

Contudo, trata-se de medida ainda pouco explorada.

Outro dispositivo cuja utilização é de extrema importância, porém, ainda não totalmente absorvida pelas unidades judiciais no processo eletrônico, talvez por falta de treinamento adequado e instrução aos que promovem o registro de autos nos sistemas, são as Tabelas Processuais Unificadas, elas favorecem a uniformização da coleta de dados por intermédio de classes, assuntos e movimentos para a identificação das demandas de massa.

Não é demais afirmar que a ausência do uso adequado das tabelas prejudica a gestão judiciária voltada à garantia de maior celeridade processual e à melhoria da eficiência da prestação jurisdicional.

Medidas outras devem ser consideradas pelos Tribunais num cenário de longo prazo, como por exemplo, a criação de varas especializadas, que apresentam vantagens como maior facilidade em implantar treinamentos a mediadores e conciliadores para otimizar acordos; eleição de pautas temáticas para julgamentos em bloco; e padronização do processamento interno dos feitos por meio de despachos e intimações (CNJ, 2011).

As demandas de massa poderiam ainda ser evitadas com a utilização de mecanismos na fase pré-processual, como a realização de conciliação extrajudicial especializada em demandas de massa com vistas a evitar a instauração dos litígios.

Por fim, pode-se dizer que os desafios são grandes e envolvem todo o sistema de justiça, o enfrentamento perpassa pela necessária solução da crise da morosidade judicial. O Judiciário não pode agir mais reativamente ao aumento da litigância processual, precisa adotar ações de caráter proativo, as quais passam pelo aperfeiçoamento da gestão judicial, pela adoção de mecanismos alternativos de resolução de conflito, pela elaboração de políticas de redução e filtro das demandas judiciais e pela cooperação interinstitucional com órgãos da Administração Pública e com instituições privadas.

Existe um vasto campo de pesquisa a ser desenvolvido sobre o tema das demandas predatórias, pois de tempo em tempo um novo nicho é descoberto e uma avalanche de ações é despejada nas varas judiciais.

As alternativas estratégicas elencadas no estudo, somadas a outras ferramentas utilizadas de maneira pulverizada pelas unidades judiciárias, que se forem adequadamente compiladas e disseminadas aos usuários, terão grande potencial para estancar o fluxo desses processos que são ajuizados sem qualquer preocupação com a métrica jurídica e com os princípios da economicidade e cooperação.

11 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ronaldo. Estudo de caso: foco temático e diversidade metodológica. In: ADAL, Alexandre; OLIVEIRA, Maria Carolina; GHEZZI, Daniela; SANTOS JÚNIOR, Jamie. Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: bloco qualitativo. São Paulo: Serviço Social do Comércio – Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, 2016. P. 60-72.
- AMARAL, R.M., GARCIA, L.G., ALLIPRANDINI, D.H. Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. DataGramZero – Revista de Ciência da Informação. Rio de Janeiro, v.9, n.6, dez., 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. Relatório Técnico e/ou Científico nas Normas ABNT. Disponível em <https://blog.fastformat.co/relatorio-tecnico-e-ou-cientifico-normas-abnt>. Acesso em 30.11.2023.
- ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. Relatório de pesquisa denominado O USO DA JUSTIÇA E O LITÍGIO NO BRASIL. Brasília, 2015, 94p. Disponível em: <<http://s.conjur.com.br/dl/uso-justica-litigio-brasil-pesquisa-amb.pdf>>.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Cidadania Financeira, 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/RIF/Relatorio_de_Cidadania_Financeira_2021.pdf. Acesso em: 30.11.2023.
- BIANCOLINO, C. A. et al. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. Revista de Gestão e Projetos, v. 3, n. 2, p. 294-307, 2012.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2020: ano-base 2019/Conselho Nacional de Justiça — Brasília: CNJ, 2020.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2024.
- BRONSTEIN, Michelle Muniz. Levantamento Bibliométrico: Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no Campo da Administração. Revista Cadernos de Negócios. V. 1, n. 1. 2020. Disponível em: <https://www.unifeso.edu.br/revista/index.php/cadernosdenegocios/article/view/2417>.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. COSER, C.; BARANIUK. J. Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C.; BARANIUK. J. O campo da estratégia: domínios e limitações. In: BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C.; BARANIUK. J. Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 1, p. 1-29
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C.; BARANIUK. J. Conteúdo estratégico. In: BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C.; BARANIUK. J. Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007
- BURRELL, G.; MORGAN, G. Social paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life. Great Britain: Heinemann Education Books, 1979.
- CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. The Academy of Management Review, v. 20, n 1. Jan 1995.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, v.2, 2001.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Relatório Justiça em Números 2019: ano-base 2018, Brasília: CNJ, 2019.

- _____. Demandas repetitivas e a morosidade na justiça cível brasileira. Brasília: CNJ, 2011.
- _____. Relatório de pesquisa denominado OS 100 MAIORES LITIGANTES. Brasília, 2012, 33p. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias>.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence. *Academy of Management Review*. Jan. 1995.
- _____. *100 maiores litigantes 2012*, Brasília: CNJ, 2012.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREITAG, Leandro Ernani. O Contrato de Reserva de Margem Consignável na Jurisprudência Catarinense. Florianópolis: *Revista da ESMESC*, v. 28, n. 34, 2021. Disponível em: <https://revista.esmesc.org.br/re/article/view/254/210>. Acesso em: 01 jul. 2023.
- FRIEDE, Reis. A problemática das demandas massificadas frente a uma Justiça artesanal. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 22, n. 5089, 7 jun. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/58228>. Acesso em: 17 jun. 2022.
- FRIEDE, Reis. A problemática das demandas massificadas frente a uma Justiça artesanal. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 22, n. 5089, 7 jun. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/58228>. Acesso em: 17 jun. 2022.
- GESTÃO DO JUDICIÁRIO E GESTÃO DA QUALIDADE: UMA QUESTÃO DE PRINCÍPIOS. Alex Pizzio da Silva, José Eudacy Feijó Paiva. *Revista de Direito*.
- GRANADO, Daniel Willian. COSTA FILHO, Fernando Rey. A Massificação dos Processos no Direito Brasileiro e os Instrumentos de Contenção Inseridos Pelo Ordenamento Processual Civil. *Revista Internacional CONSINTER de Direito (revistaconsinter.com)*, Ano VI, Número XI: Setembro/2020.
- HARDIN, Garret. The tragedy of the commons: the population problem has no technical solution; it requires a fundamental extension in morality. *Science*, v. 162, n. 3859, p. 1243-1248.
- IZIDORO, Murilo Corrêa; REINIG, Guilherme Henrique Lima. A contratação de empréstimos via cartão de crédito com reserva de margem consignável (RMC): estudo de caso acerca das demandas julgadas pelo Juízo Cível da Comarca de Imbituba/SC, nos anos de 2018 a 2020. UFSC: Florianópolis, 2022. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/234845/PDPC-P0085-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em 07 jul. 2023.
- LIMA, Márcia. O uso da entrevista na pesquisa empírica. *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo*. SESC São Paulo/CEBRAP: São Paulo, 2016.
- LUCENA FILHO, Humberto Lima de. A constitucionalização da solução pacífica de conflitos na ordem jurídica de 1988. Tese. UFRN: Natal, 2012.
- MACHADO, Daniel Carneiro. A ineficácia das reformas processuais diante do uso patológico do Poder Judiciário pelos chamados 'litigantes habituais'. *Jus Navigandi (Online)*, v. XXII, p. 59960, 2017.
- MACHADODASILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo, Atlas, 1999. p. 27-40.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22.

PINTO, M. S. L. & OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: Uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. Revista de Administração Contemporânea – RAC, ANPAD, Edição Especial, 2004.

PEREIRA, Fernando M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. Organizações em Contexto. São Bernardo do Campo, Ano 8, n. 16, jul.-dez. 2012.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

Revista Internacional CONSINTER de Direito. A Massificação dos Processos no Direito Brasileiro e os Instrumentos de Contenção Inseridos Pelo Ordenamento Processual Civil (revistaconsinter.com).

SICA, Heitor Vitor Mendonça. Brevíssimas Reflexões sobre a evolução do tratamento da litigiosidade repetitiva no ordenamento brasileiro, do CPC/1973 ao CPC/2015 in *Doutrinas Essenciais – Novo Processo Civil*, v. 7/2018, Revista de Processo, v. 257/2016, p. 269 – 281, jul/2016.

SILVA, Alex Pizzio da. PAIVA, José Eudacy Feijó. Gestão do Judiciário e Gestão da Qualidade: uma questão de princípios. Revista de Direito da Administração Pública (redap.com.br), ANO Nº 03 – VOLUME Nº 01 – EDIÇÃO Nº 02: Rio de Janeiro, 2018.

SOUZA, Filipe Rodrigues de. O acesso à justiça pela via do litígio estratégico: enfrentando a litigiosidade habitual predatória. Revista da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais. Número 7. Minas Gerais: DPEMG, 2022. Disponível em [RevistaDPMG_n07_Marco2022_Final-Reduzido.pdf](#).

TAVARES, André Ramos, *Reforma do Judiciário no Brasil pós-88: (dês)estruturando a justiça: comentários completos à EC n. 45/04*, São Paulo, Saraiva, 2005.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL (Brasil). Nota Técnica nº 01/2022, Campo Grande: 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ (Brasil). Instrução Normativa nº 08/2018, Curitiba: 2018.

_____. Nota Técnica nº 06/2023, Curitiba: 2023.

VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo, Atlas, 1999.

WHITTINGTON, R. Teorias sobre estratégia. In: WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Thomson, 2002. Cap. 2, p. 11-47.

12 APÊNDICES

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Entrevistado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar do seguinte estudo:

Título da Pesquisa: Gestão de Processos Judiciais para o Enfrentamento da Judicialização Massificada de Conflitos: Abordagem dos Stakeholders

Pesquisador responsável: Angelo Ricardo Tesseroli

Instituição a que pertence o pesquisador responsável: Universidade Estadual do Centro Oeste - Unicentro

Local de realização do estudo/coleta de dados: Secretarias Judiciais de Varas Cíveis em Comarcas de Entrância Intermediária do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

- Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao pesquisador sobre qualquer dúvida que você tiver.
- Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa.
- Você tem total direito de não querer participar.
- O presente estudo é de natureza impessoal, garantimos todo o respeito a sua privacidade, ou seja, o nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa de qualquer forma identificar os participantes será mantido em sigilo.
- Os dados são confidenciais e os resultados serão tratados de forma agrupada, de modo que os participantes não sejam identificados.

1. OBJETIVO DA PESQUISA: Investigar mecanismos de gestão de processos judiciais relacionados à judicialização massificada dos conflitos, utilizando da Teoria dos Stakeholders para identificação dos atores.

2. PARTICIPAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA: Para participação nesta pesquisa você será entrevistado de forma individual. A entrevista será gravada com posterior transcrição das respostas, terá duração de 15 a 30 minutos, será realizada em formato virtual (via plataforma *Google Meet* ou *Microsoft Teams*), em data e horário mais apropriados a sua rotina. Após o aceite e assinatura desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido você receberá por e-mail ou whatsapp um link com informação do dia e horário para acesso.

Lembramos que sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado a entrevista, sem nenhum prejuízo para você.

3. RISCOS E DESCONFORTOS: A entrevista da qual você participará dificilmente poderá lhe trazer algum risco ou desconforto, porém, caso ocorra algum constrangimento ao responder às perguntas da entrevista, tais como estresse, cansaço ou o surgimento de emoções negativas advindas da rememoração de aspectos da sua

Rubrica do pesquisador: . Rubrica do participante: _____

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

trajetória profissional, observamos que sua participação nesta pesquisa NÃO é obrigatória, e você pode se recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar. Por desejar sair da pesquisa, não sofrerá ou causará prejuízo ou inconveniente de qualquer natureza.

É importante esclarecer que com sua anuência em participar deste estudo não haverá desconforto quanto às suas dimensões moral, intelectual, social ou cultural tendo em vista que a pesquisa não solicita qualquer tipo de identificação pessoal sua que permita revelar ou saber sua identidade. Enfatiza-se que os produtos acadêmicos e científicos decorrentes da pesquisa apresentarão resultados de forma compilada. Portanto, os riscos de sua participação são considerados como mínimos ou inexistentes.

Assim, reforça-se que não haverá invasão a sua intimidade nem identificação pessoal sua e dos demais participantes em nenhum dos documentos que venham a ser publicados como produtos da pesquisa.

Em que pese a possível inexistência de riscos e constrangimentos, destacamos que algumas medidas de prevenção ou mitigação dos riscos serão adotadas: i) garantia da não identificação dos participantes, garantido o anonimato; ii) esclarecimentos prévios da pesquisa aos participantes; iii) a exclusão de dados e arquivos armazenados da entrevista da plataforma virtual ou ambiente em "nuvem" utilizado, permanecendo em equipamento próprio do pesquisador.

Se você sofrer algum dano, comprovadamente decorrente da participação no estudo, terá direito a assistência integral, imediata e gratuita (responsabilidade dos pesquisadores) e também tem direito a pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, caso sinta que houve qualquer tipo de abuso por parte dos pesquisadores.

4. BENEFÍCIOS: O benefício com a participação nesta pesquisa será a contribuição para o desenvolvimento da pesquisa junto ao Programa de Mestrado da Unicentro, e em consequência, a formulação de estratégias de gestão processual que certamente colaborarão para uma atuação judiciária mais célere e eficaz.

5. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações que o(a) Sr.(a) nos fornecer ou que sejam conseguidas por meio da entrevista serão utilizadas somente para esta pesquisa. Suas respostas ficarão em segredo e o seu nome não aparecerá em lugar nenhum dos questionários, gravações, fichas de anotações, etc. Quando os resultados da pesquisa forem divulgados, isto ocorrerá sob forma codificada, para preservar seu nome e manter sua confidencialidade.

6. DESPESAS/RESSARCIMENTO: Os custos do projeto são de responsabilidade do pesquisador. O colaborador/participante não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação e as despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua

Rubrica do pesquisador: . Rubrica do participante: _____

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

responsabilidade.

7. MATERIAIS: O material obtido com a realização da entrevista será utilizado unicamente para essa pesquisa e será mantido em arquivo pelo prazo legal de 5 anos, podendo então ser descartado.

Caso você tenha mais dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos, pode nos contatar nos endereços a seguir ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO, cujo endereço consta deste documento.

O Comitê de Ética, de acordo com a Resolução 466/2012-CNS-MS, é um colegiado interdisciplinar e independente, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses de participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos. Para garantir os padrões éticos da pesquisa, os tópicos anteriores concedem requisitos mínimos para manter sua integridade e dignidade na pesquisa.

Como segurança jurídica, este termo deverá ser preenchido em **duas vias** de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Além da **assinatura** nos campos específicos pelo pesquisador e por você, solicitamos que sejam **rubricadas todas as folhas** deste documento.

Você poderá entrar em contato com o/a pesquisador/a responsável ou o Comitê de Ética em Pesquisa (COMEP/UNICENTRO), através das informações, endereços e telefones contidos abaixo.

MEIO DE CONTATO

Qualquer dúvida com relação à pesquisa, pedimos a gentileza de entrar em contato com o pesquisador (a) responsável pela pesquisa,

Nome do pesquisador responsável: Angelo Ricardo Tesseroli

Endereço: Avenida Hipólito Aires Arruda, nº 44, Bairro Lindouro, Pinhão/PR.

Telefone / WhatsApp: (42) 999674821

E-mail: adm_angelo@yahoo.com.br

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO – COMEP

Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, Campus CEDETEG

Endereço: Alameda Élio Antonio Dalla Vecchia, nº 838, Campus CEDETEG

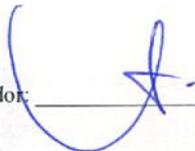
Rubrica do pesquisador: _____, Rubrica do participante: _____

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

(ao lado dos laboratórios do curso de Farmácia) – Vila Carli - Guarapuava – PR
Bloco de Departamentos da Área da Saúde
Telefone: (42) 3629-8177
E-mail: comep@unicentro.br

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO:
Segunda a Sexta, das 8h às 11h30m e das 13h às 17h30m

* Com o objetivo de proteger o participante, o pesquisador deverá informar meios de contato que devem ser de fácil acesso e estarem disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, de acordo com a Resolução CNS nº 466/12 e conforme orientações contidas na Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa 2020.

Rubrica do pesquisador:  Rubrica do participante: _____
Página 4 de 5

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMADO

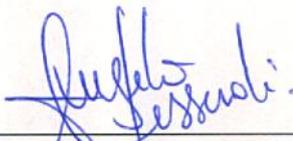
Eu, Adriana D'Avila Oliveira, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e concordo em participar VOLUNTARIAMENTE do projeto de pesquisa, conforme descrito.

Eu, ANGELO RICARDO TESSEROLI, pesquisador responsável, declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto de pesquisa acima descrito

ADRIANA D AVILA
OLIVEIRA:01988037964

Assinado de forma digital por
ADRIANA D AVILA
OLIVEIRA:01988037964
Dados: 2024.08.06 15:40:13 -03'00'

Assinatura do participante de pesquisa ou responsável legal



Assinatura do pesquisador responsável

Curitiba/PR, 06/08/2024
Local e data

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Entrevistado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar do seguinte estudo:

Título da Pesquisa: Gestão de Processos Judiciais para o Enfrentamento da Judicialização Massificada de Conflitos: Abordagem dos Stakeholders

Pesquisador responsável: Angelo Ricardo Tesseroli

Instituição a que pertence o pesquisador responsável: Universidade Estadual do Centro Oeste - Unicentro

Local de realização do estudo/coleta de dados: Secretarias Judiciais de Varas Cíveis em Comarcas de Entrância Intermediária do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

- Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao pesquisador sobre qualquer dúvida que você tiver.
- Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa.
- Você tem total direito de não querer participar.
- O presente estudo é de natureza impessoal, garantimos todo o respeito a sua privacidade, ou seja, o nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa de qualquer forma identificar os participantes será mantido em sigilo.
- Os dados são confidenciais e os resultados serão tratados de forma agrupada, de modo que os participantes não sejam identificados.

1. OBJETIVO DA PESQUISA: Investigar mecanismos de gestão de processos judiciais relacionados à judicialização massificada dos conflitos, utilizando da Teoria dos Stakeholders para identificação dos atores.

2. PARTICIPAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA: Para participação nesta pesquisa você será entrevistado de forma individual. A entrevista será gravada com posterior transcrição das respostas, terá duração de 15 a 30 minutos, será realizada em formato virtual (via plataforma *Google Meet* ou *Microsoft Teams*), em data e horário mais apropriados a sua rotina. Após o aceite e assinatura desse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido você receberá por e-mail ou whatsapp um link com informação do dia e horário para acesso.

Lembramos que sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado a entrevista, sem nenhum prejuízo para você.

3. RISCOS E DESCONFORTOS: A entrevista da qual você participará dificilmente poderá lhe trazer algum risco ou desconforto, porém, caso ocorra algum constrangimento ao responder às perguntas da entrevista, tais como estresse, cansaço ou o surgimento de emoções negativas advindas da rememoração de aspectos da sua

Rubrica do pesquisador:  . Rubrica do participante: _____

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

trajetória profissional, observamos que sua participação nesta pesquisa NÃO é obrigatória, e você pode se recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar. Por desejar sair da pesquisa, não sofrerá ou causará prejuízo ou inconveniente de qualquer natureza.

É importante esclarecer que com sua anuência em participar deste estudo não haverá desconforto quanto às suas dimensões moral, intelectual, social ou cultural tendo em vista que a pesquisa não solicita qualquer tipo de identificação pessoal sua que permita revelar ou saber sua identidade. Enfatiza-se que os produtos acadêmicos e científicos decorrentes da pesquisa apresentarão resultados de forma compilada. Portanto, os riscos de sua participação são considerados como mínimos ou inexistentes.

Assim, reforça-se que não haverá invasão a sua intimidade nem identificação pessoal sua e dos demais participantes em nenhum dos documentos que venham a ser publicados como produtos da pesquisa.

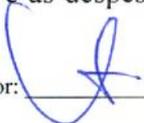
Em que pese a possível inexistência de riscos e constrangimentos, destacamos que algumas medidas de prevenção ou mitigação dos riscos serão adotadas: i) garantia da não identificação dos participantes, garantido o anonimato; ii) esclarecimentos prévios da pesquisa aos participantes; iii) a exclusão de dados e arquivos armazenados da entrevista da plataforma virtual ou ambiente em "nuvem" utilizado, permanecendo em equipamento próprio do pesquisador.

Se você sofrer algum dano, comprovadamente decorrente da participação no estudo, terá direito a assistência integral, imediata e gratuita (responsabilidade dos pesquisadores) e também tem direito a pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, caso sinta que houve qualquer tipo de abuso por parte dos pesquisadores.

4. BENEFÍCIOS: O benefício com a participação nesta pesquisa será a contribuição para o desenvolvimento da pesquisa junto ao Programa de Mestrado da Unicentro, e em consequência, a formulação de estratégias de gestão processual que certamente colaborarão para uma atuação judiciária mais célere e eficaz.

5. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações que o(a) Sr.(a) nos fornecer ou que sejam conseguidas por meio da entrevista serão utilizadas somente para esta pesquisa. Suas respostas ficarão em segredo e o seu nome não aparecerá em lugar nenhum dos questionários, gravações, fichas de anotações, etc. Quando os resultados da pesquisa forem divulgados, isto ocorrerá sob forma codificada, para preservar seu nome e manter sua confidencialidade.

6. DESPESAS/RESSARCIMENTO: Os custos do projeto são de responsabilidade do pesquisador. O colaborador/participante não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação e as despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua

Rubrica do pesquisador: . Rubrica do participante: _____

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

responsabilidade.

7. MATERIAIS: O material obtido com a realização da entrevista será utilizado unicamente para essa pesquisa e será mantido em arquivo pelo prazo legal de 5 anos, podendo então ser descartado.

Caso você tenha mais dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos, pode nos contatar nos endereços a seguir ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO, cujo endereço consta deste documento.

O Comitê de Ética, de acordo com a Resolução 466/2012-CNS-MS, é um colegiado interdisciplinar e independente, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses de participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos. Para garantir os padrões éticos da pesquisa, os tópicos anteriores concedem requisitos mínimos para manter sua integridade e dignidade na pesquisa.

Como segurança jurídica, este termo deverá ser preenchido em **duas vias** de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Além da **assinatura** nos campos específicos pelo pesquisador e por você, solicitamos que sejam **rubricadas todas as folhas** deste documento.

Você poderá entrar em contato com o/a pesquisador/a responsável ou o Comitê de Ética em Pesquisa (COMEP/UNICENTRO), através das informações, endereços e telefones contidos abaixo.

MEIO DE CONTATO

Qualquer dúvida com relação à pesquisa, pedimos a gentileza de entrar em contato com o pesquisador (a) responsável pela pesquisa,

Nome do pesquisador responsável: Angelo Ricardo Tesseroli
Endereço: Avenida Hipólito Aires Arruda, nº 44, Bairro Lindouro, Pinhão/PR.
Telefone / WhatsApp: (42) 999674821
E-mail: adm_angelo@yahoo.com.br

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO – COMEP
Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, Campus CEDETEG
Endereço: Alameda Élio Antonio Dalla Vecchia, nº 838, Campus CEDETEG

Rubrica do pesquisador: _____ Rubrica do participante: _____

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

(ao lado dos laboratórios do curso de Farmácia) – Vila Carli - Guarapuava – PR
Bloco de Departamentos da Área da Saúde
Telefone: (42) 3629-8177
E-mail: comep@unicentro.br

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO:
Segunda a Sexta, das 8h às 11h30m e das 13h às 17h30m

* Com o objetivo de proteger o participante, o pesquisador deverá informar meios de contato que devem ser de fácil acesso e estarem disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, de acordo com a Resolução CNS nº 466/12 e conforme orientações contidas na Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa 2020.

Rubrica do pesquisador:  Rubrica do participante: _____
Página 4 de 5

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

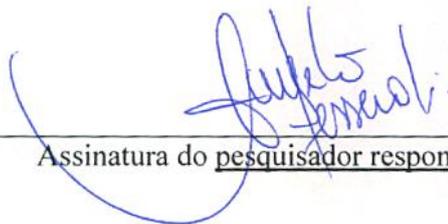
CONSENTIMENTO PÓS-INFORMADO

Eu, Paulo Vitor do Prado, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e concordo em participar VOLUNTARIAMENTE do projeto de pesquisa, conforme descrito.

Eu, ANGELO RICARDO TESSEROLI, pesquisador responsável, declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto de pesquisa acima descrito

DN: c=BR, o=ICP-Brasil, ou=Autoridade Certificadora da Justica - AC-JUS, ou=18799897000120, ou=Videoconferencia, ou=Cert-JUS Institucional - A3, ou=Tribunal de Justica do Parana - TJPR, ou=SERVIDOR, cn=PAULO VITOR DO PRADO:15538
Dados: 2024.08.09 15:58:59 -03'00'
Versão do Adobe Acrobat Reader: 2024.002.20991

Assinatura do participante de pesquisa ou responsável legal



Assinatura do pesquisador responsável

GUARAPUAVA / PR, 09/08/2024
Local e data

PPGADM - UNICENTRO

Gestão de Processos Judiciais para o Enfrentamento da Judicialização Massificada de Conflitos: Abordagem dos Stakeholders

Mestrando: Angelo Ricardo Tesseroli

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Público Alvo: Chefe de Secretaria de Vara Cível

Inicialmente esclarecer o entrevistado acerca da pesquisa que está sendo desenvolvida, cujo objetivo é analisar o impacto que o ajuizamento massificado de demandas pode representar para a gestão processual nas Secretarias Judiciais.

A pesquisa tem como público alvo as Secretarias das Varas Cíveis de Comarcas de Entrância Intermediária do Estado do Paraná, e está voltada para as unidades estatizadas.

Esclarecer que o conceito de massificação de demandas está em construção no Brasil, porém, para o presente estudo, consideramos demandas de massa um grande número de processos judiciais que envolvem questões de fato ou de direito semelhantes ou idênticas. Essas demandas ainda podem apresentar identidade de autores e réus, e geralmente são trazidas por poucos escritórios de advocacia que praticam captação de clientela de maneira massificada.

Com base nesse esclarecimento e na experiência vivenciada pelo entrevistado na gestão de Secretaria de Vara Cível durante os anos de 2022 e 2023, passamos a elaborar as perguntas abaixo.

1) Inicialmente procurar obter um panorama geral da Secretaria em que atua:

- Quais as competências presentes na Secretaria (Cível, Juizado, Fazenda Pública, etc.)
- Qual o número aproximado de ações em trâmite perante a Secretaria, especialmente na competência cível
- Qual o número de servidores, estagiários, cedidos, em atuação na Secretaria
- Quantos juízes atuam perante a Vara Judicial

2) Adentrar no tema específico do ajuizamento massificado de demandas

- A secretaria em que atua recebeu demandas ajuizadas massificadamente?
- O ajuizamento de demandas de forma massificada impactou de alguma forma na gestão e na movimentação habitual dos processos na sua unidade judicial?
- Precisou desenvolver alguma estratégia de urgência para o gerenciamento da movimentação desses processos?
- Quais os assuntos mais comuns abordados pelas demandas de massa ajuizadas em sua unidade (sugestões: RMC – Reserva de Margem Consignável; Seguros; Taxas de contrato de financiamento de veículos; Planos de saúde; Planos odontológicos; Operadoras de telefonia celular).

- Quais as circunstâncias mais comuns para a identificação de que o ajuizamento das ações estava ocorrendo de maneira massificada? (sugestões: muitos processos ajuizados pelo mesmo advogado; mesma parte ajuizando várias ações contra o mesmo réu; utilização da mesma procuração para diversos processos; frequência com que as ações eram distribuídas).
- Quais os principais atores envolvidos na temática das demandas massificadas ajuizadas em sua unidade? (sugestões: Advogados; Aposentados; Beneficiários do INSS; Instituições bancárias; Operadoras de telefonia celular; Juízes; Endividados).
- É possível indicar o percentual aproximado que as ações massificadas chegaram a representar do total de processos da sua unidade? (ex. Chegaram a representar até 20% do acervo total).
- É possível indicar qual o quantitativo aproximado de ações ajuizadas de forma massificada que tinham ou têm por objeto o crédito tomado por meio de RMC - Reserva de Margem Consignável? (ex. até 100 ações).
- Caso sua Secretaria tenha sido atingida pelo ajuizamento massificado de ações sobre a temática da RMC, este ajuizamento certamente aconteceu durante um período de tempo. Visando identificar a frequência com que as ações foram ajuizadas, é possível informar o prazo de tempo aproximado durante o qual a Secretaria observou a chegada desses processos? (sugestões: durou cerca de 6 meses o ajuizamento de todos os processos envolvendo a temática).
- Quais fatores incentivam o ajuizamento massificado de ações? (como o grande número de advogados em atuação no país; o aumento da população bancarizada; a facilidade de crédito; a ausência de maior consciência e educação financeira).

3) Adentrar ao tema das estratégias, medidas e práticas adotadas pela Secretaria:

- Poderia relacionar as estratégias e práticas adotadas para o gerenciamento das ações ajuizadas de forma massificada na sua unidade? (ex. Designação de servidor específico para atuar nesses processos; Movimentação em lote; Formulação de expedientes padronizados e específicos como mandados, cartas, intimações, atos ordinatórios para esses processos; Mutirão de audiências).
- Perguntar acerca da relevância em se criar no sistema de processo eletrônico judicial mecanismos de identificação visual dos processos considerados demandas de massa, tais como selos, bandeiras, cores diferenciadas?
- Perguntar se esses mecanismos de identificação visual nos processos facilitariam a movimentação em lote dessas ações?
- É relevante que haja um maior controle no momento do recebimento dessas ações, especialmente na análise das petições iniciais, visando coibir eventuais abusos, através, por exemplo, da exigência de procurações específicas, comprovantes de endereço atualizado, extratos bancários, etc.?

4) Adentrar ao tema da gestão de pessoal para atuar frente às ações massificadas

- No que se refere à gestão de pessoas que atuam na sua unidade, especificamente quanto à movimentação de ações massificadas, é possível afirmar que foi necessário oferecer um treinamento específico para atuarem diante desse cenário?

- Quanto à gestão de pessoas na atuação frente à movimentação de ações massificadas, foi necessário realizar reunião de alinhamento e adequação da rotina de trabalho para absorver esse cenário?
- Foi necessário desenvolver estudo acerca do objeto das ações para melhor compreensão do assunto?
- Houve resistência por parte de algum membro da equipe designado para atuar nesses processos?
- Houve alguma dificuldade para que os processos massificados fossem inseridos na rotina de trabalho da unidade judicial?

5) Adentrar no assunto acerca de estratégias padronizadas em todo o Tribunal de Justiça para enfrentamento das demandas de massa

- Considerando o impacto do ajuizamento de demandas de massa na gestão das Secretarias Judiciais, o Poder Judiciário deveria adotar uma estratégia padrão para o enfrentamento de novas situações de ajuizamento massificado de ações?
- Sabe-se que as demandas massificadas não param de chegar às Secretarias Judiciais, e há uma certa demora para que uma solução seja adotada para frear essa prática. Seria relevante que a cúpula do Tribunal emitisse alertas para as Secretarias Judiciais e aos Juízes em relação a essas ações, inclusive comunicando julgamentos já realizados, e outros precedentes?
- Como essa comunicação poderia chegar de forma eficiente e em curto espaço de tempo para as Unidades Judiciais?
- É relevante que haja uma Divisão Administrativa do Tribunal de Justiça encarregada de identificar demandas de massa visando o combate de eventuais abusos?

6) Adentrar ao tema da identificação dos Stakeholders como medida para desenvolvimento de estratégias de atuação, esclarecendo que a pesquisa visa abordar o tema da massificação de demandas em conformidade com a *Teoria dos Stakeholders*, que estabelece como principal mecanismo para o desenvolvimento de estratégia gerencial a identificação dos atores envolvidos no processo e a interação entre eles, e deles com a organização.

- É relevante para a unidade judicial identificar quem são esses atores (stakeholders)?
- Considerando o relacionamento da Secretaria Judicial com os atores envolvidos na temática das demandas de massa, é relevante para a unidade judicial que haja um alinhamento estratégico com o Magistrado?
- É relevante que haja um canal de comunicação específico para atendimento dos envolvidos nessas demandas?
- Teve alguma situação em que a Secretaria precisou atender presencialmente algum envolvido diretamente nessas ações? (Ex. advogados, partes).

7) Adentrar no tema das estratégias e ações educativas para o esclarecimento acerca do tema

- Considera relevante a veiculação pelos órgãos do judiciário de campanhas informativas e educativas quanto a temas que envolvam demandas de massa, visando gerar maior consciência nas pessoas no momento da tomada de crédito bancário?
- Considera relevante a atuação mais próxima dos órgãos do judiciário junto da OAB para combater os abusos?
- Considera relevante a atuação mais próxima dos órgãos do judiciário junto às Instituições Bancárias e seus representantes para evitar abusos de direito do consumidor, maior facilidade na obtenção de informações, evitando o ajuizamento de ações massificadas?

8) Para finalizar a entrevista, solicito que você, como gestor de Secretaria Judicial, exponha brevemente outras medidas de gestão processual adotadas ou que considera úteis para o enfrentamento do ajuizamento massificado de ações judiciais.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Público Alvo: Advogado

Inicialmente esclarecer o entrevistado acerca da pesquisa que está sendo desenvolvida, cujo objetivo é analisar o impacto que o ajuizamento massificado de demandas pode representar para a gestão processual nas Secretarias Judiciais.

A pesquisa tem como público alvo as Secretarias das Varas Cíveis de Comarcas de Entrância Intermediária do Estado do Paraná, e está voltada para as unidades estatizadas.

Esclarecer que o conceito de massificação de demandas está em construção no Brasil, porém, para o presente estudo, consideramos demandas de massa um grande número de processos judiciais que envolvem questões de fato ou de direito semelhantes ou idênticas. Essas demandas ainda podem apresentar identidade de autores e réus, e geralmente são trazidas por poucos escritórios de advocacia que praticam captação de clientela de maneira massificada.

Com base nesse esclarecimento e na experiência vivenciada pelo entrevistado na Advocacia durante os anos de 2022 e 2023, observando o sigilo das informações, passamos a elaborar as perguntas abaixo.

1) Inicialmente procurar obter um panorama geral da atuação do Advogado como profissional e como integrante de conselho de classe:

- Em que área judicial você atua? Quanto tempo de profissão possui? De modo geral qual sua experiência profissional (escritório privado, banca de advogados, cargo público, etc.)?
- Faz parte de algum conselho da OAB, qual a seccional, a subseção, tribunal de ética e disciplina, etc.?
- Caso faça parte do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB, qual a abrangência territorial? Aproximadamente quantos profissionais da advocacia são abrangidos pelo TED em que atua?

2) Adentrar no tema específico do ajuizamento massificado de demandas

- Tem conhecimento da temática do ajuizamento massificado de demandas, também conhecido como Advocacia predatória?
- Chegou a atender junto ao TED algum caso envolvendo ajuizamento massificado de demandas?
- Chegou a atuar como advogado em processos considerados demandas de massa?
- Tem idéia de quantitativo de reclamações, comunicações judiciais, denúncias de clientes, etc. chegaram ao conhecimento da OAB sob a temática da massificação de demandas?

- Qual o número aproximado de reclamações abrangendo a temática em trâmite perante a seccional em que atua?
- De qual comarca abrangida pela seccional recebeu mais comunicações a respeito do tema da massificação de demandas?
- Tem conhecimento de quais os assuntos mais comuns abordados pelas demandas de massa ajuizadas na região de abrangência? (sugestões: RMC – Reserva de Margem Consignável; Seguros; Taxas de contrato de financiamento de veículos; Planos de saúde; Planos odontológicos; Operadoras de telefonia celular).
- Tem conhecimento das circunstâncias mais comuns que possibilitam identificar que o ajuizamento das ações está ocorrendo de maneira massificada? (sugestões: muitos processos ajuizados pelo mesmo advogado; mesma parte ajuizando várias ações contra o mesmo réu; utilização da mesma procuração para diversos processos; frequência com que as ações eram distribuídas).
- Quais os principais atores envolvidos na temática das demandas massificadas? (sugestões: Advogados; Aposentados; Beneficiários do INSS; Instituições bancárias; Operadoras de telefonia celular; Juízes; Endividados).
- É possível indicar que há um número significativo de demandas ajuizadas de forma massificada que tinham ou têm por objeto o crédito tomado por meio de RMC - Reserva de Margem Consignável? (ex. até 100 ações).
- Na sua opinião, quais os fatores que incentivam o ajuizamento massificado de ações? (grande número de advogados em atuação no país; o aumento da população bancarizada; a facilidade de crédito; a ausência de maior consciência e educação financeira, etc.).

3) Adentrar ao tema das estratégias, medidas e práticas adotadas pelo judiciário no enfrentamento das demandas de massa:

- Tem conhecimento das estratégias e práticas adotadas para o gerenciamento das ações ajuizadas de forma massificada nas unidades judiciais? (ex. Designação de servidor específico para atuar nesses processos; Movimentação em lote; Formulação de expedientes padronizados e específicos como mandados, cartas, intimações, atos ordinatórios para esses processos; Mutirão de audiências).
- Acredita que seja relevante que haja um maior controle no momento do recebimento dessas ações, especialmente na análise das petições iniciais, visando coibir eventuais abusos, através, por exemplo, da exigência de procurações específicas, comprovantes de endereço atualizado, extratos bancários, etc.?
- É relevante que haja uma Divisão Administrativa do Tribunal de Justiça encarregada de identificar demandas de massa visando o combate de eventuais abusos?

4) Adentrar ao tema da identificação dos Stakeholders como medida para desenvolvimento de estratégias de atuação, esclarecendo que a pesquisa visa abordar o tema da massificação de demandas em conformidade com a *Teoria dos Stakeholders*, que estabelece como principal mecanismo para o desenvolvimento de estratégia gerencial a identificação dos atores envolvidos no processo e a interação entre eles, e deles com a organização.

- É relevante para a OAB identificar quem são esses atores (stakeholders)?

- Considerando o relacionamento da OAB com os atores envolvidos na temática das demandas de massa, é relevante para a seccional que haja um alinhamento estratégico com o Magistrado?
- É relevante que haja um canal de comunicação específico dos tribunais para atendimento dos envolvidos nessas demandas?

5) Adentrar no tema das respostas que a OAB e o TED tem dado aos profissionais que adotam a prática da massificação de demandas

- Considera relevante a veiculação pelos órgãos do judiciário de campanhas informativas e educativas quanto a temas que envolvam demandas de massa, visando gerar maior consciência nas pessoas no momento da tomada de crédito bancário?
- Considera relevante a atuação mais próxima dos órgãos do judiciário junto da OAB para combater os abusos?
- Considera relevante a atuação mais próxima dos órgãos do judiciário junto às Instituições Bancárias e seus representantes para evitar abusos de direito do consumidor, maior facilidade na obtenção de informações, evitando o ajuizamento de ações massificadas?
- Tem conhecimento das penalidades aplicadas pela OAB aos profissionais que tem se utilizado da prática da advocacia predatória? Quais têm sido estas penalidades?
- Acredita que o ajuizamento massificado de demandas é resultado de um mercado altamente concorrido, como o da advocacia, em que os profissionais estão buscando meios de aumentar sua atuação, lucratividade, empregabilidade?
- Acredita que a tecnologia tem favorecido a artificialização de demandas e montagem mais célere de ações, em contraposição ao sistema judiciário ainda lento e com baixos investimentos em tecnologia?
- As ações massificadas são muitas vezes fabricadas por meio da prática da captação de clientes, em que terceiras pessoas procuram eventuais interessados em ajuizar demandas, sem que eles conheçam o advogado que estão contratando, como o entrevistado vê essa prática?
- O ajuizamento massificado de demandas aparece sob diversas roupagens, verifica-se que muitas ações poderiam ser evitadas se existissem canais eficientes de solução administrativa dos conflitos, porém, percebe-se que os profissionais não se utilizam dessas vias alternativas, preferindo o ajuizamento indiscriminado, como o entrevistado vê essa prática?
- O fácil acesso à informação favorece o ajuizamento de ações em massa em todo território nacional, especialmente com o advento do processo eletrônico, fazendo com que um determinado advogado ou escritório tenha ações espalhadas pelo país, esse fator já chegou a ser objeto de reclamação entre os próprios profissionais perante a OAB?

6) Para finalizar a entrevista, solicito que você, como representante de órgão de classe exponha brevemente outras medidas de contenção da prática da advocacia predatória e ajuizamento massificado de demandas judiciais.