

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM  
SISTEMAS PRODUTIVOS

NACÉLIO RODRIGUES TAVARES

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS  
TERCEIRIZADOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTATAL A PARTIR DOS  
ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇOS

São Paulo  
Março/2021

NACÉLIO RODRIGUES TAVARES

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS  
TERCEIRIZADOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTATAL A PARTIR DOS  
ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇOS

Dissertação apresentada como exigência para a Banca de Defesa no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sob a orientação do Prof. Dr. Fabrício José Piacente.

São Paulo  
Março/2021

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS CRB8-8390

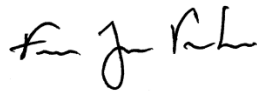
T231p Tavares, Nacélio Rodrigues  
Proposta de modelo de gestão de serviços advocatícios  
terceirizados em uma instituição financeira estatal a partir dos  
acordos de nível de serviços / Nacélio Rodrigues Tavares. – São  
Paulo: CPS, 2021.  
108 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício José Piacente  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em  
Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica  
Paula Souza, 2021.

1. Contratos. 2. Serviços de advocacia. 3. Acordo de nível de  
serviço. 4. Desempenho contratual. I. Piacente, Fabrício José. II.  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

NACÉLIO RODRIGUES TAVARES

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS  
TERCEIRIZADOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTATAL A PARTIR DOS  
ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇOS



---

Prof. Dr. Fabrício José Piacente  
Orientador



---

Prof. Dr. Carlos Hideo Arima  
Membro



---

Prof. Dr. Miguel Antônio Silveira Ramos  
Membro

São Paulo, 01 de março de 2021

## AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus pais Hugo (*in memoriam*) e Célia, pelos valores, dedicação e amor transmitidos, minha gratidão eterna.

Ao meu companheiro Luciano, pelo amor e apoio incondicional.

Aos meus irmãos pela força e boas vibrações destinadas.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fabrício Piacente, pela orientação durante a realização do curso de mestrado.

Aos colegas do mestrado e aos professores da pós-graduação, pelo apoio durante a realização do curso.

Aos gestores e colegas de trabalho pelo apoio, especialmente, aos doutores Renato Machado, Antônio Carlos Crespo, Artur Palma Júnior, Renato Cláudio Soares, Cleoman Fernandes Filho e Raymond Morais Júnior, bem como, aos doutores Gustavo Rocha, Alexandre Aguiar Maia e Adriano Mendes, que auxiliaram como especialistas em suas áreas de atuação na realização deste projeto, deixo meus sinceros agradecimentos e gratidão.

Por fim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a consecução deste trabalho.

“Não sei o que possa parecer aos olhos do mundo, mas aos meus pareço apenas ter sido como um menino brincando à beira-mar, divertindo-me com o fato de encontrar de vez em quando um seixo mais liso ou uma concha mais bonita que o normal, enquanto o grande oceano da verdade permanece completamente por descobrir à minha frente” .

(Isaac Newton)

## RESUMO

TAVARES, N. R, **Proposta de modelo de gestão de serviços advocatícios terceirizados em uma instituição financeira estatal a partir dos acordos de nível de serviços**, 108 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

Em um cenário onde a legislação e a jurisprudência pátrias formaram uma sistemática normativa das licitações em uma dimensão diferente do ecossistema de inovação, se faz necessário impor à Administração Pública um dever urgente de atualização para que o *gap* de eficiência entre o setor público e privado não cresça exponencialmente. O presente trabalho tem por objetivo aprimorar o gerenciamento dos níveis de serviços jurídicos prestados pelos escritórios de advocacia terceirizados, visando contribuir, nesse processo, para diminuição da litigância repetitiva no Brasil. Para tanto, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais nas disposições do regulamento de licitação da estatal, do Edital de Credenciamento 2020 e entrevistas com especialistas e assessores jurídicos responsáveis pelo monitoramento do acordo de níveis de serviços na unidade jurídica de gestão da terceirização da instituição financeira estatal, levando à discussão acerca do espaço normativo que as instituições financeiras estatais detêm para inovar, bem como, a melhor definição dos requisitos de qualidade dos serviços, desenvolvimento de contratos mais alinhados com as necessidades de negócio e consciência da organização a respeito dos seus serviços e processos, visando do lado do grande litigante e no contexto da advocacia empresarial, e a construção de soluções para os conflitos de alta complexidade que geram o fenômeno das demandas repetitivas.

**Palavras-chave:** Contratos. Serviços de Advocacia. Acordo de Nível de Serviço. Desempenho Contratual.

## ABSTRACT

TAVARES, N. R, **Proposta de modelo de gestão de serviços advocatícios terceirizados em uma instituição financeira estatal a partir dos acordos de nível de serviços**. 108 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

In a scenario where national legislation and jurisprudence have formed a normative systematic of bidding in a different dimension of the innovation ecosystem, it is necessary to impose an urgent duty of updating the public administration so that the efficiency gap between the public and private sectors don't grow exponentially. In this way, this work aims to improve the management of the levels of legal services provided by outsourced law firms, aiming to contribute, in this process, to reduce repetitive litigation in Brazil. For this purpose, bibliographic and documentary research were used in the provisions of the bidding regulation of the state-owned company, of the 2020 Accreditation Notice and interviews with specialists and legal advisors responsible for monitoring the service level agreement in the outsourcing management legal unit of the state financial institution, leading to the discussion about the normative space that state financial institutions have to innovate, as well as, the better definition of service quality requirements, development of contracts more aligned with the business needs and awareness of the organization regarding its services and processes , aiming on the side of the great litigant and in the context of corporate law, the construction of solutions for highly complex conflicts that generate the phenomenon of repetitive demands.

Keywords: Contracts. Advocacy Services. Service Level Agreement. Contractual Performance.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos em tramitação no Judiciário brasileiro .....	18
Figura 2: Histórico do crescimento total de processos .....	19
Figura 3: Taxa de congestionamento no Poder Judiciário.....	20
Figura 4: Tempo médio de giro do acervo, por ramo da Justiça .....	21
Figura 5: Maiores litigantes no Judiciário .....	22
Figura 6: Maiores litigantes do Judiciário no polo ativo .....	23
Figura 7: Comparativo do número de incidentes de demandas repetitivas, processos sobrestados e julgados com tema geral.....	29
Figura 8: Quantidade de processos com tema geral sobrestados por ano .....	29
Figura 9: Quantidade de processos com tema geral julgados por ano.....	30
Figura 10: Comparativo do número de incidentes de demandas repetitivas, processos sobrestados e julgados com tema Direito do Consumidor .....	30
Figura 11: Comparativo número de incidentes de demandas repetitivas, processos sobrestados e julgados com tema Contratos Bancários .....	31
Figura 12: Quantidade de processos sobrestados por ano com tema Contratos Bancários .....	31
Figura 13: Quantidade de processos julgados por ano com tema Contratos Bancários .....	32
Figura 14: Operações de Crédito – Spread Médio das operações – Recursos Livres .....	45
Figura 15: Operações de Crédito – Spread Médio das operações – Pessoa física.....	45
Figura 16: Operações de Crédito – Spread Médio das operações – Pessoa jurídica.....	46
Figura 17: Contratos cuja vigência se encerra a partir de 2016.....	48
Figura 18: Contratos cuja vigência se encerra a partir de 2016.....	49
Figura 19: Empresas não dependentes do tesouro (Estatais).....	49
Figura 20: Fases dos procedimentos teóricos metodológicos .....	58
Figura 21: Gerência de Área 1 .....	62
Figura 22: Gerência de Área 2.....	63
Figura 23: Tipos de contratos a serem celebrados ao amparo do Edital 2013/016655 .....	65
Figura 24: Área I – Recuperação de Crédito Segmento I.....	65
Figura 25: Área II – Recuperação de Crédito Segmento II .....	66
Figura 26: Área III – Recuperação de Crédito Sem Segmentação .....	66
Figura 27: Área IV – Cível (exceto recuperação de crédito), Trabalhista, Tributária, Penal e Contencioso Administrativo .....	67

Figura 28: Área V – Cível (inclusive recuperação de crédito), Trabalhista, Tributária, Penal e Contencioso Administrativo .....	67
Figura 29: Nuvem de palavras.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Recursos Repetitivos e Incidentes de Assunção de Competência no Superior Tribunal de Justiça com o tema Direito do Consumidor .....	34
Quadro 2: Discussão acerca dos juros remuneratórios em ações que digam respeito a contratos bancários .....	35
Quadro 3: Discussão acerca dos juros remuneratórios em ações que digam respeito a contratos bancários .....	35
Quadro 4: Discussão acerca dos juros remuneratórios em ações que digam respeito a contratos bancários .....	36
Quadro 5: Discussão acerca dos juros remuneratórios, da capitalização de juros e da mora em ações que digam respeito a contratos bancários .....	36
Quadro 6: Discussão acerca da mora e da inscrição do nome do devedor em cadastros de proteção ao crédito em ações que dizem respeito a contratos bancários .....	37
Quadro 7: Discute matérias, quando ativadas em ações que digam respeito a contratos bancários .....	37
Quadro 8: Discussão sobre indenização por danos morais decorrente de inscrição do nome do devedor nos cadastros de restrição ao crédito com ausência de comunicação prévia, em especial nos casos onde o devedor já possua outras inscrições nos cadastros de devedores ...	38
Quadro 9: Discussão sobre indenização por danos morais decorrente de inscrição do nome do devedor nos cadastros de restrição ao crédito com ausência de comunicação prévia, em especial nos casos onde o devedor já possua outras inscrições nos cadastros de devedores ...	39
Quadro 10: Discussão sobre indenização por danos morais decorrente de inscrição do nome do devedor nos cadastros de restrição ao crédito com ausência de comunicação prévia, em especial nos casos onde o devedor já possua outras inscrições nos cadastros de devedores ...	40
Quadro 11: Desmembramento da estrutura do questionário proposto .....	60

## LISTA DE SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
AJURE	Terceirização Assessoria Jurídica Regional de Terceirização
ANS	Acordo de Nível de Serviços
Bacen	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEF	Caixa Econômica Federal
CIPJ	Centro de Inteligência do Poder Judiciário
CGTEE	Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
DEST	Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
DIJUR	Diretoria Jurídica
DPJ	Departamento de Pesquisa Judiciária
Febraban	Federação Brasileira de Bancos
Febrapo	Frente Brasileira pelos Poupadores
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GNS	Gestão de Níveis de Serviços
GSNTI	Núcleo de Coordenação de Auditoria de Tecnologia da Informação
IA	Inteligência Artificial
IAD	Índice de Atendimento à Demanda
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IRDR	Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas
KPIs	Indicadores Chaves de Desempenho
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PIB	Produto Interno Bruto
PUC-RS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Selic	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SLA	<i>Service Level Agreement</i>
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCN	Total de casos novos
TCP	Total de casos pendentes
TCU	Tribunal de Contas da União
TPJB	Total de processos judiciais baixados

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
1.1 Litigância Repetitiva e Gestão.....	18
1.1.2 Cenário na Instituição financeira.....	21
1.1.3 Demandas Repetitivas .....	22
1.1.4 Causa aparente da litigância repetitiva: Divergência da jurisprudência nos contratos bancários .....	26
1.1.5 Justiça em Números e Banco Nacional de Demandas Repetitivas e Precedentes Obrigatórios do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).....	28
1.1.6 Banco Nacional de Demandas repetitivas e Precedentes Obrigatórios do Conselho Nacional de Justiça .....	30
1.1.7 Propostas de soluções advindas do Judiciário .....	32
1.1.7.1 Uniformização da jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça (STJ) sobre contratos bancários .....	32
1.1.8 Programas e ações no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para solução de demandas judiciais repetitivas .....	40
1.1.8.1 Movimento pela conciliação.....	40
1.1.8.2 Centro de inteligência do Poder Judiciário (CIPJ) .....	41
1.1.8.3 Portal de Boas Práticas do Poder Judiciário .....	42
1.1.8.4 Programa Justiça 4.0 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).....	42
1.1.8.5 Programa Resolve do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).....	43
1.2 O sistema de crédito como causa de demandas repetitivas .....	43
1.3 Contratação de serviços de advocacia nas estatais .....	46
1.4 Licitação e serviços advocatícios .....	50
1.5 Acordo e gestão de nível serviços .....	51
1.6 Custos de transação, política de acordos e gestão do nível de serviços .....	53
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	<b>57</b>
2.1 Procedimentos teórico metodológicos.....	57
2.2 Método de trabalho .....	58
2.2.1 Fase 1: Especificação dos objetivos .....	58
2.2.2 Fase 2: Operacionalização dos conceitos e variáveis .....	59
2.2.3 Fase 3: Elaboração do instrumento de coleta de dados .....	59
2.2.4 Fase 4: Pré-teste do instrumento.....	60
2.2.5 Fase 5: Seleção de amostra.....	61

2.2.6	Fase 6: Coleta e verificação de dados.....	61
2.2.6.1	Apresentação da estrutura da estatal.....	61
2.2.6.1.1	Diretoria jurídica .....	61
2.2.6.1.2	Unidade jurídica gestora da terceirização.....	62
2.2.6.2	Acordo de Nível de Serviço - ANS .....	67
2.2.6.2.1	Indicadores .....	68
2.2.6.3	Médias Gerais e Pontos Percentuais de Redução .....	70
2.2.6.4	Processo Administrativo.....	71
2.2.6.5	Sanções .....	71
2.2.6.6	Rescisão do Contrato .....	72
2.2.7	Desenho do modelo de desenvolvimento de gestão de níveis de serviços.....	73
2.2.8	Criação do índice de monitoramento de ingressos e integração ao indicador conformidade técnica das peças processuais .....	74
2.2.9	Criação do índice de composição de conflitos e integração ao indicador tempestividade de ajuizamento.....	75
2.2.10	Fase 7 Redação do relatório de conclusão.....	76
<b>3.</b>	<b>ANÁLISES E RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
3.1	Descrição e análise dos resultados .....	77
<b>4.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>
	<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE A – PERFIL DOS RESPONDENTES (FAIXA ETÁRIA E O TEMPO DE ATUAÇÃO DOS ASSESSORES JURÍDICOS) .....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE B – NÍVEL DE CONHECIMENTO E MATURIDADE SOBRE CONCEITOS OU METODOLOGIAS AFETOS AOS TEMAS ATUAÇÃO DO GRANDE LITIGANTE ESTATAL .....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICE C – PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS OBTIDAS .....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE D – GRÁFICOS DOS PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS OBTIDAS ...</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>107</b>

## INTRODUÇÃO

O binômio “inovações e licitações”, a complexidade e o dinamismo das soluções inovadoras devolvidos pelo mercado não são capturáveis pelas tradicionais ferramentas jurídicas e operacionais dos processos licitatórios.

A legislação e a jurisprudência que formam a sistemática normativa das licitações foram cunhadas em uma dimensão, completamente, diferente do ecossistema de inovação. Seus tempos, premissas e práticas são, absolutamente, distintas, o que impõe à Administração Pública um dever urgente de atualização para que o *gap* de eficiência entre o setor público e privado não cresça exponencialmente.

A Administração Pública é, tradicionalmente, alicerçada na obtenção de eficiência no trabalho dos órgãos públicos na busca dos objetivos relacionados com a prestação de bens e serviços públicos. Conseqüentemente, a eficiência encontra um lugar permanente no estudo da Administração Pública.

As exigências impostas pela Lei das Estatais, bem como, as limitações e falhas existentes nos acordos de nível de serviços atuais dos contratos vigentes serão avaliadas, por meio da percepção dos atores envolvidos, visando à implantação de um fluxo de trabalho que contenha conceitos e ferramentas das áreas de Gestão de Projetos, Tecnologia da Informação, Gestão de Riscos e *Compliance* na condução dos processos judiciais. A finalidade é um melhor controle, monitoramento e reformulação dos indicadores de níveis de serviços do acordo de nível de serviços constante no anexo do Edital de Credenciamento para Contratação de escritórios de advocacia de 2013 para prestação de serviços advocatícios na instituição financeira estatal federal.

Segundo Rutgers e Vander Meer (2010), eficiência técnica é aceitável quando se lida com um sistema de medidas bem quantificáveis de entradas e saídas. No entanto, a eficiência assume uma perspectiva totalmente nova quando é estudada em um ambiente de quantidades, tradicionalmente, medidas em um sistema que é fortemente baseado em valores, inspirações e percepções humanas, assim a dimensão “valor” oferece uma perspectiva única para a eficiência na Administração Pública.

Por fim, esta pesquisa exploratória visa contribuir na área de Administração Pública a fim de avaliar se a adoção do acordo de nível de serviço (ANS) e a implantação da gestão de níveis de serviços (GNS) na contratação de serviços jurídicos por instituições financeiras



estatais contribuem para reduzir não conformidades cometidas no acompanhamento dos contratos e diminuir o fenômeno da litigância repetitiva pelos grandes litigantes.

Este trabalho parte do seguinte problema de pesquisa: é possível que o gerenciamento dos níveis de serviços jurídicos prestados pelos escritórios de advocacia contribua para diminuição da litigância repetitiva no Brasil?

O objetivo desse trabalho de dissertação é aprimorar o gerenciamento dos níveis de serviços jurídicos prestados pelos escritórios de advocacia no âmbito da unidade jurídica responsável pela gestão da terceirização da advocacia contenciosa de massa em uma instituição financeira estatal.

Esse objetivo geral pode ser colocado na forma de quatro objetivos específicos:

- a) analisar os principais aspectos da gestão (GNS) e dos acordos de níveis de serviços (ANS) que influenciam os serviços jurídicos prestados pelos escritórios de advocacia terceirizados a instituições financeiras estatais;
- b) verificar os indicadores de níveis de serviços disponíveis para avaliação e melhoria do acordo existente;
- c) coletar, por meio de uma pesquisa e analisar opiniões dos gerentes/assessores responsáveis pela gestão dos acordos de níveis de serviços, bem como, de especialistas na área, sobre o uso dos indicadores existentes e propor melhorias no modelo atual;
- d) discutir sobre os dados obtidos e propor um modelo de acordo e gerenciamento do nível de serviços que reduza não conformidades cometidas no acompanhamento dos contratos e diminua o fenômeno da litigância repetitiva no âmbito da instituição financeira estatal.

As etapas para o desenvolvimento deste trabalho foram as seguintes:

- Levantamento teórico (revisão de literatura);
- Elaboração do questionário;
- Pesquisa de campo (coleta de dados);
- Análise da coleta de dados e redação final da pesquisa.

O trabalho está organizado em seis capítulos, assim definidos:

Capítulo 2 - Fundamentação teórica: apresenta os conceitos e as definições relacionadas aos assuntos tratados neste trabalho.

Capítulo 3 - Metodologia: apresenta as formas a respeito de como a pesquisa de campo foi desenvolvida.

Capítulo 4 - Análises e resultados: apresenta a discussão e a interpretação dos principais resultados.

Capítulo 5 - Considerações finais: apresenta o fechamento do trabalho e as recomendações de continuidade do trabalho.

Este trabalho de dissertação pretende trazer maior eficiência aos níveis de serviços oferecidos pelos escritórios de advocacia terceirizados, contratados pela instituição financeira estatal a partir do Edital de Credenciamento 2013 e posteriores.

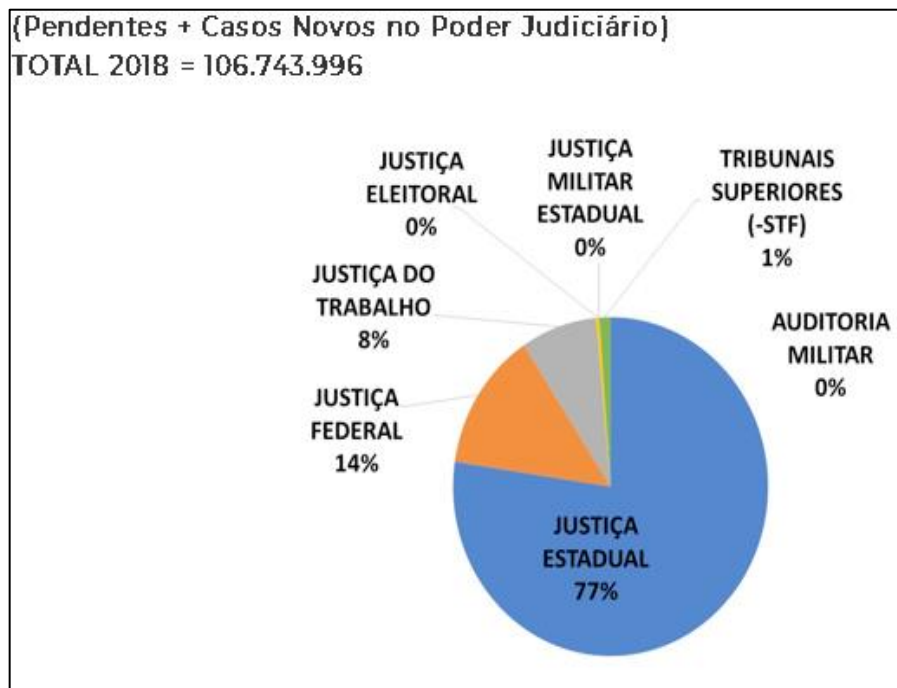
Por fim, visa permitir que os serviços prestados pelos escritórios de advocacia contratados possam ser fiscalizados de maneira mais eficiente pelo corpo técnico responsável pela gestão da terceirização da advocacia contenciosa de massa na instituição financeira estatal.

## 1. UNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 Litigância Repetitiva e Gestão

O relatório Justiça em Números 2019 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a partir dos dados coletados em 2018 dos tribunais de todo o País, demonstra o cenário atual preocupante vigente no judiciário brasileiro. De acordo com o relatório, tramitaram no Judiciário brasileiro mais de 106 milhões de processos (soma dos processos pendentes mais os casos novos), sendo que 77% foram de competência da Justiça Estadual, 14%, da Justiça Federal, 8%, da Justiça do Trabalho e 1%, nos demais tribunais. Esses dados, por si sós, caracterizam a alta litigiosidade no país, conforme Figura 1:

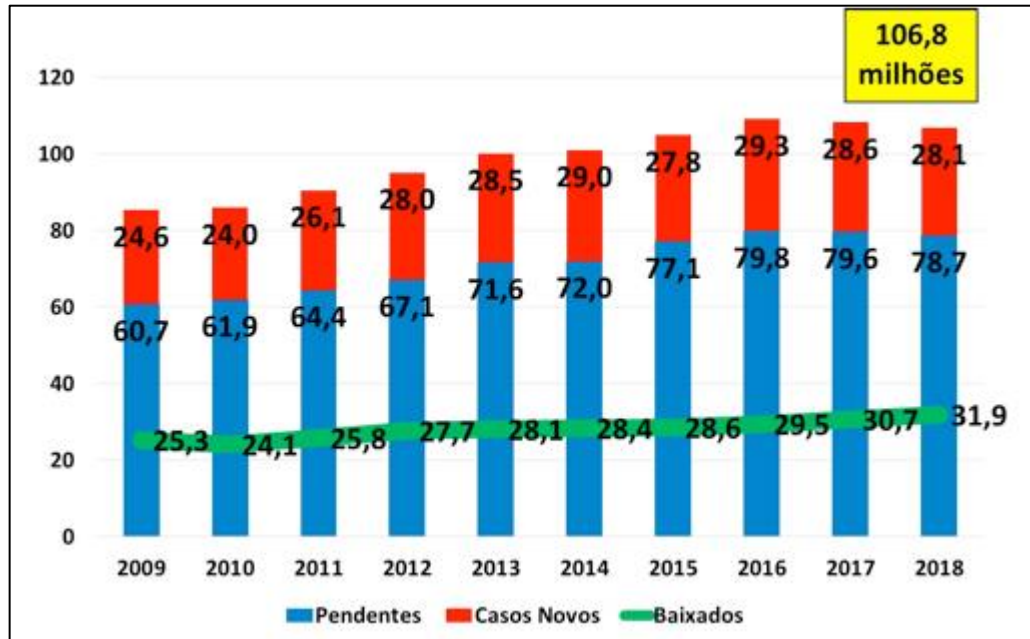
Figura 1: Processos em tramitação no Judiciário brasileiro



Fonte: Adaptado de Justiça em Números CNJ 2019.

Em relação aos casos pendentes de julgamento e aos casos, que oferecem o número total de conflitos, incluindo os que estão na fase recursal nas instâncias superiores, a Figura 2 expressa a movimentação de processos ao longo dos anos de 2009 até 2018, quando é comparada a capacidade dos tribunais de julgar os processos a eles destinados, ou seja, de dar baixa por entrega da jurisdição.

Figura 2: Histórico do crescimento total de processos



Fonte: Adaptado de Justiça em Números CNJ 2019.

A fim de promover um melhor controle do aumento da litigiosidade e das demandas judiciais represadas no âmbito do Judiciário foi criado o indicador taxa de congestionamento, segundo os critérios estabelecidos para aferição de seu cálculo constante no sítio do Conselho Nacional de Justiça:

**Descrição:** a taxa de congestionamento mede a efetividade do tribunal em um período, considerando que em conta o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período anterior ao período base.

**Periodicidade:** semestral

**Esclarecimento sobre o indicador:** esse indicador é oriundo da Justiça em Números e já tem série histórica de apuração nos tribunais. Ele tem analogia direta com uma caixa d'água, que quando dá vazão ao volume que entra e mantém um nível baixo, resulta em uma baixa taxa de congestionamento. Ao contrário, quando não dá vazão ao que entra e ainda mantém um estoque alto resulta numa alta taxa de congestionamento.

**Fórmula:**  $1 - (TPJB / (TCN + TCP))$

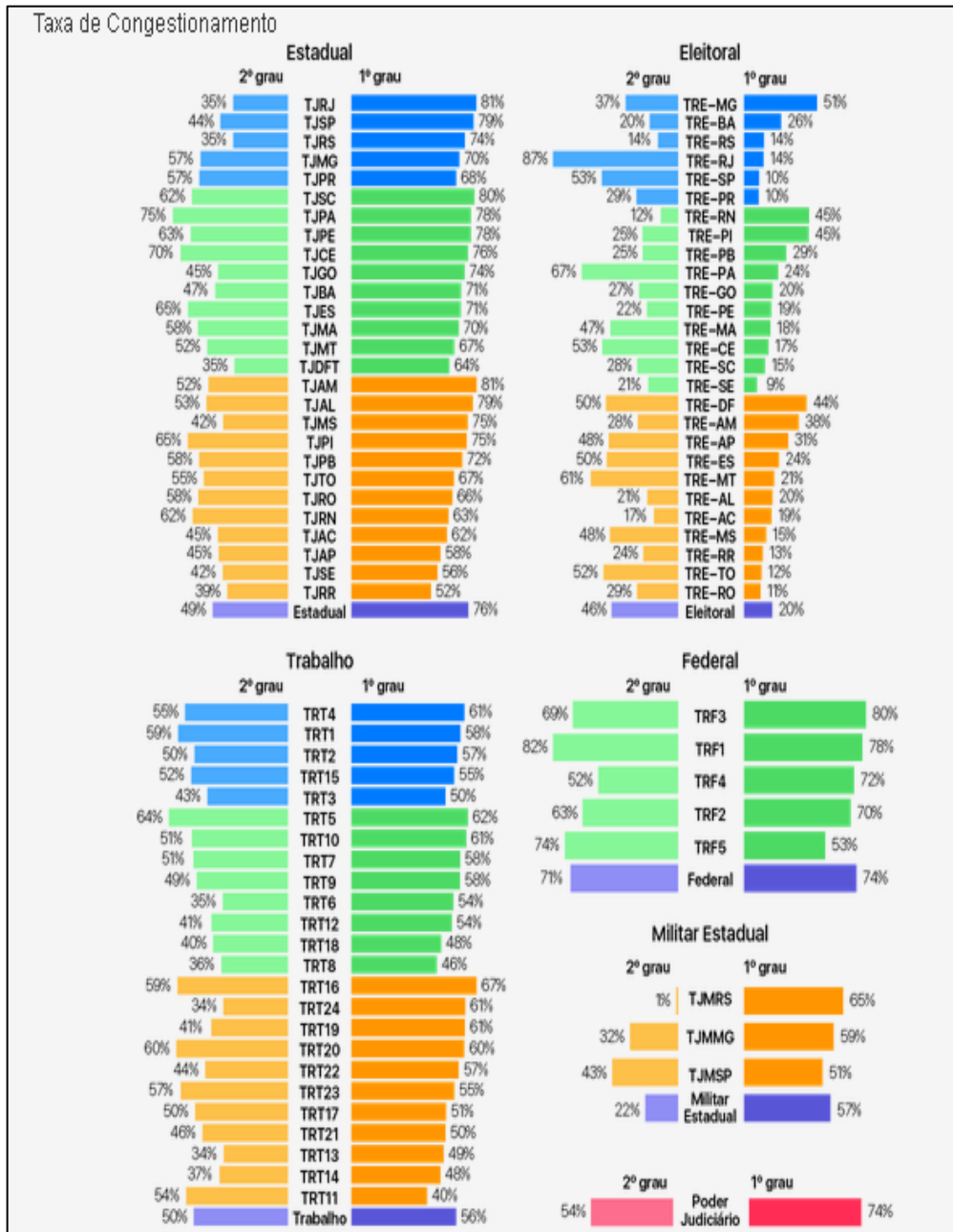
TPJB – Total de processos judiciais baixados

TCN – Total de casos novos

TCP – Total de casos pendentes

O aumento da litigiosidade e das demandas judiciais represadas no âmbito do Judiciário pode ser visto na Figura 3 que traz o percentual da taxa de congestionamento em cada ramo e instância do Judiciário e da mesma taxa no Judiciário como um todo, chegando ao percentual de 74% de congestionamento no 1º grau e em 54% no 2º grau.

Figura 3: Taxa de congestionamento no Poder Judiciário

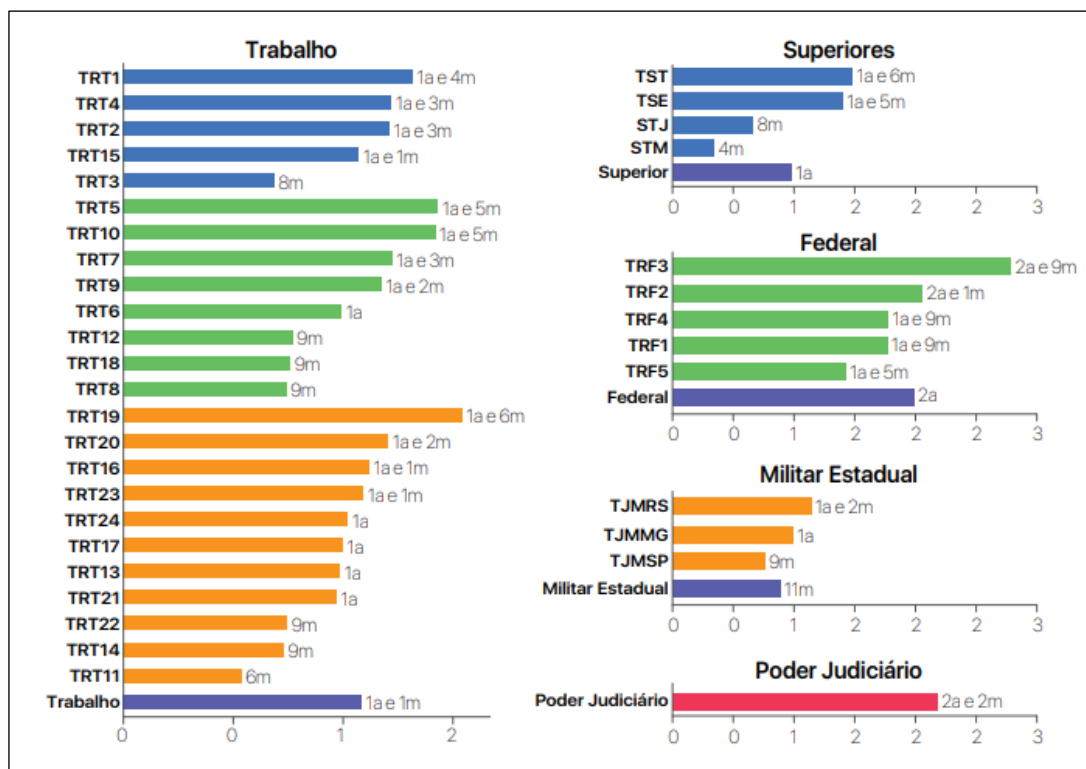


Fonte: Justiça em Números Conselho Nacional de Justiça (2021).

Essas diferenças expressam que, mesmo sem novas demandas e ainda que a produtividade dos magistrados e dos servidores se mantivesse crescente, seria necessário

aproximadamente dois anos e dois meses de trabalho contínuo para zerar o estoque, o que é denominado de “tempo de giro do acervo”. Na Justiça Estadual esse tempo é de dois anos e cinco meses, na Justiça Federal é de dois anos, na Justiça do Trabalho é de um ano e um mês, na Justiça Militar Estadual é de onze meses e nos Tribunais Superiores é de um ano, como se observa na Figura 4.

Figura 4: Tempo médio de giro do acervo, por ramo da Justiça



Fonte: Justiça em Números Conselho Nacional de Justiça (2021).

### 1.1.2 Cenário na Instituição financeira

Na Instituição financeira objeto da pesquisa existem, atualmente, 1.033.347 ações de natureza cível em tramitação na base da unidade jurídica responsável pela terceirização, independentemente da causa de pedir. Destas, 428.838 são ações ativas, onde a Instituição se encontra no polo ativo da demanda, representando 41,5% do total, enquanto 604.509 são ações passivas, onde a Instituição se encontra no polo ativo da demanda, representando 58,50% do total (números atualizados em 31 de maio de 2021).

É digno de nota que no ano de 2019 foram realizados 18.496 e 17.001 acordos cíveis no ano de 2020, exceto acordos em planos econômicos, representando 2,79% da base de

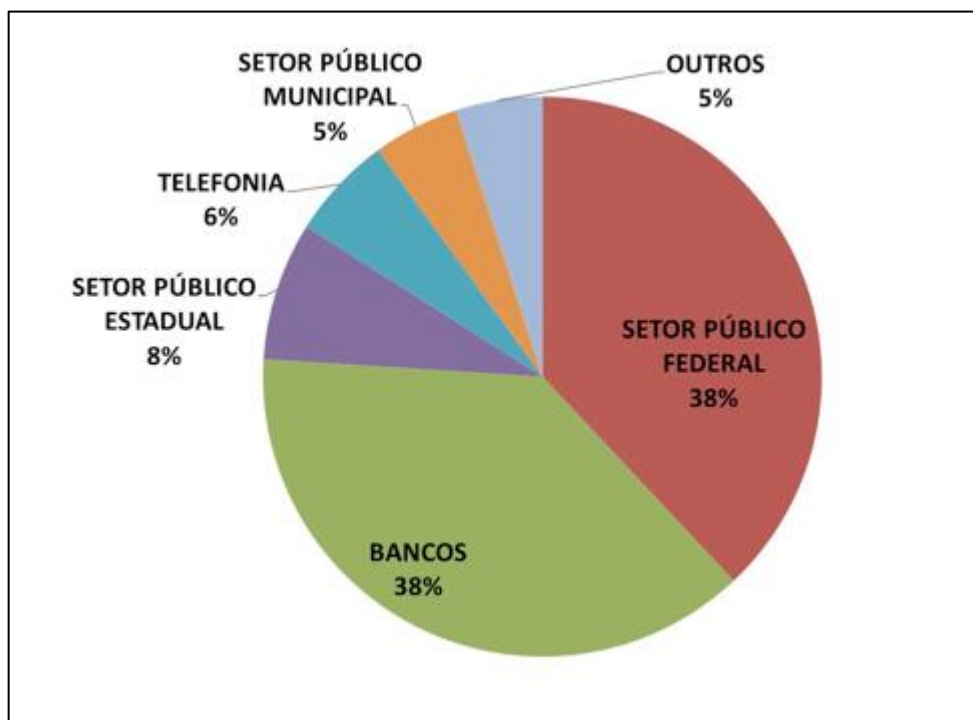
processos terceirizados existente na unidade jurídica, sendo que as ações indenizatórias totalizam 181.693 processos, representando 28,7% da base de dados.

### 1.1.3 Demandas Repetitivas

A repetição de demandas e a presença dos grandes litigantes em juízo surgem a partir da origem da ideia do conflito e sua problemática se encontra nos estudos interdisciplinares diante da sua complexidade.

O estudo do Departamento de Pesquisas Jurídicas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) intitulado “Os 100 Maiores Litigantes do País em 2011”, aponta quem eram (e ainda o são conforme o último relatório Justiça em Números de 2019) os maiores litigantes a nível nacional, seja no polo ativo ou passivo, nos processos que tramitam no Judiciário. Além disso, o CNJ não atualizou o estudo de 2011, porém o cruzamento de informações com o relatório Justiça em Números do CNJ dos anos posteriores não revela modificação e a quantidade de conflitos segue um ritmo crescente, conforme a Figura 5 indica:

Figura 5: Maiores litigantes no Judiciário

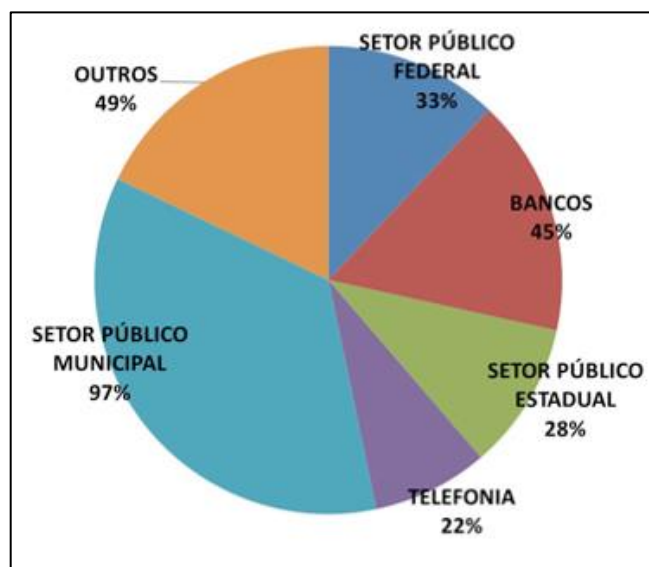


Fonte: Adaptado da Pesquisa Maiores Litigantes do País 2011.

O referido estudo também aponta que no polo ativo, ou seja, como autores das ações, aparecem o setor público federal (33%); bancos (45%); setor público estadual (28%); empresas

de telefonia (22%); setor público municipal (97%); e outros litigantes (49%). Essa distribuição é apresentada na Figura 6:

Figura 6: Maiores litigantes do Judiciário no polo ativo



Fonte: Adaptado da Pesquisa Maiores Litigantes do País 2011.

O relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça (2019) também evidenciou que, entre processos pendentes de julgamento e casos novos, 33% são execuções fiscais, sendo que 43% dos processos da competência estadual são de execuções fiscais na primeira instância, revelando que os grandes litigantes são o estado e o município e não o cidadão, sendo o grande litigante o próprio Poder Público, sendo essa realidade, igualmente, retratada na Justiça Federal, onde 39% do total de processos também são execuções fiscais cobrando impostos.

O relatório anual do Judiciário de 2011, na página 50, do Conselho Nacional de Justiça revela que dos dez maiores litigantes no país, seis integram a Administração Pública na seguinte ordem no ranking, do 1º ao 6º lugar em quantidade de ações judiciais, quais sejam: Instituto Nacional do Seguro Social – INSS (22,3%), Caixa Econômica Federal – CEF (8,5%), Fazenda Nacional (7,4%), União (6,9%), Banco do Brasil S/A. (4,2%) e estado do Rio Grande do Sul (4,2%). Segundo o relatório Justiça em números (2011), a Administração Pública (Federal, Estadual e Municipal) é parte em 53,7%, seja como autora ou ré, sendo que entre os dez maiores litigantes estão o setor privado, mais precisamente o setor bancário e de telefonia, participando das ações ajuizadas como autor ou réu, do 7º ao 10º lugar, respectivamente, o Banco Bradesco



S/A (3,8%), Banco Itaú S/A (3,4%), Brasil Telecom Celular S/A (3,2%) e Banco Finasa S/A (2,1%). Somados, estes litigantes compostos pelo Poder Público, bancos e telefonia, representam juntos 95% do total de processos atribuídos aos 100 maiores litigantes nacionais.

Uma análise da jurisprudência brasileira demonstra que os juízes brasileiros adotaram uma postura mais ativista a partir da Constituição de 1988, mas, será que não há questões em demasia sendo levadas ao Judiciário, sendo quase tudo a ser discutido no Judiciário? Será que além da postura mais ativista adotada pelos juízes, não estará havendo acomodação ou desídia dos envolvidos? Ante o exposto, deverá haver no ordenamento jurídico alguma condição ao ajuizamento de ações?

Na pesquisa “Demandas Repetitivas relativas ao Sistema de Crédito no Brasil e propostas para sua solução” realizada em 2010, pela pesquisadora Cláudia Maria Barbosa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), a pedido do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), sobre o tema das demandas repetitivas revelou que as demandas judiciais repetitivas se concentram em áreas urbanas e, principalmente, nas metrópoles e capitais, em razão da preponderância da população nestas áreas.

Na referida pesquisa foram apontadas soluções judiciais e extrajudiciais na resolução de conflitos, no entanto, a natureza das demandas que se mostraram repetidas levou à proposta de mecanismos extrajudiciais e a uma solução pré-processual, dentre outras.

A reforma da legislação processual foi produtiva, mas a mudança cultural dos operadores do direito é mais promissora e fecunda do que qualquer lei, para tanto, a lógica dos mesmos deve ser a de resolução definitiva dos conflitos e não de postergação infinita das lides no âmbito processual.

Importa destacar a importância e urgência de mecanismos de resolução de conflitos que tragam eficiência e, principalmente, uma nova racionalidade fundamentada na diversidade na solução de conflitos e não somente no monopólio da jurisdição.

As mudanças legislativas foram profícuas nas duas últimas décadas e introduziram no novo Código de Processo Civil alterações no sistema de agravos, no sistema de liquidação e cumprimento de sentença, extinguindo o autônomo processo de execução de título judicial e introduziu novos institutos, como o julgamento liminar definitivo nas ações repetitivas (art. 275-A do novo Código de Processo Civil) e as súmulas impeditivas de recursos, por exemplo. (BRASIL, 2015).

As demandas repetitivas são aquelas que possuem origem comum ou o mesmo fundamento legal, ou seja, processos onde a mesma questão de direito, após seguirem os procedimentos próprios no Superior Tribunal de Justiça (STJ) e no Supremo Tribunal Federal (STF), após seguirem esses trâmites resultam na chamada uniformização da jurisprudência e na formação de precedentes a serem utilizadas pelos tribunais superiores ou pelos próprios tribunais locais e que poderão ser replicadas para todos de modo a garantir que as causas similares tenham a mesma solução, provocando celeridade, isonomia e segurança jurídica no tratamento de questões com grande repercussão social.

Segundo o sítio do Conselho Nacional de Justiça, os Temas se formam de acordo com o seguinte conceito:

Sempre que o tribunal competente delimita a controvérsia jurídica que causa a multiplicidade de processos idênticos (recursos repetitivos e incidente de resolução de demanda repetitiva – IRDR) ou que possui relevante repercussão social (IAC), econômica, política ou jurídica (repercussão geral), surge um tema a respeito do qual aquela Corte irá deliberar, seja quanto ao preenchimento do requisito de admissibilidade do recurso ou do incidente ou do próprio mérito da questão discutida. (CNJ, 2021).

As decisões proferidas segundo a técnica de geração de precedentes em demandas repetitivas são de observância obrigatória pelos tribunais e juízos inferiores de acordo com o art. 927 do Código de Processo Civil de 2015, conforme procedimento listado abaixo no sítio do Superior Tribunal de Justiça:

O presidente ou o vice-presidente do tribunal de justiça ou de tribunal regional federal (tribunal de origem) selecionará dois ou mais recursos especiais para representarem a controvérsia, admitindo-os como recursos representativos da controvérsia – RRC (art. 1.036, § 1º, do CPC). O andamento dos demais processos (individuais ou coletivos) pendentes que tramitem no estado ou região sobre o mesmo assunto será suspenso por decisão do tribunal de origem que encaminhará os recursos representativos da controvérsia ao Superior Tribunal de Justiça-STJ para julgamento (art. 1.036, § 1º, do CPC). O ministro relator sorteado, se entender que os recursos especiais encaminhados preenchem os requisitos legais, afetá-los-á ao órgão julgador competente (Corte Especial ou Primeira, Segunda e Terceira Seções) para julgamento (art. 1.036, caput, do CPC). O procedimento de afetação dará a devida publicidade à questão jurídica a ser decidida pelo STJ e acarretará a suspensão de todos os processos que possuírem a mesma questão jurídica no país. A partir da afetação do recurso, será consignado um número sequencial de tema da questão jurídica, que poderá ser facilmente consultado na página do STJ na internet. A suspensão de processos poderá ser determinada ainda pelo ministro relator no STJ nos casos em que a identificação da multiplicidade de feitos ocorrer diretamente no STJ. Dessa forma, a escolha dos recursos representativos da controvérsia será realizada pelo ministro relator no STJ, que determinará a suspensão dos demais processos sobre a mesma questão jurídica estabelecida no recurso especial selecionado por ele para julgamento. Da mesma forma que o Recurso Repetitivo encaminhado pelos tribunais de origem, o recurso especial será afetado, e a ele será consignado um número sequencial de tema (art. 1.036, § 5º). O ministro relator, após a afetação da questão jurídica, poderá solicitar o envio de outros recursos

representativos da controvérsia aos tribunais de origem (art. 1.037, III, do CPC). O ministro relator, considerando a relevância da matéria, poderá admitir, no processo a ser submetido a julgamento sob a sistemática dos recursos repetitivos, a manifestação de pessoas, órgãos ou entidades com interesse na questão (art. 1.038, I, do CPC). O ministro relator poderá, ainda, fixar data de audiência pública, oportunidade em que serão ouvidas pessoas com experiência e conhecimento sobre a matéria afetada para julgamento (art. 1.038, II, do CPC). Após o julgamento do tema, além da atualização da página do STJ na internet, haverá a expedição de ofício aos tribunais de origem comunicando o posicionamento adotado no referido julgamento. Publicado o acórdão do recurso que julgou o tema, os recursos especiais suspensos nos tribunais de origem serão processados da seguinte forma (art. 1.040 do CPC): se a decisão adotada pelo tribunal de origem coincidir com o posicionamento do STJ, será negado seguimento ao recurso especial; se a decisão adotada pelo tribunal de origem divergir do posicionamento do STJ, a matéria poderá ser apreciada novamente por aquele tribunal; caso seja mantida a decisão divergente, far-se-á o exame de admissibilidade do recurso especial. (STJ, 2021).

#### *1.1.4 Causa aparente da litigância repetitiva: Divergência da jurisprudência nos contratos bancários*

Segundo Barbosa (2010), tanto pelos consumidores quanto pelas instituições financeiras, importa afirmar que estes recorrem ao Judiciário e sob o manto da sua morosidade prosseguem nas demandas judiciais sem a expectativa de resultados efetivos e céleres, mas de uma dilação do prazo de pagamento ou renegociação de dívidas, o que acarreta a reiterada publicação de orientações da jurisprudência em matérias bancárias a fim de descongestionar as demandas judiciais vinculadas ao tema no Judiciário, inclusive com medidas coercitivas em hipóteses de litigância de má-fé.

Com intuito de ilustrar os mais frequentes conflitos judiciais nesse sentido, pode ser citada a Súmula 379 do STJ, que indica uma limitação dos juros mensais de contratos bancários:

Súmula 379. Nos contratos bancários não regidos por legislação específica, os juros moratórios poderão ser fixados em até 1% ao mês.

Para Barbosa (2010), a referida Súmula, de 02/04/2009, teve como referência uma série de julgados do STJ, onde fora decidido a limitação mensal de taxa de juros (Resp 402.483, Resp 400.255, Resp 1.061.530, dentre outros), com fundamento na possibilidade de cobrança de juros, desde que respeitados os limites e previsões legais. No entanto, na prática esse fundamento jurídico é aplicado de forma irrestrita, permitindo aos autores das ações judiciais uma falsa expectativa de revisão dos contratos, para corroborar esta tese dos autores, estes argumentos são comumente revistos pelos próprios Tribunais de Justiça, pelo fato de os contratos celebrados envolverem em geral matéria bancária, possuírem legislação específica e não ser aplicável à Súmula em questão citada pelos consumidores.

Na concepção de Barbosa (2010), um fundamento bastante empregado nesses casos se utiliza do parâmetro do limite de juros de 6% ao ano até o início da vigência do Código Civil de 2003, que após essa data, estipulou limite ao montante de 12% ao ano, estimulando o requerimento da limitação de juros a menores patamares nas revisões contratuais de mútuo ou contratos de leasing, o que, segundo a jurisprudência do STJ, não é aplicável, nesses casos, os tribunais têm decidido que os bancos respeitem a taxa média de mercado fixada pelo Banco Central do Brasil (Bacen), autorizando a regulação e aplicação livre das taxas de juros pelo Bacen. Por outro lado, os consumidores bancários invocam essa tese mesmo tendo conhecimento da jurisprudência pacificada, quanto ao assunto, pelos tribunais. Outro tema recorrente na seara de demandas repetitivas referentes aos contratos bancários diz respeito à possibilidade ou não de capitalização de juros, já pacificada pelos tribunais superiores, ao interpretarem ser possível a capitalização depois da edição da Lei nº 10.931/2004, desde que expressamente pactuada.

Para Barbosa (2010), a divergência jurisprudencial pode ser apontada com uma possível causa do incremento de demandas consumeiristas bancárias, acarretando também uma perda de credibilidade do Judiciário, reforçando com isso a importância da jurisprudência consolidada sobre as matérias recorrentes nesta seara tramitando nos tribunais, mormente em caráter vinculante, evitando o chamado demandismo “por aventura judicial” ou por meros fins protelatórios, cuja prática reiterada pelas partes, prejudica ainda mais o Judiciário. Nessa seara, um ponto que merece destaque é o aumento exponencial do superendividamento, como consequência à democratização do crédito. Os conflitos oriundos desta situação podem decorrer de situações fortuitas como desemprego, doença ou alteração da estrutura familiar, no entanto também podem proceder de uma informação mal prestada ou prestada por negligência de uma ou de ambas as partes quando da prestação de serviço bancário e formação do contrato dela resultante, ao ignorar o dever geral de informação e o princípio da boa-fé.

Barbosa (2010), nesse sentido, em sua pesquisa defende que o fenômeno do sobrendividamento é apresentado mais como um problema social do que jurídico, por consequência os sistemas de proteção ao consumidor incentivam a resolução deste tipo de conflito por meios extrajudiciais. A possibilidade de resoluções alternativas de conflito aplicadas ao sobrendividamento deve focar na educação financeira e na prevenção de litígios ao informar previamente ao consumidor os riscos na formação dos contratos que envolvam a tomada de crédito, bem como, implementar orientações que devam, obrigatoriamente, constar em um contrato de crédito. Em países como nos Estados Unidos, por exemplo, existem agências

de aconselhamento e educação do consumidor, que prestam informações sobre as condições e riscos gerais da tomada de crédito. No Brasil, inexistente preocupação nesse sentido e o superendividado, em regra, é considerado perdulário.

#### *1.1.5 Justiça em Números e Banco Nacional de Demandas Repetitivas e Precedentes*

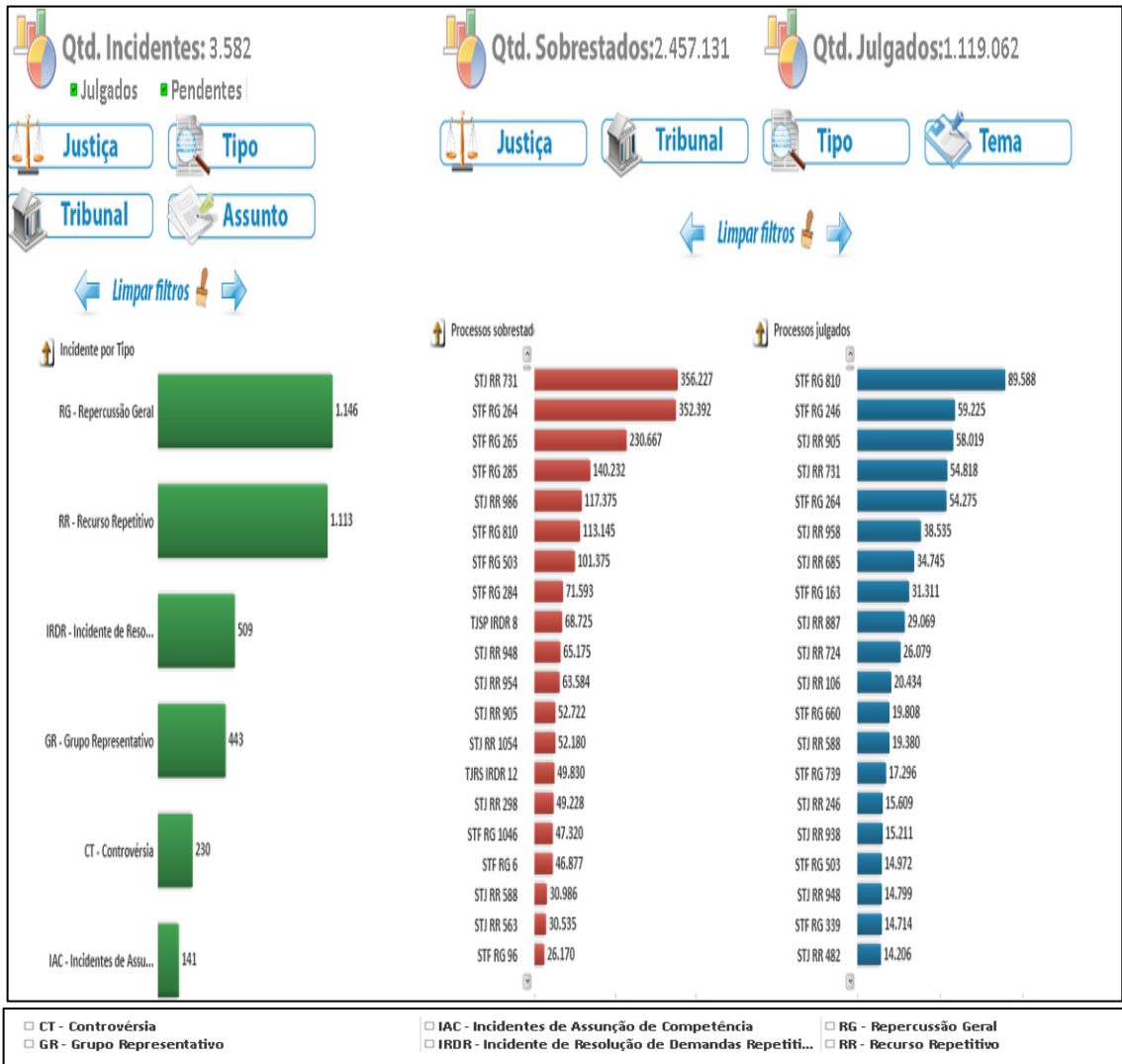
##### *Obrigatórios do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)*

O relatório Justiça em Números é a principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário, desde 2004, o Relatório Justiça em Números divulga a realidade dos tribunais brasileiros, apresentando indicadores referentes à litigiosidade análises a fim de a gestão judiciária brasileira.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) possui, para fins de gestão estratégica e *compliance*, o Banco Nacional de Demandas Repetitivas e Precedentes Obrigatórios, consistente em um painel de consulta que apresenta de forma dinâmica os dados referentes às demandas repetitivas nos tribunais estaduais, federais e superiores, em cumprimento ao art. 979 do Código de Processo Civil de 2015.

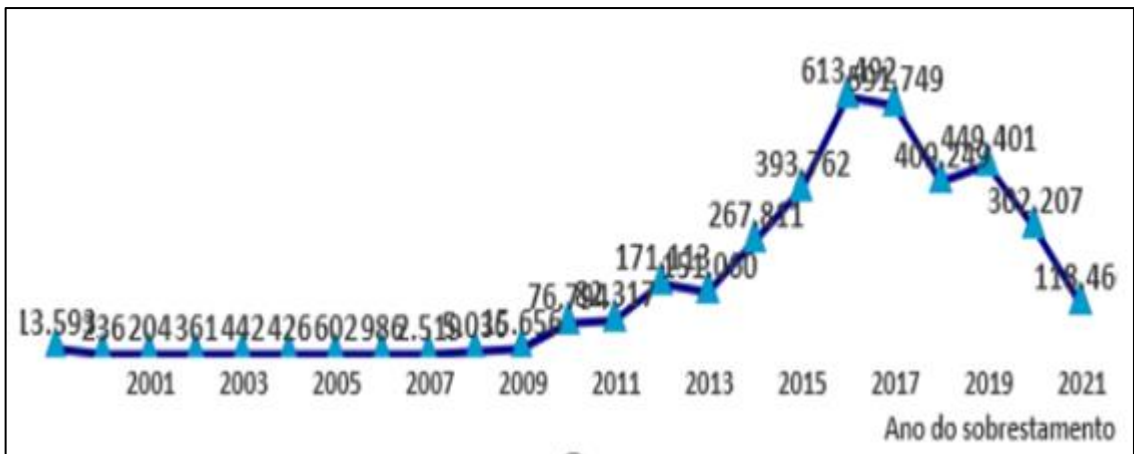
Nas Figuras a seguir é possível obter uma visão geral dos incidentes (Recursos Repetitivos, Repercussão Geral e outros nas cortes superiores que formarão precedentes obrigatórios, os quais poderão ser usados pelas 1ª e 2ª instâncias nos respectivos processos sobrestados ou parados, que aguardam solução em decorrência de tais incidentes.

Figura 7: Comparativo do número de incidentes de demandas repetitivas, processos sobrestados e julgados com tema geral



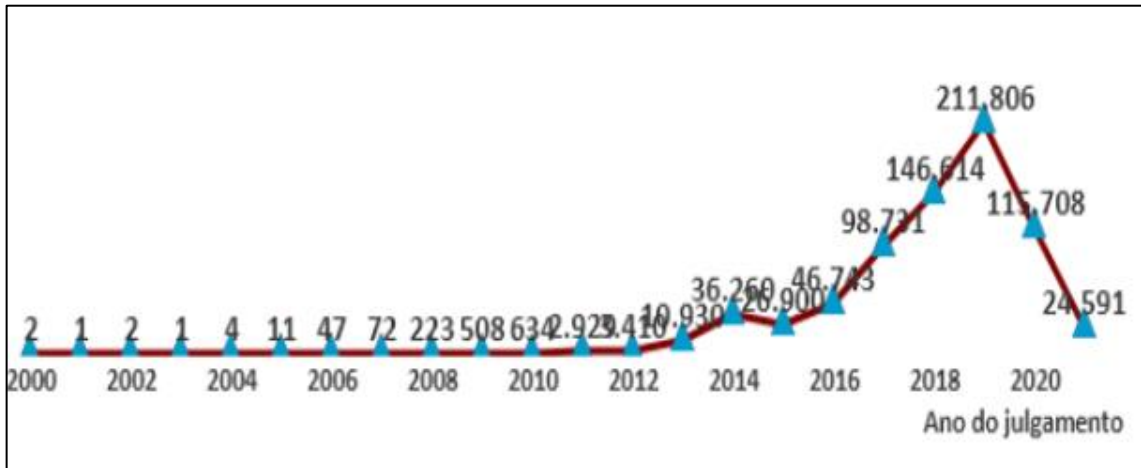
Fonte: Painel de consulta do Banco Nacional de Demandas Repetitivas CNJ (2021).

Figura 8: Quantidade de processos com tema geral sobrestados por ano



Fonte: Painel de consulta do Banco Nacional de Demandas Repetitivas CNJ (2021).

Figura 9: Quantidade de processos com tema geral julgados por ano

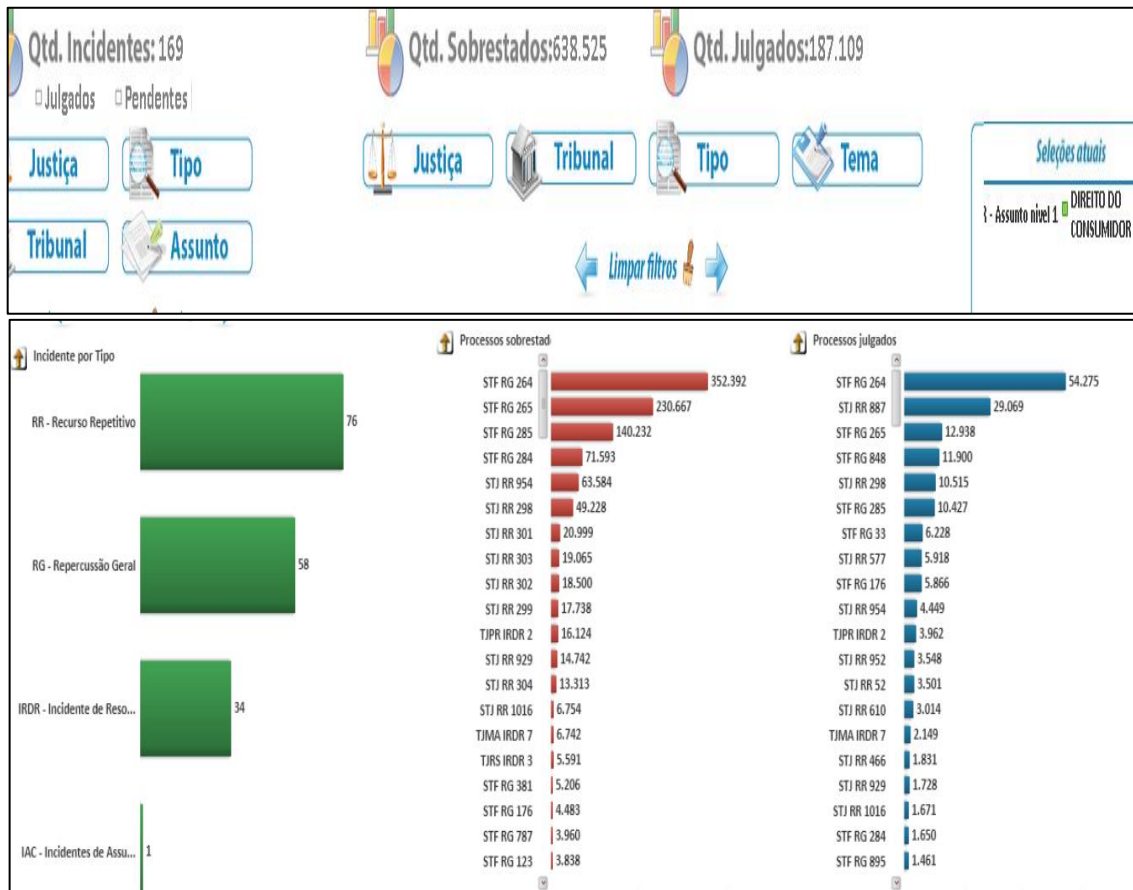


Fonte: Painel de consulta do Banco Nacional de Demandas Repetitivas CNJ (2021).

1.1.6 Banco Nacional de Demandas repetitivas e Precedentes Obrigatórios do Conselho

Nacional de Justiça

Figura 10: Comparativo do número de incidentes de demandas repetitivas, processos sobrestados e julgados com tema Direito do Consumidor



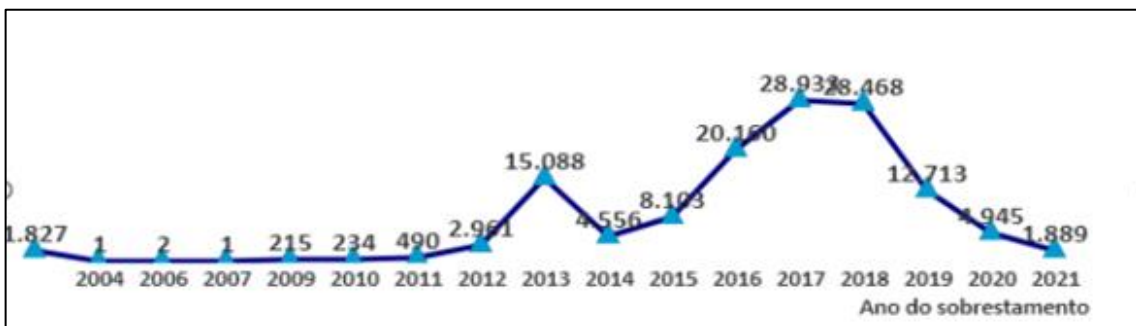
Fonte: Painel de consulta do Banco Nacional de Demandas Repetitivas CNJ (2021).

Figura 11: Comparativo número de incidentes de demandas repetitivas, processos sobrestados e julgados com tema Contratos Bancários



Fonte: Painel de consulta do Banco Nacional de Demandas Repetitivas CNJ (2021).

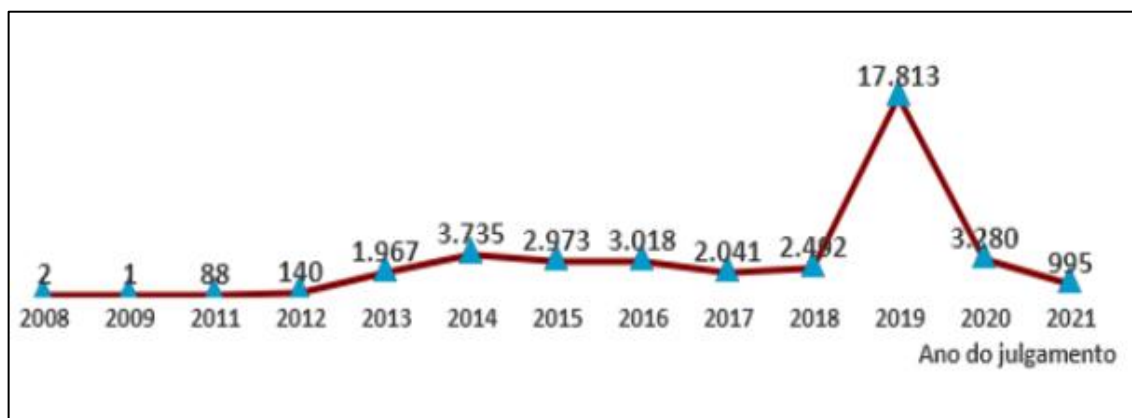
Figura 12: Quantidade de processos sobrestados por ano com tema Contratos Bancários



Fonte: Painel de consulta do Banco Nacional de Demandas Repetitivas CNJ (2021).



Figura 13: Quantidade de processos julgados por ano com tema Contratos Bancários



Fonte: Painel de consulta do Banco Nacional de Demandas Repetitivas CNJ (2021).

### 1.1.7 Propostas de soluções advindas do Judiciário

#### 1.1.7.1 Uniformização da jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça (STJ) sobre contratos bancários

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), em 18 de dezembro de 2015, divulgou 17 (dezesete) teses sobre contratos bancários. Os textos estão reunidos na 48ª edição da Jurisprudência em Teses, ferramenta que apresenta diversos entendimentos do referido tribunal sobre temas específicos, escolhidos de acordo com sua relevância no âmbito jurídico. (STJ, 2015).

- ✓ É inviável a utilização da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic) como parâmetro de limitação de juros remuneratórios dos contratos bancários.
- ✓ Nos contratos bancários, na impossibilidade de comprovar a taxa de juros efetivamente contratada – por ausência de pactuação ou pela falta de juntada do instrumento aos autos –, aplica-se a taxa média de mercado, divulgada pelo Banco Central, praticada nas operações da mesma espécie, salvo se a taxa cobrada for mais vantajosa para o devedor (Súmula 530 do STJ; tese julgada sob o rito do artigo 543-C do CPC – tema 233).
- ✓ Constitui prática comercial abusiva o envio de cartão de crédito sem prévia e expressa solicitação do consumidor, configurando-se ato ilícito indenizável e sujeito à aplicação de multa administrativa. (Súmula 532 do STJ).

- ✓ A estipulação de juros remuneratórios superiores a 12% ao ano, por si só, não indica abusividade (Súmula 382 do STJ; tese julgada sob o rito do artigo 543-C do CPC – tema 25).
- ✓ É válido o contrato celebrado em moeda estrangeira desde que no momento do pagamento se realize a conversão em moeda nacional.
- ✓ Nos contratos bancários, é vedado ao julgador conhecer, de ofício, da abusividade das cláusulas (Súmula 381 do STJ; tese julgada sob o rito do artigo 543-C do CPC – tema 36).
- ✓ Nos contratos bancários celebrados até 30 de abril de 2008 (fim da vigência da Resolução CMN 2.303/96), era válida a pactuação das tarifas de abertura de crédito (TAC) e de emissão de carnê (TEC), ou outra denominação para o mesmo fato gerador, ressalvado o exame de abusividade em cada caso concreto (tese julgada sob o rito do artigo 543-C do CPC – tema 618).
- ✓ O simples fato de os juros remuneratórios contratados serem superiores à taxa média de mercado, por si só, não configura abusividade.
- ✓ A previsão no contrato bancário de taxa de juros anual superior ao duodécuplo da mensal é suficiente para permitir a cobrança da taxa efetiva anual contratada (Súmula 541 do STJ; tese julgada sob o rito do artigo 543-C do CPC – temas 246 e 247).
- ✓ Podem as partes convencionar o pagamento do Imposto sobre Operações Financeiras e de Crédito (IOF) por meio de financiamento acessório ao mútuo principal, sujeitando-o aos mesmos encargos contratuais (tese julgada sob o rito do artigo 543-C do CPC – tema 621).
- ✓ São inaplicáveis aos juros remuneratórios dos contratos de mútuo bancário as disposições do artigo 591 combinado com o artigo 406 do CC/02 (tese julgada sob rito do artigo 543-C do CPC – tema 26).
- ✓ É admitida a revisão das taxas de juros remuneratórios em situações excepcionais, desde que caracterizada a relação de consumo e que a abusividade (capaz de colocar o consumidor em desvantagem exagerada – artigo 51, §1º, do CDC) fique cabalmente demonstrada, ante às peculiaridades do julgamento em concreto (tese julgada sob o rito do artigo 543-C – tema 27).















Quadro 10: Discussão sobre indenização por danos morais decorrente de inscrição do nome do devedor nos cadastros de restrição ao crédito com ausência de comunicação prévia, em especial nos casos onde o devedor já possua outras inscrições nos cadastros de devedores

<b>Tema/Repetitivo</b>	<b>40</b>	<b>Situação do Tema</b>	<b>Trânsito em Julgado</b>	<b>Órgão Julgador</b>	<b>SEGUNDA SEÇÃO</b>				<b>Assuntos</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Questão submetida a julgamento</b>	Discussão sobre indenização por danos morais decorrente de inscrição do nome do devedor nos cadastros de restrição ao crédito com ausência de comunicação prévia, em especial nos casos onde o devedor já possua outras inscrições nos cadastros de devedores.									
<b>Tese Firmada</b>	A ausência de prévia comunicação ao consumidor da inscrição do seu nome em cadastros de proteção ao crédito, prevista no art. 43, § 2º, do CDC, enseja o direito à compensação por danos morais.									
<b>Anotações Nugep</b>	A ausência de prévia comunicação ao consumidor da inscrição do seu nome em cadastros de proteção ao crédito, prevista no art. 43, § 2º, do CDC, enseja o direito à compensação por danos morais, salvo quando preexistir inscrição desabonadora regularmente realizada.									
<b>Delimitação do Julgado</b>	As questões de direito que serão analisadas neste julgamento são as seguintes: 1) o dever de indenizar os danos morais pela falta de comunicação prévia; e 2) a repercussão da pré-existência de outros registros negativos em nome do devedor no momento da fixação da indenização.									
<b>Ramo do Direito</b>	DIREITO DO CONSUMIDOR									
<b>Processo</b>	<b>Tribunal de Origem</b>	<b>RRC</b>	<b>Relator</b>	<b>Data de Afetação</b>	<b>Julgado em</b>	<b>Acórdão Publicado em</b>	<b>Embargos de Declaração</b>	<b>Trânsito em Julgado</b>		
REsp 1062336/RS										

Fonte: Pesquisa da jurisprudência no Superior Tribunal de Justiça (2021).

### *1.1.8 Programas e ações no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para solução de demandas judiciais repetitivas*

#### *1.1.8.1 Movimento pela conciliação*

Em 2010, foi publicada a Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça que dispôs sobre o tratamento adequado dos conflitos de interesse do Judiciário a fim de que os tribunais do País disponibilizem aos cidadãos núcleos consensuais para resolução de conflitos. Nesses núcleos, as partes em conflito confiam a um terceiro estranho ao processo a função de auxiliá-las a entabular um acordo, essa medida evita futura sentença judicial e permite a solução definitiva do litígio, minimizando o volume dos processos em tramitação.

### 1.1.8.2 Centro de inteligência do Poder Judiciário (CIPJ)

Uma das estratégias previstas para a atuação no plano nacional do Centro de Inteligência do Poder Judiciário (CIPJ), que funcionará na estrutura do CNJ será a de identificar os grandes litígios, para tanto o CIPJ deverá propor soluções que não resultem em ações judiciais, como a conciliação e os acordos firmados na esfera administrativa, bem como propor ao CNJ a adoção de medidas que uniformizem o andamento dessas demandas nos tribunais e até alterações legislativas.

A criação do CIPJ atende ao princípio da eficiência na Administração Pública e contempla um dos macrodesafios do planejamento estratégico do Poder Judiciário para o período 2021-2026. A proposta é “gestão de demandas repetitivas e grandes litigantes” para reduzir o acúmulo de processos na Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho.

Em 2017, a Justiça Federal criou os Centros de Inteligência a fim de mapear as grandes demandas repetitivas e de massa, bem como, identificar soluções que possam mitigar o volume das demandas semelhantes. As atividades dos Centros de Inteligência abrangem o monitoramento das demandas judiciais e o gerenciamento de precedentes. O monitoramento serve à prevenção de litígios na origem e à gestão de demandas repetitivas. Ao mapear os precedentes em instâncias e tribunais superiores, esses Centros buscam identificar soluções comuns a causas semelhantes, acarretando segurança jurídica ao dar decisões idênticas para problemas idênticos em seus fundamentos.

Nos Centros de Inteligência, o Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) se inicia quando um ou mais magistrados identificam demandas semelhantes, assim uma comissão gestora de precedentes verifica se há ou não necessidade de se sugerir à Presidência do tribunal instaurar o referido incidente. Se for o caso, o magistrado que, originalmente, sugeriu o IRDR encaminha a sugestão à presidência do tribunal, que avalia a submissão ou não ao plenário do órgão, ato contínuo à decisão final resultante terá de ser aplicada às instâncias inferiores no julgamento de ações judiciais com fundamentações semelhantes. Outra estratégia adotada pelos Centros de Inteligência para deter o volume crescente de reclamações é propor soluções que não resultem em ações judiciais, como a conciliação na esfera administrativa.

Para além de uma inovação na gestão, os Centros de Inteligência representam uma mudança conceitual onde sua atuação em rede permitiu assumirem protagonismo na pandemia da Covid-19, com a realização de estudos que subsidiaram modelos para realização de videoaudiências, ações judiciais sobre o auxílio emergencial e normas para realização de teleperícias em ações previdenciárias, por exemplo. Os centros também operam com base na

Inteligência Artificial (IA) para extrair informações das bases informatizadas de processos judiciais mantidas pelos tribunais, utilizando painéis e gráficos que expõem milhões de dados sobre movimentações processuais e decisões dos conflitos judicializados, sendo que a partir do estudo da jurisprudência dos tribunais em que são analisadas as ações repetitivas e os maiores litigantes.

O Tribunal do Distrito Federal, de forma pioneira, firmou acordo com a Defensoria Pública, a fim de prevenir a litigância desnecessária em que se compromete a não apresentar mais recursos contrários a determinados entendimentos já consolidados em instâncias superiores da Justiça. por meio de estratégias e normas internas que recomendem o não ajuizamento de ações ou interposições de recursos, quando contrários à jurisprudência sedimentada pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e pelos tribunais superiores, com viés de estender tais tratativas a outros órgãos públicos e às instituições privadas que se apresentam como maiores demandantes no Tribunal.

#### 1.1.8.3 Portal de Boas Práticas do Poder Judiciário

O Portal CNJ de Boas Práticas é um ambiente virtual para o registro e divulgação de práticas de sucesso, possíveis de replicação, que podem servir de modelo para a gestão dos diversos órgãos do Poder Judiciário e reconhecimento de práticas inovadoras, instituído pela Portaria CNJ nº 140, de 25 de setembro de 2019.

#### 1.1.8.4 Programa Justiça 4.0 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

Tem como objetivo promover o acesso à Justiça, por meio de ações e projetos que investem em novas tecnologias e inteligência artificial ao propiciar o fomento da governança, da transparência e da eficiência do Judiciário.

As iniciativas que fazem parte do Justiça 4.0 são:

- a) Juízo 100% Digital;
- b) Balcão Virtual;
- c) Plataforma Digital do Poder Judiciário que visa ampliar a automação do processo judicial eletrônico e a Inteligência Artificial;
- d) Auxílio aos Tribunais no processo de aprimoramento da Base de Dados Processuais do Poder Judiciário (DataJud);

- e) Implantação do sistema Codex, cujo objetivo será abastecer o DataJud de forma automatizada e transformar, em texto puro decisões e petições, com o uso intensivo da inteligência artificial.

#### 1.1.8.5 Programa Resolve do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

Em 2018, foi editado o Programa Resolve com o objetivo de incrementar o tratamento adequado dos conflitos no âmbito do Judiciário, regulamentada pela Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 125/2010. Segundo o sítio do Conselho Nacional de Justiça, o programa foi estruturado em 4 eixos, contemplados nos seguintes projetos:

##### *Planos Econômicos:*

Promoção de articulação interinstitucional entre o Poder Judiciário; representantes dos poupadores, como a Frente Brasileira pelos Poupadores (Febrapo) e o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC); bem como os bancos demandados e a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), para fomentar a adesão ao acordo coletivo homologado pelo Supremo Tribunal Federal.

##### *Métodos consensuais eletrônicos:*

Desenvolvimento de solução de Tecnologia da Informação que viabilize os métodos consensuais em versão eletrônica.

##### *Previdenciário:*

Estabelecimento de parâmetros uniformes para tratamento das causas relativas aos benefícios por incapacidade nas Justiças Federal e Estadual.

##### *Execução fiscal – Automação e Governança:*

Implementação de medidas de automação e governança com base em diagnóstico elaborado por magistrados atuantes na área. Grupo de trabalho composto por magistrados estaduais e federais e por representantes das Fazendas Públicas foi designado para tratar da temática.

## **1.2 O sistema de crédito como causa de demandas repetitivas**

A classificação de demanda repetitiva pelo critério de assuntos tratados contida na Tabela Unificada de Classes e Assuntos, bem como, a gestão e resolução dos recursos

repetitivos têm como fundamento a Lei 11.672/2008 e o artigo 543 do Novo de Código de Processo Civil nos seguintes termos:

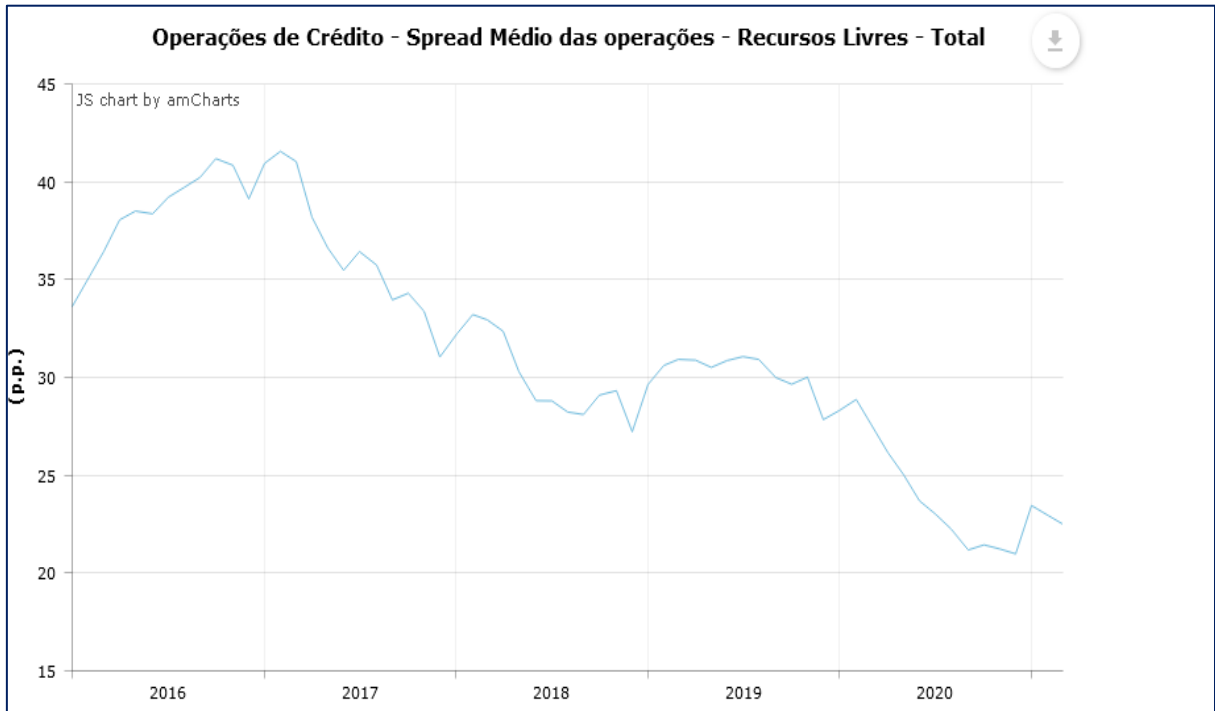
Art. 543-C Quando houver multiplicidade de recursos com fundamento em idêntica questão de direito, o recurso especial será processado nos termos deste artigo.

Na pesquisa “Demandas Repetitivas Relativas ao Sistema de Crédito no Brasil e propostas para sua solução”, realizada pela professora doutora Cláudia Maria Barbosa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), a pedido do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2010, verificou um aumento da judicialização de negócios jurídicos bancários, possuindo em sua causa de pedir e pedido modalidades de operações de creditícias que envolvem pessoas físicas, cuja legislação e jurisprudência já estão pacificadas e tiveram origem na intensificação do crédito e do consumo no mercado brasileiro, ou seja, versam sobre concessão de crédito bancário em geral e estão classificadas sob diversas denominações, quais sejam: ação revisional, revisão de contrato, ação ordinária, consignatória. Além disso, os maiores demandantes são as instituições financeiras e que um mesmo contrato pode gerar diversas ações, dentre elas: consignatória, cautelar objetivando excluir ou obstar a inclusão nos órgãos restritivos ao crédito, busca e apreensão e a ação de depósito.

Para Barbosa (2010), o Judiciário se revela a última salvaguarda ao garantir os contratos, auxiliando a contenção dos riscos de investimentos, ao mesmo tempo em que pretende coibir os abusos contratuais. Nesse contexto, a indagação levantada é: qual terá sido o papel do crédito bancário no aumento das demandas consumeiristas? O crescimento da economia brasileira permitiu que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) se desse mesmo em um contexto de estabilidade/queda da taxa de inflação, nos últimos anos. Esse aumento da relação crédito/PIB permitiu uma aceleração dos gastos de consumo das famílias.

Barbosa (2010) destaca que esse crescimento da relação crédito/PIB se deu em um contexto em que o *spread* bancário, ou seja, a diferença entre a taxa de juros dos empréstimos e a taxa de captação de recursos por parte dos bancos, embora ainda, excepcionalmente, alta para padrões internacionais, apresentou uma redução significativa.

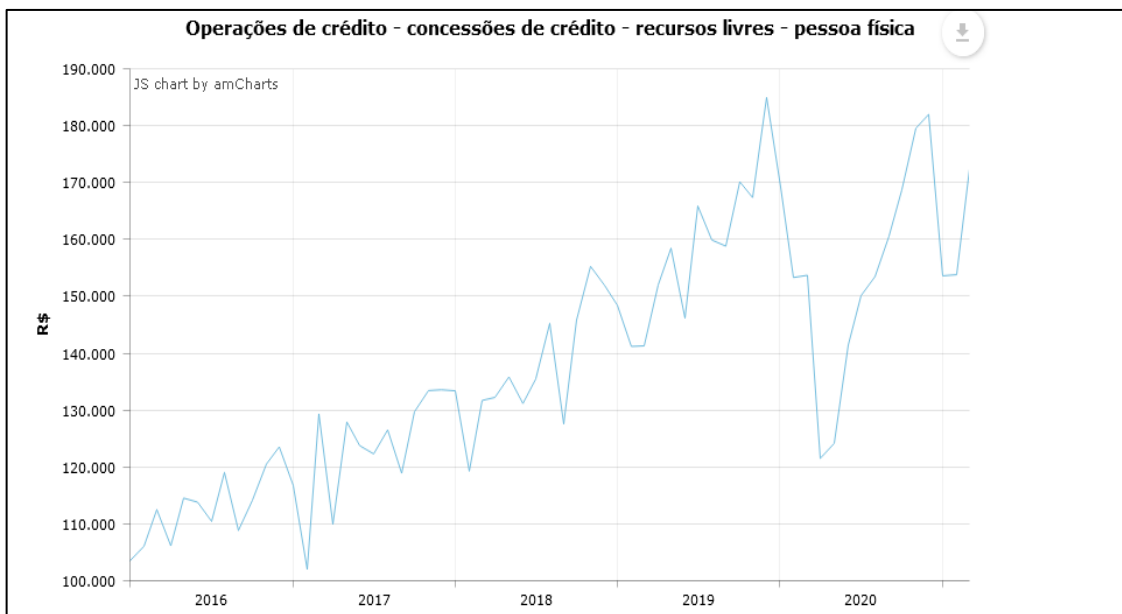
Figura 14: Operações de Crédito – Spread Médio das operações – Recursos Livres



Fonte: Ipea data (maio/2021).

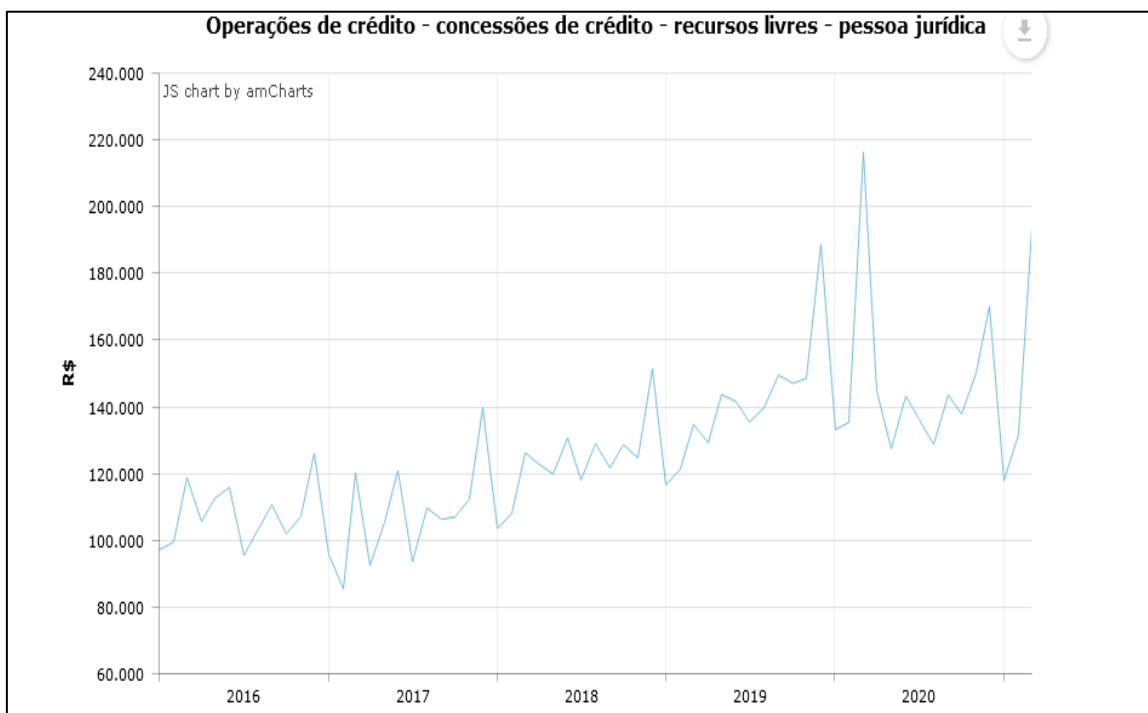
Quanto às modalidades de crédito com recursos livres, os Gráficos 11 e 12 demonstram que houve incremento dessas operações de crédito, tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas. Dentre as modalidades para pessoa física, estão as operações de crédito pessoal, que apresentam um aumento da concessão de crédito das últimas décadas.

Figura 15: Operações de Crédito – Spread Médio das operações – Pessoa física



Fonte: Ipea data (maio/2021).

Figura 16: Operações de Crédito – Spread Médio das operações – Pessoa jurídica



Fonte: Ipea data ( maio/2021).

Na referida pesquisa, Barbosa (2010) salienta que o aumento do crédito ocasionou um igual incremento da inadimplência, resultando na multiplicação de demandas cíveis repetitivas consumeiristas, envolvendo as instituições financeiras. A autora também assegura que em um contrato bancário existem obrigações para ambas as partes, quando o banco está na posição de credor, nasce para o consumidor as obrigações de dar ou fazer, como por exemplo, o pagamento de juros, taxas ou prestações periódicas, já quando o banco ocupa a posição de devedor, este deverá realizar o pagamento de juros ou restituição dos valores pecuniários aos clientes, por exemplo. É observada a variedade de espécies de contratos bancários, nestes estão cláusulas e variáveis relativas às taxas de aplicação de juros, correção monetária e amortização contratual, ainda assim havendo ilegalidade em qualquer destas cláusulas, este poderá ser objeto de revisão judicial.

### 1.3 Contratação de serviços de advocacia nas estatais

Diante do tema de prestação de serviços de advocacia e a sua prestação à Administração Pública, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União reuniu um grupo de trabalho específico para analisar a contratação de serviços de advocacia nas empresas públicas estatais no âmbito do Poder Executivo Federal, tal estudo foi publicado na Portaria nº 1.079, de 20 de junho de 2016 (BRASIL, 2016).

Nesse estudo, foi realizado o diagnóstico da situação do Núcleo de Coordenação de Auditoria de Tecnologia da Informação (GSNTI) com a utilização da metodologia de extração.

A referida análise ocorreu por meio dos dados do sistema DW-SIASG, que se relacionam com os contratos dos serviços de:

- 2000014281- ADVOCACIA – Serviço selecionado a partir de análise do catálogo de materiais e serviços; e
- 2000000795 - CONSULTORIA E ASSESSORIA – JURIDICA: Serviço selecionado a partir de análise de contratos cujo escopo englobava serviços advocatícios e que não foram enquadrados no serviço acima (busca por “advocacia” nos objetos dos contratos) (BRASIL, 2016).

O estudo, ainda, solicitou das empresas estatais elencadas a seguir, informações sobre os contratos de advocacia para permitir a complementação dos dados utilizados:

- Banco do Brasil;
- Banco do Nordeste;
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES;
- CAIXA Econômica Federal – CEF;
- Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica – CGTEE;
- Eletrobrás (Sede, Distribuição Roraima e Piauí)
- Eletronuclear;
- Furnas;
- Petrobrás Distribuidora S/A3;
- Petróleo Brasileiro S/A4;
- Telebrás. (BRASIL, 2016).

Apesar da solicitação do grupo de trabalho autorizado pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União, algumas empresas estatais não apresentaram as informações de acordo com o pretendido e foram motivo de nota explicativa no estudo conforme segue:

**Banco do Brasil:** Os valores dos contratos não foram informados pelo banco, desta forma foi necessário realizar os seguintes cálculos para estimar os valores contratados:

- a) Contratos DICON: Cálculo a partir da média do valor diário projetado para o contrato todo;
- b) Contratos DIJUR: Multiplicação do valor pago em 2015 pela quantidade de anos da vigência contratual.

**CAIXA Econômica Federal:** Informações encaminhadas sem o valor contratado. Por este motivo foi estimado o valor dos contratos pela divisão dos valores pagos pela quantidade de anos de vigência já transcorridos e multiplicando-se os resultados pela quantidade total de anos de vigência do contrato

**Petrobrás Distribuidora:** Foram considerados os contratos obtidos a partir do DWSIASG e os dados recebidos da empresa. Não foram detectadas redundâncias.

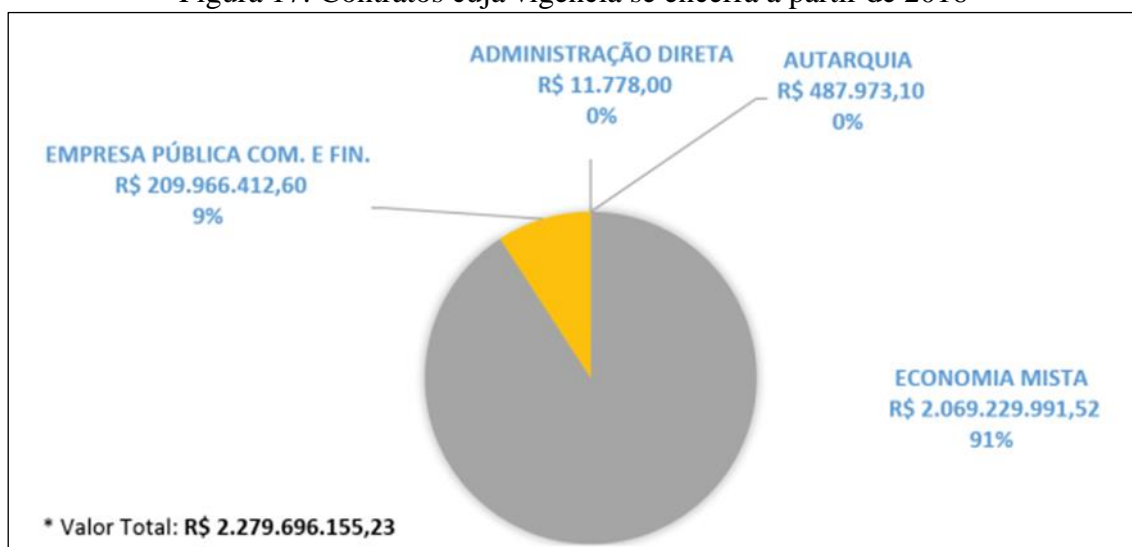
**Petróleo Brasileiro S/A:** Os contratos da PETROLEO BRASILEIRO S/A foram encontrados no DW SIASG, mas as informações recebidas da empresa estão mais completas, por este motivo foram desconsideradas as informações recuperadas do SIASG. No entanto foi necessário converter os valores registrados em outras moedas conforme a cotação do dia 09/06/2015. (Iene – R\$ 0,0318, Dólar: R\$ 3,4035, Euro: R\$ 3,8565 e Libra: R\$ 4,973) (BRASIL, 2016).



Para a extração dos dados utilizados no estudo foram considerados, primeiramente, a extração do sistema integrado de administração de serviços gerais (SIASG) dos órgãos e empresas estatais no âmbito de atuação do Ministério da Transparência, Fiscalização, Controladoria-Geral da União e posteriormente foram adicionados dados de empresas não dependentes do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST).

A visão geral do diagnóstico do grupo de trabalho foi definida no gráfico que apresenta todos os contratos, cuja vigência se encerrou em 2016, conforme a Figura 17.

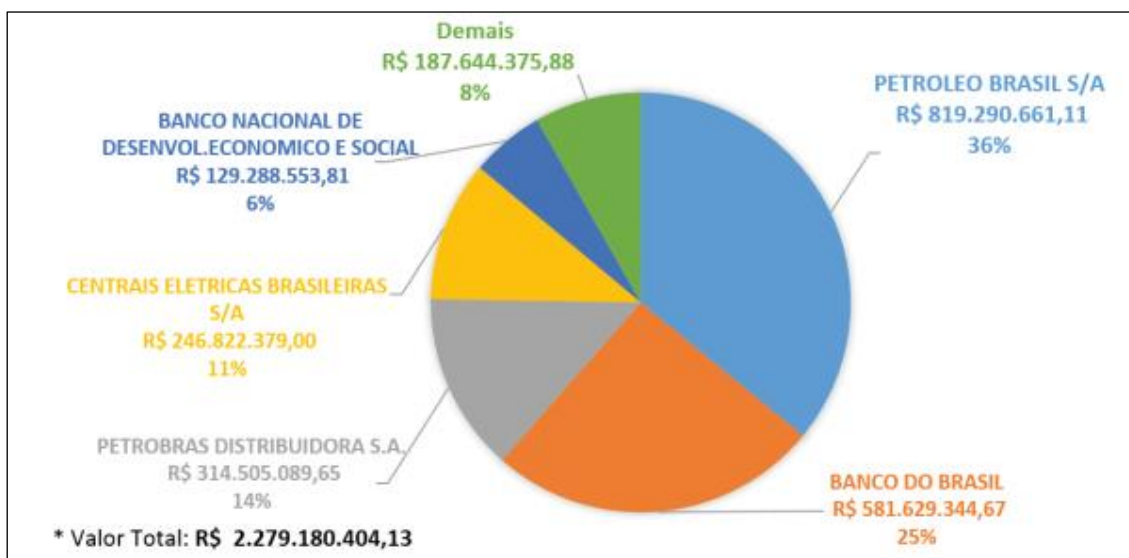
Figura 17: Contratos cuja vigência se encerra a partir de 2016



Fonte: Brasil (2016).

O estudo realizou novas representações gráficas para apresentar, visualmente, as contratações realizadas pelas estatais, representadas pelas empresas públicas e sociedades de economia mista. Essa representação é apresentada conforme a Figura 18:

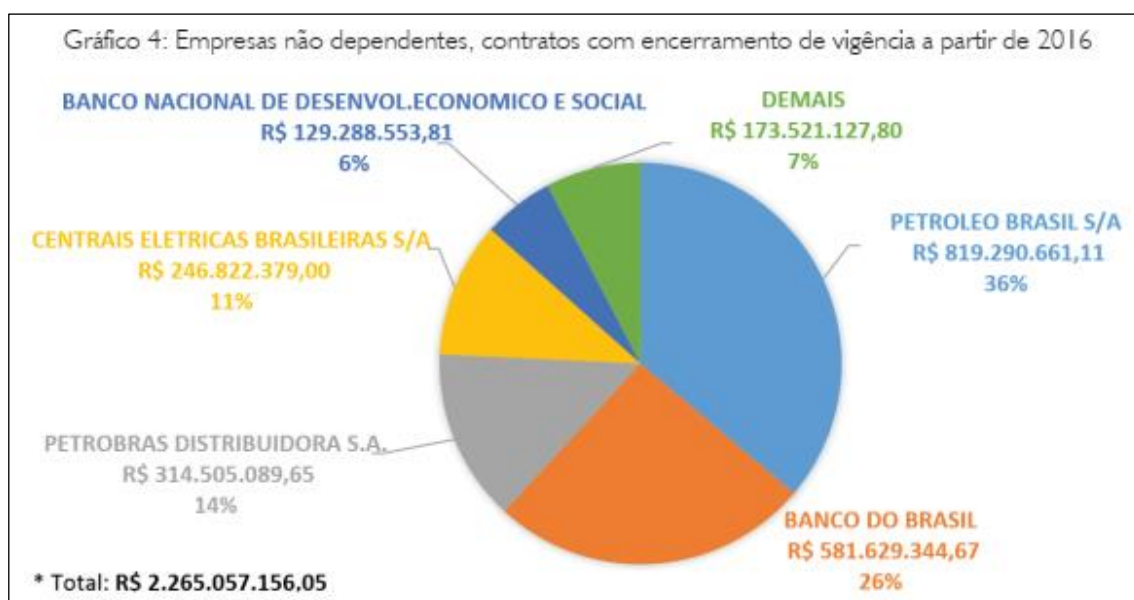
Figura 18: Contratos cuja vigência se encerra a partir de 2016



Fonte: Brasil (2016).

A Figura 19 demonstrou que, diante das cinco empresas demonstradas, as duas empresas do grupo Petrobrás apresentavam as contratações de maior materialidade:

Figura 19: Empresas não dependentes do tesouro (Estatais)



Fonte: Brasil (2016).

De acordo com os dados apresentados, o referido grupo de trabalho concluiu que apesar de um grande volume de contratações de serviços advocatícios por empresas dependentes do tesouro, os valores dos contratos realizados representam um montante baixo ao serem

comparados com os contratos realizados pelas empresas não dependentes do tesouro, caso das estatais.(BRASIL, 2016).

#### **1.4 Licitação e serviços advocatícios**

Niebuhr (2015) alude que a inexigibilidade da contratação de serviços jurídicos pela Administração Pública não pode ser uma regra, pois entende que a inexigibilidade é admitida em razão da natureza e especificidade da atividade jurídica.

Segundo a Súmula 231 do Tribunal de Contas da União (TCU), a exigência de concurso público para admissão de pessoal se estende a toda a administração indireta, nela compreendidas as sociedades de economia mista, as empresas públicas que visem a objetivos econômicos, em regime de competitividade com a iniciativa privada.

As instituições financeiras estatais devem contratar seus empregados mediante aprovação em concurso público, por força de norma constitucional, assim não há como proibir a terceirização, especialmente, quando estas possuem uma demanda elevada e sazonal de serviços jurídicos, conforme art. 173, § 1º, II, da CF/88, que afirma: a empresa pública que explore atividade econômica está sujeita ao regime próprio das empresas privadas, conforme segue:

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.  
§ 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:  
[...]  
II - a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários.(BRASIL, 1988).

Na concepção de Correia (2018), tanto a realização de concurso público para provimento do cargo de advogado quanto a terceirização, mediante contratação de escritórios de advocacia, são alternativas legais às sociedades de economia mista, como é o caso da instituição financeira estatal, objeto da presente pesquisa. Em consideração ao princípio da economicidade, a instituição financeira em questão por ter como objetivo o lucro, deverá ter garantidas as condições para permanecer no mercado concorrencial em que se insere, fato reforçado pelas recentes inovações legislativas que permitiram a terceirização inclusive de atividades-fim das empresas, conforme a Lei nº 13.429/2017 e a Lei nº 13.467/2017, chamada

Reforma Trabalhista que foi expressa ao dizer que a terceirização abrange quaisquer atividades da empresa contratante, inclusive sua atividade principal (atividade-fim).

Na visão de Verri, Tavolaro e Wambier (2002), a regra geral é proceder à licitação e que a exceção é a contratação direta, isto é, a contratação sem o procedimento licitatório, sendo que a hipótese (exceção) é admitida apenas nos casos em que a competição seja inviável e impossível.

Por fim, Oliveira e Schiffer (2015) entendem que existem dificuldades nas contratações diretas por inexigibilidade a fim de conferir segurança no processo de contratação, ressaltando que há uma espécie de desconfiança em todos os tipos do tipo e um senso comum de que essa prática esteja ligada à corrupção. Além da legalidade e impulsionados por alguns motivos, alguns agentes aproveitam a possibilidade de contratação sem licitação para privilegiarem os seus próprios interesses (OLIVEIRA; SCHIEFLER, 2015).

### **1.5 Acordo e gestão de nível serviços**

Na perspectiva de Santos, Vimeiro e Rodrigues (2013), duas prerrogativas da Administração Pública estão presentes nos contratos administrativos e são importantes para este estudo, a saber: a fiscalização, a gestão de contratos e a possibilidade de aplicação de sanções contratuais, conforme disposição do artigo 67 na Lei nº 8.666/93 (SANTOS; VIMEIRO; RODRIGUES, 2013). Gestão e fiscalização são termos diferentes, a gestão compreende um serviço administrativo de acompanhamento mais amplo e sistêmico do contrato, que pode ser exercido por uma pessoa ou por um setor, pelo qual a Administração faz valer seu interesse quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e economicidade das contratações. Já a fiscalização, deve ser exercida por um representante designado pela Administração para uma atuação de forma pontual relacionada ao objeto do contrato, com a finalidade de proteger a qualidade da prestação contratual com a avaliação das disposições contratuais, técnicas e administrativas.

Segundo o Tribunal de Contas da União, no acórdão AC-1239- de 25 de agosto de 2008, a medição da qualidade dos serviços tende a aperfeiçoar a prestação, mediante implantação de mecanismos que propiciem ajustes nos pagamentos conforme o desempenho dos terceiros, incentivando-os a fazer seus serviços com excelência

O Acordo de Nível de Serviços (ANS), também conhecido na versão na língua inglesa *Service Level Agreement* (SLA), é um termo importado dos contratos de Tecnologia de Informação.

Dessa maneira, “o ANS é uma pactuação entre as partes para a definição de um serviço com o mínimo de qualidade esperada.” (LEONELLO; MONTORO, 2018, p. 2), bem como, para Larson (1998), cada indicador de desempenho tem pelo menos uma finalidade do nível de serviço relacionado, que geralmente está relacionado a uma sanção financeira caso o contratado não atinja as metas acordadas.

Na Administração Pública Brasileira, a penalidade originária do acordo de nível de serviço (ANS) é referida como ajuste do pagamento, para que as adequações aos pagamentos estipulados no acordo de nível de serviço (ANS) não sejam confundidos com a multa contratual que é uma das sanções administrativas previstas na legislação (BRASIL, 2008).

Embora seja perfeitamente possível acordar essas duas situações em um contrato, o texto deve ser objetivo quando se concentra na multa tradicional que requer o processo administrativo ou quando a adequação direta do pagamento ocorrerá nos serviços atestados pelos meios planejados no acordo de nível de serviço (ANS).

Vasconcelos (2012) ressalta que o foco da atuação dos advogados pode ser organizado em duas linhas de ação, quais sejam: a subjetiva e a objetiva. A ação subjetiva é direcionada para a identificação e avaliação das capacidades que são importantes para o desempenho de um advogado, por outro lado a ação objetiva é focada para a análise dos resultados alcançados nos processos judiciais, confirmando em números como percentual de decisões positivas ao cliente: impacto pecuniário, taxa de condenação de réu, tempo de término do processo.

De acordo com Ramsey e Kelly (1998), o modelo de controle e avaliação do desempenho de advogados está disposto em duas etapas: a primeira etapa ocorre pela cobertura do processo, estabelecendo critérios para cada tipo de casos, com uma avaliação da atuação do advogado ao analisar as atividades processuais realizadas até o final do processo. A segunda etapa se refere à avaliação dos resultados alcançados pelo trabalho do advogado e seus efeitos realizados com o estabelecimento das expectativas.

Para Hiles (1994), com a inserção do acordo de nível de serviços no relacionamento contratual há a necessidade de implantação da gestão de nível de serviços para possibilitar a contínua medição, reporte e melhoria na qualidade do serviço contratado. A gestão de nível de serviços (GNS) é um processo e o acordo de nível de serviços é um documento, produto desse processo. A gestão de nível de serviços compreende procedimentos que visam garantir a prestação de adequados níveis de serviço a todos os usuários. A gestão de nível de serviços não é uma opção que demanda pouco tempo e sacrifícios em sua implementação ou implementação

de cada contrato, porém, na maioria das situações, os seus benefícios compensam, de forma significativa, custos e esforços adicionais.

Sturm, Morris e Jander (2000) salientam que em cenários organizacionais em que a gestão de nível de serviços foi implantada, as melhorias foram observadas como: compreendendo mais de 20 serviços terceirizados; criação de um ambiente que incentiva a melhoria gradual dos serviços; maior produtividade; planejamento proativo do futuro assumido; redução das despesas para reduzir as interrupções do serviço que afetam diretamente os negócios; além de outros benefícios observados em organizações que fornecem serviços.

Na visão de Sturm, Morris e Jander (2000), no desempenho do contrato, o monitoramento dos indicadores de desempenho servirá como dados de entrada da produção de níveis de serviço. O desempenho dos terceiros é dirigido aos níveis de serviços, que ativa ajustes aos pagamentos fornecidos de acordo com a qualidade do serviço prestado. As sanções podem ser aplicadas se forem estipuladas em contrato, como em caso de falhas graves ou problemas recorrentes, essas ações serão registradas para o acompanhamento subsequente de problemas em reuniões periódicas da revisão dos serviços.

Os acordos de nível de serviço e os principais indicadores de desempenho estão intimamente relacionados, mas são claramente diferentes. Um acordo de nível de serviços (ANS) é voltado para o futuro, enquanto os KPIs (indicadores-chave de desempenho) se concentram no desempenho passado.

Por fim, enquanto um acordo de nível de serviços (ANS) define os comparativos de mercado com antecedência para avaliar o desempenho no futuro próximo, os KPIs (indicadores-chave de desempenho) que forem escolhidos medirão o desempenho do negócio em relação aos *benchmarks* realizados.

## **1.6 Custos de transação, política de acordos e gestão do nível de serviços**

Comumente, o processo judicial tem um percurso longo, estando vinculado a prazos, documentos, oitivas de testemunhais, perícias, recursos, cartórios, em atendimento aos princípios constitucionais do acesso à justiça, duplo grau de jurisdição, contraditório e ampla defesa.

Esse sistema de regras demanda do cidadão que almeja a prolação da sentença final resultado favorável, a incidência de riscos e eventuais perdas econômicas, de modo que ao

resolver a situação litigiosa esta não poderá ocasionar despesas ou danos, além de determinados patamares aceitáveis.

A afirmação anterior está amparada no pensamento de Pugliese e Salama (2008) descrito abaixo:

Assim, a questão não é saber se eficiência pode ser igualada à justiça; não pode. A questão é saber como a construção da justiça pode se beneficiar da discussão de prós e contras, custos e benefícios e incentivos postos pelo sistema jurídico. A análise dos incentivos postos pela legislação é onde pode começar a discussão do justo; não onde ela deve acabar. Grandes dilemas morais se prestam à determinação política e devem ser decididos por meio dos sistemas políticos adotados pela sociedade. Contudo, noções de justiça – e construções jurídicas – que não levem em conta as prováveis consequências de suas articulações práticas são incompletas. O desafio é, portanto, enriquecer o debate jurídico integrando a discussão da eficiência na discussão do justo (PUGLIESE; SALAMA, 2008, p.18).

Os autores complementam o argumento ao afirmar que: “[a] competição incentiva os sistemas de prestação jurisdicional mais eficientes a inovar e os sistemas menos eficientes a emular” (PUGLIESE; SALAMA, 2008, p. 22).

Mankiw (2013 apud GONÇALVES, 2013, p.37) destaca Coase em seu Teorema:

O teorema de Coase pode ser resumido da seguinte maneira: ‘Os agentes privados podem solucionar o problema das externalidades entre si, desde que os custos de transação não sejam excessivos. Qualquer que seja a distribuição inicial dos direitos, as partes interessadas sempre podem chegar a um acordo pelo o qual todos ficam numa situação melhor’.

Em relação aos custos de transação dos acordos entabulados na política de acordos definida pela diretoria jurídica da Instituição financeira ante a eficiência obtida com o custo efetivo das demandas judiciais, sejam repetitivas ou não, diante da associação entre eficácia e eficiência pactuada nos acordos de níveis de serviços e monitorada nos indicadores é possível fundamentá-los nos argumentos apresentados por Zylbersztajn e Sztajn (2005) a seguir:

Por que, então, não associar eficácia à eficiência na produção de normas jurídicas? Eficácia como aptidão para produzir efeitos e eficiência como aptidão para atingir o melhor resultado com o mínimo de erros ou perdas, obter o visar ao melhor rendimento, alcançar a função prevista de maneira a mais produtiva. Elas deveriam ser metas de qualquer sistema jurídico. A perda de recursos/esforços representa custo social, indesejável sob qualquer perspectiva que se empregue para avaliar os efeitos (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005, p.81).

A racionalidade motiva a adoção de soluções extrajudiciais que minimizem os custos de transação e maximizem ou impulsionem os lucros de suas relações jurídicas e exige que as relações comerciais sejam eficientes. No âmbito da estatal, os custos de transação são

minimizados e se traduzem nos acordos entabulados no curso dos processos judiciais em face das vantagens da celeridade, informalidade, obedecido o prescrito em lei, a autonomia da vontade dos envolvidos, a simplicidade, a flexibilidade, a economia de gastos, a segurança jurídica e a confidencialidade.

Santos Filho e Timm (2011) sustentam que é o Direito, por meio da imposição de regras e leis que disporá sobre as vantagens e desvantagens de se utilizar um ou outro comportamento:

Em outras palavras, o ambiente legal torna-se responsável por deixar a disposição dos jogadores as alternativas mais eficientes. Diz-se, portanto, que a Teoria dos Jogos trata o direito como instituto criador não somente de regras, mas também dos reflexos das escolhas estratégicas feitas pelos indivíduos. É neste contexto que a estrutura do sistema processual civil deve ser visualizada. As partes litigantes constroem suas estratégias de acordo com os incentivos e desincentivos criados pela estrutura processual e jurisprudencial existente. Diante do cenário da morosidade e do abarrotamento de processos que o judiciário brasileiro vive atualmente, é praticamente obrigatório que as regras processuais e a jurisprudência delimitem os incentivos corretos para que as estratégias dos litigantes não impliquem o esgotamento dos recursos do sistema (SANTOS FILHO; TIMM, 2011, p. 34).

Ante o salto tecnológico vivenciado pela sociedade atual, a diretoria e as unidades jurídicas da estatal deverão aperfeiçoar a governança, aumentar a transparência e a eficiência dos serviços prestados, adotar soluções tecnológicas para uso compartilhado, promover acesso à justiça digital, desenvolver a inteligência artificial ao qualificar as informações da base de dados, fortalecer e inovar a gestão da informação.

Desde a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, uma nova realidade se impõe às empresas do mercado B2C ou de atendimento de clientes: o aumento exponencial do número de processos judiciais.

Pelo exposto, a instituição financeira necessita aperfeiçoar a eficiência dos processos judiciais a partir dos dados existentes a seu favor a fim de perceber duas alternativas na condução de carteiras de volume: se ganha o processo ou se perde muito rápido.

Com o incremento dos processos judiciais, a eficácia depende cada vez mais da implementação de fluxos organizados para o acompanhamento das demandas terceirizadas, daí a importância da gestão dos serviços jurídicos por meio dos acordos de nível de serviços com vistas a evitar perda de tempo e de recursos.

Essa estratégia também acarretou decréscimo nos valores dos honorários e o uso intensivo da tecnologia, combinando inteligência artificial e jurimetria para racionalizar ainda mais os custos e a gestão dos processos e acordos judiciais, sopesando a perspectiva econômica,



vislumbrando que caso se entenda que havendo culpa ou perspectiva de derrota nas lides, é preciso buscar o acordo o quanto antes, pois haverá impactos financeiros e sociais em postergar a prolação da sentença da ação judicial.

A seleção dos processos e a gestão dos níveis de serviços executados pelos escritórios contratados deverá ser realizada a partir dos dados históricos da Estatal e dos concorrentes, utilizando ferramentas de jurimetria e estatística, o que permitirá a separação de casos favoráveis ou desfavoráveis à instituição por meio da discussão jurídica razoável e célere com ou sem julgamento do mérito, racionalização do volume da carteira de processos e diminuição de custos de transação e incremento dos acordos e negociações a fim de minimizar as demandas repetitivas;

As estratégias corporativas de contratar terceiros e as políticas de acordos instituídas pela diretoria jurídica para demandas advocatícias repetitivas cíveis e consumeiristas se apresentam eficientes como vantagens competitivas no mercado em face da terceirização do volume excessivo de processos judiciais existentes e a gestão de risco consistente no monitoramento da gestão de serviços prestados pelos escritórios contratados, via acordos dos níveis de serviços.

No entanto, é importante buscar uma maior redução do volume das carteiras de processos existentes com o uso de filtros adequados aplicados em ferramentas que visem a integração da gestão dos serviços prestados pelos escritórios contratados dos indicadores já existentes vinculados aos indicadores das estratégias de dispensa de recursos e aos indicadores da estratégia de acordos, alinhados à matriz analítica histórica indicativa dos melhores valores e casos, incluindo a mediação e negociação online para os casos de Procon e da plataforma governamental Consumidor.gov.

Por fim, a adesão das referidas estratégias corporativas na gestão dos processos judiciais irá inserir efetivamente o jurídico da instituição financeira no indispensável, irreversível e fundamental cenário de transformação digital vigente na sociedade contemporânea.

## 2. METODOLOGIA

Nesta seção, serão descritos os procedimentos metodológicos, a delimitação do espaço pesquisado e os procedimentos para análise e coleta de dados, a fim de caracterizar a pesquisa científica como de caráter exploratório e qualitativo, com o objetivo de esclarecer, desenvolver e modificar conceitos, ideias e a formulação de problemas específicos para estudos posteriores.

Gerhardt e Souza (2009) definem metodologia como o estudo sistemático e lógico dos métodos que são empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Corresponde ao estudo do método, do conjunto de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa; científica deriva de ciência, a qual compreende o conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados em relação a determinado domínio do saber.

Discutindo a forma de trabalho para alcançar os objetivos deste estudo, foi necessário realizar uma pesquisa de levantamento de dados que, segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), é uma forma de obter informações sobre os fenômenos que influenciam as interações, processos e fenômenos relativos às pessoas em sua vida diária, caracterizada pela coleta de respostas verbais diretamente dos participantes.

### 2.1 Procedimentos teórico metodológicos

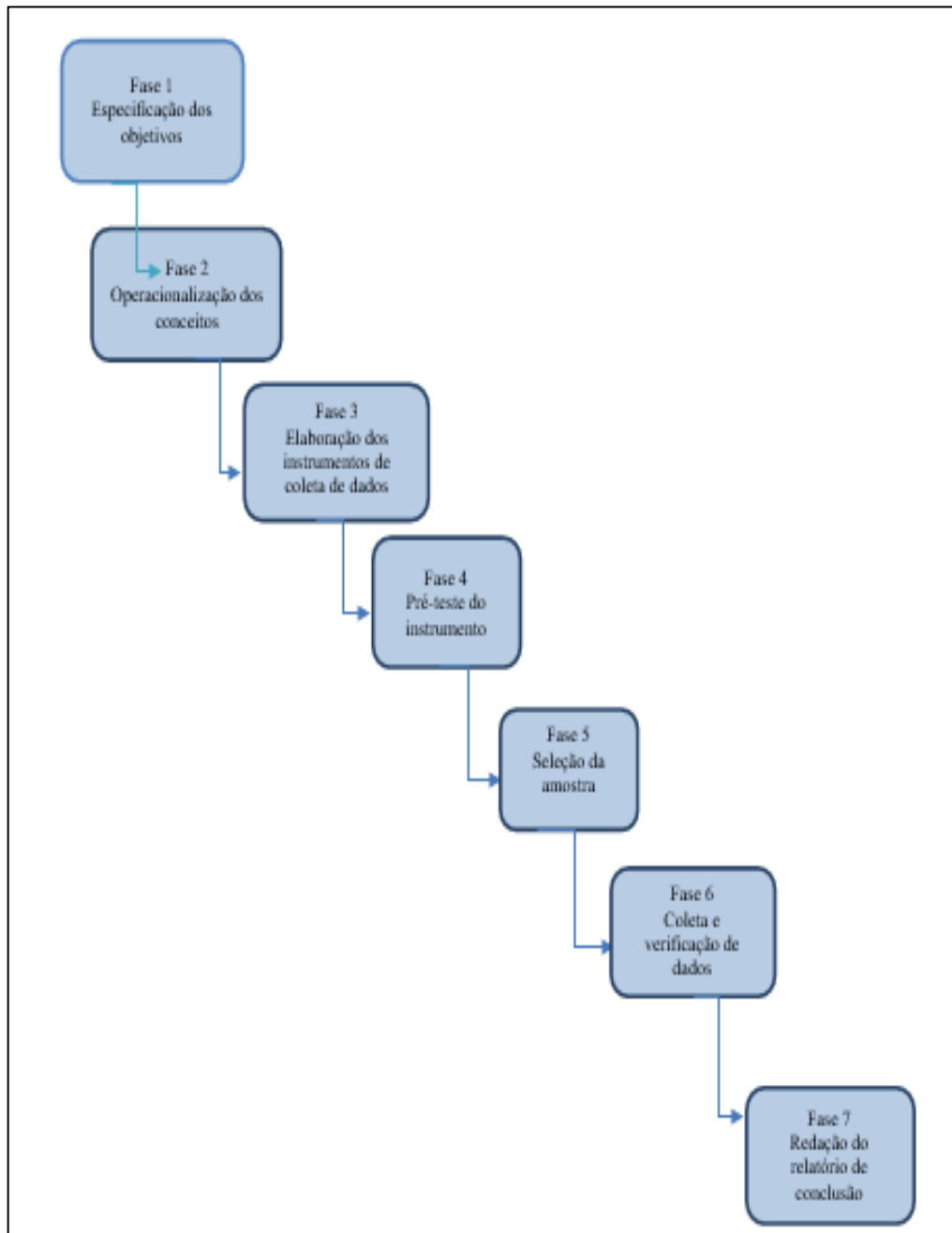
O procedimento utilizado para a realização da coleta de dados foi dividido em dois: I: uma entrevista com funcionários da estatal que monitoram e acompanham os escritórios de advocacia que tiveram seus serviços contratados por meio do edital 2020; II: acompanhamento da evolução dos níveis de serviços a partir de relatórios consolidados digitais e *dashboard* semanais e mensais sobre performance dos contratantes licitados.

Gil (2008) ressalta que a utilização de entrevistas para o levantamento de dados frente a outras técnicas, apresentam vantagens, tais como: i) possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, incluindo assuntos complexos ou alta carga emocional; II: é eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do assunto tratado; III: os dados obtidos podem ser classificados e quantificados; IV: possibilita um maior número de respostas visto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a responder a uma entrevista; V: e existe possibilidade de flexibilidade para esclarecer dúvidas fazer adaptações, bem como, facilitar o entendimento ao entrevistado e o levantamento dos dados esperados.

## 2.2 Método de trabalho

Este trabalho de pesquisa foi desenvolvido seguindo as fases representadas na Figura 20.

Figura 20: Fases dos procedimentos teóricos metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

### 2.2.1 Fase 1: Especificação dos objetivos

O objetivo foi conhecer e delimitar o problema de pesquisa, verificando o que foi publicado e relevante a respeito dos temas abordados neste estudo, como os conceitos de

fenômeno de litigância repetitiva no Brasil, acordo e gestão de nível de serviços, licitações e serviços advocatícios.

### *2.2.2 Fase 2: Operacionalização dos conceitos e variáveis*

Nesta fase, foi realizada a construção de um referencial teórico que subsidiasse a elaboração deste estudo, assim foram utilizadas fontes de informação diversas (livros, artigos, teses e estudos de caso). No decurso da pesquisa bibliográfica, o intuito foi conceituar e discorrer sobre a relevância em criar e propor uma melhor gestão da qualidade dos serviços prestados pelos escritórios de advocacia no âmbito do jurídico responsável pela gestão da terceirização na instituição financeira, visto que a gestão das organizações é cada vez mais pressionada em prol de resultados imediatos.

### *2.2.3 Fase 3: Elaboração do instrumento de coleta de dados*

Foram adaptados dois instrumentos (entrevistas e questionários semi estruturados) buscando validar a gestão de qualidade por meio dos indicadores de níveis de serviço nos serviços jurídicos prestados pelos contratados pela organização, assim como, a relação entre sistemas de gestão da qualidade e desempenho organizacional na unidade jurídica responsável pela terceirização da instituição financeira em estudo, foi considerada a construção de questões simples de serem entendidas pelos assessores jurídicos, mesmo que estes não tenham tido acesso aos conceitos teóricos de acordo ou gestão de nível de serviços, licitações ou qualidade, assim, foram usados conceitos de medição da maturidade do sistema de qualidade, maturidade da gestão de processos e desempenho dos escritórios contratados.

Segundo Finkelstein (2009), a mensuração é definida como atribuição de símbolos, preferencialmente numéricos, à propriedade dos objetos que se deseja medir. Esses símbolos são direcionados a quantificar ou classificar determinadas características. Dessa forma, a medição é um processo de representação, relacionando algum aspecto do mundo real com sistemas simbólicos.

O modelo mais utilizado entre os pesquisadores foi desenvolvido por Rensis Likert, em 1932, para medir atitudes no contexto das ciências comportamentais, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância de satisfação com um serviço. Nessa escala, os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e de acordo com essa afirmação.

A escala original tem a proposta de ser aplicada com cinco pontos, variando de discordância total até a concordância total. Entretanto, atualmente, existem modelos chamados do tipo Likert com variações na pontuação, de acordo o critério do pesquisador, outra vantagem da escala de Likert é sua facilidade de manuseio, pois, é fácil ao respondente emitir um grau de concordância sobre uma afirmação. Adicionalmente, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram essa escala contribuiu, positivamente, para sua aplicação nas mais diversas pesquisas.

Por fim, chegando ao modelo de acordo com a pesquisa efetuada, o questionário foi proposto, tendo o seguinte desmembramento estrutural de acordo com o Quadro 11:

Quadro 11: Desmembramento da estrutura do questionário proposto

<b>Nº DE QUESTÕES</b>	<b>TIPO DE QUESTÕES</b>	<b>ESCALA DE MEDIÇÃO</b>
2	Pergunta aberta	Não se aplica
15	Pergunta fechada escalonada	Likert
<b>TOTAL: 17</b>	-	-

Elaborado pelo autor (2021).

#### 2.2.4 Fase 4: Pré-teste do instrumento

Com o intuito de validar o conteúdo do questionário adaptado para a pesquisa foi submetido a três especialistas com experiência sobre os temas em estudo. Para o pré-teste, o critério usado foi eleger professores ou advogados com conhecimento e *expertise* nos assuntos atinentes ao objeto da pesquisa, assim, foi entregue o questionário proposto contendo os itens do instrumento a ser avaliado no formato digital aos avaliadores, sendo possível aos mesmos sugerir itens necessários que estivessem ausentes ou eliminar algum item, bem como tecer comentários e sugestões.

Apesar da não exclusão de nenhum item pelos avaliadores, a seguir foi construída a organização da redação e esclarecimentos dos enunciados do questionário, antes do direcionamento aos respondentes, via *Microsoft Forms*.

### 2.2.5 Fase 5: Seleção de amostra

Para a seleção de amostra do estudo, foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística, o levantamento de dados usa uma determinada quantidade de amostra calculada.

### 2.2.6 Fase 6: Coleta e verificação de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários com 2 (duas) perguntas abertas e 15 (quinze) perguntas fechadas na escala *Likert*, via *Microsoft Forms*, durante o período de março de 2021 a abril de 2021, aos assessores e supervisores jurídicos da unidade jurídica de terceirização da instituição financeira onde houve vinte e sete devidamente válidos, bem como, a realização de entrevistas semiestruturadas com oito perguntas abertas a três especialistas na área de Gestão Legal, *Compliance*, Direito Digital e implantação de acordos em nível de serviços em departamentos jurídicos.

#### 2.2.6.1 Apresentação da estrutura da estatal

Instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação do Governo Federal do Brasil em 50% das ações (em fevereiro de 2020). É um dos cinco bancos estatais do governo brasileiro, tendo como acionistas, para além da União (com 59,1%), a Previ (10,4%), capital estrangeiro (29,82%), o BNDES par (0,2%), pessoas físicas (6,0%), pessoas jurídicas (5,2%) e ações em tesouraria (0,7%). Fundado em 1808, possui 3.692 agências, estando presente na maioria dos municípios do País, com uma estrutura de mais de 93.190 funcionários, além de estagiários, contratados temporários e adolescentes (números de fevereiro 2020). Possui ainda opções de acesso via internet, telefone e telefone celular e está presente em mais de 21 países.

##### 2.2.6.1.1 Diretoria jurídica

Vinculada diretamente à Presidência da Estatal, a Diretoria Jurídica (DIJUR) é responsável pela defesa dos interesses da Estatal perante órgãos judiciais, Ministério Público e órgãos administrativos de fiscalização, normatização, regulação e controle. Para tanto, responde pelo assessoramento jurídico das demais Diretorias da Estatal e pelo acompanhamento de demandas extrajudiciais e judiciais de sua competência.

Em relação à gestão dos serviços jurídicos terceirizados, a Estatal adotou o conceito de centralização nacional, de atribuição da unidade jurídica de terceirização, que também é subordinada à diretoria jurídica da Instituição financeira estatal.

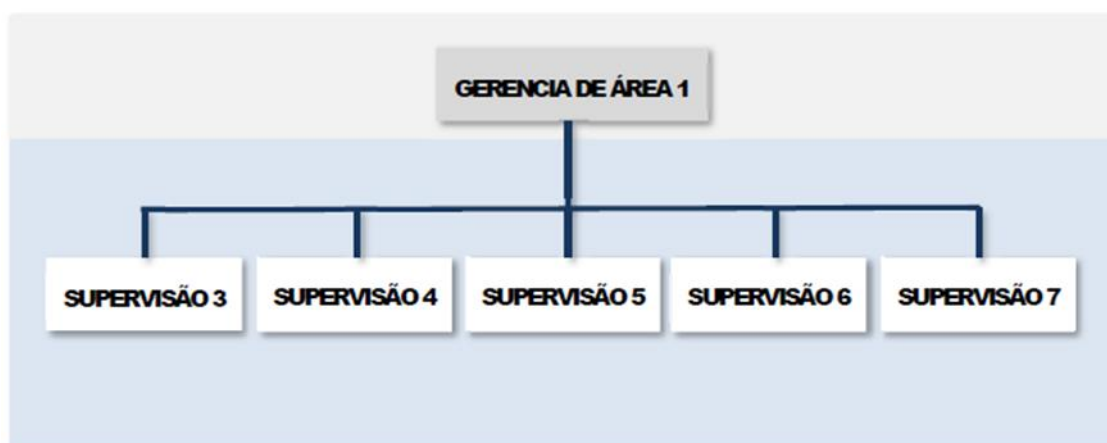
#### 2.2.6.1.2 Unidade jurídica gestora da terceirização

É a unidade organizacional responsável pela operacionalização centralizada, de forma a abranger todo o território nacional, das estratégias de gestão técnica da terceirização de serviços jurídicos, na forma definida pela diretoria jurídica.

Compete à unidade jurídica de terceirização da estatal acompanhar e fiscalizar os serviços prestados pelos escritórios contratados, objetivando alcançar o nível de qualidade esperado pela estatal.

A unidade jurídica responsável pela terceirização na instituição financeira estatal é composta pela gerência geral e duas gerências de área jurídica, que são responsáveis pelas supervisões jurídicas, sendo 10 (dez) supervisões jurídicas encarregadas de gerir as atividades necessárias para a execução de cada contrato constante no Edital 2013/16655 (7421).

Figura 21: Gerência de Área 1



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Gerência de Área 1 da unidade jurídica de Terceirização é composta pelas seguintes supervisões jurídicas:

A Supervisão Jurídica 3 é responsável primordialmente, dentre outras atividades, pelo contrato da Área IV – área cível (exceto recuperação de crédito), trabalhista, tributária, penal e contencioso administrativo para os seguintes estados: MG, RJ, ES, SP e abrange o relacionamento com os escritórios contratados nas seguintes atividades: dispensa de recursos, informações cadastrais, respostas a questionamentos técnico-jurídicos; respostas sobre dúvidas pertinentes ao módulo financeiro do gerenciador de processos automatizado e andamento de penhoras efetivadas via sistema BACENJUD.

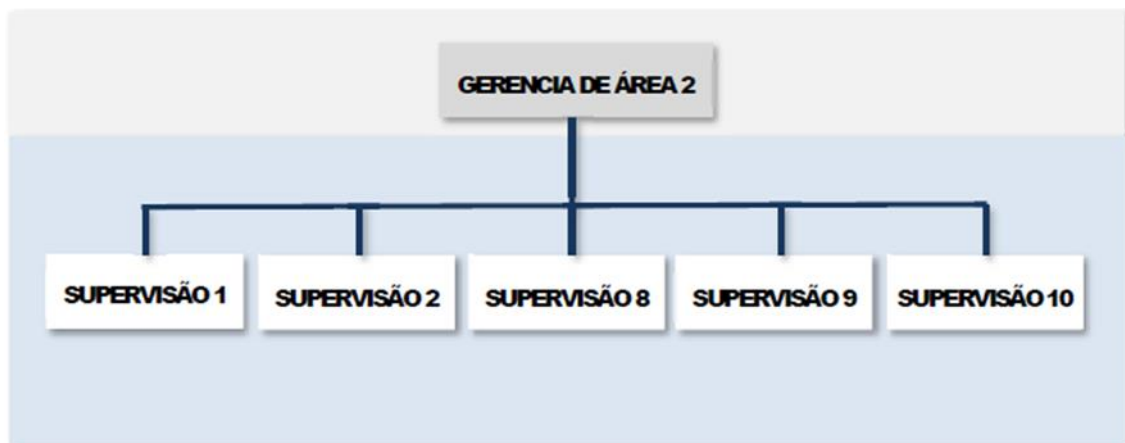
A Supervisão Jurídica 4 é, primordialmente, dentre outras atividades, responsável pelos contratos das Áreas IV e V, sendo a área IV responsável por demanda cível (exceto recuperação de crédito), trabalhista, tributária, penal e contencioso administrativo para os demais estados do país e a área V responsável por demanda cível incluindo a recuperação de crédito especificamente para os estados: AC, AL, AP, PB, RO, RR e SE e abrange o relacionamento com os escritórios contratados as mesmas atividades realizadas na supervisão 3 descritas no item anterior.

A Supervisão Jurídica 5 é responsável, primordialmente, dentre outras atividades, pela estratégia de acordos quando a instituição for parte réu nas ações cíveis e trabalhistas e abrange o relacionamento com os escritórios contratados nas seguintes atividades: encaminhar, direcionar e acompanhar o tratamento da base de dados com os processos das estratégias de acordos; gerenciar as providências após a celebração dos acordos e apoiar os eventos de conciliação

A Supervisão Jurídica 6 é a responsável, primordialmente, dentre outras atividades, pela realização das análises de risco reativas nos processos jurídicos que estiverem em alçada superior a dos escritórios contratados, bem como, pela solicitação de alteração cadastral ou documental dos processos sob condução dos escritórios.

A Supervisão Jurídica 7 realiza, primordialmente, dentre outras atividades, as análises de risco proativas em processos em alçada superior à dos escritórios contratados, análises para certificação de processos e solicitações de alteração cadastral ou documental nos processos sob condução dos escritórios;

Figura 22: Gerência de Área 2



Fonte: Elaborada pelo autor.



A gerência de área 2 (dois) da unidade jurídica de Terceirização é composta pelas seguintes supervisões jurídicas:

A Supervisão Jurídica 1 é responsável, primordialmente, dentre outras atividades, pelas relativas à recuperação de créditos, independentemente da área de atuação prevista no Edital de Credenciamento 2013/16655(7421). Abrange o relacionamento com os escritórios e realiza as seguintes atividades: Dispensa de recursos, informações cadastrais, respostas a questionamentos técnico-jurídicos; respostas sobre dúvidas pertinentes ao módulo financeiro do gerenciador de processos automatizado e andamento de penhoras efetivadas via sistema BACENJUD.

A Supervisão Jurídica 2 é a responsável, primordialmente, dentre outras atividades, pela qualificação e monitoramento da base de processos judiciais sob condução da advocacia terceirizada.

A Supervisão Jurídica 8 é encarregada, primordialmente, dentre outras atividades, pela apuração de falhas técnicas dos escritórios na condução dos feitos, assim identifica possíveis falhas técnicas e administrativas ocasionados pelos contratados em processos encerrados ou ainda em tramitação.

A Supervisão Jurídica 9 atua na gestão do desempenho dos escritórios e realiza primordialmente, dentre outras, as atividades: acompanhar e divulgar o desempenho escritórios contratados, orientando a atuação dos escritórios contratados para atingimento dos acordos de níveis de serviços (ANS).

A Supervisão Jurídica 10 realiza, primordialmente, dentre outras atividades, a avaliação da qualidade processual da atuação dos escritórios contratados e a qualidade da base no encerramento do processo no gerenciador financeiro do Banco, bem como, desenvolve orientações, circulares, boletins, reuniões e treinamentos para os contratados, a partir de necessidades da unidade jurídica de terceirização.

O modelo adotado, a teor do Edital 2013/16655 (7421), foi construído com base em direcionadores definidos, em especial a contratação por área de atuação (especialização) e em cada Unidade da Federação, conforme Figuras 23, 24, 25, 26, 27, 28.

Figura 23: Tipos de contratos a serem celebrados ao amparo do Edital 2013/016655

<b>Contratos Divididos por Áreas de Atuação:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área I: Recuperação de Crédito Segmento I;</li> <li>• Área II: Recuperação de Crédito Segmento II;</li> <li>• Área III: Recuperação de Crédito Sem Segmento;</li> <li>• Área IV: Cível – exceto Recuperação de Crédito, Trabalhista, Tributária, Penal e Contencioso Administrativo;</li> <li>• Área V: Cível – inclusive Recuperação de Crédito, Trabalhista, Tributária, Penal e Contencioso Administrativo.</li> </ul>

Fonte: Edital nº 2013/16665 (7421).

Figura 24: Área I – Recuperação de Crédito Segmento I

<b>Características Principais:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrança pré-processual e processual de dívidas de clientes com endividamento geral igual ou superior a R\$ 400 mil, ou;</li> <li>• Independente do valor, em casos de insolvência civil, concordata e falência do Decreto Lei 7.661/45,</li> <li>• Recuperação judicial, plano especial para microempresas e empresas de pequeno porte e falência sob a égide da Lei 11.101/05.</li> </ul>
<b>Regiões:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Região Centro Oeste: GO, MT e MS;</li> <li>• Região Sudeste: MG e SP;</li> <li>• Região Sul: PR e RS.</li> </ul>

Fonte: Edital nº 2013/16665 (7421).

Figura 25: Área II – Recuperação de Crédito Segmento II

<b>Característica Principal:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrança pré-processual e processual de dívidas de clientes com endividamento geral menor que R\$ 400 mil e que;</li> <li>• Não estejam em processo de recuperação judicial, falência ou concordata.</li> </ul>
<b>Regiões:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Região Centro Oeste: GO, MT e MS;</li> <li>• Região Sudeste: MG e SP;</li> <li>• Região Sul: PR e RS.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Observe-se que as regiões de atuação são as mesmas da Área I, Segmento I.</i></p>

Fonte: Edital nº 2013/16665/7421).

Figura 26: Área III – Recuperação de Crédito Sem Segmentação

<b>Características Principais:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrança pré-processual e processual de dívidas (independente do valor);</li> <li>• Habilitação de Crédito em Inventário, Recuperação Judicial, Plano Especial para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e Falência (Lei n.º 11.101/05), entre outros;</li> </ul>
<b>Regiões:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Região Norte: AM e PA;</li> <li>• Região Nordeste: BA, CE, MA, PE, PI e RN;</li> <li>• Região Centro Oeste: DF e TO;</li> <li>• Região Sudeste: ES e RJ;</li> <li>• Região Sul: SC.</li> </ul>

Fonte: Edital nº 2013/16665/7421).

Figura 27: Área IV – Cível (exceto recuperação de crédito), Trabalhista, Tributária, Penal e Contencioso Administrativo

<b>Características Principais:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cível (exceto recuperação de crédito);</li> <li>• Trabalhista, Tributária, Penal e Contencioso Administrativo.</li> </ul>
<b>Regiões:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Região Norte: AM, PA e TO;</li> <li>• Região Nordeste: BA, CE, MA, RN, PE e PI;</li> <li>• Região Centro Oeste: DF, GO, MT e MS;</li> <li>• Região Sudeste: ES, MG, RJ e SP;</li> <li>• Região Sul: RS, SC e PR.</li> </ul>

Fonte: Edital nº 2013/16665)7421).

Figura 28: Área V – Cível (inclusive recuperação de crédito), Trabalhista, Tributária, Penal e Contencioso Administrativo

<b>Características Principais:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cível (inclusive recuperação de crédito);</li> <li>• Trabalhista, Tributária, Penal e Contencioso Administrativo.</li> </ul>
<b>Regiões:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Região Norte: AC, AP, RO e RR;</li> <li>• Região Nordeste: AL, PB e SE.</li> </ul>

Fonte: Edital nº 2013/16665)7421).

Neste estudo será apresentada uma proposta de modelo de desenvolvimento da gestão de serviços advocatícios prestados pelos escritórios advocatícios a partir dos acordos de nível de serviços, conforme estratégias prescritas no Edital 2013/16655 (7421), bem como, apontar possíveis falhas e limitações do modelo atual.

#### 2.2.6.2 Acordo de Nível de Serviço - ANS

A Estatal avalia o desempenho do Escritório Contratado, por intermédio de indicadores de eficiência.

A avaliação é realizada de acordo com cada área de atuação, conforme disposição contratual, inclusive com a comparação de desempenho entre os escritórios. São utilizados até 5 (cinco) tipos de indicadores, apurados e avaliados mensalmente.

O período de apuração dos indicadores está entre o primeiro e último dia do mês.

#### 2.2.6.2.1 Indicadores

Os indicadores para apuração do desempenho do Escritório Contratado são os seguintes:

- Cadastro Certificado (Áreas I, II, III, IV e V);
- Registro de Andamentos (Áreas I, II, III, IV e V);
- Tempestividade das Informações Prestadas (Áreas I, II, III, IV e V);
- Tempestividade do Ajuizamento (Áreas I, II, III e V);
- Registro de Medidas de Impulsão Jurídico-Negocial (Áreas I, III e V).

A seguir é detalhada a forma de apuração dos indicadores do Acordo de Nível de Serviço.

*Cadastro Certificado (Áreas I, II, III, IV e V):*

*Indicador Cadastro Certificado = A/B onde:*

A = Dentre os NPJ descritos no denominador, aqueles certificados em primeira análise.

B = Quantidade de NPJ certificados no período de apuração.

*Registro de Andamentos (Áreas I, II, III, IV e V):*

*Indicador de Registro de Andamentos = A/B onde:*

A = Dentre os NPJ constantes no denominador, aqueles que, no período de apuração, tiveram registro de andamento, inclusão de resultado do processo, inclusão de pedido de subsídios, registro de penhora (inclusão ou alteração), inclusão/alteração de bem da penhora, efetivação de depósito judicial e inclusão da data de ajuizamento, nos últimos 60 dias, a partir da distribuição ao Escritório Contratado. Os registros/inclusões devem ter sido realizados pelo Escritório Contratado.

B = Todos os NPJ “em ser” (não baixados / excluídos / cancelados / encerrados no Portal Jurídico).

*Tempestividade das Informações Prestadas (Áreas I, II, III, IV e V);*

*Indicador de Tempestividade das Informações = A/B onde:*

A = Dentre as solicitações de assessoria descritas no denominador, quantidade daquelas em que a resposta à solicitação de assessoria ou registro de anotação foi efetuado em prazo igual ou inferior a 2 (dois) dias úteis, após a data de expedição/redirecionamento ao Escritório responsável pela elaboração da resposta.

B = Solicitações de assessoria expedidas/redirecionadas ao Escritório Contratado, em que o prazo de atendimento de 2 dias úteis (após a data de expedição/redirecionamento da solicitação de assessoria ao Escritório) esteja no período de apuração, desconsiderando aquelas em que o advogado condutor do processo seja diferente do responsável pela elaboração de resposta à solicitação de assessoria.

*Tempestividade do Ajuizamento (Áreas I, II, III e V);*

*Indicador Tempestividade do Ajuizamento = A/B onde:*

A = Dentre os NPJ indicados no denominador, aqueles, cuja Data de Ajuizamento seja menor que a data da confirmação de recebimento dos documentos pelo Escritório Contratado (marcada pelo usuário ou automaticamente pelo sistema), acrescida dos dias referentes ao prazo para ajuizamento estabelecido no modelo de contrato.

A contagem do prazo para ajuizamento inclui o dia da marcação do recebimento dos documentos no Portal Jurídico (para os casos em que houve encaminhamento de documentação física) ou da distribuição do NPJ ao Escritório (nas situações em que não for enviado documento físico).

B = Quantidade de NPJ principais – variação 000 –, com o BB no polo ativo e operações encaminhadas, automaticamente, pelo sistema CAO, em que a primeira Data de Inclusão de informações no campo Data de Ajuizamento, esteja dentro do período de apuração.

*Registro de Medidas de Impulsão Jurídico-Negocial (Áreas I, III e V).*

*Indicador de Registro de Medidas de Impulsão Jurídico-Negocial = A/B onde:*

A = Dentre os processos constantes no denominador, aqueles que, no período de apuração, tiveram registro de andamento marcado como Impulsão Jurídico-Negocial, inclusão de resultado do processo, inclusão de pedido de subsídio, registro de penhora (inclusão ou alteração), inclusão/alteração de bem da penhora, efetivação de depósito judicial, inclusão da data de ajuizamento, nos últimos 30 dias, a partir da vinculação do processo à priorização do tipo Impulsão Jurídico-Negocial ativa. Os registros/inclusões devem ter sido realizados pelo Escritório Contratado.

B = Todos os processos “em ser” (não baixados / excluídos / cancelados / encerrados no Portal Jurídico), vinculados a pelo menos uma priorização do tipo Impulsão Jurídico-Negocial ativa.

Uma vez realizado o cálculo de cada indicador previsto para o segmento específico, será calculada a média geral, para identificar se haverá ou não impacto no valor da cota de manutenção.

#### 2.2.6.3 Médias Gerais e Pontos Percentuais de Redução

Com base na média geral, caso o Escritório Contratado não tenha alcançado o índice de eficiência médio equivalente a 9,5 (nove inteiros e cinco décimos), o Banco aplicará, mediante prévia comunicação, percentual de dedução sobre o valor total da cota de manutenção, referente à condução de todos os processos objetos de tal remuneração, no mês respectivo, conforme discriminado a seguir.

As médias gerais, se atingirem a pontuação a seguir, gerarão os seguintes pontos percentuais de redução da cota de manutenção do Escritório Contratado:

- média geral do índice de eficiência de 9,0 a 9,4, inclusive: dedução de 10%;
- média geral do índice de eficiência de 8,0 a 8,9, inclusive: dedução de 20%;
- média geral do índice de eficiência de 7,0 a 7,9, inclusive: dedução de 30%;
- média geral do índice de eficiência de 6,0 a 6,9, inclusive: dedução de 40%;
- média geral do índice de eficiência abaixo de 6,0: dedução de 50%.

Caso a média geral do índice de eficiência do Escritório Contratado seja inferior a 9,5 por 3 (três) meses, consecutivos ou não; ou, em determinado mês, o índice de eficiência de qualquer dos indicadores seja inferior a 5,0, além da dedução na remuneração a título de cota de manutenção, será instaurado processo administrativo para apuração de descumprimento de cláusula contratual e aplicação das sanções previstas em lei.

#### 2.2.6.4 Processo Administrativo

Caracterizadas as hipóteses contratualmente previstas, o ato ou omissão do Escritório Contratado será interpretado como descumprimento de cláusulas contratuais e estará sujeito a apuração por meio de Procedimento Administrativo. Cabe ao Escritório Contratado executar os serviços com a mais estrita observância dos padrões, normas e especificações definidas pelo Banco e pela legislação vigente.

Concluído o Processo Administrativo, o Escritório Contratado estará sujeito às sanções previstas no Contrato.

#### 2.2.6.5 Sanções

Os atos praticados pelo Escritório Contratado, prejudiciais à execução das atividades objeto do Contrato, sujeitam-no às seguintes sanções:

- advertência;
- multa;
- suspensão temporária do direito de licitar e contratar com o Banco, suas subsidiárias e a estatal, por período não superior a 2 (dois) anos;
- declaração de inidoneidade para licitar e contratar com a União enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade.
- nenhuma sanção será aplicada sem o devido processo administrativo;
- a aplicação das penalidades ocorrerá após defesa prévia do interessado, no prazo de 5 (cinco) dias úteis a contar da intimação do ato;
- no caso de aplicação de advertência, multa por inexecução total ou parcial do Contrato e suspensão temporária, caberá apresentação de recurso no prazo de 5 (cinco) dias úteis a contar da intimação do ato;



A Estatal poderá aplicar ao Escritório Contratado multa por inexecução total ou parcial do contrato, correspondente a até 20% (vinte por cento) do valor da nota fiscal/fatura apresentada no mês anterior para os serviços prestados, sendo certo que:

A suspensão temporária poderá ser aplicada quando ocorrer:

- apresentação de documentos falsos ou falsificados;
- reincidência de execução insatisfatória dos serviços contratados;
- atraso, injustificado, na execução/conclusão dos serviços, contrariando o disposto no Contrato;
- reincidência na aplicação das penalidades de advertência ou multa;
- irregularidades que ensejem a rescisão contratual;
- condenação definitiva por praticar fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;
- prática de atos ilícitos, visando prejudicar a execução do Contrato;
- prática de atos ilícitos que demonstrem não possuir idoneidade para contratar com a estatal;
- inadimplemento, por parte do Escritório Contratado, de obrigações trabalhistas e previdenciárias devidas aos seus empregados;
- descumprimento das obrigações deste Contrato, especialmente aquelas relativas à prestação dos serviços.

#### 2.2.6.6 Rescisão do Contrato

A rescisão do Contrato poderá ocorrer nas seguintes hipóteses:

- administrativamente, a qualquer tempo, por ato unilateral e escrito do Banco, nos casos enumerados nos incisos I a XII e XVII a XVIII do art. 78 da Lei nº 8.666/93, atualizada pela Lei nº 9.854, de 27.10.99;

A rescisão também poderá ocorrer, quando o Escritório Contratado:

- motivar a suspensão dos serviços por parte de autoridades competentes.

Nesse caso, o Escritório Contratado responderá por eventual aumento de custos daí decorrentes e por perdas e danos que a estatal, como consequência, vier a sofrer;

- deixar de comprovar sua regularidade fiscal e trabalhista, inclusive contribuições

previdenciárias e depósitos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), para com seus empregados;

- for responsável por operações em curso anormal junto a qualquer agência do Banco;
- vier a ser declarada inidônea por qualquer órgão da Administração Pública;
- vier a ser atingida por protesto de título, execução fiscal ou outros fatos que comprometam a sua capacidade econômico-financeira;
- utilizar, em benefício próprio ou de terceiros, informações sigilosas às quais tenha acesso por força de suas atribuições contratuais;
- incorrer em alguma outra hipótese de rescisão prevista neste Contrato. Os casos de rescisão contratual serão formalmente motivados nos autos do Processo Administrativo, assegurado o contraditório e a ampla defesa.

A rescisão do contrato, por qualquer hipótese, ou sua extinção em razão do atingimento de seu termo final, importará na revogação automática do mandado outorgado ao (s) representantes (s) legal (is) do Escritório Contratado e não gerará, em nenhuma hipótese, em favor desta, direito à percepção de quaisquer verbas, seja a que título for, exceto as decorrentes de atos realizados antes da rescisão.

#### *2.2.7 Desenho do modelo de desenvolvimento de gestão de níveis de serviços*

Neste será abordada a proposta de desenvolvimento do modelo ou protocolo de gestão de nível de serviços para possível adoção no âmbito da unidade jurídica de terceirização a partir das falhas e limitações existentes no modelo atual e evidenciadas neste estudo e abordadas a fim de buscar eficiência na prestação dos serviços prestados pelos escritórios contratados na condução dos processos terceirizados, principalmente por meio da estratégia de acordos e dos acordos de níveis de serviços já existentes.

Uma das principais contribuições deste trabalho é a proposta de melhoria do acordo de níveis de serviços vigente no Edital 2013 para monitoramento dos serviços jurídicos pelos escritórios contratados, visando a construção de indicadores mais objetivos e mensuráveis para avaliação de desempenho dos mesmos.

A confrontação dos resultados da pesquisa com o fundamento teórico expôs que, para os problemas enfrentados pela Instituição financeira em estudo, há respostas na aplicação de um modelo de contratação fundamentado na gestão de nível de serviços, sugerindo que sua

adoção tem aptidão para aprimorar aspectos da contratação atual agregar eficiência às atividades de acompanhamento de contratos administrativos pelos fiscais de serviços, bem como procedimentos que evitarão irregularidades cometidas por agentes públicos e terceiros contratados.

Ante o abordado, é proposto um modelo de indicadores de níveis de serviços, visando garantir um monitoramento que permita obter resultados positivos escalonáveis, com defeitos identificados e analisados, bem como, submetido constantemente a sugestões internas e externas dos usuários do processo de negócio, considerando que indicadores de nível de serviços são conceituados como indicadores de desempenho que demonstram a percentagem de cases que atenderam às especificações acordadas em contrato entre o cliente e o prestador em certo período de tempo.

#### *2.2.8 Criação do índice de monitoramento de ingressos e integração ao indicador conformidade técnica das peças processuais*

A unidade jurídica responsável pela terceirização iniciou neste ano um projeto que fornece aos escritórios contratados dados estatísticos, obtidos por meio da jurimetria, que envolvem os seguintes dados: pesquisa geográfica de onde uma empresa teria mais problemas com um tipo de ação em um local específico, quais decisões são favoráveis ou não na comarca “x” ou na comarca “y” em determinadas matérias.

A jurimetria também deverá ser aplicada na qualidade das peças processuais e contestações produzidas pelos escritórios contratados, visando a melhoria da qualidade dos subsídios apresentados nos processos pelos escritórios contratados, por meio de bancos de teses, classificação automática de documentos com nome da parte, número CNJ, causas de pedir, pedidos e cálculo de condenações dos processos constantes na base de dados com vinculação à causa de pedir, aprimorando o índice de monitoramento de ingressos.

O acordo de nível de serviços deverá ser o limite superior ou inferior detalhado em contrato associado a um indicador de desempenho, ou seja, o estabelecimento de uma meta, que fora acordada entre cliente e prestador de serviços, assim a meta deverá ser atingida imediatamente sob pena de sanções.

Deverão ser realizados ajustes na criação da fórmula de cálculo dos indicadores e na atribuição dos respectivos pesos, bem como, a adoção de acordos operacionais após ouvidas as sugestões dos usuários internos e externos do sistema, visto que para a elaboração de

indicadores de nível de serviço, é essencial entender a expectativa do cliente e interpretá-la por meio de variáveis mensuráveis.

Respaldo nos princípios da consensualidade e eficiência administrativa, bem como pelo artigo 139 do regulamento de licitações da Instituição financeira, é sugerida a dispensa do processo de aplicação de sanção quando o custo do processo for manifestamente superior ao do inadimplemento, assim é necessário buscar a lógica do custo na racionalidade decisória em matéria de responsabilização.

Após recebidas as sugestões e realizados os devidos ajustes operacionais ainda é sugerida a criação de novos índices no acordo de nível de serviços (ANS) por meio de índices de efetividade e não somente índices de eficiência, respeitando a natureza da atividade meio exercida pelos escritórios contratados.

Assim é proposto o ajuste na gestão dos níveis de serviços prestados (GNS) das métricas comuns a todos os indicadores: tratamento atemporal, ou seja, o período de atualização entre o que o escritório registra e o quem a unidade jurídica de fato tem conhecimento; estabelecimento de métricas para efetivar regras de entrada e saída na base de dados, tratamento da volumetria com estabelecimento das fases com indutores estratégicos, atribuição de maior peso ao indicador tempestividade das informações prestadas face o acompanhamento efetivo dos andamentos qualificados, revisão da base com impulsão negocial com viés de conformidade e integração como indicadores estratégicos, monitoramento da qualidade das induções e solicitação de subsídios prestadas pelos escritórios contratados e por último ranqueamento dos escritórios contratados com integração com indicadores estratégicos definidos, conforme os critérios estabelecidos pela diretoria jurídica da instituição financeira.

#### *2.2.9 Criação do índice de composição de conflitos e integração ao indicador tempestividade de ajuizamento*

O indicador de composição de conflitos será criado por acordos de reparações de danos morais ou materiais entabulados antes ou no curso das demandas judiciais em ações passivas, visto que são prioritários no atingimento do desempenho estratégico da instituição financeira, desde que haja avaliações criteriosas de risco para decisões favoráveis ao banco pelos escritórios contratados e submissão às políticas de acordos da instituição financeira. Outro componente do índice de composição de conflitos a ser criado será, no âmbito das ações ativas de recuperação de crédito e nas ações passivas revisionais, a obrigatoriedade de realização de

reunião prévia de conciliação antecedendo a propositura das mesmas, conforme artigo 334 do Novo Código de Processo Civil.

Por fim, é recomendada a integração do indicador de composição dos conflitos com o indicador tempestividade de ajuizamento a partir de ajustes nos pesos atribuídos a este indicador, com foco nos indicadores de ajuizamento no prazo e nos outros sistemas de acompanhamento das ações ativas já existentes na unidade jurídica, bem como a criação de um sistema de disputas que sejam preventivas e não somente reativas a partir do redesenho do serviço da gestão de níveis de serviços, visto que este influencia fortemente nos serviços jurídicos prestados pelos escritórios de advocacia terceirizados.

#### 2.2.10 Fase 7 Redação do relatório de conclusão

A etapa final deste trabalho é a elaboração do relatório de conclusão, a fim de após analisar os principais aspectos da gestão (GNS) e dos acordos de níveis de serviços (ANS) que influenciam os serviços jurídicos prestados pelos escritórios de advocacia terceirizados a instituições financeiras estatais, verificar os indicadores de níveis de serviços disponíveis para avaliação e melhoria do acordo existente, apontando o nível de maturidade nas dimensões analisadas dos processos de negócio da unidade jurídica da organização, propor uma melhor gestão da qualidade dos serviços prestados pelos escritórios de advocacia no âmbito do Jurídico responsável pela gestão da terceirização da advocacia contenciosa de massa em uma instituição financeira estatal.

Também são apresentadas ponderações acerca da conclusão com identificação das limitações deste trabalho de pesquisa, além de sugestões para eventuais trabalhos futuros.

### 3. ANÁLISES E RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo abordar os resultados obtidos da pesquisa aplicada pelos questionários e entrevistas para assim possibilitar as análises, buscando responder aos objetivos propostos no presente trabalho.

Serão apresentadas e analisadas as respostas coletadas nos questionários semiestruturados aplicados aos assessores jurídicos da unidade gestora de terceirização da Instituição Financeira, abordando questões sobre alguns dos fatores que influenciam a atuação do grande litigante estatal ante a problemática da litigiosidade repetitiva, bem como, analisada a proposta de valor afeta ao tema prestação serviços advocatícios de excelência e adoção de gestão de níveis de serviços eficiente para uma instituição financeira estatal:

#### 3.1 Descrição e análise dos resultados

Esta seção é destinada para a apresentação da descrição, análise e interpretação dos resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários e entrevistas. Como resultado, são apresentados nos gráficos a seguir dados obtidos dos questionários com a finalidade de descrever o perfil da Organização e dos respondentes.

Referente à faixa etária, a predominância é de 37% com 32 a 42 anos, seguida por 33% com 54 a 64 anos e 30% com 43 a 53 anos, o que indica uma média 46,1 anos para toda unidade jurídica.

No que diz respeito ao tempo de atuação na Organização pelo respondente há 11% com 17 a 24 anos, 19% com 25 a 32 anos e 70% com 9 a 16 anos, o que indica uma média de 16,4 anos.

Por meio de duas perguntas abertas no questionário, foi possível identificar o perfil dos respondentes, sendo identificados a faixa etária e o tempo de atuação dos assessores jurídicos na Instituição financeira, que apresenta uma heterogeneidade de faixa etária e tempo de trabalho dos respondentes, conforme representado nos Gráficos 1, 2 constantes no Apêndice A.

Nas quinze perguntas fechadas presentes nos questionários destinados aos assessores foi utilizada a escala de satisfação *likert* por meio das métricas muito alto, alto, baixo e muito baixo (APÊNDICE B) a fim de averiguar dos mesmos quanto ao nível de conhecimento e maturidade sobre conceitos ou metodologias afetos aos temas atuação do grande litigante estatal ante a problemática da litigiosidade repetitiva, critérios de escolhas em licitação, gerenciamento dos

serviços prestados (GNS) pela advocacia terceirizada de contencioso de massa e enfrentamento do número excessivo de processos dos litigantes estatais.

No que se refere à delegação de serviços a terceiros, a partir das respostas dos questionários aplicados aos assessores, estes citaram existirem deficiências no planejamento das contratações e na fiscalização das execuções contratuais, implicando em custo final elevado, serviços mal executados ou executados lentamente e com aditamentos contratuais nos ou além dos limites máximos permitidos na lei.

Por oportuno, como resultado dos questionários aplicados aos assessores jurídicos é possível inferir que não há indicadores eficientes a fim de analisar o desempenho dos serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados e as ações realizadas são mais reativas do que proativas para implementação da melhoria contínua, apesar da relativa maturidade e conhecimento sobre os temas afetos ao trabalho exercido pelos mesmos e pelo fato de os escritórios contratados deverem observar a importância do cumprimento da rotina de registro de andamentos qualificados, pois, além de obrigação contratual, tais informações são utilizadas para monitoramento das ações de recuperação de crédito, rotinas de *compliance* e extração de relatórios gerenciais para identificação da fase processual, assim, é preciso evitar o micro gerenciamento do processo.

Os resultados dos questionários aplicados evidenciam que os serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados e o monitoramento dos níveis destes serviços exercidos pelos assessores jurídicos da unidade são incipientes e realizados de maneira mais reativa do que proativa, no que tange ao tratamento das demandas repetitivas, apesar da relativa maturidade e conhecimento sobre os temas litigância repetitiva e gestão jurídica demonstrados pelos mesmos, indicando uma contradição entre teoria e prática na criação e monitoramento da gestão de nível de serviços, acompanhados de uma heterogeneidade de faixa etária e tempo de trabalho dos respondentes, conforme apresentado a seguir.

Nas questões relativas ao nível de conhecimento e maturidade sobre conceitos ou metodologias afetos aos temas específicos mencionados anteriormente, consta que em todas as respostas mais de 50% dos respondentes possuem alto conhecimento sobre os temas abordados, conforme gráficos 3 a 16 representados no apêndice.

Nas perguntas escalonadas investigou-se dos respondentes quanto ao nível de conhecimento e maturidade sobre conceitos ou metodologias afetos aos temas atuação do grande litigante estatal ante à problemática da litigiosidade repetitiva, critérios de escolhas em licitação, gerenciamento dos serviços prestados (GNS) pela advocacia terceirizada de contencioso de massa e enfrentamento do número excessivo de processos dos litigantes estatais.

Nas questões relativas ao nível de conhecimento e maturidade sobre conceitos ou metodologias afetos aos temas específicos mencionados anteriormente, percebe-se que em todas as respostas mais de 50% dos respondentes possuem alto conhecimento sobre os temas abordados,

A governança corporativa contemporânea exige a submissão dos *stakeholders* às condutas, procedimentos e aos princípios da responsabilidade na prestação de contas e respeito à legislação. No caso das estatais o art. 6º da Lei nº 13.303/2016 determina que elas devem observar regras de governança corporativa, de transparência, práticas de gestão de riscos e de controle interno, bem como, a legislação brasileira atual fornece um ambiente normativo favorável e relativamente seguro, por meio do Marco Civil da Internet e da recente Lei de Proteção Geral de Dados.

A partir das respostas obtidas nas entrevistas entabuladas com os especialistas na área de Direito Digital, Segurança da informação, Gestão de Riscos, *Compliance* e implementação de ANS em departamentos e escritórios jurídicos, bem como, da transcrição dos áudios e análise de conteúdo por meio de uma nuvem de palavras, conforme Figura 21, fora criada uma proposta de valor em relação ao tema prestação de serviços advocatícios de excelência e adoção de gestão de níveis de serviços eficiente para uma instituição financeira estatal, considerando ainda que na sociedade tecnológica atual, a gestão de riscos aplicada a novas tecnologias promoveu mudanças nos modelos de negócio, sobretudo como resultado da larga aplicação de *softwares*.



Figura 29: Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme a Figura 29, as palavras mais mencionadas pelos entrevistados se encontram no centro e as menos mencionadas se encontram nas bordas. As palavras mais lembradas foram: ANS ou SLA, enfrentamento, litigância, direito, representantes e advocatícios. a partir das mesmas fora criada uma proposta de valor em relação ao tema prestação de serviços advocatícios de excelência e adoção de gestão de níveis de serviços eficiente para uma instituição financeira estatal, considerando ainda que na sociedade tecnológica atual, a gestão de riscos aplicada a novas tecnologias promoveu mudanças nos modelos de negócio, sobretudo como resultado da larga aplicação de *softwares*.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A jurimetria se refere à aplicação de técnicas quantitativas na área do Direito e está fundamentada em três dimensões: elaboração legislativa e gestão pública; decisão judicial e instrução probatória.

Ferraz (2018) apregoa que sob o ponto de vista dos legisladores, gestores públicos e julgadores, essa técnica auxilia a tomada de decisões, com base no princípio da segurança jurídica, permitindo que os mesmos consultem a base de dados dos tribunais superiores a fim de saber qual a jurisprudência dominante e se a posição dominante é tendência ou se está em desuso nos diversos ramos do direito. Os advogados das partes poderão contar com uma base de dados para saber suas chances de sucesso, fundamentadas em fatores, quais sejam: pedido, argumentos jurídicos e fáticos juntados à petição, assim a jurimetria vem gerando resultados produtivos para as partes que litigam no judiciário a partir do uso de suas técnicas, além de ser caracterizado como mais um produto para agregar valor ao serviço de advocacia.

O presente estudo atingiu os objetivos propostos na medida que propõe um modelo de desenvolvimento para a gestão de nível de serviços (GNS) que ainda que demande tempo e esforço em sua implantação e execução trará benefícios na contratação futura da advocacia terceirizada e execução dos serviços prestados pela mesma, bem como, objetividade na avaliação dos serviços prestados pelos escritórios contratados, a fim de que sejam efetivamente medidos, comparados e sistematicamente aperfeiçoados.

O produto desta pesquisa, estabelecido pela Capes, consiste no desenvolvimento de um protocolo ou modelo capaz de minimizar o fenômeno da litigância repetitiva em ações massificadas no judiciário oriundas de uma de instituição financeira federal, por meio da integração dos indicadores dos níveis de serviços com os indicadores estratégicos da diretoria jurídica da estatal, obedecendo aos seguintes critérios:

Propor e adaptar instrumento (painel de avaliação da qualidade de cadastro e de resultados) para integração dos indicadores dos níveis de serviços com os indicadores estratégicos da diretoria que favoreçam a gestão e o controle da fiscalização técnica dos contratos.

Analisar os dados obtidos no painel de avaliação da qualidade de cadastro e de resultados com foco na mensuração da contribuição dos escritórios contratados para o atingimento das metas da diretoria jurídica e na melhoria dos serviços jurídicos prestados

Identificar elementos de inovação no regulamento interno de licitação da estatal e nos editais de credenciamento para contratação de escritórios de advocacia.

Integrar os índices estratégicos avaliação de qualidade do cadastro, avaliação da qualidade dos registros de resultados e mitigação de situações de riscos, estabelecidos pela diretoria jurídica da estatal, a partir de um painel integrado aos dados obtidos no sistema de gestão do acordo de níveis de serviços utilizando os novos indicadores de níveis de serviços, bem como, definir novos critérios para apuração da média geral de desempenho do contratado, que deixarão de ser índices de eficiência e passarão a ser indicadores de níveis de serviços (efetividade), isto considerando a natureza de atividade meio atinente aos serviços advocatícios.

O resultado das entrevistas e observações realizadas apontaram que não há indicadores eficientes, objetivando analisar o desempenho dos serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados e as ações realizadas são mais reativas do que proativas para implementação da melhoria contínua, apesar da relativa maturidade e conhecimento sobre os temas afetos ao trabalho exercido pelos assessores jurídicos da unidade jurídica e pelo fato de os escritórios contratados terem a obrigação de observar a importância do cumprimento da rotina de registro de andamentos qualificados, pois, além de obrigação contratual, tais informações são utilizadas para monitoramento das ações de recuperação de crédito, rotinas de *compliance* e extração de relatórios gerenciais para identificação da fase processual, assim deve-se evitar o micro gerenciamento do processo.

Pelo exposto, é proposto um modelo de indicadores de níveis de serviços, intentando garantir um monitoramento que permita obter resultados positivos escalonáveis, com defeitos identificados e analisados, bem como, submetido constantemente a sugestões internas e externas dos usuários do processo de negócio, considerando que indicadores de nível de serviços são conceituados como indicadores de desempenho que demonstram a percentagem de cases que atenderam às especificações acordadas em contrato entre o cliente e o prestador em determinado período de tempo.

O produto desta pesquisa, estabelecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), consiste no desenvolvimento de um protocolo ou modelo capaz de minimizar o fenômeno da litigância repetitiva em ações massificadas no judiciário oriundas de uma de instituição financeira federal, por meio da integração dos indicadores dos níveis de serviços com os indicadores estratégicos da diretoria jurídica da Estatal.

Sob o ponto de vista acadêmico, nesta pesquisa foram utilizadas fontes secundárias provenientes da instituição financeira, limitando a análise à prática administrativa da Estatal,

assim como, o presente estudo trata de um tema de interesse contemporâneo para os estudiosos da Administração Pública e estimula discussões em uma temática relevante da ciência organizacional, embora não tenha sido demonstrado empiricamente nesta pesquisa os efeitos positivos ou negativos da adoção da gestão de nível de serviços na Estatal, sugerindo novos estudos sobre o tema.

Por fim, o desenvolvimento e aplicação do modelo de gestão de serviços proposto nesta pesquisa, atende ao aspecto econômico por aprimorar os serviços jurídicos prestados pelos escritórios de advocacia terceirizados e contribuir nos resultados financeiros da unidade jurídica e da Instituição financeira estatal, bem como, terá impacto social positivo ao atenuar o volume das demandas repetitivas no âmbito de uma instituição que faz parte dos grandes litigantes do judiciário e auxiliar a transformação do cenário de morosidade e congestionamento peculiares ao judiciário brasileiro.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL (BB). **Edital nº 2013/16655 (7421)**. Credenciamento de sociedades de advogados para prestação de serviços advocatícios e técnicos de natureza jurídica. São Paulo: Banco do Brasil. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/dilog/dwn/edCred13.16655.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

BANCO DO BRASIL (BB). **Regulamento de Licitações e Contratos do Banco do Brasil S.A.** 2018. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/dilog/dwn/rlbb.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2019**. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2019/08/justica\\_em\\_numeros20190919.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **100 Maiores Litigantes do Brasil em 2011**. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/pesquisa\\_100\\_maiores\\_litigantes.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/pesquisa_100_maiores_litigantes.pdf). 22 set. 2020.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2011**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros/relatorios>. Acesso em: 27 mar. 2020.

BARBOSA, Cláudia Maria (coord.). **Relatório Final da Pesquisa Demandas Repetitivas Relativas ao Sistema de Crédito no Brasil e Propostas para sua Solução**. Projeto causas do progressivo aumento de demandas judiciais cíveis repetitivas no Brasil e propostas para a sua solução. Curitiba: PUC/PR e CNJ, 2010. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat\\_pesquisa\\_pucpr\\_edital1\\_2009.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat_pesquisa_pucpr_edital1_2009.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm). Acesso em: 23 out. 2020.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. **STJ-Súmula 379**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 05 maio 2009. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/sumula-organizada,stj-sumula-379,23978.html>. Acesso em: 29 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.931, de 2 de agosto de 2004**. Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias, Letra de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Bancário, altera o Decreto-Lei nº 911, de 1º de outubro de 1969, as Leis nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, nº 4.728, de 14 de julho de 1965, e nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.931.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.931.htm). 22 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá

outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 27 de outubro de 1999. Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regula o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9854.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9854.htm). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao\\_n\\_125-GP.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao_n_125-GP.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Portaria nº 140, de 25 de setembro de 2019**. Institui e regulamenta o Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário. Disponível: [https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria\\_140\\_25092019\\_26092019161702.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria_140_25092019_26092019161702.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.672, de 8 de maio de 2008**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11672.htm). Acresce o art. 543-C à Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil, estabelecendo o procedimento para o julgamento de recursos repetitivos no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm). Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. **Contratação de Serviços de Advocacia nas Empresas Públicas Estatais no Âmbito do Poder Executivo Federal**. Relatório do Grupo de Trabalho. Portaria nº 1.079, de 20 de junho de 2016. Brasília (DF): MTF CGU, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

FERRAZ, Fred. Jurimetria é ferramenta importante nas mãos de um bom advogado. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-out-12/fred-ferraz-jurimetria-ferramenta-importante-direito>. Acesso em: 22 set. 2020.

FINKELSTEIN, L. Widely-defined measurement: An analysis of challenges. **Measurement**, 42, p. 1270-1277, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline. Corrêa de Aspectos teóricos e conceituais. *In*: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p.11-30.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Antonio Carlos Porto; MELLO, Guilherme. **Economia**. Rio de Janeiro: Direito Rio, Fundação Getúlio Vargas, 2013

LARSON, K. D. The role of service level agreements in IT service delivery. **Information Management & Computer Security**, v. 6, n. 3, p. 128-132, 1998.

LEONELLO, C. A. M.; MONTORO, F. A. F. O Uso do Acordo de Nível de Serviços e a Garantia de Qualidade no Contrato na Universidade Federal de São Paulo – Campus Baixada Santista. **Revista Internacional de Debates da Administração & amp; Públicas - RIDAP**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 155-171, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/RIDAP/article/view/1289>. Acesso em: 23 out. 2020.

NIEBUHR, J. de. M. **Licitação Pública e Contrato Administrativo**. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

OLIVEIRA, G. J. de; SCHIEFLER, G. H. C. **Contratação de serviços técnicos especializados por inexigibilidade de licitação pública**. Curitiba: Zênite, 2015.

PUGLIESE, Antonio Celso Fonseca; SALAMA, Bruno Meyerhof. A economia da arbitragem: escolha racional e geração de valor. **Revista Direito GV**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 4, n. 1, jan./jun. 2008. Rio Grande do Sul, Conselho Nacional de Justiça, 2011.

RAMSEY, S. H.; KELLY, R. F. Monitoring attorney performance and evaluating program outcomes: a case study of attorneys for abused and neglected children. **Rutgers Law Review**, v. 40, Issue4, p. 1217-1272. 1998.

SANTOS FILHO, Hermílio Pereira dos; TIMM, Luciano Benetti (coords.). **Demandas judiciais e morosidade da justiça civil: relatório final ajustado**. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Conselho Nacional de Justiça, 2011.

SANTOS, G. H. C dos; VIMEIRO, J. V.; RODRIGUES, M. I. A, 2013. Acordo de nível de serviço e eficiência administrativa. Centro de Convenções Ulysses Guimarães. *In*:

CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília/DF. **Anais [...]**. Brasília: CONSAD, 2013.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S., COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Editora da Universidade de São Paulo, 1987.

STURM, R.; MORRIS, W.; JANDER, M. **Foundations of Service Level Management**. Sams: Indianapolis, 2000.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Bancário**. Jurisprudência em Teses. 48.ed. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2015. Disponível em: [https://scon.stj.jus.br/docs\\_internet/jurisprudencia/jurisprudenciaemteses/Jurisprudencia%20em%20Teses%2048%20-%20Bancario.pdf](https://scon.stj.jus.br/docs_internet/jurisprudencia/jurisprudenciaemteses/Jurisprudencia%20em%20Teses%2048%20-%20Bancario.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.

VASCONCELOS, C. C. **Qual o impacto do advogado sobre o resultado da decisão judicial? Evidências empíricas e o fator experiência**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília: 2014.

VERRI JR, A.; TAVOLARO, L. A.; WAMBIER, T. A. A. **Licitações e Contratos Administrativos**: Temais atuais e controvertidos. São Paulo: RT, 2002.

ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. **Direito e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



## GLOSSÁRIO

**Ações ativas de recuperação de crédito:** Ação judicial que visa reparar inadimplência quando uma das partes de uma negociação não cumpre com o que havia sido acordado.

**Acordo de Nível de Serviços (ANS):** Acordo de nível de serviço (ou Service Level Agreement - SLA) é um contrato em que ficam firmadas as responsabilidades que cabem a cada uma das partes envolvidas e o nível de desempenho que os envolvidos no acordo precisam atingir em suas funções.

**Acordos em planos econômicos:** No dia 1º de março, o Supremo Tribunal Federal validou o acordo entre a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) e os representantes dos poupadores, sobre os planos econômicos Bresser de 1987, Verão de 1989, Collor 2 de 1991.

**Advocacia terceirizada de contencioso de massa:** Serviço fornecido pelos escritórios de advocacia para as pessoas jurídicas que contam com um grande volume de demandas judiciais com o objetivo de assumir todas as causas e diminuir o valor de cada processo.

**Agravos:** São recursos, no Direito Processual, interpostos contra uma decisão tomada dita interlocutória, isto é, uma decisão que não põe fim ao processo.

**Bacenjud:** Sistema que viabiliza o bloqueio de valores concedido por decisão judicial. Criado no âmbito de convênio entre o Poder Judiciário e o Banco Central, a plataforma permite a juízes consultar saldos e ordenar o bloqueio junto a bancos e outras instituições financeiras de valores em contas em nome de empresas e pessoas físicas que tenham dívidas reconhecidas em uma ação judicial.

**Banco Central do Brasil:** Criado pela Lei nº 4.595 de 1964, é uma autarquia federal, caracterizada pela ausência de vinculação a Ministério e que possui autonomia técnica, operacional, administrativa e financeira. Tem por objetivo fundamental assegurar a estabilidade de preços, além de zelar pela estabilidade e pela eficiência do sistema financeiro, suavizar as flutuações do nível de atividade econômica e fomentar o pleno emprego.

**Banco Nacional de Demandas Repetitivas e Precedentes Obrigatórios:** Ferramenta que possibilita consulta às informações de Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) e Incidentes de Assunção de Competência (IAC). A iniciativa surgiu junto ao novo Código de Processo Civil, na tentativa de agilizar o andamento dos processos na Justiça

brasileira. A plataforma reúne informações instauradas pelos tribunais de 2º grau em relação a demandas repetitivas ou de grande repercussão social.

**Código de Defesa do Consumidor:** Criado pela Lei 8078/1990 estabelece normas de proteção de defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social.

**Comissão de permanência:** Taxa cobrada pelo atraso no pagamento do empréstimo ou financiamento. Então, só pode ser aplicada no momento em que o devedor está em inadimplência, ou seja, em atraso com as suas obrigações do contrato.

**Compliance:** Compliance vem do verbo em inglês “to comply” e, na tradução, significa estar em conformidade com normas, leis, regulamentos, políticas e diretrizes estabelecidas. Seu papel é garantir relações éticas em negócios e instituições. Programas de Compliance minimizam riscos, cumprem e fazem cumprir regramentos e detectam qualquer desvio ou inconformidade.

**Conselho Nacional de Justiça:** O CNJ é um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília/DF e atuação em todo o território nacional, que visa, mediante ações de planejamento, à coordenação, ao controle administrativo e ao aperfeiçoamento no serviço público da prestação da Justiça.

**Consumidor.gov:** Serviço público que permite a interlocução direta entre consumidores e empresas para solução de conflitos de consumo pela internet. Monitorada pela Secretaria Nacional do Consumidor - Senacon - do Ministério da Justiça, Procons, Defensorias, Ministérios Públicos e também por toda a sociedade.

**Contratos administrativos:** Ajustes entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que há acordos de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas.

**Cumprimento de sentença:** O cumprimento da sentença não se confunde com a liquidação da sentença. Implica em presunção de conformação das partes com o teor do decidido pelo magistrado ou ao menos que os recursos se encontram preclusos, ou seja, o trânsito em julgado é pressuposto imperativo para o cumprimento da sentença.

**Custos de transação:** São concebidos como custos decorrentes de transações feitas pelos agentes quando estes transacionam com o mercado em diferentes etapas do processo de

produção, podendo ser definidos como custos de negociação, de redação ou de cumprimento de contratos

**Dashboard:** Ferramenta de gestão da informação que ajuda no acompanhamento e exibição de indicadores chave de performance (KPIs), métricas e dados que indicam a saúde de um negócio, setor ou processo.

**Empresas do mercado B2C:** Quando uma empresa vende seus serviços a uma outra empresa, a fim de que a empresa compradora possa operar de modo a colocar seus produtos no mercado e atender aos consumidores finais.

**Empresas públicas:** Pessoas jurídicas de direito privado administradas exclusivamente pelo poder público, instituídas por um ente estatal, com a finalidade prevista em lei e sendo de propriedade única do Estado. A finalidade pode ser de atividade econômica ou de prestação de serviços públicos.

**Estatais:** São empresas em que o governo detém parte ou todo o capital social. No Brasil, as empresas estatais são classificadas como empresas públicas (quando 100% do capital pertence ao Poder Público) e sociedades de economia mista (quando parte do capital é negociado por entes privados na forma de ações).

**Execução de título judicial:** O título executivo judicial é uma decisão judicial, como uma sentença, um acórdão, que constitui uma obrigação para o devedor perante o credor.

**Execução fiscal:** Ação judicial que se aplica a procedimento especial em que a Fazenda Pública requer de contribuintes inadimplentes o crédito que lhe é devido, utilizando-se do Poder Judiciário, pois não lhe cabe responsabilizar o devedor.

**Gestão de nível de serviços (GNS) :** Disciplina de gestão responsável pelo processo gerencial de planejamento, controle e definição do acordo de nível de serviço.

**Incidente de Assunção de Competência:** Corresponde a um incidente no qual um órgão colegiado fracionário indicado pelo regimento interno do tribunal assume a competência anteriormente atribuída a outro órgão do mesmo tribunal, para o julgamento de um recurso, de uma remessa necessária ou de uma ação de competência originária.

**Instâncias ou graus do Poder Judiciário:** A primeira instância ou primeiro grau são as varas ou seções judiciárias onde atuam o juiz de Direito. Quem entra com uma ação na Justiça tem o caso julgado por um juiz na primeira instância, enquanto segunda instância é o tribunal onde a parte prejudicada no caso pode apresentar recurso.

**Inteligência artificial:** Campo da ciência e tecnologia, cujo propósito é estudar, desenvolver e empregar máquinas para realizarem atividades humanas de maneira autônoma. Também está ligada à robótica, ao Machine Learning (aprendizagem de máquina), ao reconhecimento de voz e de visão, entre outras tecnologias.

**Jurimetria:** É a estatística aplicada ao direito, em uma análise simples e direta. Tem sido utilizada em conjunto com softwares jurídicos num modelo de tentar prever resultados e oferecer (daí a questão estatística) probabilidades e valores envolvidos nestas análises.

**Jurisdição:** É o poder que o Estado detém para aplicar o direito a um determinado caso, com o objetivo de solucionar conflitos de interesses e com isso resguardar a ordem jurídica e a autoridade da lei. A jurisdição é atividade do juiz, quando aplica o direito, em processo regular, mediante a provocação de alguém que exerce o direito de ação.

**Jurisprudência em Teses:** Publicação periódica feita pela Secretaria de Jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça, que apresenta um conjunto de teses que reflete o entendimento do Tribunal em diversas matérias.

**Jurisprudência, Uniformização da jurisprudência (jurisprudência pacificada ) e formação de precedentes:** É o resultado de uma série de decisões proferidas por tribunais que versam sobre uma matéria em determinado sentido. É a aplicação da lei ao caso concreto e tem o papel de uniformizar o entendimento de todos os tribunais, garantindo segurança jurídica e auxiliando advogados e advogadas em suas petições.

**KPIs (indicadores chaves de desempenho):** KPI é a sigla em inglês para *Key Performance Indicator*, ou os famosos indicadores-chave de desempenho. Também conhecidos como KSI, *Key Success Indicator*, são métricas essenciais para avaliar um processo de sua gestão

**Legislação processual vigente/Novo Código de Processo Civil:** O Código de Processo Civil brasileiro (Lei nº 13.105 de 2015) que reúne as normas do processo judicial civil a fim de resguardar situações jurídicas do homem em sociedade.

**Liquidação de sentença:** As sentenças judiciais, por via de regra, devem ser líquidas, claras, concisas e fundamentadas, onde a natureza do pedido ou do objeto processual de direito material, impede que, na sentença, se delimite o quanto ou o que deverá ser feito/dado em favor do credor.

**Litigiosidade/Litigância Repetitiva/Demandas Repetitivas:** Litigiosidade ou litigância repetitiva é uma das causas apontadas para a morosidade das respostas judiciais. Definida, segundo Alexandre Câmara, como “demandas idênticas, seriais, que, em grandes quantidades são propostas perante o judiciário”.

**Mecanismos extrajudiciais/mecanismos de resolução de conflitos:** Constituem um meio ágil e democrático de acesso à justiça e se caracterizam pela atuação do terceiro ou dos terceiros que, de confiança e livre escolha das partes, colaboram para a resolução de um conflito de interesses, fora do judiciário.

**Mútuo ou contratos de leasing:** Arrendamento mercantil ou leasing é o contrato pelo qual uma das partes, a arrendadora concede à outra parte a arrendatária, por um longo prazo, o direito de utilizar uma determinada coisa, cobrando aluguel por esse uso temporário, e admitindo que a certo tempo do contrato, a parte que vem utilizando aquela coisa.

**Operações de Crédito – recursos livres:** Correspondem aos contratos de financiamentos e empréstimos com taxas de juros livremente pactuadas entre instituições financeiras e mutuários.

**Órgão restritivo ao crédito:** Ou birô de crédito é um serviço que reúne informações de crédito, consulta de CPF e score de crédito, monitoramento de CPF e CPJ; renegociação de dívidas, dentre outras soluções financeiras que podem atender ambos os públicos.

**Poder Judiciário e composição:** Órgãos que compõem o sistema estão divididos por área de atuação: Justiça Comum (tanto estadual e quanto federal), Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar. É composto por dois graus de jurisdição, que vêm a ser a primeira e a segunda instância.

**Procedimento licitatório:** Procedimento administrativo e prévio usado para a contratação com o poder público, forma de restrição à liberdade da Administração Pública e possui procedimento delimitado por lei específica - Lei 8.666/93.

**Processos na fase recursal em instâncias superiores:** Fase em que a parte prejudicada no caso pode apresentar recurso à segunda instância de jurisdição ou respectivo tribunal superior.

**Recursos Repetitivos:** É um dispositivo jurídico que representa um grupo de recursos que possuem teses idênticas, ou seja, têm fundamento em idêntica questão de direito. Os recursos suspensos assim permanecerão até o pronunciamento definitivo do STJ sobre o “recurso representativo de controvérsia”.

**Relatório Justiça em Números:** Relatório produzido anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a partir de dados estatísticos sobre o desempenho dos órgãos que integram o Poder Judiciário.

**Repercussão Geral:** É um procedimento de admissibilidade, ou seja, ao chegar no Supremo, primeiramente o recurso é avaliado quanto ao reconhecimento ou não desse requisito, de acordo com os critérios estabelecidos

**Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic):** É uma infraestrutura do mercado financeiro brasileiro (IMF), administrada pelo Banco Central do Brasil (BCB), que se destina à custódia de títulos escriturais de emissão do Tesouro Nacional (TN), bem como ao registro e à liquidação de operações com esses títulos.

**Sistema ou mercado de crédito brasileiro:** Sistema de empréstimos concedidos por instituições financeiras, bancos públicos e privados. Tais instituições, concedem esse crédito para fins diversos e essas transações dão origem ao que se conhece por mercado de crédito.

**Sistemas de proteção ao consumidor:** O Sistema Nacional de Defesa do Consumidor é uma estrutura de âmbito federal, mas que se repete nas demais esferas de governo através dos Sistemas Estadual e Municipal de Defesa do Consumidor. Dentro desta estrutura, o Procon é o primeiro instrumento que o consumidor procura para reclamar questões de consumo.

**Sobrendividamento:** Situação em que se encontra um devedor, pessoa singular ou pessoa coletiva, quando os seus rendimentos não são suficientes para fazer face às suas despesas correntes e às (prestações das) dívidas contraídas.

**Sociedades de economia mista:** Pessoas jurídicas de Direito Privado, constituídas por capital público e privado, por isso são denominadas como mista. A parte do capital público deve ser maior, pois a maioria das ações devem estar sob o controle do Poder Público.

**Solução pré-processual, acordos cíveis ou conciliações:** A conciliação é um meio alternativo de solução de conflitos muito utilizado no Brasil e que se assemelha com a mediação. É um processo autocompositivo em que é utilizado um terceiro imparcial ao conflito para auxiliar as partes por meio de técnicas adequadas a chegar em um acordo.

**Spread bancário:** Diferença entre os juros que os bancos pagam quando o seu dinheiro é investido em algum produto oferecido por eles e os juros que eles cobram nos empréstimos ou financiamentos. Quanto maior o spread bancário, maior será o lucro dos bancos nas operações.

**Súmula:** Resumo da jurisprudência predominante e pacífica de determinado tribunal. Sua finalidade precípua é ser um farol de tal compreensão jurisprudencial, proporcionando, ainda, estabilidade ao ordenamento. Deste modo, o resumo da jurisprudência dominante do STF é denominado Súmula da Jurisprudência Predominante do Supremo Tribunal Federal, que é composta por enunciados.

**Taxa de congestionamento:** Indicador que calcula o percentual de casos que permaneceram pendentes de solução ao final do ano-base 2019, em relação ao que tramitou no mesmo ano. No entanto, nem todos os processos podem ser baixados no mesmo ano, devido à existência de prazos legais a serem cumpridos, especialmente nos casos em que o processo ingressou no final do ano-base.

**Tempo de giro do acervo:** Índice de produtividade criado pelo Conselho Nacional de Justiça conceituado como o tempo que um Tribunal demoraria para zerar seu estoque de processos caso não fosse aceita mais nenhuma nova ação, ou seja, o tempo para liquidar o acervo existente.

**Terceirização:** Contratação de pessoas físicas ou jurídicas para a realização de serviços específicos dentro do processo produtivo da empresa contratante, devendo a contratada realizar os serviços com organização própria, autonomia técnica e jurídica, cumprindo o objeto do contrato.

**Tese julgada/trânsito em julgado:** Momento em que uma decisão - sentença ou acórdão - torna-se definitiva, não podendo mais ser objeto de recurso.

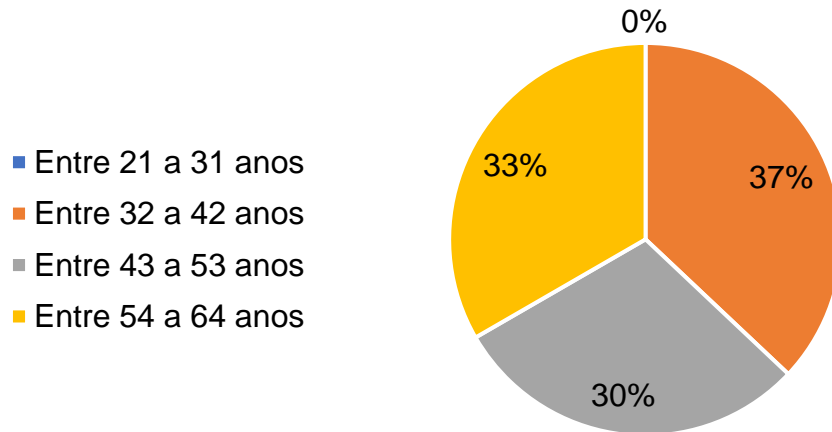
**Tribunais Superiores (Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Supremo Tribunal Federal (STF):** Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Superior Tribunal Militar (STM). Esses órgãos representam a terceira e última instância do Poder Judiciário, atuando em causas de

competência originária (recursos que se iniciam no próprio tribunal) ou como revisores de decisões da primeira e segunda instâncias (tribunais estaduais e TRFs).

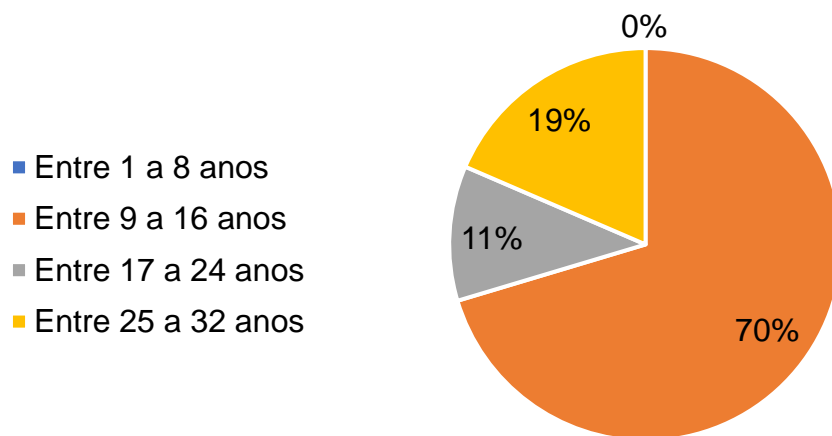


## APÊNDICE A – PERFIL DOS RESPONDENTES (FAIXA ETÁRIA E O TEMPO DE ATUAÇÃO DOS ASSESSORES JURÍDICOS)

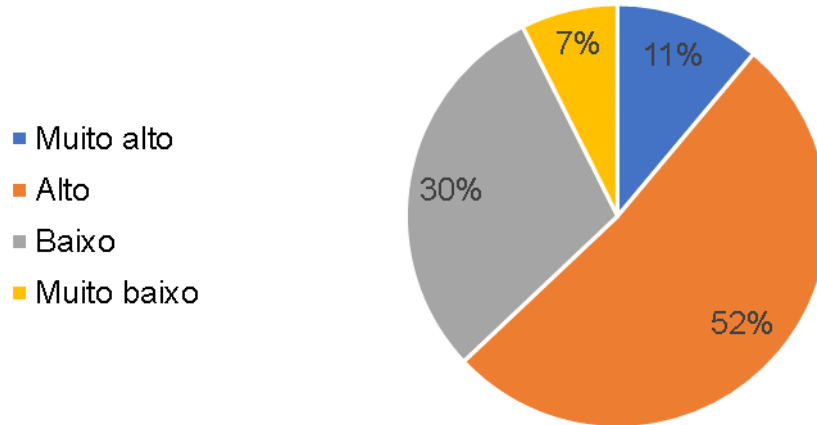
1. Qual sua idade?



2. Quanto tempo na empresa?



**APÊNDICE B – NÍVEL DE CONHECIMENTO E MATURIDADE SOBRE  
CONCEITOS OU METODOLOGIAS AFETOS AOS TEMAS ATUAÇÃO DO  
GRANDE LITIGANTE ESTATAL**



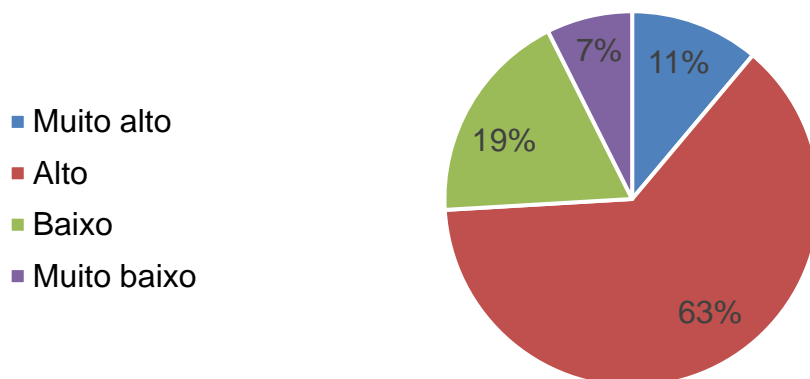
## APÊNDICE C – PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS OBTIDAS

- ✓ As métricas de desempenho dos serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados são pré-definidas na fase de planejamento.
  - NÍVEL ALTO, 63% DOS RESPONDENTES
  
- ✓ O acordo de níveis de serviços jurídicos (ANS) é elaborado na fase da definição dos requisitos.
  - NÍVEL ALTO, 59% DOS RESPONDENTES
  
- ✓ A satisfação dos serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados é medida e avaliada rotineiramente.
  - NÍVEL ALTO, 63% DOS RESPONDENTES
  - 
  - O monitoramento dos níveis de serviços jurídicos prestados (ANS) pelos escritórios contratados e os relatórios gerados estão automatizados.
  - NÍVEL ALTO, 55% DOS RESPONDENTES
  
- Os níveis de serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados são reavaliados continuamente para assegurar o alinhamento do ANS com os objetivos estratégicos da diretoria jurídica.
  - NÍVEL ALTO, 63% DOS RESPONDENTES
  
- O acordo de níveis de serviços (ANS) incentiva o atingimento das metas ou aplica penalidades caso elas não sejam atingidas.
  - NÍVEL ALTO, 52% DOS RESPONDENTES
  
- ✓ Critérios previstos no edital de licitação para a escolha do melhor contratado.
  - NÍVEL ALTO, 48% DOS RESPONDENTES
  - Adoção de boas práticas de administração e gestão da inovação nos escritórios de advocacia e departamento jurídico da empresa.
  - NÍVEL ALTO, 59% DOS RESPONDENTES

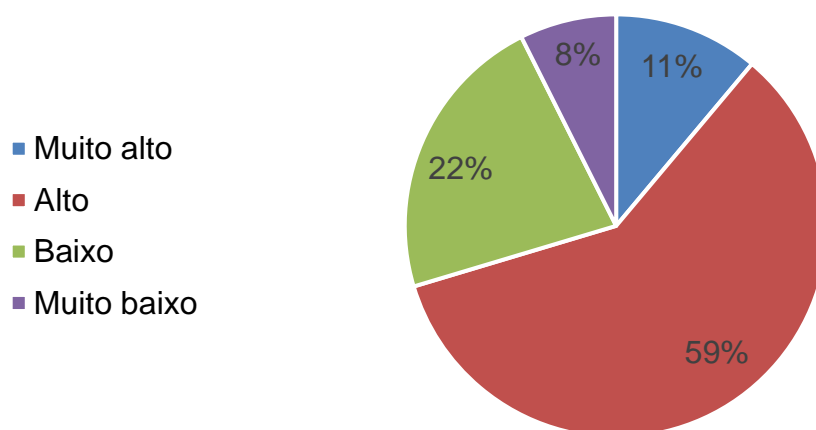
- As métricas para avaliar os níveis de serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados são padrões de mercado e refletem as melhores práticas.
- NÍVEL ALTO, **59%** DOS RESPONDENTES
  
- Gestão de nível de serviços jurídicos (GNS) na Administração Pública.
- NÍVEL ALTO, **59%** DOS RESPONDENTES
  
- Gerenciamento dos serviços prestados (GNS) pela advocacia terceirizada de contencioso de massa e enfrentamento do número excessivo de processos dos litigantes estatais.
- NÍVEL ALTO, **52%** DOS RESPONDENTES
  
- ✓ Causas da problemática dos litigantes estatais responsáveis por grande parte dos processos que assolam o Judiciário.
- NÍVEL ALTO, **59%** DOS RESPONDENTES
  
- ✓ Propostas eficazes no enfrentamento da problemática da litigância repetitiva no Judiciário.
- NÍVEL ALTO, **59%** DOS RESPONDENTES
  
- ✓ Atuação do grande litigante estatal ante a problemática da litigiosidade repetitiva.
- NÍVEL ALTO, **56%** DOS RESPONDENTES

## APÊNDICE D – GRÁFICOS DOS PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS OBTIDAS

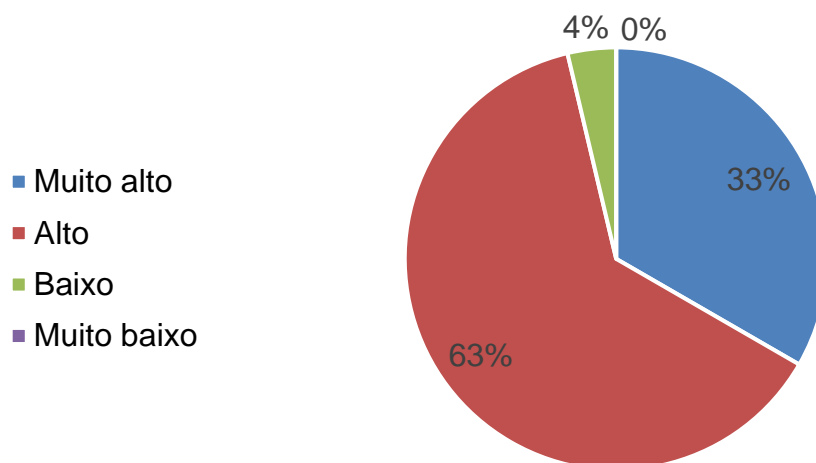
1. As métricas de desempenho dos serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados são predefinidas na fase de planejamento.



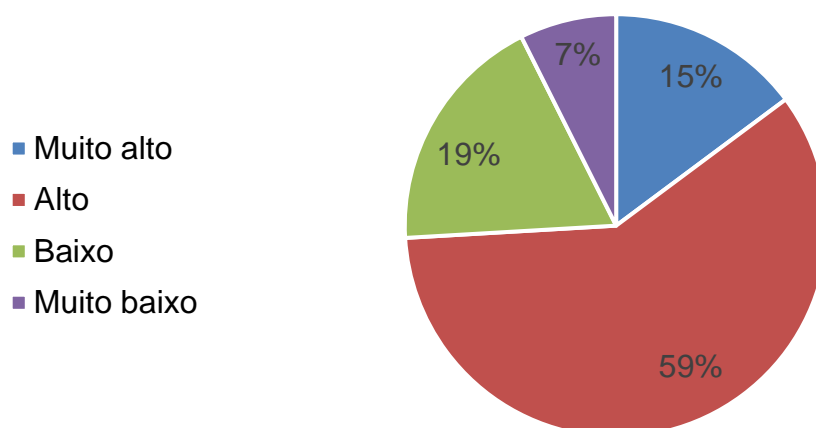
2. O acordo de níveis de serviços jurídicos (ANS) é elaborado na fase da definição dos requisitos.



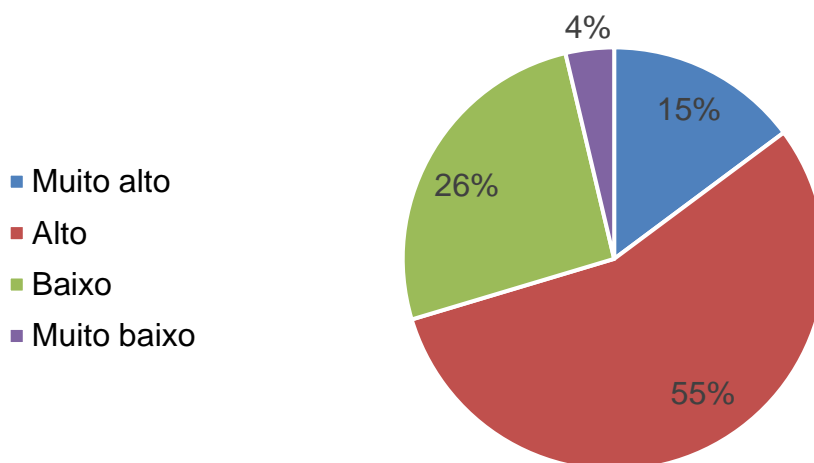
3. A satisfação dos serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados é medida e avaliada rotineiramente.



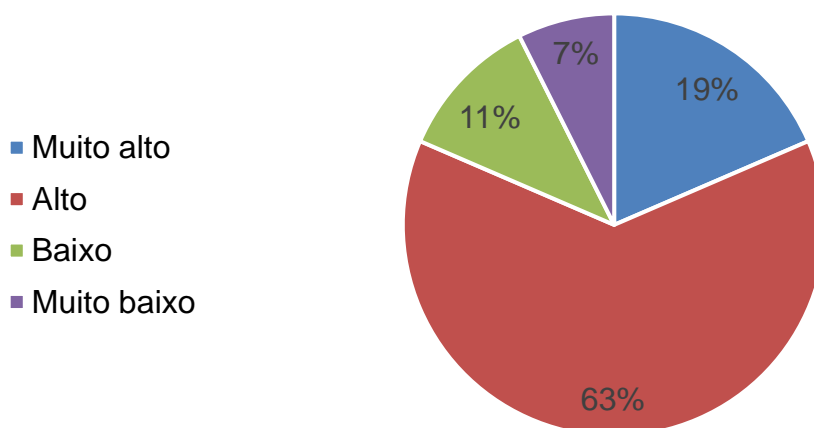
4. As métricas para avaliar os níveis de serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados são padrões de mercado e refletem as melhores práticas.



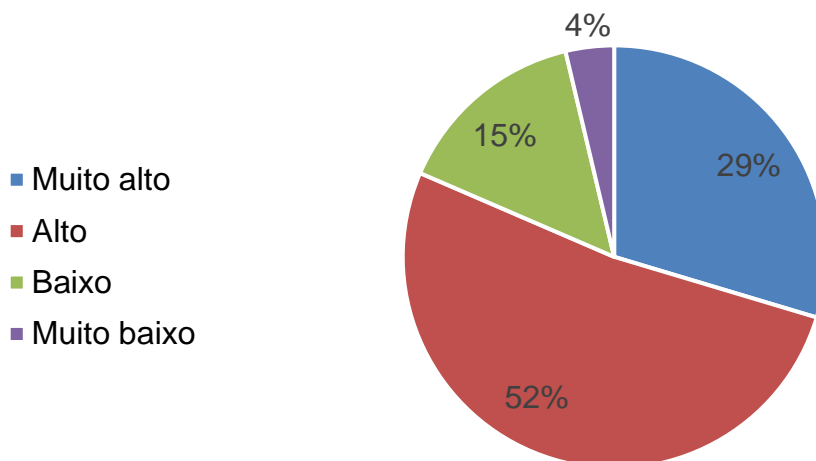
5. O monitoramento dos níveis de serviços jurídicos prestados (ANS) pelos escritórios contratados e os relatórios gerados estão automatizados.



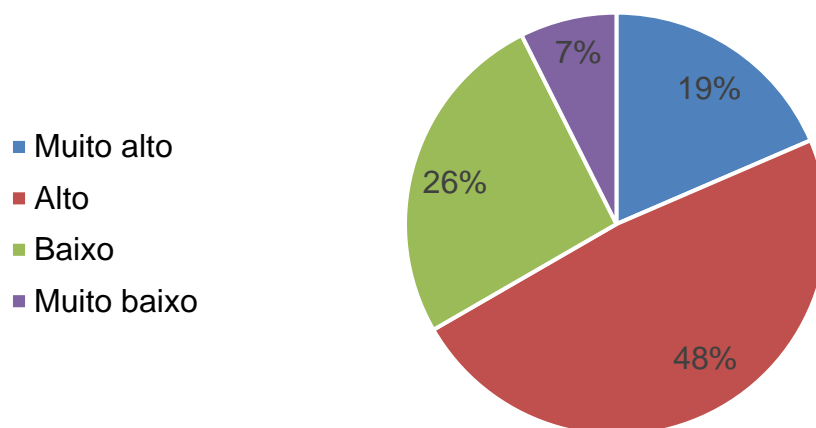
6. Os níveis de serviços jurídicos prestados pelos escritórios contratados são reavaliados continuamente para assegurar o alinhamento do ANS com os objetivos estratégicos da diretoria jurídica.



7. O acordo de níveis de serviços (ANS) incentiva o atingimento das metas ou aplica penalidades caso elas não sejam atingidas.

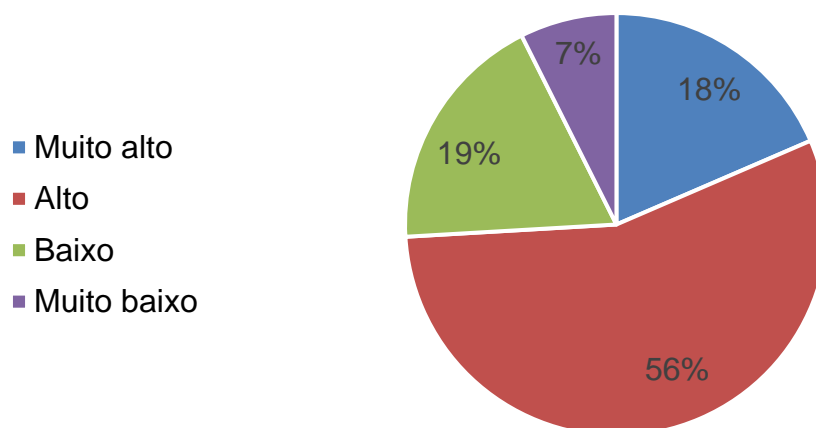


8. Critérios previstos no edital de licitação para a escolha do melhor contratado.

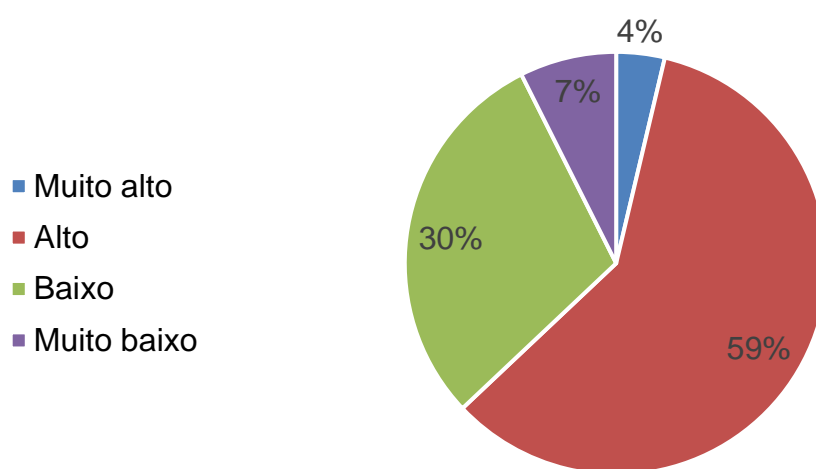




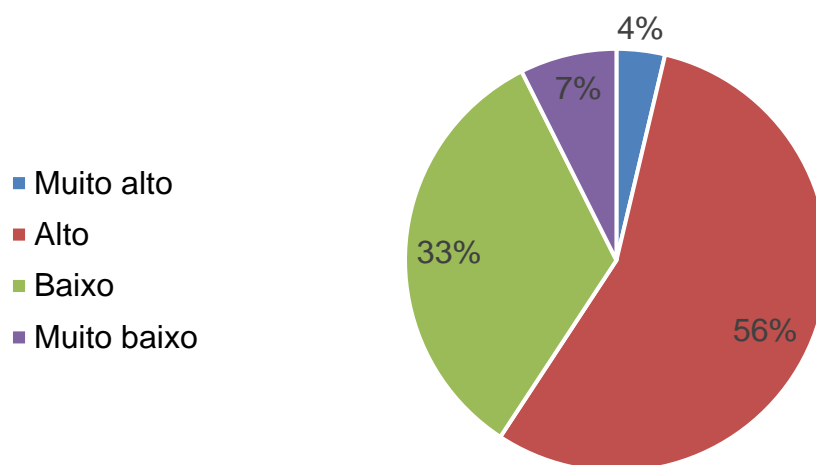
9. Causas da problemática dos litigantes estatais responsáveis por grande parte dos processos que assolam o Judiciário.



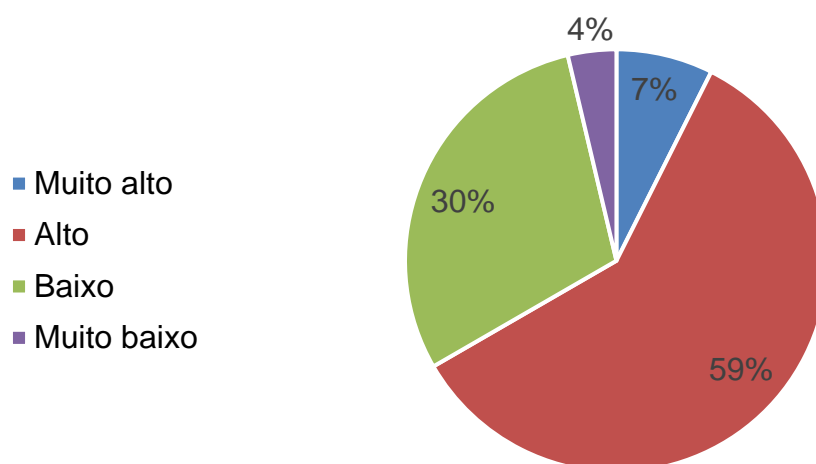
10. Propostas eficazes no enfrentamento da problemática da litigância repetitiva no Judiciário.



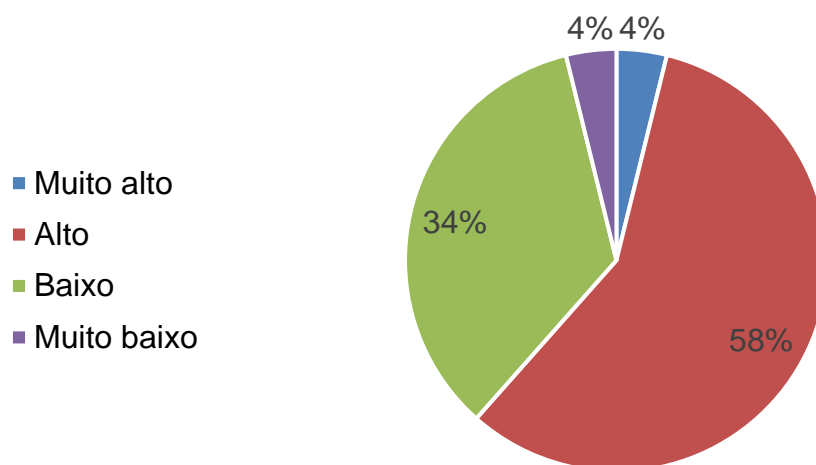
11. Atuação do grande litigante estatal ante à problemática da litigiosidade repetitiva.



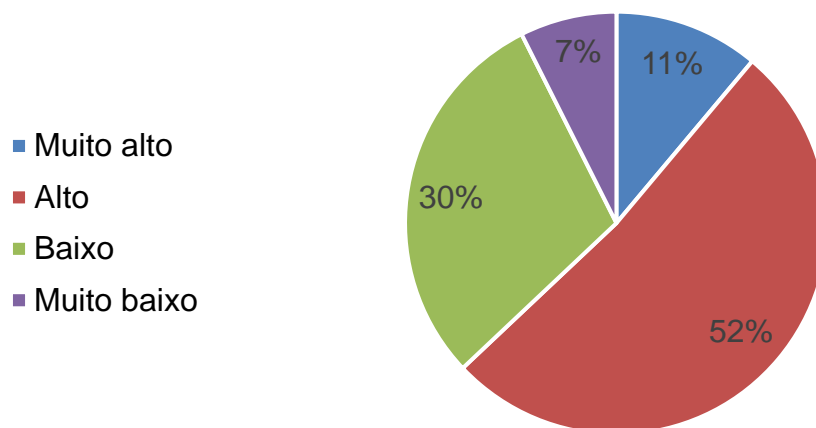
12. Adoção de Boas Práticas de Administração e Gestão da inovação nos escritórios de advocacia e departamento jurídico da empresa.



13. Gestão de nível de serviços jurídicos (GNS) na Administração Pública.



14. Gerenciamento dos serviços prestados (GNS) pela advocacia terceirizada de contencioso de massa e enfrentamento do número excessivo de processos dos litigantes estatais.



## APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### **Questões das entrevistas realizadas aos especialistas:**

- 1) Quais os principais obstáculos ao acesso à justiça no Brasil?
- 2) Quais as causas da problemática dos litigantes estatais responsáveis por grande parte dos processos que assolam o Judiciário?
- 3) Quais as propostas são eficazes no enfrentamento da problemática da litigância repetitiva no Judiciário?
- 4) O que o grande litigante estatal poderá fazer no nível organizacional e operacional ante a problemática da litigiosidade repetitiva?
- 5) O que a advocacia seja corporativa ou terceirizada poderá realizar para patrocinar o contencioso de massa de uma grande litigante?
- 6) Os escritórios de advocacia e departamentos jurídicos devem adotar práticas de Administração e Gestão da inovação?
- 7) De que forma a gestão do nível de serviços jurídicos pode aprimorar as contratações na Administração Pública?
- 8) Como tornar mais eficiente o gerenciamento dos níveis de serviços prestados pela advocacia terceirizada de contencioso de massa e diminuir o número excessivo de processos oriundos dos grandes litigantes estatais?