

## ADMINISTRAÇÃO PRIVADA DE CONTENCIOSO DE MASSA

Carlos Eduardo Gonçalves de Godoi<sup>1</sup>

Luiz Guilherme Rodrigues Fernandes<sup>2</sup>

Karen Estefan Dutra<sup>3</sup>

Ana Valéria Vargas Pontes<sup>4</sup>

Ana Lúcia Damascena<sup>5</sup>

### RESUMO

O contencioso de massa é um fenômeno incipiente em termos científicos dada sua gênese contemporânea, mas com estimulante campo de estudo devido à sua relevância no presente contexto social. A vanguarda do presente artigo verifica-se na visão dos escritórios jurídicos como organizações e na introdução das contribuições da administração para o cotidiano jurídico de modo a tornar possível a gestão racional do alto volume de litígios. Buscando identificar de que forma a ciência da administração contribui para a gestão do contencioso de massa, o presente artigo vale-se de uma pesquisa exploratória com recurso às obras bibliográficas e artigos científicos especializados e por meio do estudo de campo em duas sociedades de advoga-

---

<sup>1</sup> Mestrando em Corrupção e Estado de Direito pela Universidad de Salamanca, Especialista em Gestão de Negócios pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Bacharel em Administração pelo Instituto Metodista Granbery e Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pelo Instituto Metodista Granbery.

<sup>3</sup> Doutora em Educação UDELMAR - Chile, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, MBA em Marketing - FGV, Graduada em Administração - FMS, Docente do curso de Administração - FACULDADE INTEGRADAS VIANNA JUNIOR.

<sup>4</sup> Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense, MBA em Organizações e Estratégia pela Universidade Federal Fluminense, Graduada em Administração - FMG, Docente do curso de Administração - GRANBERY.

<sup>5</sup> Mestre em Serviço Social pela Universidade Federal de Juiz de Fora, Graduada pelo Instituto Metodista Granbery, Docente do curso de Direito - GRANBERY.

dos, de modo a determinar de que forma as diferentes ferramentas aplicam-se na prática das diferentes realidades dos escritórios jurídicos.

**PALAVRAS-CHAVE: CONTENCIOSO DE MASSA. ESCRITÓRIOS JURÍDICO. GESTÃO RACIONAL. LITÍGIOS.**

## INTRODUÇÃO

Imagine uma empresa de alimentos e bebidas que produz em escala de modo a atender todo o território nacional e, em determinada ocasião, oferta ao mercado consumidor lotes de produtos com desvios de qualidade, os quais causam graves danos à saúde de quem os ingeriu. Se os consumidores afetados decidem mover ações indenizatórias em face da empresa perante o Poder Judiciário, esta organização terá um alto volume de ações judiciais para administrar e demandará um excelente corpo de advogados que, mais do que exímios conhecedores das normas legais, precisarão contar com uma estrutura arrojada de processos e ferramentas de controle e qualidade que ofereçam ao escritório de advocacia a capacidade para cumprir com todas as diligências.

O exemplo que inaugura o presente artigo é exposto de forma a colaborar para a compreensão do objeto desta pesquisa, qual seja, o contencioso de massa. A geração de altos volumes de processos de matéria semelhante é resultado de um processo sócio-econômico que compreende desde o Estado de Direito até a abertura econômica, e que permitiram o acesso à justiça a todas as parcelas da sociedade, o estabelecimento de grandes empresas e a consequente massificação das relações de consumo.

A complexização da sociedade trouxe para os juristas o novo desafio do massificado de lides<sup>6</sup> que os inseriu em um emergente contexto, no qual as competências advindas do direito, *per si*, não são bastantes para um bom resultado. Nessa

---

<sup>6</sup> Conflito de interesses manifestado em juízo. Disponível em: ANGHER, Anne Joyce; SIQUEIRA, Luiz Eduardo Alves de. **Dicionário Jurídico**. 6 ed. São Paulo: Rideel, 2002.

perspectiva, as produções teóricas, as técnicas e as ferramentas fornecidas pela ciência da Administração passam a ocupar importante espaço no campo jurídico e tornam-se elementares para a gestão eficiente e eficaz do contencioso de massa.

A sensibilidade da imagem corporativa frente ao acesso à informação e o poder de comunicação dos consumidores nas redes sociais constitui-se um fator que justifica a necessidade de uma boa resolução de conflitos, quando existentes. Do mesmo modo, a administração do alto volume de conflitos faz com que os moldes tradicionais da advocacia sejam derrubados, abrindo espaço para entrada de uma estrutura cada vez mais organizacional.

A metodologia de pesquisa empregada nesta produção constrói-se a partir das contribuições teórico-científicas presentes em obras bibliográficas clássicas e contemporâneas, em um processo multidisciplinar de discussão, voltado a compor um arcabouço de argumentos organizados de forma sistêmica e com o objetivo de defender a ideia principal deste artigo, qual seja, como administrar o contencioso de massa. Em complemento, fez-se uso do método de pesquisa de campo no sentido de confrontar a concepção apresentada pela literatura acadêmico-científica com a realidade dos escritórios de advocacia, fornecendo uma reflexão crítica acerca do objeto de estudo.

O presente artigo visa solucionar questões a respeito do incipiente tema, com base na metodologia supramencionada, propondo as seguintes inquições: O contencioso de massa é um conceito unívoco? De que forma a administração contribui para a gestão do contencioso de massa? As ferramentas e técnicas aplicadas na administração do contencioso de massa são suficientes para o alcance de bons resultados?

A referida produção é dividida em três momentos estrategicamente definidos de modo a fortalecer o caminho da compreensão sobre o tema da pesquisa, abordando, em sua primeira parte, a investigação dos escritórios jurídicos sob a abordagem das organizações, bem como sua relação com o contencioso de massa; na segunda parte há uma imersão nas principais contribuições das teorias clássicas da administração e dos mais recentes produtos da abordagem operacional e do uso

de sistemas de informação gerencial; e, por fim, a terceira parte do artigo apresenta uma pesquisa de campo com a finalidade de corroborar ou refutar os conteúdos científicos abordados.

## 1 O ESCRITÓRIO JURÍDICO EXAMINADO SOB O *APPROACH* ORGANIZACIONAL<sup>7</sup>

No século XVIII foram lançadas as bases do pensamento econômico que, ao longo do tempo, estenderam suas ramificações nos diversos pensamentos concebidos pelas ciências sociais no sentido de que a essência da existência do homem resume-se a uma interação composta de dois grandes fatos, o consumo e a produção, em um cenário de necessidades humanas ilimitadas em meio a recursos inversamente proporcionais para supri-las.

Á propósito dessa consideração, Rossetti (1997) estabelece que o homem promove a produção dos bens necessários à manutenção de sua satisfação, de modo a equilibrar a balança entre demanda e oferta dos recursos disponíveis em quantidades insuficientes. No século XX, os conceitos de eficiência e eficácia, propostos pelos teóricos da Administração, aperfeiçoaram tal concepção, inferido que esse processo é fruto da complexização da vida em sociedade.

A disseminação e a consolidação do sistema capitalista de produção, a vigência de necessidades progressivas<sup>8</sup>, os efeitos da transição demográfica<sup>9</sup> e a urbanização, dentre outras mudanças de cunho sócio-cultural, contribuíram, em concomitância, para o aumento do volume das demandas individuais e o conseqüente agravamento do cenário de insustentabilidade, o qual provocou o consentimento entre os

<sup>7</sup> Modo de tratar ou encarar (algo); visão de um problema; modo de enfocar ou lidar com; abordagem. /Procedimentos iniciais. Disponível em: FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2010. 2272 p.

<sup>8</sup> Conforme surgem novas condições e novos cenários na dinâmica da sociedade, as necessidades sofrem alterações e os humanos demandam novas expectativas. Disponível em: MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>9</sup> Teoria empregada para descrever a dinâmica do crescimento populacional. Disponível em: ALVES, José Eustáquio Diniz. **A polêmica Malthus versus Condorcet reavaliada à luz da transição demográfica**. - Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas, n. 4, 2002.

pensadores de que era necessária a adoção de um novo modelo de produção que aproveitasse de forma mais racional as fontes esgotáveis de recursos.

A concepção imperativa, que trouxe luz à esta conflituosa conjuntura, tratou de evidenciar o esforço coletivo dirigido por um condutor teleológico que concebeu nada mais que a organização como uma reunião de fatores de produção (natureza, capital e trabalho) destinados a concretizar o compromisso social de ofertar bens e serviços que atendam ao máximo os anseios da coletividade (ALMEIDA; RIBEIRO, 2009).

O referido conceito de organização consagrou-se no pensamento de muitos estudiosos e seus traços podem ser encontrados em definições como de Cury (2000, p.116), que a propõe como "[...] um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar", e de Manuel Meireles (2003, p.46), que a conceitua como "[...] artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes".

Os escritórios de advocacia não fogem ao conceito de organização, pois estes também empregam recursos para ofertar seus serviços jurídicos à uma parcela da sociedade que as demanda, sendo tal setor igualmente impactado pelo fenômeno de massa. No entanto, vale ressaltar que a organização não se confunde com o termo empresa ou firma, pois, em termos classificatórios, o primeiro é gênero e o segundo é espécie. Assim, mesmo que os escritórios de advocacia assumam elementos operacionais, esse fenômeno ocorre de maneira indireta e inevitável, dada sua natureza organizacional. Todavia, não se pode confundi-los com uma empresa, visto que o Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, em seu art. 5º, veda o exercício da advocacia de forma mercantil, assim como a Lei nº 8.906/94, que dispõe sobre o Estatuto da OAB, e, em seu art. 16, não admite o registro e o funcionamento de sociedades de advogados que adotem forma e características mercantis.

A compreensão normativa, ora exposta, justifica-se com base na função social do advogado, com fulcro no art. 133 da CF/88, e na visão de Sodré (1991, p.282), conforme a seguinte redação:

[...] Sem a intervenção do advogado, não há justiça, sem justiça não há ordenamento jurídico e sem este não há condições de vida para a pessoa humana. Logo, a atuação do advogado é condição imprescritível para que funcione a justiça. Não resta, pois, a menor dúvida, de que o advogado exerce função social.

Exercer a advocacia é perseguir o bem comum e a distribuição equânime da justiça, e tal finalidade, interpretada como a função social do advogado, pode ser racionalmente imputada como um compromisso social do escritório de advocacia, interpretado em perspectiva organizacional.

O fenômeno do massificado de ações é o desafio dessas organizações jurídicas, as quais estão abrindo espaço para as técnicas, princípios e ferramentas da Administração para superar os efeitos do contencioso de massa e realizar o supramencionado compromisso com a sociedade.

## 2 O ESCRITÓRIO JURÍDICO E O CONTENCIOSO DE MASSA<sup>10</sup>

A diversidade como condição da natureza humana é fruto de um longo processo filosófico por parte de muitos pensadores acerca da existência do homem e sua interatividade social, reproduzindo sobre as ciências sociais, principalmente, um forte poder de baliza.

---

<sup>10</sup> Termo que designa alto volume de litígios judiciais cuja significação é atribuída pela doutrina jurídica.

ADAIME, Felipe. **Precificação em contencioso de massa**. Andover Consultores, 2013. Disponível em: <<http://www.andoverconsultores.com.br/precificacao-em-contencioso-de-massa/>>. Acesso em: 29 de setembro de 2013.

BARROS, Marcelo Jucá. **O contencioso de massa nas empresas de transporte**. Jucá, Bevilacqua & Lira Advogados, 2012. Disponível em: <<http://www.jbladogados.com.br/2012/11/08/o-contencioso-de-massa-nas-empresas-de-transportes/>>. Acesso em: 29 de setembro de 2013.

Contemporaneamente, verifica-se tal afirmativa nos estudos de Avelar;Cintra (2004),os quais interpretam a sociedade como sendo berço de heterogeneidades estruturais que abarcam diferentes identidades regionais, étnicas, raciais, linguísticas, dentre outras, no que os autores tratam como clivagens; bem como em Bottomore;Outhwaite (1996), que trabalham com o conceito de diferenciação social, o qual que acontece em razão da desconformidade de modos, por vezes codificados por lei, por grupos étnicos e linguísticos, de gênero, etário, de classes e *status*.

É coerente inferir que a diversidade posiciona as pessoas em vias antinômicas, com seus objetivos e interesses caminhando em diferentes rotas que, em dado momento, podem colidir e produzir o que Thomas (1992) chamou de conflito. A ocorrência desta situação é o fato gerador do que Chiavenato (1999) conceituou como interferência, na qual ambas as partes implementarão esforços por meio de ação ou omissão para alcançar as próprias conveniências em detrimento do outrem.

Câmara (2011, p.70) apresenta a visão jurídica de Francesco Carnelutti a cerca do conflito de interesses, composto pela "pretensão de uma das partes e pela resistência da outra", que o autor intitula como lide. Segundo Theodoro Júnior (2008, p.6), diante da complexidade das relações sociais, torna-se impossível desprezar a existência de conflitos de interesses entre os cidadãos ou entre estes e o Estado em um contexto de manifesta pretensão de uma das partes e de resistência ao direito desta pela outra, e quando tal controvérsia é encaminhada à apreciação judicial, constitui-se, então, o contencioso.

De acordo com Didier Junior (2007), e com fulcro na doutrina do processo civil, a própria jurisdição somente existe por causa do conflito e com o propósito de solucioná-lo. É elementar compreender os atores – ou partes – que compõem o contencioso, de forma a clarificar o entendimento das diferentes perspectivas a serem abordadas. Além do Estado, através do Poder Judiciário, que tem a competência de restabelecer a paz entre os conflitantes, há o autor, o qual é o sujeito ativo da relação e que dá início ao processo, pleiteando o reconhecimento de um direito, e o réu, que é a parte que resistiu contra o direito reclamado pela outra parte e contra quem é promovido o processo litigioso.

O contencioso de massa pode ser encarado sob duas perspectivas, a primeira delas é a via do réu, no qual se enquadram as pessoas jurídicas de direito público e privado, sendo a última categoria o foco do presente trabalho, visto que a defesa da primeira não é de competência dos escritórios de advocacia, mas das Procuradorias Públicas.

A ótica do contencioso de massa voltada para o réu do processo litigioso como ator principal das atenções, envolve as organizações por causa do alto volume de negócios jurídicos que geram e criam, em contrapartida, um potencial contexto para o surgimento de contenciosos na mesma proporção. Determinadas empresas chegam a ser reclamadas em centenas de ações judiciais, diariamente, envolvendo, em sua grande maioria, matérias de Direito do Trabalho e Direito do Consumidor, provocando, segundo Moschella (2011), um contexto de extrema complexidade para o controle do contencioso, quiçá da defesa e vitória em tais processos litigiosos, o quais ficam a cargo do escritórios jurídicos.

O massificado de ações também pode ser encarado sob a perspectiva do autor da ação, a qual contempla a produção de uma tese jurídica a ser aplicada em casos semelhantes, significando, por fim, na uniformização de ações encaminhadas em alto volume para o Judiciário, diferindo-se umas das outras, sumariamente, pela qualificação das partes. Este fenômeno, também referenciado por Neto (2010) como demandas repetitivas ou demandas de massa, não restringe-se à determinado ramo do direito e envolve, principalmente, a pessoa física como destinatário do serviço.

Contudo, é mister ressaltar que uma das fontes protagonistas que sustentam o contencioso de massa é o réu do conflito – as organizações –, devido às características de suas operações no mercado, numa relação de 1:n. Muitas empresas dispõem de um departamento jurídico para o processamento de seus contenciosos; outras, porém, transferem as operações relacionadas a estes para escritórios de advocacia, os quais têm a finalidade de lidar com o intenso volume de ações (MAFFEI, 2011).

### **3 DA ADMINISTRAÇÃO DO CONTENCIOSO DE MASSA**

O contencioso de massa envolve, literalmente, um complexo de processos administrativos articulados para o fim de produzir teses ou defesas em ações judiciais, demandando, por isso, a invocação dos aportes da ciência da Administração, no sentido de conferir aos seus operadores o pleno controle sobre os processos.

Baseado no supramencionado conceito, a presente obra cuida de extrair as contribuições mais pertinentes da abordagem operacional, balizadas pelos princípios mais adequados da Administração Clássica com a vênua investigação do papel que os sistemas de informação integrados exercem no alcance da operacionalização racional do referido fenômeno.

Retomando o pensamento discorrido no primeiro tópico do presente artigo, toda organização tem um dever social a cumprir que se refere à oferta de bens e serviços à população com vistas a atender suas necessidades. Os escritórios de advocacia, nesta perspectiva, produzem serviços de natureza jurídica à determinado segmento da sociedade que demanda pelo suprimento da necessidade de defesa ou ação em processo judicial. Com base no pensamento exposto, os escritórios e departamentos jurídicos lidam com atividades orientadas para a produção de serviços, sendo, portanto, requerida a gestão voltada para operações.

Com fulcro na concepção de sistemas abertos (MORGAN, 1996), um conjunto de processos inter-relacionados são realizados no interior dos escritórios jurídicos, os quais são nutridos pelos conflitos e pelas fontes normativas que lhes conferem ignição jurisdicional sob a lógica de processá-los para retornar ao macroambiente as ações de defesa ou de acusação. Com base nisso, pode-se inferir que as operações constituem a vantagem competitiva dos escritórios que lidam com o contencioso de massa e, portanto, a qualidade deste complexo de processos é determinante para o seu sucesso.

A qualidade tem sido protagonista de uma série de discussões e artigos no campo empresarial, pois acredita-se que, no longo prazo, esta pode afetar, em medida considerável, o desempenho das organizações face aos competidores do ambi-

ente setorial. Slack (1999, p. 411-412) corrobora esta concepção quando afirma que “boa qualidade reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções e, mais importante, boa qualidade gera consumidores satisfeitos”.

Com as devidas adaptações, a cultura da qualidade é bem-vinda ao campo dos escritórios de advocacia porque abre espaço para a diferenciação em relação aos serviços das outras sociedades. Ademais, é importante atentar para a relatividade da perspectiva da qualidade, a qual pode ser encarada sob vários ângulos, a depender do olhar de cada empreendimento. Garvin (1984) afirma que a qualidade pode ser classificada em quatro diferentes abordagens, das quais não há uma que seja mais correta, mas uma que seja mais adequada às estratégias estabelecidas por determinada organização, aplicando os instrumentos e técnicas que tornam possível implementar a melhoria contínua, como, por exemplo, o Ciclo PDCA<sup>11</sup>, Diagramas de Pareto<sup>12</sup>, Fluxogramas<sup>13</sup> e Diagramas de causa-efeito<sup>14</sup>.

A administração do contencioso de massa deve tomar medidas que exerçam impacto positivo na qualidade do serviço prestado, as quais compreendem a aferição de quantidade e frequência de falhas nos processos, o nível de satisfação do contratante, o *lead time*<sup>15</sup> do pedido, tempo de ciclo de serviço, a porcentagem de serviços prestados com atraso, o atraso médio de pedidos, aderência à programação, e tempo para mudar programações e aumentar a taxa de atividades.

---

<sup>11</sup> Ferramenta que visa tornar mais claros e ágeis os processos operacionais envolvidos na aplicação da gestão, dividindo-a em quatro passos principais os quais são: planejamento, execução, verificação e ação. Disponível em: DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Brasport, 3. ed. 2007.

<sup>12</sup> Auxiliam no estabelecimento de prioridades para a ação gerencial, focando a atenção naquelas categorias de variáveis que ocorrem com maior frequência. Disponível em: CESAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas básicas da qualidade**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 1. ed. 2011.

<sup>13</sup> Também apresentado como diagrama de processos, a ferramenta apresenta cada um dos passos requeridos para produzir um bem ou serviço. Disponível em: CHASE, Richard B. **Administração da produção para a vantagem competitiva** / Richard B. Chase, F. Roberts Jacobs, Nicholas T. Aquilano; tradução R. Brian Taylor. - 10. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.

<sup>14</sup> Busca identificar todas as causas potenciais para a reincidência de um defeito ou uma falha. Disponível em: DAVIS, Mark M. **Fundamentos da administração da produção** / Mark M. Davis, Nicholas J. Aquilano e Richard B. Chase; trad. Eduardo D' Agord Schaan... [et al.] - 3. ed. - Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

<sup>15</sup> Tempo necessário para um produto percorrer todas as etapas de um processo. Disponível em: MUNIZ JUNIOR, Jorge et al. **Administração de produção**. - Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

A melhoria no nível de serviço prestado pelos escritórios e departamentos jurídicos envolvem, no contexto da qualidade, a velocidade, a confiabilidade e a flexibilidade, de forma a atingir desempenho competitivo em relação aos outros escritórios.

Atingir a qualidade nas operações incorre em aplicar os princípios e técnicas administrativas às práticas dos operadores do processo na esfera dos escritórios. A reflexão acerca das características operacionais do litígio de massa – alto volume, baixa variedade, diminuta variação de demanda e baixa visibilidade – é primordial para que o gestor saiba quais, onde, como e quando aplicar as contribuições da Teoria Clássica da Administração (SLACK, 2002).

O contencioso de massa envolve grande volume de peças processuais que são, em sua grande maioria, repetitivas em razão de tratarem da mesma matéria e das teses advogadas serem estanques. Em contato com a pressão temporal, esta circunstância tem feito com que os escritórios de advocacia encaminhem ao Poder Judiciário inúmeras defesas mal redigidas em que a única diferença encontrada é a qualificação das partes.

A incidência do supramencionado fato não respeita a singularidade do caso concreto e tem grande potencial para determinar a improcedência do feito. A Administração apresenta a reengenharia dos processos como profilaxia à referida problemática, com vistas a erradicar o trabalho desnecessário e conduzir as operações para a satisfação do cliente, para a redução do tempo de ciclo de serviço e para a qualidade.

O princípio da divisão do trabalho alinha-se perfeitamente à persecução deste objetivo porque, ao propor a distinção e especialização de partes do processo de produção, o resultado consiste no aumento da produtividade, já que o operador não perde tempo movendo-se por todas as atividades da cadeia de produção da defesa (WREN; BEDEIAN, 2009).

A gestão do contencioso de massa faz intensa utilização de capital humano e, por isso, é devida a atenção para o princípio *esprit de corps*<sup>16</sup>, que significa, em linha objetiva, a promoção do trabalho em grupo e do relacionamento interpessoal como via de evitar a concentração demasiada de trabalho sobre um único profissional e o conseqüente desgaste e desmotivação que, em termos práticos, incide em peças mal redigidas, descumprimento de prazos legais e audiências realizadas pro forma.

Os prazos processuais, determinados pela legislação nacional, influenciam diretamente nos litígios e, por essa razão, deve ser controlado com rigor. A inobservância dos prazos legais pode ensejar prejuízos milionários e até eventual prisão dos dirigentes de empresas envolvidas em litígio, e até mesmo podendo levar os advogados à responder processo disciplinar no âmbito da Ordem dos Advogados do Brasil. Dada a sensibilidade da referida operação, é imprescindível que se tenha implementado um minucioso e eficaz controle dos prazos das ações judiciais, aliado à boa gestão de pessoas.

Possui grande relevância em tudo o que fora abordado, o que cerne ao emprego da tecnologia da informação, a qual vem redefinindo os fundamentos dos negócios e fazendo parte do dia-a-dia das organizações para tornar as operações mais ágeis, confiáveis e eficientes (O' BRIEN, 2002).

Segundo Carlos Maffei (2011, n.p.):

[...] existem hoje processos de negócios e ferramentas que podem resolver grande parte dos problemas e ir até mais longe, propiciando a geração de resultados positivos para a empresa com reflexos até no balanço, via redução de custos, aumento do desempenho na justiça, redução de pagamentos indevidos e gestão de provisão.

A implementação dos Sistemas de Informação Gerencial permite a gestão mais eficiente de toda a cadeia produtiva, significando não apenas na celeridade dos processos, mas, também, na racionalização dos custos.

---

<sup>16</sup> Sentimentos compartilhados de camaradagem, entusiasmo ou dedicação à uma causa comum entre os membros de um grupo. Disponível em: JONES, Gareth R; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. - 4 ed. - Editora McGraw Hill Brasil: 2008.

O escritório de advocacia J Bueno Mandaliti é uma referência no contencioso de massa no Brasil e se utiliza de Sistemas de Informação Gerencial para administrar o fluxo de mais de duzentos e trinta mil processos com vistas virtuais, rastreamento de Diários Oficiais, notificações de novos processos aos advogados mais próximos dos fóruns que os lotam, entre outras atribuições que resultam na agilidade da realização de diligências e desenvolvimento de fatores de desempenho (MOSCHELLA, 2011).

#### **4 PESQUISA DE CAMPO: AMARAL & BARBOSA ADVOGADOS E GIACOMINI & VIVANCO ADVOGADOS**

A carência de produções teóricas a respeito do massificado de ações abre caminho para juízos empíricos nas tomadas de decisão dos seus operadores, sem nenhum embasamento metodológico-científico. O presente artigo busca, na realidade concreta, a corroboração ou a refutação das concepções expostas, alinhando teoria e prática com um olhar crítico que desafia a validade das teorias e ferramentas administrativas na seara do contencioso de massa.

A observância da ocorrência espontânea do fenômeno estudado em situações reais e seu diálogo com a teoria dá-se por meio do estudo de campo realizado com o recurso da entrevista com João Claudio Franzoni Barbosa, diretor técnico e sócio da Amaral & Barbosa Advogados, e com Gustavo Maia Vivanco, sócio diretor da Giacomini & Vivanco Advogados. Segundo Goode e Hatt (*apud* Lakatos, 2010, p. 179), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato”, e Branski et al. (2010, p.5) completa inferindo que esta além de “estar direcionada aos objetivos específicos do pesquisador, produz o aprofundamento e a riqueza das informações que se espera da metodologia”.

O escritório Amaral & Barbosa Advogados, fundado em 1984, atua em dez áreas do direito, quais sejam: direito ambiental, administrativo, civil, comercial, consumidor, energia, saúde, societário, trabalhista e tributário. O escritório tem como missão a busca permanente de soluções *a priori*, através da prestação de assessoria

ria jurídica e empresarial, pautados sob valores tais como agilidade, competência e organização. Por sua vez, o escritório Giacomini & Vivanco Advogados foi fundado em 2007, prestando assessoria jurídica a diversos segmentos e atuando nas áreas de advocacia de apoio, direito administrativo, resolução de conflitos cíveis, comércio exterior, consumidor, empresarial, família e sucessões, penal, trabalhista e previdenciário, e tributário, guiado pela filosofia de prestar serviços jurídicos com alto padrão de qualidade e excelência observando a eficiência, comprometimento e baixo custo operacional.

Ambas as sociedades investigadas lidam com o contencioso de massa no cotidiano organizacional, mas tratam o tratam sob perspectivas interpretativas divergentes. Para a Amaral & Barbosa Advogados, o atual cenário do contencioso de massa é marcado pela gênese de teses jurídicas por doutrinadores ou magistrados dos tribunais de justiça versando sobre determinada matéria de significativa audiência e que podem ser vinculados em casos semelhantes. Esta ótica foi exposta neste artigo como contencioso de massa na perspectiva do autor, na qual aplica-se uma tese sobre grande volume de conflitos com teor semelhante e, no caso do escritório, envolve, em sua grande maioria, matéria de direito tributário.

Para a Giacomini & Vivanco Advogados, o cenário do contencioso de massa está inserido num ritmo de crescimento, fruto do aumento das relações de consumo e práticas contratuais que têm grande aptidão a gerarem conflitos. A carteira de clientes de contencioso de massa do escritório é composta por sete grandes empresas, com destaque para as do setor bancário e de telefonia, envolvendo, principalmente, matéria de consumo que engloba indenizações por danos de ordem moral e material acarretados por vícios em bens e/ou serviços ofertados.

A Amaral & Barbosa Advogados, por outro lado, no contencioso de massa, tem como principal cliente pessoas jurídicas envolvendo questões de matéria tributária. Para atender o alto volume de lides, o escritório conta com uma estrutura organizacional composta por bacharéis em administração e profissionais de direito, assemelhando-se muito aos moldes de uma empresa, com organograma bem definido, departamentos e processos operacionais. Vale ressaltar que referida soci-

idade de advogados não dedica-se exclusivamente ao contencioso de massa – que ocorreu de forma natural e espontânea –, pois, além de serviços advocatícios, o mesmo também presta assessoria jurídica às organizações à um custo fixo mensal, de modo a conferir receitas durante todo o ano e eliminar a dependência quanto à incerteza inerente às ações judiciais.

A Giacomini & Vivanco Advogados foge dos moldes tradicionais de escritórios jurídicos, detendo um *layout* bastante peculiar que, à primeira vista, remete à uma desenvolvedora de *softwares*, com os profissionais ocupando a mesma mesa de trabalho, o que beneficia a interação e a comunicação, e em computadores individuais com os quais gerenciam todo o processo produtivo, não havendo a presença de pilhas de processos judiciais em papel. A ausência de mesas individuais e pilhas de papéis é fruto do planejamento de um modelo específico para lidar com o contencioso de massa e desenvolvido e coordenado por profissionais do direito, embora a empresa tenha manifestado interesse por administradores.

O contencioso de massa é um ramo de negócio recente e, como tal, pressupõe desafios dada sua dessecação científica superficial que abre caminho a juízos de ordem empírica até sua completa compreensão do ponto de vista teórico. A inerência dos desafios impostos aos escritórios jurídicos que lidam com o massificado de ações é fato e, nas duas sociedades estudadas, há diferentes pontos de vista.

A Amaral & Barbosa Advogados tem na relação entre o alto volume de lides e o cumprimento de prazos judiciais seu maior desafio que, segundo a mesma, somente pode ser superado com uma administração racional e eficiente. Em contrapartida, a Giacomini & Vivanco Advogados equaciona o desafio do contencioso de massa em dois componentes basilares: a logística e a qualidade. Segundo o escritório, o problema não limita-se apenas em entregar o serviço onde este é demandado, mas em implementar o princípio do pedido perfeito, o qual consiste em entregar o pedido certo, no local certo, no momento certo e para o cliente certo, de modo a conferir um nível máximo de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade.

Um ponto interessante da pesquisa foi a busca por fenômenos do ambiente externo que influenciassem a geração de volume de contenciosos, e pôde-se con-

cluir, a partir do estudo, que há vários fatores com tal potencialidade, tais como calamidades naturais, crises econômicas, mudanças na legislação etc. A Amaral & Barbosa Advogados, a qual trabalha com o contencioso de massa na perspectiva do autor da ação, apontou o estreitamento do prazo prescricional de determinado direito como gerador de volume e apresentou como exemplo o direito de restituição indenizada de valores descontados de poupanças bancárias na década de noventa, durante o Governo Collor. O direito de impetrar a ação judicial prestes a prescrever foi o estímulo para que os titulares desse direito gerassem cerca de duzentos e cinquenta ações de mesma tese em um único dia.

A Giacomini & Vivanco considera o conjunto de fatores externos supracitados relacionados, principalmente, com o mercado, como geradores de volume de ações. Contudo, aponta para uma externalidade que exerce efeito inverso ao exemplo anterior, ou seja, diminui a frequência do número de ações. O período de recesso judicial, pode-se dizer, é o único fator externo do qual se pode aferir com precisão sua ocorrência, dada sua habitualidade e exerce impacto sobre o contencioso de massa.

Encontra-se o momento da exposição oportuno para mencionar a relevância do Poder Judiciário na gestão do contencioso de massa. Ambos os escritórios são unânimes em considerar que a ineficiência do judiciário atrasa o percurso dos processos e, muitas das vezes, gera desconforto para a administração privada do contencioso de massa, pois parte considerável, tanto de autores, quanto de réus de ações litigiosas, não compreendem todo os passos que envolvem um processo judicial e terminam por atribuir aos escritórios, os quais são o principal meio de acompanhamento do conflito, a responsabilidade pela insatisfação.

Os escritórios consideram importante que o cliente tenha conhecimento de todo o percurso do processo, de modo a evitar incompreensões que venham a ser negativas para a imagem das sociedades, e tal esclarecimento deve ser um esforço do prestador do serviço. Todavia, a Giacomini & Vivanco sinaliza que o Conselho Nacional de Justiça tem se empenhado para a melhoria na eficiência das operações do Judiciário.

Outro aspecto importante tange ao uso de sistemas de informação, o qual é imperativo para o sucesso da gestão do contencioso de massa e se confirma pela dinâmica diária dos escritórios analisados pelo presente estudo de caso. A Amaral & Barbosa Advogados detém o *software* CP-Pro, desenvolvido pela empresa Novapro-link, para atender especificamente as demandas de suporte e controle do escritório, que envolvem as áreas operacional, administrativa e financeira, através de ferramentas como gerenciamento eletrônico de documentos, auditoria e relatórios, monitoramento de diários oficiais, serviços extraprocessuais, inteligência de negócios, agenda compartilhada etc. Segundo relato do escritório, antes da implementação do sistema a consulta nos diários oficiais tinham um *delay*<sup>17</sup> de dois dias e que, atualmente, reduziu-se à questão de minutos e sem necessidade de intervenção humana.

A utilização do referido sistema, ainda, não foi capaz de eliminar completamente o manuseio de processos em papel no ambiente interno, contudo, o escritório faz uso de uma solução pioneira para o armazenamento destes. Durante boa parte de sua existência a sociedade ocupou completamente um de seus andares para armazenar todos os processos judiciais e, hoje, o escritório possui gavetas eletrônicas conectadas ao *software* do escritório, facilitando a localização dos mesmos e ocupando apenas um terço do espaço anterior.

O popular aplicativo Excel, que integra a suite de desenvolvimento Microsoft Office System, presente em mais de noventa por cento dos computadores pessoais para os mais variados fins, resume-se no sistema de informação utilizado pela Giacomini & Vivanco Advogados. Engana-se pensar que o aplicativo mencionado exerce atividades de baixo grau de complexidade, pois, pelo contrário, há uma arquitetura complexa e profundamente desenvolvida através de macros e fórmulas que propiciam, por exemplo, atualização dos processos com base em dados dos diários oficiais e do Tribunal de Justiça, notificações vocalizadas, acesso às folhas dos processos e todas as outras atividades automatizadas que o sistema CP-Pro é capaz

---

<sup>17</sup> Tempo de atraso para execução da tarefa depois de acionada. Disponível em: DONDA, Daniel. **Administração do windows server 2008 R2: Server Core**. - Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

de realizar, representando grande economia em relação aos custos de implementação e manutenção.

A utilização de ambos os sistemas resultam em otimização dos custos de produção, na flexibilidade do atendimento às demandas dos clientes, na rapidez de resposta e na administração eficiente do alto volume de processos como um todo.

Os objetos deste estudo de caso comprovaram que a presença das ferramentas e princípios percorridos ao longo do artigo são fundamentais para o alcance de bons resultados na gestão do contencioso de massa e ambos os escritórios preocupam-se com o nível de serviço ofertado, tanto que os sistemas de informação gerencial possuem ferramentas de controle da eficácia das operações; Entretanto, ainda pecam pela ausência de meios para obtenção de dados e avaliação da satisfação do cliente.

Os escritórios reconhecem a importância e os efeitos advindos do estreitamento das relações com o consumidor para a melhoria do nível de serviço e exprimem o interesse em sua implementação como próxima etapa da estratégia da organização, que toma, cada vez mais, ares de organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O contexto global, que envolve cada vez mais aspectos da vida humana, tem tornado as relações jurídicas, principalmente as contratuais, cada vez mais complexas e com dimensões mais robustas em consequência do fenômeno de massa. Indubitavelmente a queda das fronteiras materiais e imateriais, resultado do progresso dos meios de comunicação e transporte, catalisou a integração das nações em um sistema no qual as relações deixam de restringir-se localmente e passam a comportar dimensões que envolvem grande volume de transações, como nas relações de consumo e comércio.

As relações de massa tem, como característica, o potencial de geração de conflitos na mesma proporção e, com o advento do Estado de direito, estes contenciosos têm sido crescentemente apreciados pelo Judiciário. Este fenômeno está in-

teiramente relacionado com a complexização da sociedade e comporta-se como novo objeto de atenção na seara do direito e que tem a característica peculiar de não se ater estritamente às concepções jurídicas, justificando a grande frequência de advogados nos cursos de especialização nas áreas de administração, os quais são essenciais para a gestão do contencioso de massa.

O contencioso de massa não é um conceito unívoco, pois apresenta duas diferentes perspectivas em relação às partes envolvidas no litígio: o autor e o réu. Delimitar a interpretação do massificado de ações, que balizará a administração do mesmo, é fundamental para determinar o segmento alvo que na linha do autor é a pessoa natural e na linha do réu a pessoa jurídica.

O contencioso de massa segue a tendência do crescimento devido ao fato de que as organizações públicas e privadas se vêem cada vez mais envolvidas pelo supracitado fenômeno, a ponto de ser encarado como um novo segmento de negócio, a exemplo do escritório JBM Advogados que, em aliança com a Mandaliti Advogados, criou, recentemente, a empresa Finch Soluções, a qual é especializada em inteligência de automação e integração de processos, de forma a conferir ganhos de performance ao terreno dos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos que lidam com o contencioso de massa.

As ferramentas e técnicas administrativas incorporadas ao contencioso de massa e apresentadas no presente artigo conferem bons resultados à performance do escritório ou departamento jurídico, trazendo a concepção de melhoria contínua, de nível de serviço e a utilização de diagramas de causa e efeito e fluxogramas. No entanto, faz-se mister destacar que outras contribuições da Administração são demandadas, visto que podem otimizar ainda mais os resultados.

O que se conclui com o presente artigo é que as ferramentas administrativas, estratégias voltadas para o cliente, soluções logísticas e tecnologia da informação são competências exigidas no ramo jurídico para a boa gestão do contencioso de massa, razão pela qual o setor caminha para receber os administradores, os quais terão o desafio de trazer eficiência e resultado à uma área que demandará muitos esforços no que concerne ao estudo e à pesquisa.

## ABSTRACT

The mass litigation is an incipient phenomenon in scientific terms given its genesis contemporary, but with a stimulating scholarship due its relevance in the present social context. The forefront of this paper is found in the view of the law firms as organizations and in the introduction of the business administration to the everyday legal in order to make possible the rational management of the high-volume of litigations. In order to identify how the science of administration contributes to the management of mass litigation, the present paper draws on an exploratory research using bibliographical works and specialized scientific articles and through field study in two law firms, In order to determine how the different tools apply in practice of the different realities of the legal offices.

**KEY-WORDS: MASS LITIGATION. LAW FIRMS. RATIONAL MANAGEMENT. LITIGATIONS.**

## REFERÊNCIAS

ADAIME, Felipe. Precificação em contencioso de massa. Andover Consultores, 2013. Disponível em: <<http://www.andoverconsultores.com.br/precificacao-em-contencioso-de-massa/>>. Acesso em: 29 set. 2013.

ALMEIDA, Lucas Milanez de Lima; RIBEIRO, Nelson Rosas. Teoria dos fatores de produção: algumas considerações críticas. **XI Encontro de Iniciação à Docência: UFPB**, 2009. Disponível em: <[http://www.prac.ufpb.br/anais/xenex\\_xienid/xi\\_enid/monitoriapet/ANAIS/Area8/8CCSADEMT03.pdf](http://www.prac.ufpb.br/anais/xenex_xienid/xi_enid/monitoriapet/ANAIS/Area8/8CCSADEMT03.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2013.

ALVES, José Eustáquio Diniz. **A polêmica Malthus versus Condorcet reavaliada à luz da transição demográfica**. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas, n.4, 2002. Disponível em: <[http://www.ence.sistemas.ibge.gov.br/publicacoes/textos\\_para\\_discussao/textos/texto\\_4.pdf](http://www.ence.sistemas.ibge.gov.br/publicacoes/textos_para_discussao/textos/texto_4.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2013.

ANGHER, Anne Joyce; SIQUEIRA, Luiz Eduardo Alves de. **Dicionário Jurídico**. 6 ed. São Paulo: Rideel, 2002.

AVELAR, Lúcia; CINTRA, Antônio Octávio. **Sistema político brasileiro**: uma introdução. Rio de Janeiro: Fundação Adenauer-Stiftung; São Paulo: Fundação Unesp, 2004.

BARROS, Marcelo Jucá. O contencioso de massa nas empresas de transporte. Jucá, Bevilacqua & Lira Advogados, 2012. Disponível em: <<http://www.jbladadvogados.com.br/2012/11/08/o-contencioso-de-massa-nas-empresas-de-transportes/>>. Acesso em: 29 set. 2013.

BOTTOMORE, Tom; OUTHWAITE, William. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Tradução de Álvaro Cabral e Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 1996.

BRANSKI, R. M; FRANCO, R. A. C; JUNIOR, O. F. L. **Metodologia de estudos de casos aplicada à logística**. Campinas: UNICAMP, 2010. Disponível em: <[http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/como\\_produzir/portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf](http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/como_produzir/portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2013.

CÂMARA, Alexandre Freitas. **Lições de direito processual civil**. 21. ed V1. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **TGA**. 6. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CESAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas básicas da qualidade**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011.

CHASE, Richard B. **Administração da produção para a vantagem competitiva** Richard B. Chase, F. Roberts Jacobs, Nicholas T. Aquilano; tradução R. Brian Taylor. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.



CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, Mark M. **Fundamentos da administração da produção**. Trad. Eduardo D'Agord Schaan et al. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Brasport, 3. ed. 2007.

DIDIER JUNIOR, Fredie. **Curso de direito processual civil**: teoria feral do processo e processo de conhecimento. 7. ed. V.I. , Salvador: Editora Jus Podivim, 2007.

DONDA, Daniel. **Administração do windows server 2008 R2**: server Core. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, Idilia. A questão da diversidade da condição humana na sociedade. **Revista da ADPPUCRS**, Porto Alegre, nº 5, p. 77-86, dez. 2004.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2010

FUSCO, J. P. A.; SACOMANO, J. B.; BARBOSA, F. A.; AZZOLIN, Walter. **Administração de operações**. São Paulo: Arte & Ciência, 2003.

GARVIN, D. **What does "Product Quality" really mean? Sloan Management Review, Fall 1984.**

GOLDMAN SACHS GROUP. At a glance. Disponível em: <<http://www.goldmansachs.com/who-we-are/at-a-glance/index.html>>. Acesso em: 15 nov. 2013.



JONES, Gareth R; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4 ed. Editora McGraw Hill Brasil: 2008.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, Alceu de Oliveira. **Gestão da produção**. Injuí: Unijuí, 2010.

MAFFEI, Carlos. O desafio do contencioso de massa. Clientesa, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.clientesa.com.br/artigos/41374/o-desafio-do-contencioso-de-massa-/ler.aspx>>. Acesso em: 14 de setembro de 2013.

MAGALHÃES, Érika Tauci. **Contencioso de massa: organização no trabalho é tudo!** - São Paulo, set. 2011. Disponível em: <<http://erikataucci.blogspot.com.br/2011/09/contencioso-de-massa-organizacao-no.html>>. Acesso em: 08 de setembro de 2013.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCHELLA, Alexandre. A salsicharia do direito no JBM. Revista Exame: São Paulo, nº 990, abr. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0990/noticias/a-salsicharia-do-direito>>. Acesso em: 29 set. 2013.

MUNIZ JUNIOR, Jorge et al. **Administração de produção**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.



NETO, Ney C. Branco. *As demandas de massa: uma nova dogmática aplicável às teses repetitivas*. Pernambuco, 2010. 92 p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pós Graduação *Stricto Sensu*, Universidade Católica de Pernambuco, 2010.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de sistema de produção e operações**: produtividade, lucratividade e competitividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PIANA, Maria Cristina. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

ROSSETTI, Jose Paschoal. **Introdução a economia**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SODRÉ, Ruy de Azevedo. **A ética profissional e o estatuto do advogado**. 4. ed. 1991.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil**: teoria geral do direito processual civil e processo de conhecimento. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

THOMAS, K. W. **Conflict and negotiation processes in organizations**. Chicago: Rand MacNally, 1992.

VASCONCELLOS, Marcos de. É preciso rever regras regulatórias da advocacia. **Revista Consultor Jurídico**, out. 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-out-06/entrevista-jose-edgard-bueno-socio-fundador-jbm-advogados>>. Acesso em: 15 nov. 2013.



WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G. **The evolution of management thought**. 6 ed. New York: John Wiley & Sons, 2009.