

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
NÍVEL MESTRADO**

TIAGO CAMARGO ALEGRETTI

**A UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE *BUSINESS INTELLIGENCE* PARA
AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO JURÍDICA**

Porto Alegre - RS

2021

TIAGO CAMARGO ALEGRETTI

**A UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE *BUSINESS INTELLIGENCE* PARA
AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO JURÍDICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Área de concentração: Direito da empresa e Regulação

Orientador(a): Prof(a). Dr.(a) Silvio Bitencourt da Silva

Porto Alegre - RS

2021

A366u Alegretti, Tiago Camargo.

A utilização de um sistema de Business Intelligence para auxiliar a tomada de decisão na gestão jurídica / Tiago Camargo Alegretti. – 2021.

78 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito, 2021.

“Orientador(a): Prof(a). Dr.(a) Silvio Bitencourt da Silva.”

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

TIAGO CAMARGO ALEGRETTI

**A UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE *BUSINESS INTELLIGENCE* PARA
AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO DA GESTÃO JURÍDICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo
Programa de Pós-Graduação em Direito da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 03/03/2021

BANCA EXAMINADORA

Dr. Rafael Drescht – UFRGS

Dr. Manoel Trindade – UNISINOS

Dr. Ederson Porto – UNISINOS

Dr. Silvio Bitencourt – UNISINOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **“A UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE BUSINESS INTELLIGENCE PARA AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO JURÍDICA”**, elaborado pelo mestrando **Tiago Camargo Alegretti**, foi julgado adequado e aprovado por todos os membros da Banca Examinadora para a obtenção do título de **MESTRE EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS - Profissional**.

Porto Alegre, 03 de março de 2021.



Prof. Dr. **Wilson Engelmann**

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios

Apresentada à Banca integrada pelos seguintes professores:

Presidente: Dr. Silvio Bitencourt da Silva (Participação por webconferência)
Membro: Dr. Éderson Garin Porto (Participação por webconferência)
Membro: Dr. Manoel Gustavo Neubarth Trindade (Participação por webconferência)
Membro Externo: Prof. Dr. Rafael de Freitas Valle Dresch (Participação por webconferência)

A meus pais que, humanos, erraram e acertaram,
mas jamais me abandonaram.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço à pessoa que mais contribuiu diretamente ao meu trabalho, meu professor e orientador, dr. Silvio Bitencourt, pelo tempo dispendido, ensinamentos e dedicação com que me acompanhou em todo este longo caminho.

À mulher mais maravilhosa que a vida me apresentou, minha companheira de vida, Nicole Santos, por todo o suporte, ajuda nos momentos difíceis, paciência e disposição de estar sempre pronta para o que eu precisasse.

À minha irmã, Ana Paula Alegretti a qual além de uma inspiração como pessoa, é um modelo de profissionalismo, postura e ética que sempre me orgulhou. Você me fez enxergar que eu podia, obrigado.

Para meus pais, Fátima e Luiz, aos quais dedico este trabalho, gostaria de retribuir todo o amor e carinho com que me criaram e educaram.

“Não esqueça que sempre estaremos aqui quando precisar”. Não esquecerei, mãe.

“Se você quiser construir um navio, não convoque homens para juntar madeira (...) ensine-os a se apaixonar e desejar o eterno e distante mar”

Saint-Exupéry

RESUMO

O objetivo principal do estudo foi a análise dos potenciais benefícios auferidos com a implementação de um sistema de Business Intelligence, que consiste em uma plataforma capaz de disponibilizar dados e estatísticas em tempo real sobre nível de atendimentos de SLAs (*Service Level Agreement* ou Acordo de Nível de Serviços), priorização de atividades e atingimento de metas, entre outros, em departamentos jurídicos focados em atendimento interno e prevenção, com o propósito de utilização, com a máxima eficiência, dos recursos humanos e tecnológicos disponíveis.

A escolha pelo tema decorreu da verificação das constantes mudanças do mercado, ocorridas majoritariamente pela necessidade de desenvolvimento de novas competências e combinação do uso de tecnologia nas atividades tradicionais das corporações, exigindo que os profissionais se adaptem rapidamente a novos cenários, retirem-se de sua zona de conforto e busquem novas habilidades. O mesmo fenômeno fora observado na advocacia corporativa.

Esta necessidade de inovação, que exige que os advogados corporativos apliquem referidas habilidades na gestão dos departamentos, combinada à necessidade de busca da máxima eficiência na utilização dos recursos disponíveis, sejam eles tecnológicos, humanos ou financeiros, aumenta a importância da gestão nos departamentos jurídicos, bem como a exigência em relação a suas entregas.

Considerando estas premissas, a presente pesquisa bibliográfica visou analisar os benefícios decorrentes da implementação de um sistema de Business Intelligence (BI) em departamentos jurídicos a fim de proporcionar um ganho de performance nas atividades desenvolvidas nestes setores, aprimorar a utilização dos recursos disponíveis, em especial os humanos, e possibilitar ao gestor ter a visão geral de todos os assuntos, mensurar o atendimento e atacar os pontos críticos detectados, bem como entregando razões para as melhores tomadas de decisão do gestor jurídico, agregando maior protagonismo ao departamento na empresa.

Neste aspecto, foi possível indicar formas práticas de utilização desta ferramenta em determinadas hipóteses, demonstrando que gestores jurídicos abastecidos pelas informações adequadas podem tomar melhores decisões baseadas em razões, dados e fatos. Para tanto, a pesquisa indicou também as necessidades de ajustes no departamento jurídico e de customização no sistema BI,

a fim de atender os requisitos necessários para o correto funcionamento, bem como para que este sistema atenda corretamente as necessidades do gestor jurídico.

Palavras-chave: Inovação. Departamento Jurídico. *Business intelligence*. *Legal Analytics*. Gestão Jurídica. Tecnologia. Processo decisório.

ABSTRACT

The main objective of the study was the analysis of the potential benefits obtained with the implementation of a Business Intelligence system, which consists of a platform capable of providing data and statistics in real time on the level of SLA attendance, prioritizing activities and achieving goals, among others, in legal departments focused on internal care and prevention, with the purpose of using, with maximum efficiency, the available human and technological resources.

The choice for the theme resulted from the verification of the constant changes in the market, which occurred mainly due to the need to develop new skills and to combine the use of technology in the traditional activities of corporations, requiring professionals to adapt quickly to new scenarios, withdraw from their comfort zone and look for new skills. The same phenomenon had been observed in corporate law.

This need for innovation, which requires corporate lawyers to apply these skills in the management of departments, combined with the need to seek maximum efficiency in the use of available resources, whether technological, human or financial, increases the importance of management in the legal departments, as well as the requirement in relation to your results.

Considering these premises, the present bibliographic research aimed to analyze the benefits resulting from the implementation of a Business Intelligence (BI) system in legal departments in order to provide a performance gain in the activities developed in these sectors, to improve the use of available resources, especially the humans, and enable the manager to have an overview of all matters, measure the service and attack the critical points detected, as well as giving reasons for the best decision making of the legal manager, adding greater prominence to the department in the company.

In this regard, it was possible to indicate practical ways of using this tool in certain cases, demonstrating that legal manager supplied with adequate information can make better decisions based on reasons, data and facts. For this purpose, the research also indicated the need for adjustments in the legal department and customization in the BI system, in order to meet the requirements necessary for the correct functioning, as well as for this system to correctly meet the needs of the legal manager.

Keywords: Innovation. Legal Department. Business intelligence. Legal Analytics.
Legal Management. Technology. Decision.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – os serviços jurídicos mais terceirizados pelos departamentos jurídicos...	37
Figura 2 – serviços realizados ou terceirizados pelos departamentos jurídicos	38
Figura 3 – os sete passos da tomada de decisão	41
Figura 4 – transformação de dado em informação	43
Figura 5 – Esquema descritivo representando tipos de análise de dados	43
Figura 6 – exemplo de dashboard.....	48
Figura 7 – entradas e saídas de um departamento jurídico	56
Figura 8 – Processo de utilização de informações	67

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
SLA	<i>Service Level Agreement</i> ou Acordo de Nível de Serviços
BI	<i>Business intelligence</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Departamentos Jurídicos.....	18
2.1.1 Os Departamentos Jurídicos na Era da Informação e da Tecnologia	21
2.1.2 Os Processos Internos de um Departamento Jurídico	24
2.2 A Gestão de Departamentos Jurídicos e seus Desafios	27
2.2.1 A Organização das Atividades de um Departamento Jurídico	36
2.2.2 A Tomada de Decisão na Gestão de Departamentos Jurídicos.....	39
2.3 A Utilização de um Sistema de <i>Business intelligence</i> (BI) em Departamentos Jurídicos	45
2.3.1 A Experiência de Utilização de um sistema de <i>Business intelligence</i> em um Órgão Jurídico.....	50
2.3.2 Os Gaps da Gestão Jurídica a Serem Supridos pelo Sistema de BI.....	52
3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i> EM UM DEPARTAMENTO JURÍDICO	55
3.1 Requisitos Necessários para a Implementação de um BI em um Departamento Jurídico.....	57
3.1.1 Alinhamento de Expectativas	58
3.1.2 Definição das Medições e Objetivos	59
3.1.3 Detectar e Priorizar Entradas e Saídas de Demandas.....	61
3.2 Benefícios da Implementação de um BI em um Departamento Jurídico.....	62
3.2.1 Seleção de Informações 63	
3.2.2 Priorização de Atividades e Cumprimento dos Níveis de Serviço Acordados..	64
3.2.3 Aprimoramento da Utilização dos Recursos Humanos	65
3.2.4 Possibilidade dos Integrantes do Departamento Jurídico Dedicarem-se aos Assuntos Estratégicos da Empresa.....	66
3.2.5 Tomada de Decisão Eficiente e Alinhada com o Planejamento Estratégico	66
4. METODOLOGIA.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70

1 INTRODUÇÃO

O atual nível de exigência do mundo corporativo exige que todos os profissionais se adaptem ao modelo de atuação multidisciplinar, que apresente resultados à altura das exigências e necessidades das empresas e alinhado aos objetivos do planejamento estratégico destas, visando o máximo de eficiência na captação de recursos e utilização dos disponíveis, sejam eles financeiros, humanos, de infraestrutura e tecnológicos.

Com o passar do tempo, este aumento da exigência por excelência profissional estendeu-se a outras áreas das organizações além das habituais áreas de administração e governança, como por exemplo, os departamentos jurídicos, passando a ser necessário que o advogado corporativo tenha capacidade multidisciplinar e domine habilidades diversas, muitas das quais não fora academicamente capacitado, como a utilização de ferramentas e metodologias derivadas da administração, bem como da tecnologia disponível para inovação em sua atividade profissional que lhe abasteça de razões para escolher e agir.

Há, portanto, um movimento natural a ser seguido pelos advogados corporativos, no sentido de aquisição de conhecimento nas áreas que podem auxiliá-lo a alcançar o nível de excelência exigido, bem como apoiá-lo para melhores tomadas de decisão. Entretanto, deve o profissional, para atingir este objetivo, focar no desenvolvimento das habilidades necessárias para tanto.

Referido nível de excelência (do modelo de atuação) engloba, dentre outras habilidades, a de tomar decisões corretas, fundamentadas e baseadas em fatos, premissas e dados, e alinhadas com a estratégia da empresa em que o profissional esteja desenvolvendo suas atividades. Entretanto, apenas a assertividade não é suficiente, sendo exigido cada vez mais velocidade e agilidade nas tomadas de decisão, algumas das quais bastante complexas. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

Desta forma, é importante que o gestor de departamento jurídico e seus integrantes detenham conhecimento, agilidade, técnica e habilidade para tomarem as decisões mais assertivas e no tempo adequado, porém, sem deixar de lado os fundamentos que embasaram uma determinada atitude, ou seja, quais os dados e informações contribuíram para formar as razões das decisões assumidas.

Nas palavras de Motta (2004), esperam-se “justificativas ou razões para as escolhas”. Referido autor explica que “a maioria dos métodos de decisão constitui-se em formas de procurar razões para justificar escolhas” e conceitua razão como “parte da causa para a decisão”. Assim, conclui que “se há razões para escolher e agir, a decisão se impõe aos gestores. As razões servem para fundamentar a responsabilidade de dirigentes perante suas comunidades”. Assim, o gestor não somente estará tomando decisões mais fundamentadas, como também resguardando sua conduta e reputação profissional de eventuais questionamentos futuros.

Para melhoria deste processo decisório, que pode ser entendido como a avaliação, pelo indivíduo, de uma série de opções para selecionar uma delas (Coelho, 2008), novas tecnologias têm sido aportadas nas organizações. Dentre estes sistemas encontra-se o *Business intelligence* (BI), que é, nas palavras de Turban, “um termo guarda-chuva que combina arquiteturas, ferramentas, bases de dados, ferramentas analíticas, aplicativos e metodologias”, cujo “principal objetivo [...] é possibilitar acesso interativo (às vezes em tempo real) a dados, permitir a manipulação de dados e oferecer a gestores empresariais e analistas a capacidade de conduzir análises apropriadas”. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

Em outras palavras, podemos concluir que a inteligência do negócio, ou o BI, é um sistema de informação em tempo real de dados coletados, a fim de possibilitar uma tomada de decisão baseada em conhecimento e direcionada aos objetivos da empresa.

Qualquer dado coletado (a este processo denomina-se mineração de dados) pode ser transformado em informação, a qual se tornará um conhecimento e levará o gestor a estabelecer razões para uma decisão. Entretanto, isto não significa dizer que esta decisão foi correta e, muito menos, que estava alinhada com os objetivos esperados. Para que este alinhamento entre a decisão e a estratégia ocorra, é necessário que sejam coletados e armazenados os dados que façam sentido para aquela tomada decisão. Assim, “o elemento-chave de qualquer estudo de mineração de dados é saber para que serve o estudo”. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

Na pesquisa realizada para a confecção do presente estudo, percebeu-se que há pouca exploração do estudo de sistemas de BI em departamentos jurídicos, o que sugere que a utilização desta ferramenta ainda não é uma prática frequente nas empresas. O maior motivo para esta falta de utilização pode decorrer, na visão deste autor, da falta de familiaridade dos operadores do direito com ferramentas da

administração, dentre as quais encontra-se o BI, bem como da falta de pesquisa acadêmica quanto aos benefícios da implementação desta ferramenta em um departamento jurídico que justifiquem o investimento e dedicação necessários.

Dada a relevância do sistema de BI e os desafios supracitados, chega-se ao principal objetivo deste trabalho: Afinal, quais são os requisitos e benefícios da implementação de um sistema de *Business intelligence* em um departamento jurídico, para que este departamento tenha maior protagonismo na empresa?

Para que esta resposta seja possível, na primeira parte deste estudo, serão discutidos os departamentos jurídicos de maneira geral, seu funcionamento, fluxos e importância para as Companhias, o papel do advogado interno de empresa, a formação exigida, desafios e dificuldades, e como as decisões tomadas por este profissional podem impactar sua atividade.

Na segunda parte, será verificada a possibilidade de utilização de um sistema de BI em departamentos jurídicos e quais os gaps da gestão jurídica esta ferramenta pode ajudar a suprir, com o objetivo principal de facilitar o entendimento sobre a utilização e adaptação do *Business intelligence* para o departamento jurídico.

Na terceira parte da pesquisa será proposta uma implementação de um sistema de BI em departamentos jurídicos, na qual serão verificados os requisitos necessários, como o alinhamento de expectativas deste departamento com a governança corporativa, bem como quais são as fontes que devem alimentar esta ferramenta e quais os dados ela deve transformar em informação para que o gestor jurídico melhore a tomada de decisão, para se potencializar os benefícios da ferramenta para a superação dos desafios jurídico-corporativos.

Este estudo abordará uma análise qualitativa, tendo em vista que o trabalho desenvolvido em um departamento jurídico, como se demonstrará adiante, não pode ser medido apenas em números ou prazos, visto que suas atividades requerem, além de agilidade, o correto emprego da técnica jurídica e o alinhamento com os objetivos da empresa.

Será utilizado o método de pesquisa bibliográfica exploratória com uma abordagem propositiva. Assim, o autor realizará uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, considerando primordialmente os desafios da advocacia corporativa, tendo em vista o perfil acadêmico e profissional do advogado e o que se espera de um gestor jurídico, bem como os desafios da busca pela excelência na prestação dos serviços e nas tomadas de decisão.

Ao final da pesquisa bibliográfica, considerando como verdade a hipótese de que o BI auxilia a tomada de decisão, o autor pretende demonstrar que este sistema, aliado à coleta de dados de um departamento jurídico, pode auxiliar os advogados internos de empresas a suprirem os gaps acadêmicos e as dificuldades encontradas em seu cotidiano, a fim de prestarem melhores serviços e atenderem as expectativas de um departamento jurídico.

Ao final, será realizada uma proposta de implementação de um sistema de BI que abasteça os usuários das razões de tomada de decisão, tendo em vista as seguintes premissas:

- i) existem departamentos jurídicos modernos e estratégicos, com elevadas exigências de performance;
- ii) os advogados corporativos encontram diversas dificuldades em cumprir estas exigências face aos desafios da tomada de decisão;
- iii) existem no mercado sistemas de informação como o *Business intelligence*, capazes de suprir parte das dificuldades adaptadas a estes desafios. Desta forma, a ideia é a adaptação de uma ferramenta de BI para o enfrentamento de alguns desafios encontrados pelos advogados em tomadas de decisão na gestão de departamentos jurídicos.

As considerações finais tratarão, além da conclusão da pesquisa, dos desafios que o futuro reserva aos advogados internos e novas tendências tecnológicas que poderão auxiliar este profissional a fortalecer as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Departamentos Jurídicos

Até o final da década de 1970, o departamento jurídico corporativo tinha funções muito parecidas com os escritórios de advocacia, atuando com o suporte jurídico, sem considerar de maneira efetiva as consequências de suas ações para os resultados da empresa. Nesta época o departamento jurídico ainda era visto como um prestador de serviços auxiliar das demais áreas. (GAVIN, 1961).

Após este período, o departamento jurídico teve lenta evolução no sentido de tornar-se mais estratégico, até que, em meados dos anos 90, com o modelo intervencionista dando lugar ao enxugamento da máquina estatal, o que expandiu a regulação nos setores privados da economia, (PINHEIRO; SADDI, 2005), a necessidade de segurança jurídica nas empresas ganhou maior relevância.

Nesta época, o advogado corporativo começou a participar do planejamento estratégico das empresas, das discussões organizacionais, como por exemplo questões societárias e de propriedade intelectual, e a advocacia corporativa transformou-se em uma atividade focada em resultados. (SELEM; LEITE, 2010)

Este movimento alinha o jurídico com a empresa, a qual passa a tratar este departamento como um participante mais proativo de seus resultados. Nesta linha é o pensamento de Barem Leite, ao expor que

o jurídico que colabora com a empresa e com o resultado é, portanto, responsável por uma parcela desse resultado, tanto naquilo que gera de benefício empresarial quanto no que ajuda a não perder ou gastar, nos riscos que ajuda a identificar e a gerir, as oportunidades que ajuda a perceber e a aproveitar, no que consegue evitar ou recuperar. (LEITE, 2017).

Atuando de forma proativa, o advogado cumpre os requisitos de não atuar de maneira “meramente judicial, ou seja, quando há existência de um processo”, mas sim, passa a atuar de maneira preventiva, possibilitando o crescimento sustentável da empresa. (COSTA; COELHO; VECCHIA; BARBOSA, 2011).

Este movimento reforça o pensamento de que o advogado corporativo não pode mais focar somente nas questões relacionadas a processos ou oferecendo apenas suporte jurídico às demais áreas da empresa, mas sim, deve ser utilizado

como parte de sua estratégia. Este setor passa então a ser visto como uma unidade de negócios, como os demais departamentos da empresa. (LEITE, 2018).

Assim, o departamento jurídico moderno passa a agregar algumas atividades até então não realizadas. Conforme Luciano Timm, dentre estas atividades estão a proteção à reputação da empresa, a elaboração e registro de documentos legais e a participação do processo legislativo.

Referido autor destaca ainda a mensuração de riscos legais e regulatórios e o acúmulo de informações estratégicas e aprofunda o estudo ao concluir que o gestor jurídico deve atuar para reduzir falhas de mercado, permitindo que a empresa opte pelos caminhos jurídicos mais eficientes em cada tomada de decisão (Timm, 2018).

Agindo dessa forma, o advogado interno passa a ser visto como um executivo da empresa, participando das decisões que ditam seu rumo, atuando na fonte e de forma ativa, em vez de atuar somente no suporte pós-decisão e em questões operacionais. (COSTA; COELHO; VECCHIA; BARBOSA, 2011)

Nesta linha, Garcia de Oliveira é preciso ao afirmar que “evitar que a situação chegue a necessitar do ajuizamento de uma ação ou da apresentação de uma defesa acaba sendo essencial para o bom funcionamento da empresa. Nesse contexto, a advocacia consultiva surge para resolver situações preventivamente, evitando que o risco em potencial se transforme em um problema real.” (OLIVEIRA, 2019).

Assim, o Direito Empresarial passa a ser entendido não como um fim em si mesmo, mas como uma “ferramenta de atuação organizacional.” (COSTA; COELHO; VECCHIA; BARBOSA, 2011)

Questões organizacionais não são mais vistas apenas sob o prisma jurídico que informa a legalidade ou não de um ato, mas sim são resolvidas pela empresa como um todo, com o departamento jurídico participando desta decisão para apontar caminhos permitidos pela legislação e formas seguras de se executar uma determinada ação.

Nesta linha é a visão de Costa, ao afirmar que a consequência direta deste papel do jurídico é uma atuação mais arrojada, buscando dentro da legalidade a base jurídica para que a empresa realize determinada atitude com segurança. (COSTA; COELHO; VECCHIA; BARBOSA, 2011).

É comum observarmos que diretores e presidentes de empresas esperam dos advogados internos alternativas para suas ações e não apenas negativas. Ao mesmo passo em que se ganha relevância, passam os advogados internos a terem um

desafio adicional, pois devem buscar soluções legais em situações complexas, muitas vezes trafegando em ambientes desregulados e repletos de riscos.

Ao mesmo passo em que aumenta as responsabilidades, a atuação estratégica do departamento jurídico interno gera um ganho de eficiência e de importância. Uma das vantagens percebidas é o incremento da eficiência empresarial e a redução de riscos e prejuízos, pois os custos de se evitar um problema tende a ser menor do que os danos de suas ocorrências. (COSTA; COELHO; VECCHIA; BARBOSA, 2011).

Para fins deste estudo, tendo em vista a premissa de que o BI é um sistema capaz de auxiliar na tomada de decisão, a organização do departamento, o alinhamento de estratégias e a participação do gestor e demais integrantes como elementos participantes dos resultados da empresa, o departamento jurídico será sempre considerado um departamento estratégico, ou seja, estará enquadrado nesta visão moderna em que o departamento jurídico é considerado um aliado no processo de gerenciamento e da execução do planejamento, tornando-se, além de um suporte prestador de serviços, uma peça chave na estratégia corporativa.

Para que isto seja possível, são necessários alguns requisitos, como a modernização do departamento com o emprego de tecnologia, a preparação de seus profissionais em ferramentas multidisciplinares e o envolvimento destes no cenário de negócios da empresa.

A utilização de tecnologia é conceituada por Serio e Vasconcellos como “o conjunto de conhecimentos científicos, de engenharia, gerenciais e/ou empíricos que contribuem para a criação, produção, distribuição e comercialização de bens e serviços” (SERIO; VASCONCELLOS, 2009) e deve ser uma constante não somente nos departamentos jurídicos, mas em toda a empresa, visto seu papel relevante a fim de se evitar a defasagem em relação ao mercado.

A preparação dos integrantes do departamento jurídico na utilização de ferramentas advindas de outras áreas do conhecimento, como é o caso do BI (uma ferramenta da administração), decorre das dificuldades relatadas por estes profissionais em relação à sua formação, a qual, salvo exceções, não prepara o advogado para a atuação prática em empresas, o que será doravante detalhado.

Por fim, para o cumprimento do requisito de envolvimento dos profissionais nos negócios da empresa, é importante ressaltar a importância do gestor do departamento em demonstrar à governança os benefícios da utilização do departamento como parte estratégica da empresa, bem como organizar o departamento para que os integrantes

possam dedicar-se mais aos assuntos estratégicos desta. Este último, aliás, um dos benefícios entregues pelo BI que serão aprofundados em capítulo específico.

Estes requisitos são necessários também para que este departamento jurídico supere os desafios impostos pela modernidade, em especial àqueles advindos da era da informação, em que as pessoas estão constantemente conectadas e tem acesso a todo o tipo de informação, gerando a necessidade de saber lidar com esta situação. É o que veremos a seguir.

2.1.1 Os Departamentos Jurídicos na Era da Informação e da Tecnologia

A humanidade vive atualmente um momento histórico denominado por muitos autores como a Era da Informação e do Conhecimento. Este momento é marcado pelo desenvolvimento tecnológico possibilitando um acesso de uma ampla gama de pessoas às informações, ocasionando, desta forma, um incentivo à geração acelerada e dinâmica destas. (CHIAVENATO, 2014).

Este acesso gera uma conexão entre as pessoas, de modo que a distância física já não é um empecilho capaz de impedir as interações. Ao tratar sobre o tema, Siviero afirma que “estamos em meio à revolução digital, que descentralizou o controle da informação, derrubou barreiras geográficas e modificou radicalmente o comportamento humano. As pessoas estão, de fato, conectadas”. (SIVIERO, 2012).

Pode-se elencar como principais características deste momento histórico i) a geração e o uso de informações e ii) a utilização do conhecimento como base das atividades humanas. (LASTRES, 1999). Estas características tornam claro o papel relevante da informação na atualidade.

Reforçando esta importância, Castells emprega a palavra revolução ao tratar o assunto e compara a informação às fontes de energia de revoluções industriais já vividas. *In verbis*:

diferentemente de qualquer outra revolução, o cerne da transformação que estamos vivendo na revolução atual refere-se às tecnologias da informação, processamento e comunicação. A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas, do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e até mesmo à energia nuclear, visto que a geração e distribuição de energia foi o elemento principal na base da sociedade industrial”. (CASTELLS, 2017).

Em 2011, a KPMG International realizou uma pesquisa com 1.400 executivos para entender as principais causas da complexidade empresarial que impactam os negócios. A gestão da informação foi indicada como uma destas causas, ao mesmo tempo em que também foi apontada como solução indispensável para a superação dos desafios empresariais. (KPMG, 2011).

O apontamento da gestão da informação como solução indispensável às empresas vem da necessidade de se lidar com um nível exorbitante de informações. Para Bachmann, “o mundo atravessa momento de banalização de informações, com excesso de entrega para pessoas que delas não necessitam”. (BACHMANN, 2016)

Referido autor afirma que

em 1965, Alvin Toffler, autor do *bestseller* O choque do futuro, cunhou a expressão sobrecarga informacional, para retratar o excesso de informações com que as pessoas têm que lidar no dia a dia. Mais recentemente, o neologismo infobesidade (L'infobésité pourrait être la prochaine épidémie (www.virtualhappiness.org), 24/052010) surgiu para acentuar quão prejudicial é a quantidade de informações disponível, quando está além da capacidade de absorção”. (BACHMANN, 2016).

A fim de se gerenciar toda esta informação gerada e facilmente acessível, pessoas e empresas passaram a realizar atividades de manuseio e armazenamento dos mais variados dados, definidos por Turban como “todo o tipo de imagens, textos, sons, cheiros e vídeos”. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019). A estas atividades realizadas em conjunto denominou-se gestão da informação. (DI MARTINO, et al., 2014).

Mais recentemente, passou-se também a se estudar nas empresas o fenômeno denominado Big Data, que pode ser definido como “dados que não podem ser armazenados em uma única unidade”. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

Segundo Coneglian, o Big Data “está causando uma revolução em como empresas, governos e organizações coletam e analisam os dados para a tomada de decisão, tanto no âmbito governamental quanto no empresarial”. (CONEGLIAN; SEGUNDO; SANT'ANA, 2017).

Com a utilização da tecnologia, é possível atualmente processar grandes quantidade de dados. Esta tecnologia forneceu “novas maneiras de reutilizar e extrair valor a partir da informação”. (DI MARTINO *et al.*, 2014).

Implica dizer, portanto, que dados e informações estão disponíveis a uma grande quantidade de pessoas e empresas, bem como a possibilidade de sua gestão. Não se utilizar, portanto, desta possibilidade, pode acarretar prejuízos e defasagens.

É desta forma a visão de Costa e Cavalcanti ao afirmarem que “a demora na análise dos dados pode nos levar a um atraso na tomada de decisão. Então, ou você perde a oportunidade da travessia, ou age com atraso, o que pode ser fatal”. (COSTA; CAVALCANTI, 2014).

Esta capacidade de gerir informações e saber utilizar ferramentas apropriadas para tal, que nas palavras de Mata “vem para preencher as necessidades ocasionadas pelo excesso de informação da sociedade atual, a qual requer que as pessoas saibam lidar com o universo informacional e com seus processos de maneira eficiente” (MATA, 2009), é considerada, atualmente, um requisito essencial para todo profissional.

Nesta linha, Duarte afirma que um indivíduo competente reconhece que a informação é essencial para a tomada de decisão inteligente. (DUARTE *et al.*, 2012).

Ao mesmo passo que a informação passou a ser tratada como algo valiosíssimo, e sua gestão tornou-se praticamente uma obrigação para o desenvolvimento das atividades empresariais, a tecnologia assume um papel de extrema relevância em um ambiente social e empresarial altamente dinâmico e conectado.

Esta tecnologia é, muitas vezes, a única forma de se acompanhar as mudanças que ocorrem de maneira muito acelerada em comparação a épocas anteriores, até mesmo pelo excesso de informação contida em cada interação.

Selem demonstra a velocidade com que os fenômenos estão ocorrendo, afirmando que “a cada piscada de olhos algo muda, seja uma nova lei, um novo gadget, uma nova função na banca, uma nova área do Direito. Tudo muda”. (SELEM; BERTOZZI, 2014).

Na área jurídica, é bem verdade que a utilização de tecnologias vem impactando diretamente a capacidade e produtividade dos departamentos jurídicos, porém, em que pese muitas tecnologias já estivessem disponíveis desde os anos 70, sua utilização com o objetivo de aprimorar a gestão e as atividades jurídicas, bem como aumentar a segurança jurídica e a assertividade de decisões ainda é muito recente. (BUARQUE; ROAZZI, 2020).

Considerando a importância da gestão da informação para o mundo corporativo, parece lógico que o departamento jurídico, se quiser transitar bem neste ambiente e tornar-se protagonista das atividades empresariais, deve também dominar esta ciência.

Assim, neste cenário complexo em que há uma quantidade tão grande de dados e informações disponíveis, a ponto de sua gestão tornar-se uma necessidade básica empresarial e profissional, aos integrantes do departamento jurídico torna-se imprescindível acostumar-se a utilizar as informações corretamente, filtrando o que for importante para o desenvolvimento de suas atividades e entendendo as informações como fonte de suas decisões, para que possam lidar com as demandas e os processos internos do departamento jurídico, os quais passamos a expor.

2.1.2 Os Processos Internos de um Departamento Jurídico

Um departamento jurídico, assim como outros departamentos da empresa, tem suas atividades conduzidas por meio de processos. Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que trabalha uma entrada (*input*) de alguma atividade, adiciona valor a ela e fornece um produto ou serviço como saída (*output*) a um cliente específico. (GONÇALVES, 2000).

Nas palavras de Devenport, “um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. (DEVENPORT, 1993).

Para Audy, processos são “grupos de passos ou atividades relacionadas que utilizam pessoas, informações e outros recursos para agregar valor interno ou externo aos clientes”. Referido autor afirma ainda que “uma organização consiste num grande número de processos de negócios interdependentes que trabalham em conjunto para gerar produtos ou serviços em um ambiente de negócios”. (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2007).

Esta ideia de processo como um fluxo de trabalho – com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia. (GONÇALVES, 2000).

Em um departamento jurídico, as entradas são as demandas advindas de outros setores da empresa e os processos da empresa nos quais o departamento jurídico seja parte.

Entre as demandas solicitadas pelas outras áreas, podemos destacar dúvidas e consultas jurídicas, como por exemplo a verificação da legalidade de uma campanha publicitária ou as possibilidades de rescisão de um colaborador, as solicitações de elaboração de contratos e aditivos, bem como guarda e solicitação de documentos que estejam sob a responsabilidade do departamento jurídico.

Dentre os processos da empresa que o departamento jurídico é parte, ou seja, cuja responsabilidade de uma tarefa intermediária esteja sob sua responsabilidade, podemos destacar uma alteração societária, que é um processo que inicia-se por meio de uma decisão da governança corporativa da empresa, transita por outros setores como controladoria e fiscal, e por fim chega ao departamento jurídico para formalização ou revisão do ato societário e encaminhamento de seus registros nos órgãos correspondentes.

O valor adicionado às entradas do departamento jurídico, portanto, é a atividade intelectual dos advogados internos, sendo a saída o produto ou serviço decorrente desta atividade.

É importante ressaltar que a definição dos processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação. (GONÇALVES, 2000).

Isto implica dizer que o departamento jurídico moderno, participante dos processos da empresa e que tenha como objetivo entregar valor estratégico, assim como os demais setores da empresa, deve estar preparado para realizar novas atividades e entregar valores de formas diversas, desprendendo-se de paradigmas e conceitos de entregas puramente jurídicas para efetivamente resolver os problemas complexos que a empresa necessita.

Para receber as demandas de maneira organizada, mensurá-las, registrar suas entradas, manter o histórico, o departamento jurídico pode utilizar-se de sistemas denominados *workflow*, traduzindo, sistema de fluxo de trabalho automatizado.

Por meio desta ferramenta de *workflow* torna-se possível monitorar a entrada de demandas no departamento, seu andamento interno e a saída ao cliente externo. (CRUZ, 1998).

Como já exposto, dada a dinâmica dos processos e as mudanças sofridas com o tempo na empresa, é importante que este sistema forneça flexibilidade de alto nível para mesclar atividades e permitir uma reorganização dinâmica de um processo de fluxo de trabalho. (BOUZEGHOUB; FABRET; MATULOVIC-BROQUÉ, 1999). Cumprindo assim o requisito de dinamismo e priorização.

Garvin classifica os processos empresariais existentes em três categorias

- i) processos de negócio, ou seja, processos que entregam produtos ou serviços a clientes externos;
- ii) processos organizacionais, cujo objetivo é suportar os processos de negócio; e
- iii) os processos gerenciais, focados no gerenciamento e coordenação de todos os processos existentes na empresa (GARVIN, 1998).

Para fins desta pesquisa, cumpre-nos analisar de maneira mais detalhada a categoria organizacional, que está diretamente relacionada às atividades do departamento jurídico.

Isto ocorre porque esta categoria trata dos processos considerados secundários, ou de suporte. Estes processos garantem o apoio necessário para o correto funcionamento dos processos primários, estes sim entregando o valor direto ao cliente externo. (MARTIN, 1996).

É fato que um departamento jurídico, por mais moderno, estratégico e alinhado com os objetivos da empresa que seja, ainda assim será um departamento cuja principal atribuição é suportar os demais processos da empresa que resultarão em uma entrega direta de valor ao cliente.

De forma alguma esta afirmação reduz a importância do departamento jurídico. Conforme Gonçalves, “os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio” (GONÇALVES, 2000).

Em que pese nem sempre as atividades do departamento jurídico sejam facilmente verificadas como uma melhoria na entrega final ao cliente, a atividade do departamento jurídico é parte do aperfeiçoamento do próprio produto da empresa de

forma indireta, a qual, nas palavras de Serio e Vasconcellos, ocorre por meio da redução de custos e melhoria de processos. (SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Neste entendimento, a segurança jurídica, um dos valores entregues agregados pelo departamento às entradas de processos, é uma prevenção importante a riscos empresariais e prejuízos futuros.

Pode-se verificar ainda a importância das atividades do departamento jurídico, por exemplo, no momento em que seus integrantes respondem o questionamento da área fiscal sobre a incidência ou não de um tributo sobre determinado serviço, influenciando diretamente o preço daquele serviço da empresa, bem como ao orientar a área de recursos humanos sobre a necessidade de utilização de um EPI por um profissional da empresa, evitando um acidente no ambiente de trabalho ou reduzindo suas consequências.

Mas as atividades dos integrantes de um departamento jurídico devem ir muito além destes exemplos de entregas aos demais departamentos. Advogados empresariais modernos devem criar negócios, gerir pessoas, defender o orçamento de sua área e buscar a excelência na prestação do serviço jurídico. (SELEM, 2005).

Para que o departamento jurídico tenha maior valor e protagonismo na empresa, e que o gerente da área e demais integrantes possam entregar um valor às entradas de demandas, deverão priorizar atividades e utilizar as informações disponíveis de maneira adequada, potencializando a produtividade da equipe e possibilitando ao gestor dedicar-se às questões que terão impacto direto no andamento das atividades da empresa e busca de seus objetivos.

Percebe-se, desta forma, que o caráter estratégico recentemente atribuído aos departamentos jurídicos evidenciam a necessidade de tecnologias que auxiliem a gestão, suprimindo gaps e propiciando melhores tomadas de decisão, já que tais decisões impactam o andamento dos negócios da empresa.

É necessário, portanto, que estes departamentos sejam guiados por gestores preparados para enfrentar os desafios que esta nova realidade apresenta.

2.2 A Gestão de Departamentos Jurídicos e seus Desafios

Conforme exposto, para que possa alcançar uma posição estratégica na empresa, o departamento jurídico deve utilizar-se dos fundamentos da gestão. Assim,

além de requisitos básicos, como comparativos entre ganhos e perdas em cada decisão, deve o gestor traçar a definição de um caminho a percorrer, ou seja, o planejamento de um percurso para o departamento alinhado com os objetivos da empresa.

Nas palavras de Souza, gestão “é a aplicação exitosa das técnicas empresariais, visando transformar ideias e sonhos em planos, executá-las com fidedignidade, controlá-las e corrigir, no tempo certo, os desvios dos objetivos traçados”. (SOUZA, 2008).

Para Bachmann, é fundamental que o Gerente Conectado (expressão utilizada pelo mencionado autor para tratar do gerente na era da informação e tecnologia),

além de dominar os conceitos referentes aos sistemas de informação e à Tecnologia da Informação:

- i) saiba determinar e executar objetivos empresariais;
- ii) domine métodos de tomada de decisão;
- iii) perceba qual é a origem das informações necessárias;
- iv) entenda que os níveis organizacionais dependem de informações distintas; e
- v) tenha visão sistêmica ou visão global sobre a empresa (BACHMANN, 2016).

Uma gestão exitosa busca, ainda, a máxima utilização de recursos disponíveis pelo menor custo possível, visando excelência, efetividade e agilidade. Estas características têm fundamental importância para o gestor jurídico, que lida diariamente, além de pessoas, orçamento, indicadores, metas e demais desafios da gestão, com os litígios, conflitos, riscos e segurança da empresa.

Em pesquisa realizada em 2013, Juliano Sangalli entrevistou 9 gerentes jurídicos e concluiu que

o papel do gestor jurídico corporativos está fundado em quatro pontos principais:

- i) dar suporte jurídico ao negócio;
- ii) mapear a empresa e as operações, alertando sobre riscos legais e econômicos e propondo alternativas, quando possíveis;
- iii) realizar a gestão da equipe e dos serviços jurídicos e
- iv) ter performance, com integridade. (SANGALLI, 2013).

Destas obrigações surgem diversos desafios. Um dos maiores desafios da gestão de um departamento jurídico interno de uma empresa é criar valor para o

negócio, algo indispensável na atividade jurídica do século XXI (Gardner, 2003)¹. Como já exposto, o advogado interno é desafiado diariamente a cumprir o alto nível de exigência do ambiente corporativo.

A empresa em que o departamento jurídico interno está inserido é seu único cliente, portanto, cumprir as expectativas deste cliente é fundamental para sua sobrevivência e sucesso. Para tanto, é necessário que estas expectativas sejam mapeadas. Nas palavras de Zeithaml, “saber o que os clientes esperam é o primeiro passo, e possivelmente o mais importante, para proporcionar serviços de qualidade”. (ZEITHAML; PARASURAMAN; Berry, 2014).

Soma-se a isto o fato de que a realidade empresarial, na era dos mercados sofisticados e da globalização, exigem cada vez mais uma excelência empresarial, tratamento este que também é demandado dos departamentos jurídicos. (COSTA; COELHO; VECCHIA; BARBOSA, 2011),

Para suprir estes desafios, o gestor de um departamento jurídico sente a necessidade de um conhecimento em várias competências, bem como de formar o departamento que gerencia com um perfil profissional adequado.

Selem explica que não basta mais a competência técnica para o profissional, que integra um departamento jurídico. Nas suas palavras, este profissional precisa “saber um pouco de tecnologia, de negociação, de economia, de gestão. Alguns conhecimentos específicos também são desejáveis: inglês jurídico, reorganização de empresas, valores imobiliários, dentre outros”. (SELEM; BERTOZZI, 2014).

Além da criação de valor, surge também o desafio de demonstrar seus resultados de maneira objetiva.

A principal dificuldade deste desafio concentra-se no fato de que o departamento jurídico lida majoritariamente com gestão de riscos, ou seja, uma de suas principais funções é evitar passivos, o que é algo muito difícil de mensurar objetivamente (FLACH JUNIOR, 2015).

Como mensurar, por exemplo, ações trabalhistas que foram evitadas pelo *compliance* trabalhista, ou autuações fiscais evitadas pelo correto planejamento societário e tributário? Estas e outras questões permeiam a mente do gestor que está

¹ “Success in the twenty-first century will demand that business law practitioners shift their focus from efficiency to producing effective legal services that add value directly to the client’s business activities”

inserido em um ambiente corporativo no qual a demonstração de resultados tem sido cada vez mais exigida.

Em sua dissertação, Pedro Flach destaca com muita precisão a subjetividade da atividade jurídica, ao afirmar que estas não são facilmente compreensíveis dentro do conceito de mensuração, porém, informa que este fato não deve ser um impeditivo para se controlar a performance do departamento. (FLACH JUNIOR, 2015).

Este, portanto, é um desafio a ser superado por gestores jurídicos com criatividade e utilização de todos os recursos à sua disposição.

Na continuidade de sua pesquisa, Pedro Flach demonstra que a melhor forma de se apresentar os resultados se dá por meio da utilização de indicadores, novamente um conhecimento advindo da área de negócios e administração, e pouco ou nada tratada na academia de Direito. Flach afirma ainda que “através da construção de indicadores de desempenho que refletem a realidade da empresa, o departamento jurídico se ajusta ao negócio e se torna uma ferramenta para geração de valor ao empreendimento”. (FLACH JUNIOR, 2015).

Assim, da necessidade de superar este desafio de demonstração dos resultados é que surge um dos principais desafios da advocacia corporativa: superar os gaps da formação profissional do advogado que se torna gerente jurídico.

Na pesquisa realizada por Juliano Nicola acerca dos desafios do advogado corporativo, os professores universitários entrevistados relataram preocupações crescentes de seus alunos com a prática profissional, informando que os currículos dos cursos de Direito não avançaram a ponto de satisfazer as necessidades profissionais de seus egressos (SANGALLI, 2013).

Neste mesmo estudo, diversos gestores jurídicos destacaram dificuldades encontradas em sua atividade dada à pouca atenção dedicada nos currículos de direito nas áreas de administração, tanto em matéria de gestão quanto na parte técnica empresarial, bem como dificuldades em áreas específicas do direito que têm em geral menos atenção na formação acadêmica, como a área de prática tributária, por exemplo.

De acordo com os gestores entrevistados por Sangalli, os conhecimentos necessários para os gestores jurídicos resumem-se em:

- (i) ter atitude, caráter e valores;
- (ii) experiência em ambiente corporativo;
- (iii) conhecimento generalista;
- (iv) ser positivo;

- (v) conhecimento em administração/gestão;
- (vi) conhecimento em contabilidade, finanças e economia;
- (vii) conhecimento em gestão de pessoas/habilidades no relacionamento interpessoal;
- (viii) foco em resultados;
- (ix) vivência no exterior/fluência em outras línguas;
- (x) serenidade;
- (xi) perfil batalhador;
- (xii) saber lidar com adversidades;
- (xiii) pós-graduação em Direito Empresarial;
- (xiv) comprometimento;
- (xv) saber assumir riscos;
- (xvi) ter disposição para aprender e
- (xvii) bom raciocínio. (SANGALLI, 2013).

Percebe-se que, de dezessete habilidades destacadas, apenas duas (itens iii e xiii) referem-se a habilidades relacionadas ao direito. Ou seja, podemos concluir com a pesquisa de Sangalli que aproximadamente 90% das habilidades de um gestor jurídico não estão abrangidas pela formação acadêmica dos advogados.

Tal estudo poderia levar à conclusão de que é melhor, portanto, que os cargos de gestores jurídicos fossem ocupados por profissionais com formação focada nas outras quinze habilidades do que um advogado. Entretanto, o peso do conhecimento generalista desta equação deve ser avaliado.

No entender deste autor, é menos custoso a um advogado aprender as demais habilidades do que um profissional de outra área adquirir conhecimentos gerais jurídicos. Além disso, o advogado terá, a sua disposição, ferramentas que podem auxiliá-lo a cumprir as tarefas de gestão, enquanto os conhecimentos jurídicos somente poderão ser aprendidos em uma formação específica.

Em outra pesquisa, esta datada de 2019, em trabalho de conclusão intitulado “Competências do advogado do futuro e desafios em sua presente formação” (Rinaldi, 2019), os gestores jurídicos entrevistados também destacaram o distanciamento do ensino teórico da prática como a principal dificuldade do profissional do Direito.

A fim de minimizar os efeitos deste problema, em um estudo realizado em 2018, o Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação da FGV Direito SP sugere

a criação de programas, disciplinas, laboratórios que sejam capazes de desenvolver habilidades de estruturação de projetos tecnológicos, um domínio de termos e da lógica subjacente de novas tecnologias, capacidade de tradução de termos jurídicos para estruturas técnicas, criatividade na construção de soluções para problemas complexos. (CEPI, 2018a.).

Na conclusão do referido estudo, estas ações “mostram-se necessárias para que o profissional consiga lidar com as ferramentas que já existem e para que o

processo de inovação tecnológica no mercado jurídico seja potencializado” (CEPI, 2018a.).

Percebe-se nas conclusões das pesquisas e estudos anteriores uma defasagem do currículo em relação aos anseios dos profissionais do direito, em especial aqueles em formação, que temem ao perceberem que os currículos, por diversas vezes, destoam dos desafios a que serão apresentados futuramente.

Quanto ao advogado que se torna gerente jurídico, ou membro de um departamento jurídico interno de uma empresa, esta discrepância acentua-se, no sentido de que várias são as habilidades exigidas neste ambiente, como domínio de tecnologias diversas, habilidades de gestão e utilização de recursos administrativos, que, conforme as pesquisas, não são ensinadas em sua amplitude e profundidade necessárias na formação tradicional.

Desta forma, o advogado interno se vê obrigado a buscar alternativas para suprir esta falha da formação acadêmica. Uma destas alternativas pode ser a utilização de tecnologias. Nesta linha, o empreendedor jurídico, nomenclatura utilizada por Zenilza Aguiar e Lais Giovanetti utiliza a tecnologia para se reinventar e modernizar seu modo de advogar (...) pensando no futuro, antecipando-se as tendências do mercado”.

Referidas autoras afirmam ainda que “o empreendedor jurídico deve aplicar a tecnologia aos conhecimentos técnicos, administrativos, a capacidade de liderança, as habilidades estratégicas e comportamentais. (BEM; GIOVANETTI, 2019).

Além de enfrentar a difícil missão de mensurar resultados cada vez mais exigidos pelo ambiente corporativo e suprir os gaps acadêmicos, aos advogados internos de empresa é recomendável que tenham capacidade interdisciplinar, cuja lógica é a utilização integrada do conhecimento de várias disciplinas para resolução de problemas complexos. (JACOBS; FRIECKEL, 2009).

A importância da interdisciplinaridade para o profissional foi estudo de Andrea Steil, o qual concluiu que “a trajetória interdisciplinar possibilita ao indivíduo a integração de conhecimentos e de modos de pensamento de duas ou mais disciplinas e/ou práticas profissionais”. (STEIL, 2011). Continua o referido autor afirmando que esta capacidade “liberta o pensamento” de premissas e métodos de uma disciplina acadêmica específica, ampliando o campo de visão e potencializando a geração de ideias inovadoras para a resolução dos problemas.

Diante destas afirmações, corroboradas pelo que será estudado a seguir, pode-se afirmar que a interdisciplinaridade é uma característica bastante importante para que o profissional integrante de um departamento jurídico estratégico tenha mais recursos para o enfrentamento dos desafios do dia a dia, os quais são, muitas vezes, complexos, exigindo a utilização de conhecimentos em áreas diversas para serem superados.

Em artigo escrito em 1989, Thomas Andrews já tratava da capacidade interdisciplinar dos advogados ao mencionar o crescimento da relação da profissão jurídica com outras áreas, como negócios, engenharia, administração, psicologia e até mesmo medicina. (ANDREW, 1989). O que já era uma tendência nesta época, começou a ganhar grande espaço no mundo acadêmico mais recentemente, principalmente na relação direito-economia e direito-administração.

Este também é o entendimento de Vilhena, ao afirmar que, mais recentemente, o direito adquiriu uma natureza instrumental e passou a se relacionar de forma mais intensa com outras disciplinas, citando a economia, sociologia, administração e filosofia como exemplos. (VILHENA, 2017).

Lôbo, por sua vez, destaca que “a interdisciplinaridade, na dimensão externa ao saber dogmático jurídico, enlaça-se com matérias que contribuem para a formação do profissional de Direito, notadamente estimuladoras da reflexão crítica e da atuação político-institucional, que a sociedade cada vez mais dele reclama” (LÔBO, 1996).

No âmbito do direito e economia, entende-se que o referido estudo conjunto destas áreas pode oferecer aos advogados uma melhoria de performance. Conforme Bruno Queiroz Cunha, “a principal contribuição dessa vertente diz respeito à preocupação com o efeito (impacto) econômico dos dispositivos normativos no comportamento dos indivíduos”. (CUNHA, 2018).

Esta sinergia entre o Direito e a Economia é fortalecida pelo fato de que o Direito tem, dentre suas funções, a de regular o comportamento humano, enquanto a economia estuda como o ser humano se comporta em determinadas situações (GICO JÚNIOR, 2010).

Isto se reflete na legislação brasileira, em especial após algumas reformas institucionais que substituíram o modelo intervencionista por um enxugamento da máquina estatal, fazendo com que o Direito e a Economia, o chamado movimento Law & Economics, já consagrado nos Estados Unidos e Europa, fosse, aos poucos, recepcionado pelo ordenamento jurídico brasileiro. (PINHEIRO; SADDI, 2005).

De acordo com Gico Júnior (2010), o propósito da análise econômica do Direito no Brasil é “introduzir uma metodologia que contribua significativamente para a compreensão de fenômenos sociais e que auxilie na tomada racional de decisões jurídicas”.

Referido autor menciona ainda que “a ciência econômica, antes associada apenas àquela parte da atividade humana que chamamos normalmente de economia, hoje investiga um amplo espectro de atividades humanas, muitas das quais também são estudadas por outras ciências sociais como a ciência política, a sociologia, a antropologia, a psicologia e, como não poderia deixar de ser, o direito” (GICO JÚNIOR, 2010).

Em 1960, Ronald Coase, vencedor do prêmio Nobel da Economia em 1991, desenvolveu um teorema relacionando comportamentos humanos a direitos individuais e coletivos, tendo como elemento central os custos de transação (COASE, 2017), que são, na visão de Pondé, o resultado do dispêndio de recursos econômicos necessários para o gerenciamento das interações de agentes, a fim de se garantir que os termos do relacionamento sejam cumpridos e que as partes tenham seus almejos alcançados. (PONDÉ, 1994).

Em seu livro *A Firma, O Mercado e o Direito*, Coase sugere que os custos de transação positivos sejam incluídos na análise econômica. (COASE, 2017). De acordo com o referido autor, nenhuma transferência ocorre sem custos, sejam eles de buscas, informação, negociação, decisão ou execução de uma operação. (COASE, R. H., 1937).

Tal abordagem, quando adaptada à realidade do advogado interno, permite sugerir que, ao aperfeiçoar o conhecimento no comportamento humano e compreender que as atividades, negociações e processos abrigam custos nem sempre perceptíveis, mas que, se compreendidos e considerados, são importantes para que obtenha-se a melhor alternativa econômica em cada decisão, o advogado interno pode ter um ganho de performance e mais elementos para uma melhor tomada de decisão.

Percebe-se que esta sugestão é perfeitamente aplicável ao presente estudo, ao tratarmos, por exemplo, da decisão da empresa entre contratar um escritório de advocacia ou criar um departamento interno. Em pesquisa realizada por Steven Schwarcz (2006), observou-se que a maioria dos administradores responderam que a opção por advogados internos se torna menos custosa, em especial por dois fatores:

- i) o custo com a educação dos advogados externos sobre os negócios da empresa e
- ii) o valor hora mais baixo dos profissionais internos. (SCHWARCZ, 2006).

Esta também é a visão de Sangalli ao afirmar que a contratação de advogados internos pode reduzir custos com assessorias externas e otimizar as tomadas de decisões jurídicas da Companhia (SANGALLI, 2013), o que em tese poderia fomentar uma utilização maior deste tipo de contratação. Este custo-benefício pode ser atingido pelo fato de que advogados internos conhecedores da realidade da empresa e habituados aos negócios por ela praticados, podem se tornar mais capazes de, em menor tempo, tomar decisões condizentes com sua estratégia.

Percebe-se que ao considerar os custos de transação envolvidos na educação dos advogados externos como um fator determinante na escolha do modelo de assessoria a ser adotado, a empresa utiliza-se da análise econômica, visto que este é um custo intangível, porém, importante para a tomada de decisão.

A análise econômica é capaz de explicar, ainda, o motivo pelo qual o gestor não deve tomar uma decisão baseada fria e exclusivamente nos dados apresentados, sem considerar a consequência de tal decisão.

Ao traçarmos um paralelo com o processo legislativo, podemos perceber que o legislador ao editar uma norma intenciona, em última razão, condicionar um comportamento e gerar um determinado resultado. Para que esta intenção obtenha êxito, é necessário um conhecimento acerca do comportamento humano. Conforme Gico Júnior (2010) “é preciso não apenas de justificativas teóricas para a aferição da adequação abstrata entre meios e fins, mas também de teorias superiores à mera intuição que nos auxiliem em juízos de diagnóstico e prognose”.

Da mesma forma que a disciplina da economia é aplicável ao estudo da advocacia interna, ao analisarmos os desafios dos advogados corporativos, e em especial os gestores jurídicos, torna-se natural relacionarmos também sua atividade com a administração, visto que estes acabam sendo, além de operadores do direito, gestores de recursos, prazos, demandas, qualidade de atendimento, etc.

Nesta linha, a utilização do conhecimento na disciplina de administração torna-se capaz de suprir eventuais deficiências acadêmicas ora identificadas, ao aliar conceitos básicos de gestão ao trabalho do advogado (BORANGA; SALOMÃO, 2009).

Percebe-se, portanto, a dificuldade dos desafios dos profissionais da advocacia decorrente, principalmente, de três perspectivas:

- i) a falta de suporte acadêmico em questões empresariais, visto que os currículos dos cursos de Direito tradicional das universidades têm sido apontado por gestores jurídicos como insuficiente para a resolução de todos os desafios do gerente de um departamento jurídico;
- ii) o pouco desenvolvimento das habilidades em ferramentas da administração, considerando que esta necessidade surge com a recente exigência de interdisciplinaridade dos operadores do direito que atuam em departamentos jurídicos internos, sem que estes profissionais tivessem a preparação necessária; e
- iii) a crescente exigência de conhecimento em disciplinas estranhas ao direito, o que nasce da exigência de um desempenho de excelência do advogado interno de departamento jurídico na resolução de problemas complexos, que, conforme exposto, é mais facilmente alcançado quando este profissional utiliza-se de seu conhecimento e capacidade multidisciplinar.

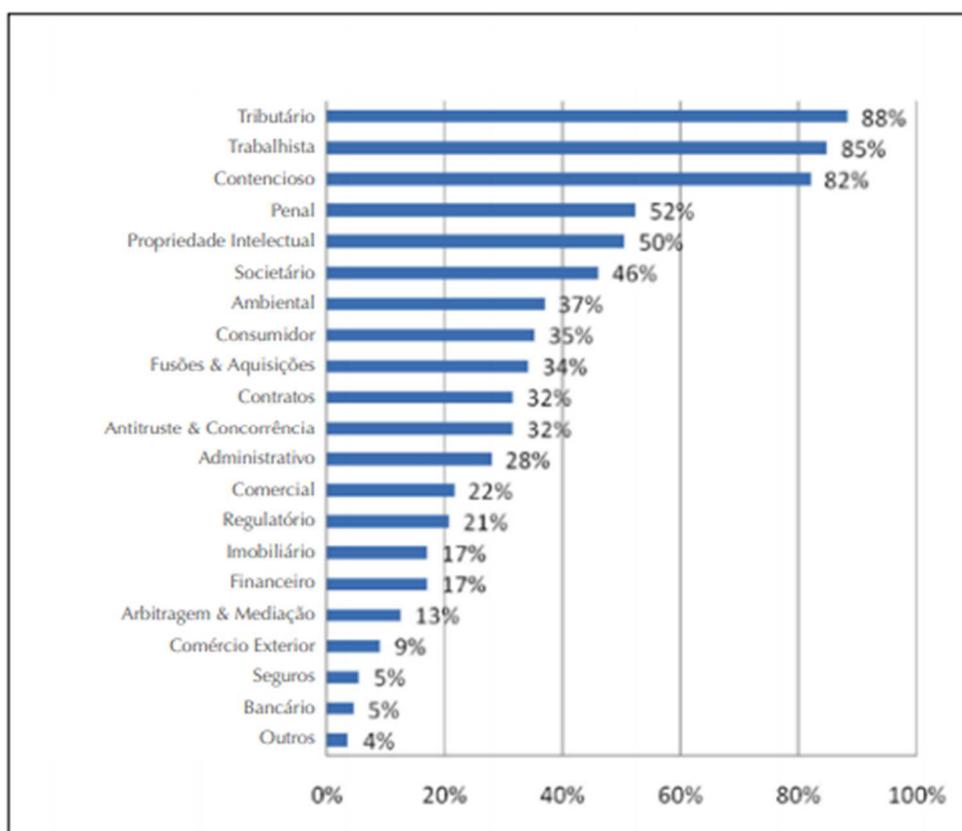
Supridos ou minimizados os gaps ora expostos, o novo desafio a ser superado pelos gestores de departamento jurídico com o uso da tecnologia é a organização das atividades deste departamento. O gestor deve conhecer todas as atividades desenvolvidas, seus prazos e formas, bem como confiá-las aos profissionais cujas habilidades são mais qualificadas para que o valor correto seja agregado ao serviço. Vejamos a seguir quais são os processos internos de um departamento e como o gestor pode organizar estas atividades.

2.2.1 A Organização das Atividades de um Departamento Jurídico

O departamento jurídico não segue um modelo específico, eis que necessariamente deve adaptar-se ao que a empresa espera de suas atividades. Entretanto, alguns padrões de organização são encontrados com frequência, como por exemplo a gestão por um advogado, a terceirização de atividades contenciosas, como o patrocínio de demandas cíveis, tributárias e trabalhistas e a internalização da elaboração e análise de contratos e demais documentos, a guarda de arquivos jurídicos importantes para a empresa e as orientações básicas do dia a dia empresarial.

Conforme pesquisa realizada por Lexisnexis Martindale-Hubbell, a qual contou com a participação de mais de cem empresas, dentre os serviços jurídicos mais terceirizados pelos departamentos jurídicos estão aqueles relacionados à área tributária, trabalhista, contenciosa, penal, de propriedade intelectual e societária, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Figura 1 – os serviços jurídicos mais terceirizados pelos departamentos jurídicos

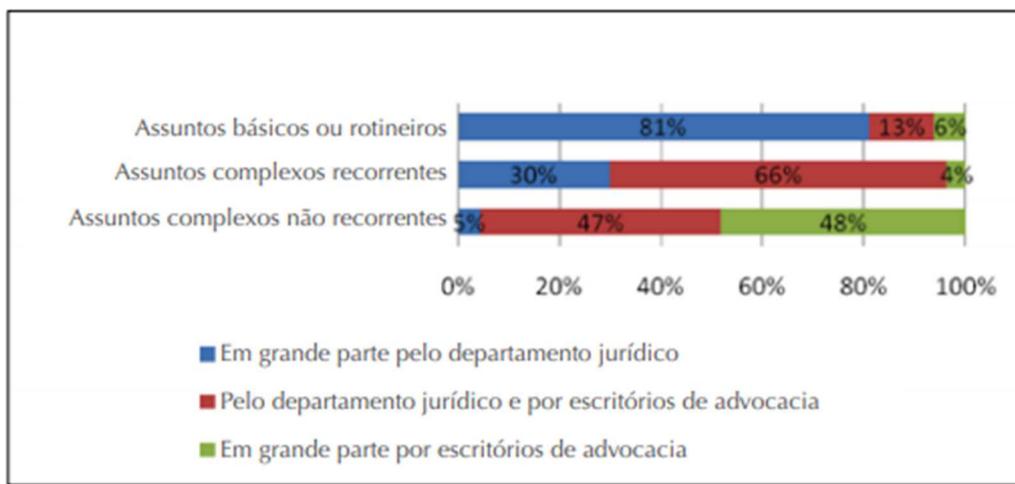


Fonte: LexisNexis Martindale-Hubbell

Nota-se claramente que questões complexas, que dependem de alguma especialidade, como assuntos tributários, trabalhistas ou penais, ou assuntos que dependam de interações externas, como processos judiciais por exemplo, são os principais alvos de terceirização pelo departamento jurídico.

Nesta mesma pesquisa, os dados apontaram que 81% dos assuntos básicos ou rotineiros são realizados em grande parte pelo departamento jurídico. Entretanto, os departamentos jurídicos internos tendem a ter menor protagonismo em atividades que envolvam assuntos mais complexos, contando com escritórios de advocacia mais atuantes nestas entregas:

Figura 2 – serviços realizados ou terceirizados pelos departamentos jurídicos



Fonte: LexisNexis Martindale-Hubbell.

Assim, cumpre-nos focarmos o presente tópico nas atividades mais frequentemente solicitadas ao departamento jurídico interno, ou seja, aquelas relacionadas a assuntos básicos ou rotineiros da empresa.

Dentre as atividades do departamento jurídico elencadas por Costa (COSTA, COELHO; VECCHIA; BARBOSA, 2011), podemos destacar como rotineiras, e, portanto, mais frequentemente exigidas aos departamentos jurídicos, as seguintes atividades (rol adaptado pelo autor):

- fiscalizar os escritórios externos frente ao andamento de processos administrativos ou judiciais;
- sugerir estratégias processuais e intermediar possibilidades de acordos;
- redigir, analisar e cancelar contratos e aditivos, atos societários e demais atos jurídicos da empresa;
- guardar, proteger e disponibilizar, quando solicitado, documentos jurídicos importantes para a empresa;
- zelar pelo cumprimento legal por parte da empresa e seus departamentos;
- emitir pareceres, responder a consultas e avaliar negócios empresariais;
- auditar os procedimentos de outros departamentos da organização.

Das sete atividades elencadas, podemos perceber que três delas decorrem de entradas advindas de outras áreas, cuja função do departamento jurídico é agregar o valor técnico-intelectual em tempo adequado para que a saída seja caracterizada por um serviço ou produto importante para a atividade da empresa. São elas as alíneas 'c', 'd' e 'f'.

Para que a entrega do valor intelectual na entrada seja possível com qualidade e no tempo adequado, o gestor jurídico deve alinhar os prazos e as expectativas de qualidade do serviço com a governança e demais áreas da empresa. A isto denomina-se Acordo de Nível de Serviços, comumente tratado no meio empresarial pela sigla em inglês 'SLA' (*Service Level Agreement*).

Quando formalizado e utilizado internamente na empresa, este acordo serve para comunicar e prevenir conflitos entre seus departamentos ao garantir que estes utilizem os mesmos critérios para avaliar a qualidade do serviço. (GOMES, 2001).

Ciente da qualidade e dos prazos esperados, deverá o gestor organizar as atividades de modo a distribuí-las corretamente entre os integrantes do departamento, considerando as habilidades e especialidades de cada um, monitorar a produtividade, bem como priorizar as atividades mais importantes ou urgentes, a depender dos objetivos da empresa.

Estando organizado o departamento, com processos, atividades e entregas mensuradas e definidas, poderá o gestor dedicar-se com maior intensidade a melhoria dos serviços, aprimoramento da segurança jurídica da empresa e criação de valor para o negócio. Para tanto, deverá o gestor fortalecer seu sistema de tomada de decisão.

2.2.2 A Tomada de Decisão na Gestão de Departamentos Jurídicos

Estamos permanentemente tomando decisões. A maioria delas simples e sem grandes consequências diretas, como escolher o que comer no café da manhã ou a roupa que iremos vestir. Há, porém, em determinados momentos, decisões mais complexas. No âmbito profissional, a tomada de decisão é considerada a função que caracteriza o desempenho da gerência. (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004). Tem-se, portanto, que em cargos de maior responsabilidade, as decisões são mais corriqueiras e, na sua grande maioria das vezes, acarretam ao mesmo tempo benefícios e malefícios que devem ser considerados.

Com ambientes corporativos cada vez mais complexos e processos cada vez mais comprimidos, faz-se necessário tomar decisões mais ágeis e embasadas. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019). Este embasamento se dá, conforme já exposto, em dados e informações disponíveis e processadas.

Importa ressaltar que os dados necessários para a formação das razões das decisões variam de acordo com os níveis decisórios da empresa, que podem ser resumidos a três:

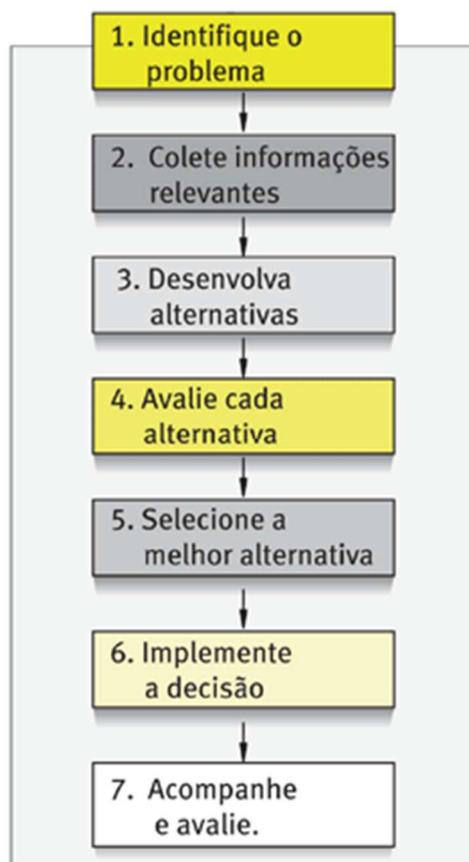
- h) nível estratégico, no qual um grupo de altos executivos tomam decisões de longo prazo baseados em dados condensados sem maiores detalhes, mas capazes de demonstrar a visão geral da empresa;
- i) o nível tático, no qual gerentes intermediários tomam decisões com impactos de médio prazo com base em informações mais detalhadas, e
- j) o nível operacional, no qual os dados são gerados com grandes volumes de informações e o mais detalhado possível, para que cada funcionário que tenha acesso a estes dados possa tomar uma decisão mais assertiva acerca da sua função e da forma como deve proceder. (SILVA, 2014)

Não há dúvidas que o departamento jurídico, enquanto estrutura estratégica inserida neste ambiente complexo, é alvo de frequente exigência quanto a tomadas de decisão de nível estratégico, tático e operacional, visto que, além do suporte às demais atividades da empresa, a estes departamentos atualmente são requisitadas ações voltadas à governança e estratégia empresarial.

Para superar este desafio, o gestor jurídico e demais tomadores de decisão do departamento necessitam utilizar-se de técnicas, habilidades e sistemas propícios para a tomada de decisões complexas, as quais requerem, nas palavras de Lacombe, “uma análise do sistema considerando corretamente todas as variáveis de todos os seus elementos e as inter-relações entre eles”. (LACOMBE; HEILBORNE, 2015).

Para Robbins, o processo de tomada de decisão é composto por sete passos, que podem ser observados no diagrama abaixo:

Figura 3 – os sete passos da tomada de decisão



Fonte: Robbins; Decenzo; Wolter (2014)

Todas as etapas são importantes para a tomada de decisão, mas neste momento trataremos mais especificamente da coleta de informações relevantes, ou seja, a capacidade de juntar os fatos e as informações relevantes para o problema (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014), afinal, reunir informações é uma das funções essenciais atreladas a um sistema de BI.

A importância da informação para o embasamento de decisões é reforçada por Guimarães e Évora ao afirmarem que “a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão”. (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

Referidos autores informam, ainda, “que, quanto mais estruturado for este processo, como no caso dos modelos racional e de processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que possam responder às demandas e necessidades informacionais do decisor”. (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

Tal afirmação reforça a importância e consagra os benefícios da utilização de um sistema de BI para a tomada de decisão, visto que este sistema pode ser definido

como um conjunto de atividades e tecnologia destinado a obter, processar e produzir informações (BIO, 1987, p.116), o que, conforme já estudado, é extremamente importante para a elaboração das razões para a tomada de decisões mais assertivas.

Importa neste momento fazermos uma breve distinção entre dado e informação.

Bachmann trata desta distinção ao afirmar que “dados são códigos compostos por sinais e símbolos; seu significado – a informação – é deduzido a partir deles”. (BACHMANN, 2016).

Conforme Silva, ambos são elementos que dão suporte ao processo decisório dos gestores de uma empresa, porém, o dado é um valor bruto, enquanto a informação é obtida do processamento deste dado. (SILVA, 2014).

Nesta mesma linha, Angeloni informa que “os conceitos de dado, informação e conhecimento estão estritamente relacionados com sua utilidade no processo decisório e ligados ao conceito de comunicação”. (ANGELONI, 2003).

Silva afirma ainda que “a maioria das decisões tomadas em uma organização depende de dados e de informações advindos de dentro ou fora da empresa” (SILVA, 2014), o que demonstra a extrema importância, além da obtenção de dados adequados, do correto processamento para que estes dados se transformem em informações que em conjunto formarão as razões da decisão.

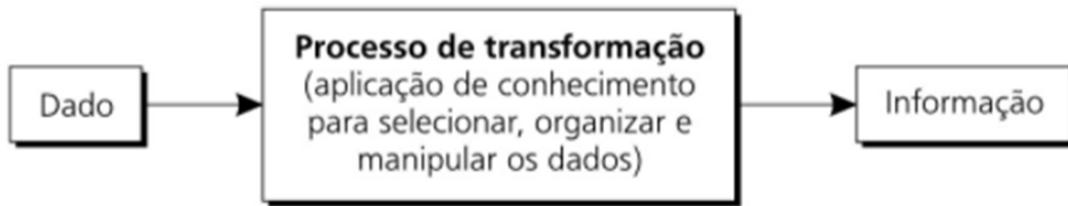
Nas palavras de Miranda, dados são "um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido e que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente, transforma-se em informação". (MIRANDA, 1999, p. 286-292).

Já a informação é um conjunto de dados fornecidos em forma, conteúdo e tempo adequados, para que o receptor possa tomar determinada decisão ou realizar alguma atividade específica. (GALLIERS, 1987).

Para que se possa criar informações, é necessário, portanto, um trabalho de análise de dados. Para Turban, “os dados representam o principal ingrediente de qualquer iniciativa de BI” (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019). Referido autor classifica os dados como a matéria-prima do principal produto que as tecnologias de informação produzem, o conhecimento.

Pode-se ilustrar este conceito por meio da figura abaixo:

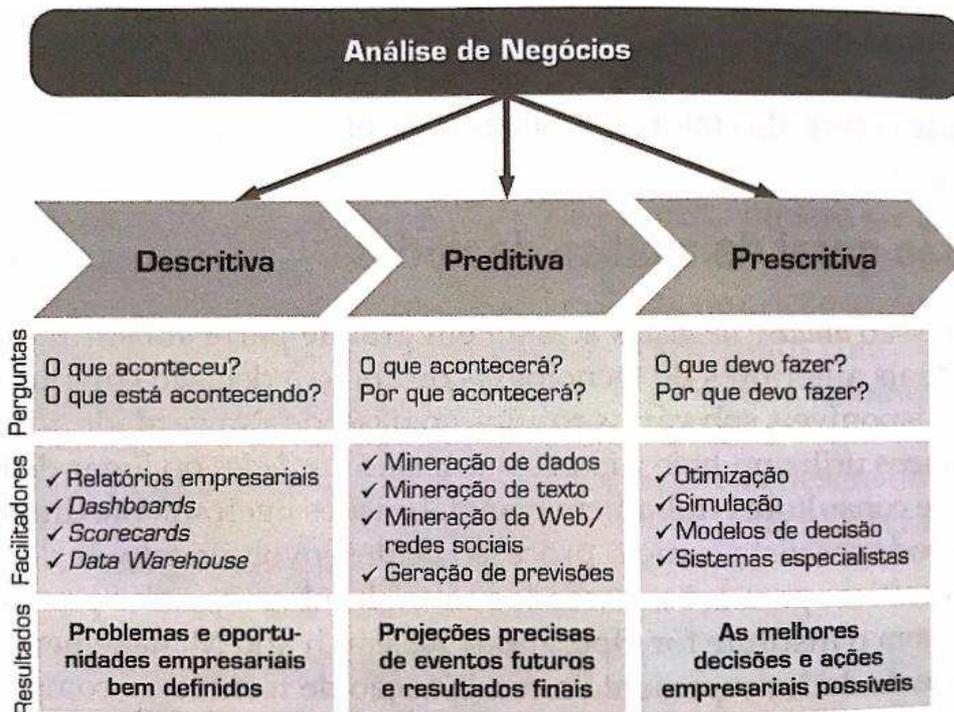
Figura 4 – transformação de dado em informação



Fonte: Sairs e Reynolds (1999).

A depender do tipo de informação que se queira produzir ou descobrir, os dados podem ser analisados de diversas formas. Para Turban, a análise de dados pode ter o caráter descritivo, preditivo ou prescritivo, conforme ilustrado na figura abaixo:

Figura 5 – Esquema descritivo representando tipos de análise de dados



Fonte: Sharda, Delen e Turban (2019).

A análise de dados descritiva, que está relacionada a conhecer o que está acontecendo na empresa para então traçar uma tendência de consequências destes acontecimentos, enquanto a análise preditiva de dados trata de determinar o que provavelmente ocorrerá no futuro baseada em variadas técnicas estatísticas, como por exemplo determinação de comportamentos humanos e tendências de determinados grupos de pessoas.

Por fim, a análise prescritiva de dados, cujo objetivo é “reconhecer o que está acontecendo, bem como o que deve vir a acontecer, e tomar decisões para garantir o melhor desempenho possível”. Por tratar-se de uma análise com objetivo mais focado em decisões, também é denominada análise de dados normativa ou decisória. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

Cumprе ressaltar que para que os dados, este recurso tão estimado e valoroso nos dias atuais, possam ser corretamente explorados, alguns requisitos são importantes:

- i) confiabilidade;
- ii) precisão do conteúdo;
- iii) acessibilidade;
- iv) segurança e privacidade;
- v) riqueza;
- vi) consistência;
- vii) Valor corrente;
- viii) granularidade;
- ix) validade; e
- x) relevância. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

Tem-se, portanto, que a coleta de dados valiosos, gerando boas razões para decisões, cumulada com a utilização de uma ferramenta de BI, gera uma capacidade de resolução de problemas complexos.

Robert Anthony tratou o assunto com precisão, ainda na década de 60, ou seja, em um ambiente muito diferente do atual, afirmando que um sistema de informação, para ser efetivo, deve especificar algoritmos ou regras de decisão que possibilitem encontrar o problema, desenhar soluções e escolher a melhor. (ANTHONY, 1965).

Além dos benefícios decisórios acarretados pelo sistema de informação, é importante ressaltar que sua utilização pode auxiliar o gestor a evitar os erros mais comuns nas tomadas de decisão, os quais Robbins denomina de *heurísticos*. De acordo com o autor, os *heurísticos* se apresentam em duas formas principais: na forma de **disponibilidade**, que trata da tendência em tomarmos decisões com base em informações que estão facilmente disponíveis, como experiências recentes e marcantes, e na forma de **representatividade**, que faz com que tomemos decisões baseados na possibilidade de ocorrência de tudo aquilo que estamos familiarizados, como eventos similares repetidamente ocorridos em um ambiente muito familiar, como

uma empresa em que se trabalha há algum tempo. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2012).

Percebe-se, portanto, que além de melhorar o processo decisório, o método de melhoria de decisões por meio do BI, quando corretamente utilizado, pode amenizar ou evitar os principais erros cometidos pelos gestores, pois elimina a necessidade de um acúmulo exagerado de informações, traduzindo os dados corretos em informações em menor escala, mas mais propícias para cada decisão a ser tomada. Isto é, as informações são mais enxutas e objetivas.

Vejamos como esta utilização pode se dar em um departamento jurídico, considerando que este departamento é frequentemente utilizado para embasar juridicamente as decisões da empresa, com a finalidade de equacionar estratégias, princípios e normas empresariais para manter o ambiente negocial seguro e perpetuá-lo no tempo. (COELHO, 2011).

2.3 A Utilização de um Sistema de *Business Intelligence* (BI) em Departamentos Jurídicos

Considerando que os departamentos jurídicos estratégicos são peças importantes para as empresas, pois auxiliam nas tomadas de decisões seguras e assertivas, e que informações e dados são importantes para o cumprimento desta missão, bem como que advogados e gestores jurídicos sofrem com gaps em sua formação profissional, torna-se fundamental o suporte tecnológico para auxiliá-los.

Novas tecnologias têm surgido a todo o momento, e é extremamente importante que os profissionais saibam adaptar-se a elas, a fim de evitar serem substituídos ou restarem defasados em relação ao mercado.

Ao tratar sobre o assunto, Vermeulem afirma que alguns avanços tecnológicos já vêm substituindo advogados e profissionais da área jurídica, tratando de maneira mais específica da Big Data e automação. Conforme o autor, as máquinas estão sendo utilizados para realizar pesquisas jurídicas e auxiliar na tomada de decisão e previsão de desfechos de casos jurídicos. (VERMEULEM, 2017).

Referido autor menciona, ainda, que a tecnologia jurídica irá automatizar o serviço jurídico e menciona algumas atividades como passíveis de serem substituídas por ela, como a redação de contratos, gerenciamento de riscos legais e resolução de

disputas (VERMEULEM, 2017) atividades que frequentemente são exercidas pelos departamentos jurídicos internos de empresas

É possível concluir que os advogados que não utilizarem as tecnologias a seu favor estarão, em verdade, atuando contra a inovação e disputando lugares e colocações profissionais tanto com outros advogados já adaptados, quanto com as próprias tecnologias.

Portanto, a fim de se evitar a defasagem, é essencial que o advogado corporativo se utilize das tecnologias disponíveis para auxiliar seu trabalho. Dentre estas soluções tecnológicas, o BI surge como um grande aliado na tomada de decisão e capacidade de gestão dos gerentes jurídicos, desde que sejam cumpridos alguns requisitos, como a coleta dos dados corretos em tempo oportuno, a transformação destes dados em informação, e sua aplicação na realidade da empresa.

Silva trata da importância do apoio de informações e dados para as tomadas de decisão ao afirmar que seu fornecimento em tempo oportuno torna “possível visualizar soluções de problemas do cotidiano empresarial” (SILVA, 2014). Referido autor continua afirmando que “as informações são valiosas para uma corporação, contanto que sejam apresentadas de forma clara e mereçam total credibilidade. Melhor não ter informações a tê-las de forma incorreta, atrasada ou confusa” (SILVA, 2014).

Por isto a importância do BI, ou *business intelligence*, e a proposição de sua implementação em um departamento jurídico, na condição de um sistema de apoio à informação, cuja função é obter dados do ambiente interno e externo à organização e processá-los, transformando-os em informações. (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

Segundo Turban (SHARDA; DELEN, TURBAN, 2019) *business intelligence* “é um termo guarda-chuva que inclui arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e metodologias”. Referido autor afirma ainda que os principais objetivos do BI são: “permitir o acesso interativo aos dados (às vezes, em tempo real), proporcionar a manipulação desses dados e fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar a análise adequada”.

Em outra definição, *Business intelligence* é considerado um termo abrangente para cobrir diversas atividades, processos e tecnologias com o objetivo de coletar, armazenar e analisar informações para melhorar a tomada de decisão. (WANDA; STIAN, 2015).

Nesta mesma linha é o pensamento de Guimarães e Évora, ao afirmar que

os sistemas de informação nos ambientes empresariais são constituídos do gerenciamento da informação, a partir do levantamento das necessidades informacionais dos decisores, da coleta e obtenção dos dados, na análise dos dados transformando-os em informação, na distribuição da informação de acordo com as necessidades do decisor, da utilização das informações pela sua incorporação no processo de trabalho e, finalmente, da avaliação constante dos resultados obtidos e de redirecionamentos no sistema para atender às demandas e antecipar as necessidades dos decisores. (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

Outro conceito interessante é o trazido por Barbieri. Nas palavras deste autor, o BI

de forma mais ampla, pode ser entendido como a utilização de variadas fontes de informação para definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa. Podem ser incluídos nessa definição os conceitos de estruturas de dados, representadas pelos bancos de dados tradicionais, data warehouse, e data marts, criados objetivando o tratamento relacional e dimensional de informações, bem como as técnicas de data mining aplicadas sobre elas, buscando correlações e fatos “escondidos”. (BARBIERI, 2011)

Dentre as funções de um sistema de BI, a saber, análise, reporte e monitoramento, para que o sistema de BI possa coletar os dados, armazenar dados e transformá-los em informação visível para o departamento jurídico, importam o conceito de dois conjuntos de componentes principais:

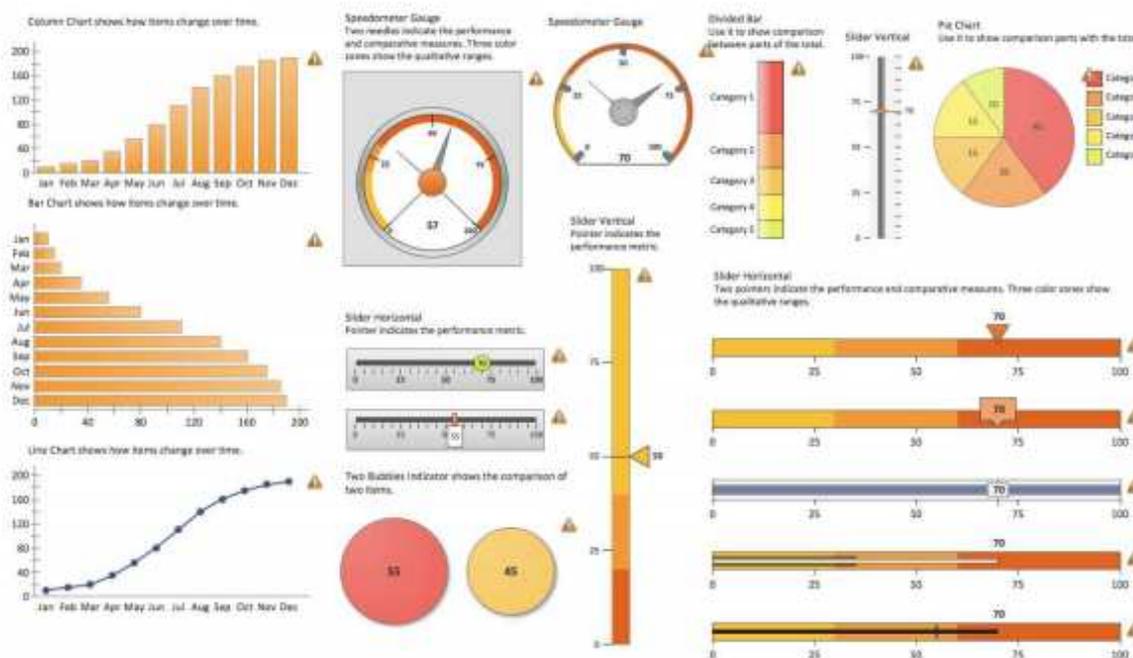
- i) Monitoramento, ou seja, a função de demonstrar os dados transformados em gráficos em uma tela denominada *dashboard*, e
- ii) o *data warehousing*, que é a tecnologia captadora e armazenadora de dados de diversas aplicações. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

Nas palavras de Turban, *dashboards* “são componentes comuns na maioria, senão em todas, das plataformas de análise de negócios, sistemas de gestão de desempenho empresarial e pacotes de software para avaliação de desempenhos. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

O *dashboard*, que por vezes é também denominado painel de controle, é o local onde o sistema de BI apresentará os resumos gerais da empresa ou dos departamentos sob a forma de indicadores de desempenho. (BACHMANN, 2016).

No exemplo abaixo, é possível visualizar um painel com exemplos de gráficos a serem demonstrados na dashboard:

Figura 6 – exemplo de dashboard



Fonte: ConceptDraw.

Os benefícios da visualização de informações não é uma novidade. Este artifício é utilizado desde as pinturas rupestres, as quais serviam como guias de caça ou como referências ao mundo espiritual (GUIOT-HOUDART, 2004). Podemos afirmar, portanto, que desde a antiguidade a humanidade se acostumou a visualizar elementos importantes e utilizá-los como guia para determinadas situações.

Entretanto, nas empresas, este conceito remete a um período recente (anos 80), sendo que atualmente é muito difícil encontrar alguma grande empresa que utiliza um sistema de BI sem a utilização de um dashboard informativo, até mesmo pela entrega de três importantes camadas de informação: monitoramento, análise e gerenciamento. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

Importa mencionar que a visualização da informação se inicia com dados brutos, os quais são estruturados em gráficos para representação de informações. Esta estrutura de gráficos tem por objetivo acionar o sistema perceptivo do usuário, o qual como já tratado remonta aos tempos mais antigos. Desta forma, o usuário pode manipular esta estrutura apresentada para focar tratar problemas específicos e encontrar as melhores soluções. (DIAS; CARVALHO, 2007).

Nas palavras de Freitas:

resumidamente, as técnicas de Visualização da Informação buscam representar graficamente os dados de um determinado domínio de aplicação de modo que a representação visual gerada explore a capacidade de percepção do homem e este, a partir das relações espaciais exibidas, interprete e compreenda as informações apresentadas e, finalmente deduza novos conhecimentos. (FREITAS *et al.*, 2020, p. 143-158).

Referida autora finaliza sua explanação reafirmando os benefícios da visualização de informações. Segunda ela, esta tecnologia “permite a apresentação de dados em formas gráficas”, possibilitando ao usuário “utilizar sua percepção visual” para melhor analisar e entendê-los. (FREITAS *et al.*, 2020, p. 143-158).

Quanto ao componente *data warehousing*, trata-se de um conjunto de tecnologias que proporcionam uma infraestrutura para um sistema de tomada de decisão, como o BI. Esta infraestrutura é capaz de coletar dados de variadas fontes, congregá-los e customizá-los conforme critérios definidos pela empresa, sendo que a qualidade dos dados fornecidos para os tomadores de decisão depende da capacidade de transmissão deste componente. (BOUZEGHOUB; FABRET; MATULOVIC-BROQUÉ, 1999).

Em outra conceituação, Bachmann define *data warehousing* como “um banco de dados criado com a finalidade de totalizar e padronizar os formatos dos significados de todos os dados utilizados pelos sistemas de gestão, e em especial pelos *Business intelligence*”. (BACHMANN, 2016).

Verifica-se a importância do *data warehousing* no sentido de que este componente é o captador e processador dos dados alvos do departamento, entregando-os ao *dashboard* para que este os transmita em forma de informação visível.

Ambos os componentes compõem o sistema de BI e são essenciais para seu correto funcionamento.

O sistema de informação pode cumprir também outra função importante para o departamento jurídico, a de entregar conhecimento sobre o que está ocorrendo na empresa e no setor. Conforme Turban, “quando uma organização tem uma boa noção do que está acontecendo e do que deve vir a acontecer, ela também pode empregar outras técnicas para tomar melhores decisões dependendo das circunstâncias”. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

Recentemente, um sistema de *Business intelligence* foi utilizado na Advocacia-Geral da União. Passamos a tratar os resultados desta experiência.

2.3.1 A Experiência de Utilização de um sistema de *Business intelligence* em um Órgão Jurídico

Um estudo realizado por João Gonçalves Junior tratou da utilização de um sistema de BI na Advocacia-Geral da União. Referido artigo abordou os painéis de BI utilizados na *dashboard* para demonstração de resultados que tornaram possível aos usuários visualizarem resultados, bem como subsidiar a tomada de decisão em suas unidades ou órgãos centrais de atuação dentro da estrutura da AGU.

O artigo retrata que o BI fora utilizado também para demonstração de tarefas e atividades existentes, com o objetivo de equilibrar demanda e produção, e painéis de distribuição de trabalho, com o objetivo de verificar a existência de sobrecargas ou ociosidade nas equipes. “Tais painéis foram denominados Distribuição de Trabalho”. (GONÇALVES JUNIOR, 2017).

O estudo concluiu que

a ausência de ferramentas apropriadas para subsidiar tomada de decisão, ainda que por um lado amplie o leque de decisões estratégicas ou a qualidade destas, também evidencia o quanto os gestores dos órgãos na Administração Pública carecem de ferramentas apropriadas para tomar decisões proativas, além de também demonstrar o quanto estes deixam de tomar uma série de outras decisões importantes relacionadas a sua área de atuação justamente por não possuírem informação da maneira adequada. (GONÇALVES JUNIOR, 2017).

A única ressalva em relação à conclusão do estudo, no entendimento deste autor, é que, diferentemente do exposto, a ausência de ferramentas para subsidiar tomada de decisão não amplia o leque de decisões estratégicas ou a qualidade destas. Talvez esta impressão ocorra porque o BI pode levar o gestor a uma decisão baseada em dados, desconsiderando o lado estratégico, porém, esta aplicação automática de uma decisão é facultativa, podendo o agente decidir diversamente se, estrategicamente, tal decisão não for adequada.

Trazendo esta teoria à prática, poderíamos citar um exemplo hipotético de um departamento jurídico que, por meio dos dados obtidos, concluiu que poderia reduzir

custos com a contratação de um novo colaborador e a conseqüente redução da utilização de assessoria externa. À primeira vista, os dados informam uma decisão simples, entretanto, estrategicamente, pode ser conveniente à empresa manter o custo mais elevado em troca de um retorno especializado da assessoria, reduzindo riscos e passivos futuros.

Neste exemplo, percebemos que não havia nenhum problema com os dados e que a decisão baseada nestes era a mais acertada para aquilo a que se propunha. O problema deste exemplo é que uma variante não fora considerada pelos dados coletados, qual seja, o resultado qualitativo do trabalho de um colaborador generalista comparado a um prestador externo especializado. Portanto, o gestor tem um desafio adicional em alguns casos de avaliar se os dados coletados e as decisões obtidas realmente resolvem os problemas enfrentados, considerando todas as variáveis, ou se a análise de dados pode estar causando uma distorção, induzindo-o a erro. Nesta linha, Angeloni destaca que “o decisor deve ter a consciência de que o maior desafio não é o de obter os dados, as informações e os conhecimentos, mas sim a aceitação de que, no processo de codificação/decodificação, as distorções ocorrem e que existem formas para amenizá-las”.

Ainda, é importante entender que, além de possíveis distorções e conclusões contrárias à estratégia, a simples coleta de dados em si não transforma a informação em algo capaz de entregar ao gestor uma orientação decisória. (PRIMAK, 2008).

Vejamos outro exemplo. Um departamento jurídico monitorou que em determinado mês, foram elaborados cinquenta contratos pela equipe. Este dado por si só não é capaz de orientar o gestor sobre alguma ação a tomar. Entretanto, se este mesmo departamento monitorar quantos contratos foram elaborados, classificá-los por complexidade e cruzar com a capacidade de trabalho de sua equipe, é possível que algumas decisões emanem deste monitoramento, como por exemplo a relação custo-benefício de se manter a estrutura atual, a necessidade de alguma contratação ou a terceirização de algum tipo de atividade para que a capacidade da equipe supra a demanda.

Portanto, é importante que a coleta de dados seja direcionada para embasar as decisões importantes para os objetivos do departamento, bem como que o gestor seja capaz de considerar esta base de dados como uma fonte a mais para a tomada de decisão, mas não a única.

Angeloni destaca com grande precisão o valor da informação dentro de um cenário correto e da utilização das habilidades do gestor para se aprimorar uma decisão, ao afirmar que “a informação é valiosa precisamente porque alguém deu a ela um contexto, um significado, acrescentou a ela sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas, gerando o conhecimento. O conhecimento, conseqüentemente, é tácito e difícil de explicitar”. (ANGELONI, 2003).

É nesta mesma linha a afirmação de Angélica Calazans “No contexto organizacional, a informação configura-se como um dos recursos econômicos primordiais que vêm sendo utilizados para a definição de produtos e serviços a serem oferecidos, para o estabelecimento de objetivos de desempenho, para a definição de processos operacionais que possam atender aos objetivos definidos, além do monitoramento do desempenho organizacional, entre outros”. (CALAZANS, 2008).

Cumpre-nos analisar também outro benefício do BI, além da melhoria nas decisões ora exposta e entregar aos integrantes do departamento jurídico uma visão mais ampla sobre a empresa e o próprio departamento, que é a capacidade de suprir os gaps da gestão jurídica, no que tange, em especial, às dificuldades de formação frente aos problemas enfrentados pelos profissionais no dia a dia, bem como ao atingimento da alta expectativa exigida atualmente de todos os profissionais e departamentos no mundo dos negócios.

2.3.2 Os Gaps da Gestão Jurídica a Serem Supridos pelo Sistema de BI

Com base na pesquisa ora realizada, é possível afirmar que ideia da utilização de um sistema de *Business intelligence* para departamentos jurídicos decorre da necessidade da possibilidade vislumbrada de utilização da tecnologia disponível para suprir alguns gaps percebidos por advogados corporativos como pontos fracos em sua formação acadêmica e profissional.

Dentre estes gaps, citamos a deficiência na formação dos advogados, eis que externalizado em entrevistas o sentimento de que o curso de direito não os prepara para os desafios do dia a dia empresarial, as dificuldades deste profissional em lidar com ferramentas e metodologias derivadas de outras áreas estranhas ao direito, bem como a resistência de uma visão de certo modo conservadora do direito, que apenas

a pouco tempo passou a considerar a tecnologia uma aliada na execução de seus serviços intelectuais.

Conforme já brevemente destacado, em pesquisas realizadas com entrevistas à gestores jurídicos, percebeu-se um distanciamento entre o ensino jurídico na formação destes advogados com as dificuldades e desafios encontrados no seu trabalho diário nos departamentos jurídicos de empresas.

Este tema fora abordado em 2002 por Campilongo. Naquela ocasião, o autor concluiu que o excesso de dogmatismo e legalismo estavam tornando o estudo jurídico desconexo da realidade. Nas palavras do referido autor, “o saber pragmático exigido pela nova racionalidade jurídica pressupõe o conhecimento das situações concretas, para, daí sim, extrair o máximo da regra”. (CAMPILONGO, 2002, p. 44).

É possível notar que já há algum tempo há o sentimento de que aos operadores do direito é exigida a capacidade de partir de conhecimentos concretos para a aplicação de regras, bem como de que o estudo jurídico estava desconectado da realidade profissional.

No estudo realizado por Juliano Sangalli, foram traçadas algumas considerações importantes decorrentes deste tema. Uma das conclusões da pesquisa é de que a preparação do ensino jurídico para o advogado atuar no ambiente empresarial é praticamente nulo. Em uma das entrevistas, o gestor de departamento jurídico sugere que o currículo das faculdades de Direito deveria contemplar cadeiras de Gestão Jurídica. Em não o fazendo, o modelo de ensino jurídico causa um sentimento de que a universidade se distanciou da realidade. (SANGALLI, 2013).

Cumprе ressaltar que a discussão entre o ensino jurídico e os desafios do advogado formado fora abordado de maneira brilhante já em 1978, por Ada Pellegrini Grinover. Nesta época, a autora tratava das distorções ocorridas entre a formação do advogado e a realidade social vivida naquele momento. Segundo ela, tais distorções tornavam o advogado despreparado para assumir um lugar em um mundo em transformação. (GRINOVER, 1978).

Mesmo que por motivações diferentes, considerando que no estudo de Sangalli as distorções se dão principalmente pela dificuldade do gestor jurídico enfrentar os desafios corporativos, enquanto no artigo de Grinover o foco se deu por questões sociais, é interessante o fato deste sentimento comum de que o curso de direito, em determinados períodos de tempo, parece ficar defasado em relação aos anseios de seus alunos e desafios encontrados por seus egressos.

Além da apontada defasagem dos cursos de direito atuais em relação aos desafios encontrados pelos profissionais na prática, há também o componente da qualidade do ensino superior de direito no Brasil que deve ser considerado.

Para Medina, “a formação jurídica está em xeque”. Referido autor menciona que é possível verificar uma queda de qualidade dos cursos de Direito à medida em que estes proliferam-se em todo o país, e conclui afirmando que o resultado disso é a criação de cursos que não atendem aos requisitos da necessidade social. (MEDINA, 2006).

Em 1996, ao tratar do ensino jurídico no Brasil, Lôbo sugeriu que o curso de direito, para que garantir uma maior efetividade, atingisse uma tríplice função:

- a) formação fundamental e sociopolítica, que forneça ao aluno uma sólida base humanística e de capacitação crítica;
- b) formação técnico-jurídica, que o capacite ao exercício competente de sua profissão reconhecendo que as disciplinas dogmáticas admitem espaço à reflexão crítica;
- c) formação prática, oferecendo-lhes os meios para aplicar os conhecimentos obtidos. (LÔBO, 1996).

Neste sentido, considerando o sentimento dos profissionais extraído das pesquisas relatadas de que o ensino jurídico brasileiro não fornece ao profissional integrante de departamentos jurídicos as bases apropriadas para o desempenho de seu trabalho, podemos concluir que, das funções essenciais do curso de Direito elencadas por Lôbo, a formação técnico-jurídica e, principalmente, a formação prática, não atendem este profissional em sua plenitude.

Além desta apontada deficiência acadêmica, a pouca utilização de tecnologias em departamentos jurídicos sugerem a falta de familiaridade do profissional do jurídico corporativo com ferramentas de outras áreas que não o direito e a resistência ao uso da tecnologia como auxiliar na prestação dos serviços advocatícios.

Estas características são derivadas justamente de defeitos na formação profissional, que não prepara e tampouco incentiva o advogado em formação a conhecer e utilizar as tecnologias disponíveis.

Para ser eficaz, a tecnologia utilizada no departamento jurídico deve estar em consonância com os sistemas e procedimentos deste departamento e ao gerenciamento e prestação dos serviços. Esta é a visão de Selem, que conclui o raciocínio ao afirmar que “o departamento jurídico será bem menos eficaz se a tecnologia não estiver alinhada a esses outros fatores, ela sozinha não resolverá os

problemas se os sistemas, procedimentos e cultura estiverem contraditórios. (SELEM; BERTOZZI, 2014).

Em recente artigo, Mariana Feferbaum e Stephane Lima analisaram o impacto da tecnologia na área do Direito. Para as autoras, este fenômeno

pode ser interpretado de duas formas distintas: de um lado, o uso ostensivo das tecnologias traz questões nunca antes enfrentadas pelos profissionais de Direito, que necessitam desenvolver respostas rápidas e soluções criativas para problemas antes inexistentes; e, de outro, o uso de tecnologia para a prestação de serviços jurídicos modifica a forma como se deve capacitar os profissionais para sua atuação integral no mercado contemporâneo. (FEFERBAUM; LIMA, 2020).

Ao presente estudo interessa principalmente a segunda interpretação, ou seja, o uso da tecnologia para a prestação dos serviços jurídicos e a apontada necessidade de captação do profissional de departamento jurídico para operá-la.

Cumprido ressaltar que um dos objetivos da propositura de um sistema de *Business intelligence* em um departamento jurídico é justamente amenizar os gaps que atingem os profissionais integrantes de departamento jurídico, propiciando a utilização de uma ferramenta da administração e iniciar um movimento de inclusão, nos departamentos jurídicos, de instrumentos tecnológicos, oferecendo ao gestor um mecanismo que o auxiliará na organização e mensuração de desempenho, entregando razões para suas decisões, alinhando este departamento ao planejamento estratégico da empresa e gerando, assim, maior protagonismo a seus integrantes.

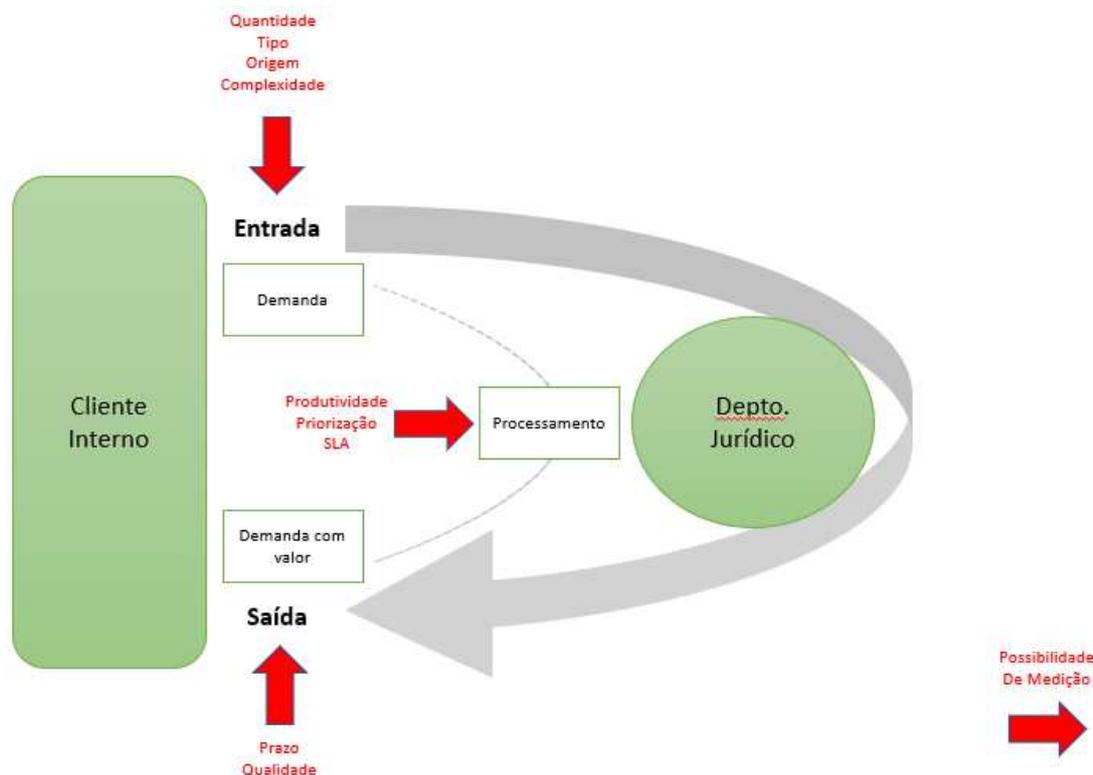
3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE *BUSINESS INTELLIGENCE* EM UM DEPARTAMENTO JURÍDICO

Após o estudo das peculiaridades dos departamentos jurídicos, os atuais desafios de seus gestores e sugerir a possibilidade de utilização de um sistema de *business intelligence* para auxiliá-los no cumprimento de seus objetivos, o presente capítulo pretende demonstrar os requisitos para a implementação deste sistema, bem como estimar seus benefícios para o gestor, para o departamento e para a empresa.

Conforme exposto, um processo empresarial é constituído por uma entrada, um valor agregado e uma saída. Durante este ciclo, há alguns momentos em que

dados podem ser coletados para abastecer o BI. Vejamos abaixo um exemplo de processo entre cliente interno, ou seja, algum departamento da empresa solicitante, e o departamento jurídico:

Figura 7 – entradas e saídas de um departamento jurídico



Fonte: autor

Observa-se que tanto na entrada, quanto durante o processamento e na saída, é possível se obter dados importantes, que gerarão informações sobre tipos de atividades, quantidade e complexidade, produtividade e priorização de demandas no setor, cumprimento de prazos e qualidade do serviço.

Exemplificativamente, é possível que o sistema de BI do departamento jurídico colete nas entradas de solicitações ao departamento, quantos contratos de prestação de serviços foram solicitados, por quais departamentos e qual a sua complexidade. Durante o processamento, o sistema poderá fornecer ao gestor qual advogado atendeu a demanda, bem como auxiliar na priorização destas. Na saída, é possível verificar o prazo em que a demanda foi atendida, bem como a qualidade dos serviços, a qual pode ser verificada mensurando quantas demandas voltaram ao departamento com solicitações de correção.

Passamos a verificar os requisitos necessários para a correta implementação de um sistema de Business Intelligence em um departamento jurídico.

3.1 Requisitos Necessários para a Implementação de um BI em um Departamento Jurídico

Para que o sistema de *Business intelligence* possa suprir os gaps da formação acadêmica dos gestores jurídicos e integrantes de departamento jurídico, bem como auxiliá-los a tomarem decisões alinhadas com o planejamento estratégico da empresa em que este departamento está inserido, conforme sugere a pesquisa realizada no presente estudo, alguns requisitos devem ser previamente cumpridos pelo departamento jurídico.

Conforme Linden (2011), dez regras são fundamentais para a implementação de uma solução de BI em uma organização: “1. Definir os requisitos funcionais; 2. Definir os grupos de utilizadores; 3. Envolver os utilizadores numa fase inicial; 4. Ter apoio da gestão de topo; 5. Identificar os indicadores de desempenho (KPI) requeridos; 6. Garantir a integração e qualidade dos dados; 7. Descobrir que ferramentas de BI já estão disponíveis na empresa; 8. Escolher o software de BI correto; 9. Limitar o tempo de execução do projeto; 10. Um projeto de BI é um processo em constante evolução, sendo necessária a sua manutenção, actualização, e garantia de qualidade e funcionamento ao longo do tempo”.

Para fins deste estudo, em que pese a importância dos requisitos técnicos como definição de software e garantia de integração e qualidade dos dados, estes não serão analisados para que o foco esteja nos requisitos estratégicos. Isto porque os requisitos técnicos não serão, em sua grande maioria, objetos de estudo e execução pelo gestor jurídico, mas sim pelo apoio das equipes de tecnologia da informação.

Dentre os requisitos estratégicos encontram-se dois dos mais importantes para um gestor jurídico, o apoio da gestão de topo e a identificação de indicadores de desempenho. Isto porque sem estes benefícios, será muito difícil para o gestor implementar a ferramenta e usufruir de seus benefícios.

Para que o cumprimento destes requisitos seja possível em um departamento jurídico, é importante que ocorra o alinhamento de expectativas entre a governança

da empresa e o gestor jurídico sobre as entregas a serem feitas pelo departamento jurídico.

Por fim, é necessário preparar os fluxos do sistema de workflow. Esta tarefa deve ser realizada com acompanhamento do gestor do departamento e trata-se da definição do “caminho” a ser seguido por cada entrada de solicitação, como o valor será agregado a esta entrada e, finalmente, como o serviço ou produto final será entregue ao solicitante. Este requisito é essencial para a priorização de demandas e organização das atividades internas do departamento.

Cumpridos estes requisitos estratégicos pelo gestor jurídico e definidos com a equipe de suporte os requisitos técnicos, o departamento jurídico estará preparado para a implementação do sistema de *Business intelligence*, cujas informações geradas servirão como base para as decisões futuras do gestor jurídico.

3.1.1 Alinhamento de Expectativas

O alinhamento de expectativas entre departamento jurídico e governança da empresa é o primeiro passo para a efetividade de um BI em um departamento jurídico, pois somente assim é possível entender quais dados devem ser coletados, para gerar as informações necessárias para o aumento da produtividade e a potencialização de melhores tomadas de decisão.

Para Bachmann, “Qualquer que seja a extensão da informatização, é essencial que esteja alinhada com a estratégia de negócios da empresa” (Bachmann, 2016)

Para que o departamento jurídico possa realizar este alinhamento, é requisito essencial que a empresa tenha um planejamento estratégico, que pode ser definido como o processo de planejamento que indicará os objetivos da organização, as atitudes necessárias para alcançar estes objetivos e as políticas que governarão esta busca. (ANTHONY, 1965).

Com base neste planejamento, o departamento jurídico entenderá seu papel dentro da empresa e poderá iniciar a mensuração dos dados e coleta de informações necessárias para tomar decisões que contribuam para o cumprimento destes objetivos.

Implica dizer que o planejamento estratégico da empresa é essencial para a correta definição de quais dados serão coletados e mensurados pelo departamento

jurídico, quais serão suas prioridades, bem como o que norteará as futuras decisões e orientações do gerente jurídico.

Assim, o departamento jurídico poderá traçar seu próprio planejamento estratégico, o qual, segundo Muller é extremamente importante para que seja possível ao departamento definir seus valores e objetivos, mantendo sempre o alinhamento com os objetivos da empresa. (MÜLLER, 2003).

3.1.2 Definição das Medições e Objetivos

Em estudo realizado em 1965, Anthony alertava para o fato de que a maioria dos gerentes não tinha necessidade de informações, mas sim de implementar métodos para entender àquelas já disponíveis (ANTHONY, 1965). Referida afirmação, em que pese tenha sido feita em 1965, continua muito atual.

Isto porque estamos na era da informação, portanto, não é a escassez de informações que preocupa os gestores e a empresa, mas sim a organização destas, para que a inundação de informações não leve os gestores a cometerem erros decorrentes de distorções interpretativas.

Para Bachmann, “muitos problemas empresariais são causados pela má interpretação dos dados existentes e não pela sua ausência. Informação incorreta é pior que a falta de informação” (BACHMANN, 2016)

Portanto, a questão que se impõe é quais os dados devem ser coletados para que o departamento jurídico, alinhado com a estratégia da empresa, possa tomar melhores decisões baseadas nos objetivos desta?

Considerando que o valor de uma informação depende do quanto esta auxiliará o tomador da decisão uma análise mais adequada da situação (Bachmann, 2016), é importante que o gestor jurídico entenda quais cenários é preciso verificar para decidir os dados que o possibilitem.

Dos três tipos de informações existentes, (estratégicas, gerenciais e operacionais), as quais são utilizadas pelos integrantes de uma empresa de acordo com o nível hierárquico que estes ocupam, interessam ao gerente jurídico as informações gerenciais, que são aquelas que indicarão a produtividade e a qualidade do trabalho desenvolvido sob sua responsabilidade. Essas informações geram indicadores para tomadas de decisão que serão utilizadas para aprimorar o

desempenho do departamento, como remanejamento de pessoal, promoções, organização de atividades, entre outras. (BACHMANN, 2016).

Portanto, cumpre ao gerente jurídico definir, dentre as informações gerenciais possíveis de se gerar, quais dados são importantes cada uma delas. Esta definição de quais dados serão coletados dependerá do resultado da análise das atividades do setor frente ao planejamento estratégico da empresa.

Em um exemplo hipotético, uma empresa pretende reduzir ao máximo o passivo trabalhista advindo de acidentes de trabalho, bem como monitorar a possibilidade de casos futuros. Neste caso, cumprirá ao departamento jurídico coletar dados referentes ao cumprimento da legislação trabalhista pela empresa, como a utilização de EPIs por funcionários e terceirizados, o tempo de descanso intrajornada, a ergonomia, dentre outros aspectos a depender das atividades da empresa.

Para a captação destes dados, uma alternativa é o preenchimento periódico, pela área de Recursos Humanos, de um formulário contendo quantas atividades ensejadoras de acidente de trabalho foram realizadas pelos funcionários e prestadores de serviço, bem como quantas ainda serão por um determinado período futuro, designando, em cada uma delas, a utilização de EPIs e os demais requisitos estabelecidos pelo jurídico.

Desta forma, o sistema de BI poderá processar os dados recebidos e entregar ao departamento jurídico informações como a probabilidade do acontecimento de um acidente de trabalho em um futuro próximo, bem como uma estimativa de passivo gerado por atividades arriscadas realizadas sem o cumprimento das orientações do jurídico.

Este monitoramento, além de inibir atividades irregulares da empresa, e reduzir riscos e passivos trabalhistas, previne acidentes, gerando um imenso ganho à atividade empresarial.

Podemos afirmar, portanto, que definir o que será medido e os objetivos que pretende-se alcançar com esta medição é um requisito essencial para a implementação do sistema BI em um departamento jurídico.

3.1.3 Detectar e Priorizar Entradas e Saídas de Demandas

Para que o BI possa coletar os dados, é necessário criar um sistema de workflow no departamento jurídico, pois esta é a ferramenta que possibilitará ao sistema receber os dados sobre as entradas, o processamento interno das demandas e suas respectivas saídas.

Desta forma, o gerente e demais integrantes do departamento jurídico poderão controlar, por exemplo, se os prazos estão sendo cumpridos e se as demandas estão sendo atendidas corretamente e nos níveis de prioridade estabelecidos.

Cumprir ressaltar a importância da coleta de dados pelo departamento, principalmente ao se considerar a relevância destes dados para a tomada de decisão. Ao tratar do assunto, McGee e Prusak destacaram que o papel do executivo é “tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto”. Em 1994, ou seja, em uma época com bem menos informação que a atual, referidos autores já demonstravam preocupação com a gestão de dados ao alegar que o slogan do administrador moderno deveria ser: “Se pelo menos tivéssemos mais dados”. (McGEE; PRUSAK, 1994).

Considerando a presente pesquisa e a importância das informações para a tomada de decisões tanto estratégicas quanto operacionais, torna-se claro o requisito de detecção e priorização destas atividades por meio da implementação de um sistema de workflow e de um sistema de Business Intelligence em um departamento jurídico.

Em um exemplo hipotético de decisão estratégica, uma empresa que utiliza o contrato padrão com muitos clientes ou fornecedores, poderá monitorar quais as cláusulas são alvos frequentes de solicitações de alteração por parte destes, e quantas vezes tais alterações foram aceitas pela governança, a fim de propor uma alteração em seu contrato padrão, evitando assim retrabalhos, desgastes em negociações e agilidade.

Já uma decisão operacional poderia ser tomada ao se medir as entradas da quantidade de solicitações de novos contratos ao departamento. Caso o gestor entenda que a demanda está acima da capacidade de produção, poderá requerer a contratação de um novo advogado, ou propor alguma solução de automatização de contratos que proporcione uma maior produtividade.

De igual forma, é essencial que o departamento consiga priorizar as atividades, para que consiga cumprir os prazos estabelecidos na forma adequada, distribuí-las corretamente entre seus integrantes, bem como concentrar tempo e esforços nas tarefas mais importantes ou complexas.

Vistos os requisitos, passamos a observar quais são os benefícios decorrentes da implementação de um sistema de BI em um departamento jurídico.

3.2 Benefícios da Implementação de um BI em um Departamento Jurídico

De acordo com Primak (2008), os benefícios capazes de serem obtidos com a implementação de um sistema de BI são: “1. Redução de custos com software; 2. Redução de custos com administração e suporte; 3. Redução de custos na avaliação de projetos; 4. Redução de custos com formação dos colaboradores; 5. ROI (retorno do investimento) mais rápido para projetos implementados na empresa; 6. Maior controle e menos dados incorretos; 7. Maior segurança da informação; 8. Alinhamento da informação estratégica e operacional; 9. Facilidade de controle de acesso e definição de níveis de gestão; 10. Maior alinhamento dos utilizadores da empresa; 11. Rapidez na informação para tomada de decisões estratégicas; 12. Informação consistente em vários locais dispersos; e 13 Vantagem competitiva”.

Conforme já exposto, o departamento jurídico está inserido em um ambiente em que a exigência por serviços de excelência e rapidez é uma constante. Além disso, é um departamento que não raras vezes interage com todos os setores da empresa prestando serviços primários ou secundários, bem como atende a governança da empresa para ajudá-la a atingir os objetivos estabelecidos em seu planejamento estratégico.

Assim, cumpre-nos com a presente proposta de implementação de BI em departamentos jurídicos, demonstrar, quais dos benefícios decorrentes desta implementação são relevantes e como eles podem afetar positivamente os departamentos jurídicos.

Para tanto, serão abordados, para cada tipo benefício, quais os dados devem ser coletados e mensurados, o modo sugerido de realização desta coleta, quais as informações deverão ser entregues pelo BI ao departamento, e, por fim, quais

ações/decisões são esperadas ou possibilitadas ao gestor jurídico e integrantes do departamento ao tomarem conhecimento desta informação.

3.2.1 A tomada de decisão mais segura, ágil, e alinhada com os objetivos da empresa.

O primeiro benefício decorrente da implementação de um sistema de *business intelligence* em um departamento jurídico é justamente a possibilidade desta ferramenta propiciar o aprimoramento da tomada de decisão ao filtrar, dentre todas as informações recebidas pelo departamento, aquelas que são capazes de auxiliar o gestor do departamento a priorizar as demandas corretas, bem como entregar-lhe as razões para que tome as decisões mais alinhadas com o planejamento estratégico da empresa.

Esta capacidade torna possível ao departamento jurídico usufruir de, no mínimo, quatro dos benefícios listados por Primak, são eles: 1. maior controle e menos dados incorretos; 2. maior segurança da informação; 3. rapidez na informação para tomada de decisões estratégicas e 4. alinhamento da informação estratégica e operacional.

Conforme demonstrado na presente pesquisa, a era da informação e da tecnologia tem como característica a produção e o acesso a muitas informações. Este fato verificado na sociedade impacta as empresas, visto que o gestor de departamento também deve lidar com um excesso de informações. Portanto, a capacidade de filtrar informações úteis acarreta ao gestor jurídico um maior controle e segurança da informação.

Importa salientar, também, que a possibilidade de receber informações adequadas, diminuindo o tempo da filtragem manual destas, acarreta uma maior velocidade na tomada de decisão, algo que, conforme vimos, tornou-se essencial em um mundo extremamente dinâmico.

Por fim, a possibilidade de filtrar quais as informações são importantes para o departamento é um benefício extremamente importante para evitar que o excesso de informações imprecisas distorça a realidade e leve o gestor a tomar decisões equivocadas ou não condizentes com os objetivos da empresa. Assim, esta capacidade auxilia o alinhamento da informação estratégica e operacional, levando o

departamento jurídico a tomar decisões com segurança que tragam benefícios ao negócio.

Ao estabelecer os objetivos do departamento, monitorar as demandas e definir quais os dados serão captados pelo sistema de BI, o gestor poderá selecionar as informações que serão dispostas na dashboard, gerando assim as razões para tomar melhores decisões, sejam elas estratégicas ou operacionais, bem como fundamentá-las.

3.2.2 Priorização de Atividades e Cumprimento dos Níveis de Serviço Acordados

Conforme Gonçalves, o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. (GONÇALVES, 2000). Deve o gestor jurídico, portanto, fazer com que o departamento que gerencia faça parte desta potencialização, priorizando corretamente suas tarefas e recursos para que a empresa atinja os objetivos almejados.

Inicialmente, é necessário que o departamento jurídico tenha alinhado com a empresa os prazos, as urgências e importâncias de cada demanda da empresa, bem como consiga classificar estas em diferentes níveis de complexidade.

Cumprido o requisito acima, o sistema de *Business intelligence* pode ser a fonte de organização das atividades do departamento, indicando quais delas terão preferência em relação às demais em razão dos prazos estabelecidos combinados com a complexidade da demanda.

Para atingir este benefício, os dados poderão ser coletados das entradas de demandas no departamento, com a utilização do sistema de *workflow* anteriormente estudado.

Importante ressaltar que este sistema deve ser configurado de maneira que uma demanda mais complexa, mesmo que tenha maior prazo para cumprimento, tenha em algum momento preferência em relação a outras demandas mais simples cujo prazo seja menor, visto que sua elaboração exigirá uma maior dedicação dos integrantes do departamento.

Em um exemplo hipotético, o departamento jurídico recebeu cinco contratos para elaboração, quatro deles de baixa complexidade advindos do departamento

comercial e outro, de complexidade alta, advindo do departamento de Recursos Humanos.

Considerando que os contratos do departamento comercial sejam prioritários para a empresa e tenham um prazo menor para sua elaboração, o sistema deverá elencá-los como primeiros a serem confeccionados pelos integrantes do departamento jurídico. Entretanto, em determinado momento, o sistema deverá indicar o alto risco de descumprimento do SLA do contrato de alta complexidade caso este não tenha sua elaboração iniciada, transpondo este contrato para as preferências de demandas do departamento.

3.2.3 Aprimoramento da Utilização dos Recursos Humanos

Ao coletar os dados de entradas, processamento e saídas de cada atividade e informar ao gestor uma visão geral das atividades do departamento e de seus integrantes, o BI possibilita uma análise da produtividade, identificação de dificuldades e facilidades dos advogados, para que o gestor possa distribuir melhor as atividades a serem desempenhadas por cada integrante do departamento.

Atribuir corretamente as atividades é uma tarefa inerente ao cargo do gestor que também vem sendo impactada diretamente pela tecnologia. Robbins é preciso ao afirmar que a tecnologia da informação, apoiada pelos avanços no chip de silício, alterou a vida dos líderes de equipe para sempre (Robbins, DeCenzo, & Wolter, 2014).

É possível que a mensuração das atividades por si só não seja suficiente para a distribuição das atividades, mas poderá indicar, por exemplo, quais integrantes conseguem confeccionar o maior número de contratos complexos ou responder dúvidas complexas em menor tempo, permitindo ao gestor combinar esta análise com a qualidade das entregas para as decisões em matéria de recursos humanos do departamento.

3.2.4 Possibilidade dos Integrantes do Departamento Jurídico Dedicarem-se aos Assuntos Estratégicos da Empresa

A utilização de tecnologia e automatização de processos, por vezes, causam um certo desconforto e sentimentos de intimidação na sociedade, pela iminente ameaça de eliminação de postos de trabalho substituídos pela tecnologia.

Para combater esta ameaça, mercado e profissionais têm o desafio de criar novas possibilidades de utilização de recursos humanos, como a criatividade e habilidades interpessoais, para assim gerarem novas oportunidades de emprego destas habilidades.

Assim, o benefício de possibilitar aos integrantes do departamento dedicarem mais tempo a assuntos estratégicos e que dependam de habilidades humanas torna-se possível no momento em que parte dos fluxos e atividades internas do departamento são automatizados e suas resoluções aprimoradas com o auxílio de adequada gestão de informação acarretada pelo *Business Intelligence*.

Este cenário possibilita uma organização mais adequada do departamento, no que tange principalmente à produtividade, diminuição do desperdício de tempo e de retrabalhos e correta distribuição das atividades, possibilitando ao gestor e demais integrantes dedicarem mais tempo aos assuntos da governança corporativa, algo exigido dos departamentos jurídicos modernos.

Esta é a visão de Selem e Leite que, ao tratarem do assunto, concluíram que uma boa gestão de pessoas combinada com a gestão do conhecimento torna o ambiente do departamento jurídico propício para que as atividades do dia a dia sejam resolvidas de maneira mais rápida e que seus integrantes possam dedicar maior tempo à questões efetivamente estratégicas. (SELEM; LEITE, 2010).

3.2.5 Tomada de Decisão Eficiente e Alinhada com o Planejamento Estratégico

Conforme já exposto, o sistema de *Business intelligence* pode entregar ao gestor do departamento jurídico as razões para melhores tomadas de decisão, tanto no âmbito das orientações internas, respostas à consultas, quanto nos serviços oferecidos pelo departamento jurídico para a empresa.

Isto porque “o BI pode ser visto como um ativo que deve ser desenvolvido e utilizado como uma ferramenta que pode auxiliar e ter grande valor na coleta, análise e disseminação de informações para apoiar melhores decisões”. (CASEIRO; COELHO, 2018, tradução nossa).

Bachmann trata da necessidade de informações para a tomada de decisões ao afirmar que esta é totalmente dependente daquela. Para o referido autor, “quanto maior a quantidade e a qualidade dessas informações, mais bem aparelhado estará o gestor empresarial para decidir sobre ações e novos rumos”. (BACHMANN, 2016).

Este processo de utilização de informações para a tomada de decisão pode ser ilustrado pela figura abaixo:

Figura 8 – Processo de utilização de informações



Audy, Andrade, e Cidral (2007)

A imagem acima representa o ciclo de uma decisão baseada em dados, visto que estes geram a informação e o conhecimento necessários para abastecer as razões da tomada de decisão do gestor e sua fundamentação.

Considerando a capacidade do sistema de BI em coletar dados e transformá-los em informação visível ao gestor, torna-se claro o benefício decorrente de sua implementação em um departamento jurídico, abastecendo o gestor das informações necessárias para a tomada de decisões tanto estratégicas quanto operacionais.

4. METODOLOGIA

Para que os objetivos do presente estudo fossem atingidos, foi fundamental a escolha metodológica adequada.

Nas palavras de Hair (2005), a ciência visa “explicar o mundo que realmente existe”. Neste sentido, a escolha da pesquisa bibliográfica aliada à prática do autor,

mostrou-se adequada para entender a realidade dos departamentos jurídicos, os desafios dos gestores, bem como propor soluções para alguns destes desafios por meio da adoção da tecnologia da informação.

Com o objetivo de fundamentar teoricamente o objeto do estudo e as hipóteses levantadas, realizou-se uma pesquisa exploratória-descritiva, entretanto, indo além da simples observação dos dados e agregando a eles análises práticas da visão e compreensão do autor sobre a realidade experimentada enquanto gestor jurídico.

O objetivo principal foi aprofundar o estudo dos departamentos jurídicos internos de empresas, os desafios enfrentados por seus gestores, principalmente quanto ao alinhamento deste departamento aos objetivos da empresa e a dificuldade em lidar com a era da informação e os gaps acadêmicos verificados na formação do profissional que atua como integrante de departamentos jurídicos.

Compreendida esta etapa, foi possível gerar a hipótese de que a utilização de um sistema de *business intelligence* em departamentos jurídicos gera benefícios capazes de suprir alguns dos gaps encontrados na formação do gestor jurídico, bem como auxiliá-lo a gerir um departamento jurídico.

A hipótese levantada de que o sistema de BI pode auxiliar o gestor jurídico a superar os desafios, abastecendo-o com razões para melhores tomadas de decisão e auxiliando o departamento a tornar-se mais protagonista na empresa, forneceu ao pesquisador um fio-condutor, o que para Quivy e Campenhoudt (1992) possibilita a seleção de dados mais adequados para a pesquisa, bem como auxilia a confrontar as hipóteses e testá-la em cenários hipotéticos.

Levando em consideração a afirmação de Cunha e Santos (2005), os quais consideram que os departamentos de empresas podem ser estratégicos ou operacionais, nos cenários apresentados nesta pesquisa e em toda a sua revisão bibliográfica, o autor considerou que os departamentos jurídicos eram estratégicos, o que pressupõe uma atuação de suporte aos demais departamentos da empresa, mas também de auxílio na busca de seus objetivos, tornando-a mais segura, sustentável e eficiente.

Ainda, parte do estudo, em especial as sugestões de utilização do sistema de BI em departamentos jurídicos, teve como base a experiência do autor, o qual atuou por seis anos como gerente jurídico de empresas. Referida experiência possibilitou a análise da teoria acadêmica combinada com a prática profissional, preenchendo desta

forma os requisitos expostos por Gil ao tratar das pesquisas descritivas, quais sejam, a realização de pesquisa social preocupada com atuação prática. (GIL, 2008).

Objetivou-se com o presente estudo apresentar, do ponto de vista acadêmico, indícios de que a implementação de um sistema de BI em um departamento jurídico acarreta a seus gestores uma visão melhor das atividades, da produtividade de sua equipe, melhores fundamentos para suas decisões e maior tempo para dispendir a atividades de gestão e prioridades da empresa.

O método de pesquisa adotado foi, portanto, o levantamento bibliográfico, seguindo as etapas de definição dos objetos a serem estudados, o levantamento seletivo de autores e artigos relevantes, bem como a coleta de dados em obras em português, espanhol e inglês sobre o tema debatido. Tal coleta de dados ocorreu entre janeiro e setembro de 2020.

As principais fontes consultadas foram livros, periódicos, teses, dissertações e demais coletâneas de textos, e as principais palavras utilizadas nos sistemas de busca acadêmicos disponíveis foram: “gestão”, “recursos humanos”, “gestão e tecnologia”, “departamento jurídico”, “*business intelligence*”, “era da informação”, “dados”, “desafios da gestão jurídica”, “sistemas de informação”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se, com a presente pesquisa, que os atuais desafios da advocacia corporativa exigem dos profissionais atuantes na área a excelência na prestação dos serviços, sendo pré-requisitos a melhoria constante, tanto em questões acadêmicas como profissionais, a capacidade multidisciplinar e a utilização da tecnologia, para que o profissional integrante do departamento jurídico obtenha um papel relevante e estratégico na empresa em que este departamento estiver inserido.

Em decorrência desta exigência por excelência, cada vez mais exige-se que o advogado corporativo tenha capacidade multidisciplinar e domine habilidades até então pouco exigidas, dentre elas, a capacidade de utilizar ferramentas e metodologias derivadas da administração para a gestão, tanto de pessoas, departamentos, ou simplesmente de suas próprias atividades. Além disso, também é essencial adquirir/desenvolver a habilidade de utilizar a tecnologia disponível para inovação em sua atividade profissional.

Em capítulo oportuno, fora aprofundado o estudo sobre outra capacidade extremamente importante para este profissional: a capacidade de tomar melhores decisões baseadas e fundamentadas em dados e informações precisas.

A exigência desta capacidade decisória decorre do fato de que as empresas atuais esperam que os gestores e integrantes dos departamentos jurídicos estratégicos tomem decisões assertivas e alinhadas com a estratégia da empresa, entregando soluções criativas e que possibilitem melhorias nos resultados do negócio com o máximo de proteção jurídica.

Em pesquisas realizadas e aportadas ao presente estudo, foi possível identificar anseios e dificuldades dos profissionais de Direito atuantes no ramo empresarial. Em geral, as pesquisas apontaram que há um distanciamento entre o que é ensinado no curso de Direito e o que é exigido pelas empresas a estes profissionais, em especial quanto à gestão e suas ferramentas, bem como noções de negócio e economia.

Considerando que um dos maiores desafios da gestão de departamento jurídico interno das empresas é criar valor para o negócio (Gardner, 2003), é possível perceber a real importância das habilidades gerenciais e negociais dos gestores jurídicos, visto que estas são requisitos essenciais para o cumprimento destes objetivos.

Uma das tecnologias que visa suprir tanto carências acadêmicas quanto propiciar as razões para melhores tomadas de decisão é a ferramenta de *Business Intelligence*, que constitui-se em um sistema capaz de selecionar e processar dados, transformando-os em informação para o usuário.

A fim de se verificar a base teórica necessária para a formação da metodologia aplicável ao sistema de BI, verificou-se o funcionamento desta ferramenta e dos departamentos jurídicos, os desafios da gestão jurídica e os requisitos necessários para que o BI possa auxiliar a suprir os gaps verificados.

Conforme estudado, dados e informações são elementos extremamente importantes no processo decisório, sendo um diferencial competitivo importante desta era a capacidade dos profissionais de utilizarem-se de ferramentas e tecnologias que possibilitem melhores coletas e processamento de dados, como é o caso do BI.

Esta capacidade de selecionar e processar dados tem tido maior relevância na presente era da informação, na qual dados e informações estão acessíveis em enorme quantidade, exigindo que os usuários realizem uma gestão correta para evitar um excesso de informação imprecisa e distorções de entendimento. Com a boa gestão da informação, ocorre o aumento da possibilidade de geração das melhores razões para a tomada de decisão.

Além dos benefícios mencionados, verificou-se que a aplicação desta tecnologia permite aos integrantes do departamento jurídico o aprimoramento da gestão e organização interna deste departamento, melhorando processos, evitando retrabalhos e auxiliando o cumprimento de seus objetivos.

De forma a conciliar a teoria à prática, foi trazido ao estudo a experiência relatada pelo autor João Gonçalves Junior quanto a utilização de um sistema de BI na Advocacia-Geral da União. Este estudo relatou uma melhoria na capacidade dos usuários ao visualizarem seus resultados, bem como um aprimoramento na reunião de informações, propiciando subsídios para melhores tomadas de decisão aos órgãos de atuação da AGU.

Concluiu-se também que, por ser o departamento jurídico formado por um conjunto de processos cujos componentes são entradas de demandas, processamento e agregação de valor intelectual e saídas como um produto ao cliente, o constante monitoramento destas etapas é capaz de entregar razões para melhores tomadas de decisão de seus gestores.

Entretanto, para ser possível usufruir destes aprimoramentos, é necessário que o departamento jurídico esteja alinhado com os objetivos da empresa, defina corretamente as medições e seus objetivos, bem como consiga detectar e priorizar suas demandas internas, a fim de tornar um departamento ainda mais valiosos para a empresa. Assim, poderá tomar decisões não somente embasadas em dados, mas também alinhadas com os objetivos da empresa em que esteja situado.

Por fim, verificou-se que, frente ao receio de que a atividade advocatícia se torne obsoleta devido a crescente automatização de atividades, a utilização da tecnologia como suporte para os advogados corporativos é uma maneira de aliar estes profissionais à inovação tecnológica ao invés de tentar combatê-la.

Desta forma, poderá o gestor e demais integrantes do departamento jurídico perceberem benefícios específicos decorrentes da implementação do sistema de *Business Intelligence*, como a seleção de informações adequadas para o departamento, priorização de atividades e cumprimento dos níveis de serviço almejados, aprimoramento da utilização dos recursos humanos, possibilidade dos integrantes do departamento jurídico dedicarem-se aos assuntos estratégicos da empresa e, principalmente, tomar decisões mais eficientes, alinhadas com o planejamento estratégico e embasadas em dados e informações.

Dentre os desafios enfrentados pela pesquisa, destaca-se a dificuldade de mensurar objetivamente os ganhos e benefícios do sistema de BI em um departamento jurídico. Isto ocorre porque as entregas de um departamento jurídico são compostas por vários fatores, além daqueles que podem ser medidos em números.

Importa ressaltar que o fato de se medir quantidade de atividades realizadas, prazos ou prioridades, bem como o cumprimento do nível de serviço acordado entre departamento e empresa, que são as medidas que poderiam ser auferidas com uma experiência de implementação de um sistema de BI em um departamento jurídico, não necessariamente satisfazem a pretensão e/ou acarretam os benefícios ora teoricamente reproduzidos.

Assim, a principal entrega do presente estudo não foi uma experiência empírica, mas sim a elaboração de uma metodologia contendo os requisitos necessários para que o gestor jurídico possa implementar uma ferramenta de Business Intelligence em um departamento jurídico, acarretando os benefícios decorrentes desta implementação.

Desta forma, o presente estudo cumpriu seu principal objetivo de analisar os potenciais benefícios auferidos com a implementação desta plataforma (o BI) capaz de disponibilizar dados e estatísticas em tempo real sobre nível de atendimentos de SLAs (service level agreement), priorização de atividades e atingimento de metas, entre outros, em departamentos jurídicos focados em atendimento interno e prevenção, com o propósito de utilização, com a máxima eficiência, dos recursos humanos e tecnológicos disponíveis.

REFERÊNCIAS

ANDREW, T. R. Nonlawyers in the Business of Law: Does the One Who Has the Gold Really Make the Rules. **Hastings Law Journal**, v. 40, 1989. Disponível em: <https://repository.uchastings.edu/hastings_law_journal/vol40/iss3/3>. Acesso em: 14 set. 2020.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003000100002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 14 set. 2020.

ANTHONY, R. N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**, Graduate School of Business Administration, Harvard University Boston, 1965.

AUDY, J. L.; ANDRADE, G. K.; CIDRAL, A. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AURUM. **Como o departamento jurídico mantém a empresa em conformidade**. 23 mai. 2019. Disponível em: <<https://www.aurum.com.br/blog/departamento-juridico-em-uma-empresa>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BACHMANN, C. **Princípios de Gestão de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro, 2016.

BARBIERI, C. **BI2 - Business intelligence**: modelagem e qualidade (p. 392). Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BEM, Z. A. de B; GIOVANETTI, L. **A Tecnologia e o Empreendedorismo Jurídico**, 2019, disponível em: <http://faculadadedeamericana.com.br/revista/index.php/TCC/article/view/425>, acesso em 21 set. 2020.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Desenvolvimento de sistemas contábeis gerenciais**: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. 1987. Tese. São Paulo: FEA/USP., 1987, p.116.

BORANGA, A. L.; SALOMÃO, S. V. **Administração legal para advogados**. Direito, Gestão e Prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOUZEGHOUB, M.; FABRET, F.; MATULOVIC-BROQUÉ, M. Modeling Data Warehouse Refreshment Process as a Workflow Application. Proceedings 1999 International Symposium on Database Applications in Non-Traditional Environments. Kioto: Dante, 1999.

BUARQUE, S. R.; ROAZZI, A. Utilização de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC no setor jurídico. **Revista Amazônica**, v. XXV, n. 2, p.750-766, 2020.

CALAZANS, A. T. S.. Qualidade da informação: conceitos e aplicações. **Transinformação**, Campinas, v. 20, n. 1, p. 29-45, abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862008000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 set. 2020.

CAMPILONGO, C. F. Os desafios do Judiciário: um enquadramento teórico. In: FARIA, José Eduardo (org.). **Direitos humanos, direitos sociais e justiça**. São Paulo: Malheiros, 2002.

CASEIRO, N. C. A. *Business intelligence* and competitiveness: the mediating role of entrepreneurial orientation. **Competitiveness Review**, 19, mar. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1059-5422>. Acesso em: 30 ago. 2020.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2017, v. I.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO – CEPI. FGV DIREITO SP. O **Futuro das Profissões Jurídicas: Você Está Preparad@?** Sumário Executivo da Pesquisa Quantitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018a.

CHEN, H.; CHIANG, R. H.; STOREY, V. C. *Business intelligence* and Analytics: From Big Data to Big Impact. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 1165-1188, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COASE, R. H. **A Firma, o Mercado e o Direito**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2017.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>>. Acesso em: 14 set. 2020.

COELHO, F. L. *et al.* Alinhamento do departamento jurídico às estratégias organizacionais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista - Unioeste/mcr**, Marechal Cândido Rondon, v. 11, n. 21, p.69-83, jul. 2011. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/8539>>. Acesso em: 15 ago 2020.

COELHO, M. **A essência da administração: conceitos introdutórios**. São Paulo: Saraiva, 2008.

COIMBRA, M. de A. **Manual de compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

CONCEPTDRAW. *Business intelligence* Dashboard. Disponível em: <<http://www.conceptdraw.com/examples/business-dashboard>>. Acesso em: 14 set. 2020.

CONEGLIAN, C. S.; SANTAREM S. J. E.; SANT'ANA, R. C. G. Big Data: fatores potencialmente discriminatórios em análise de dados. **Em Questão**, v. 23, p. 62-86, 2017.

COSTA, D. D.; COELHO, F. L.; VECCHIA, D. C.; BARBOSA, F. V. (2º sem. 2011). Alinhamento do Departamento Jurídico às Estratégias Organizacionais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista** - UNIOESTE/MCR - v. 11, n. 21 - 2º sem. 2011, p. 69-83.

COSTA, L. S; CAVALCANTI, M. Big Data não é tecnologia. DataGramZero. **Revista de Informação**. v.15 n.3 jun/2014.

CRUZ, T. **Workflow, a tecnologia que vai revolucionar o processos produtivo das manufaturas na organização moderna**. São Paulo: Atlas, 1998.

CUNHA, B. Q. Regulação E Desenvolvimento Econômico: Uma Análise Crítica E Interdisciplinar Em Direito E Economia. **Revista de Estudos Institucionais**, v. 4, n. 2, 2018.

DEVENPORT, Thomas H. Process innovation: reengineering work through information technology - Pined in the United States of America, 1993 by Ernest & Young. p. 6, 1993.

DI MARTINO, B. et al. Big data (lost) in the cloud. **International Journal of Big Data Intelligence**, v.1, n.1/2, p. 3-17, 2014.

DIAS, M. P.; CARVALHO, J. O. A Visualização da Informação e a sua contribuição para a Ciência da Informação. **Datagramzero**, Campinas, v. 5, n. 8, p.1-16, 2007.

DUARTE, E. N. *et al.* Comportamento e competência em informação: uma experiência de extensão universitária Behavior and information literacy: experience of a university extension. *Revista ACB*, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 553-575, out. 2012. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/859>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

EARSON, D. L.; OGDEN, J.; DENNIS, S. L. **How to Measure the Effectiveness/Value of the Legal Department**. Association of Corporate Counsel, 2005.

FEFERBAUM, M.; LIMA, S. H. B. Formação jurídica e novas tecnologias: relato de uma aprendizagem experiencial em direito. **Revista Opinião Jurídica**, Fortaleza, v. 18, n. 28, p. 145-162, maio 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unichristus.edu.br/opiniaojuridica/article/view/2740>>. Acesso em: 26 ago. 2020.

FLACH JUNIOR, P. **Indicadores de desempenho em um departameto jurídico: um roteiro direcionador para sua construção**. Porto Alegre, 2015.

FREITAS, Carla Maria dal Sasso et al. Introdução à Visualização de Informações. **Revista de Informática Teórica e Aplicada**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p.143-158, 2001. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/19398>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

GALLIERS, R. *Information Analysis: Selected Readings*. Boston: Addison-Wesley, 1987.

GARDNER, P. J. A role for the business attorney in the twenty-first century: adding value to the client's enterprise in the knowloedge economy. **Intellectual Property L. Rev.** v. 17, 2003.

GARVIN, D. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, 1998.

GAVIN, A. The Educational Function of a Corporate Legal Department. *The Business Lawyer*. **American Bar Association**, p. 370-376, 1961.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, S. B. **Um Modelo para Acordo de Nível de Serviço**. 2001. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, Vitória, 2001.

GONÇALVES JUNIOR, J. F. **Análise dos painéis de Business intelligence construídos para subsidiar decisões estratégicas do sistema de GED Sapiens da Advocacia-Geral da União**. 2017. Disponível em: <<http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/2102>>. Acesso em: 14 set. 2020.

GONÇALVES, J. E. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, p. 6-19, 2000.

GRINOVER, A. P. (1978). O advogado e a formação jurídica. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade De São Paulo, v. 73, p. 103-114. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66847>>.

GUIMARÃES, E. M.; ÉVORA, Y. D. Sistema de informação: instrumento para tomada. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, 2004.

GUIOT-HOUDART, T. **Lascaux et les mythes**. 24.ed. Paris: Pilote 24, 2004.

HAIR, J.F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

JACOBS, J. A.; FRIECKEL, S. Interdisciplinarity: a critical assessment. **Annu. Rev. Sociol.**, v. 35, p. 43-65, 2009.

KPMG. **Confronting Complexity – Research Findings and Insights**. KPMG International Cooperative, 2011

LACOMBE, F.; HEILBORNE, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2015

LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEITE, L. S. Como Avaliar o Departamento Jurídico das Empresas. **Jota**, mar. 2017. Disponível em: https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/como-avaliar-os-departamentos-juridicos-das-empresas-08032017>. Acesso em: 26 jul. 2020.

LEXISNEXIS MARTINDALE-HUBBELL. **Estudo brasileiro sobre relacionamento entre departamentos jurídicos e escritórios de advocacia**. Disponível em: <<http://www.marketingjuridico.com.br/Arquivos/Estudo-brasileiro-sobre-o-relacionamento-entre-departamentos-juridicos-e-escritorios-de-advocacia.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2020.

Linden, K., "Dez regras clássicas para implementar Business Intelligence", Computerworld, <https://computerworld.com.br/acervo/dez-regras-classicas-para-implementar-business-intelligence/>, 2011[acesso em 18/03/2021]

LÔBO NETO, P. L. O novo conteúdo mínimo dos cursos jurídicos. In: OAB ENSINO JURÍDICO: Novas Diretrizes Curriculares, Conselho Federal da OAB, Brasília, 1996.

MARTIN, James. **Cybercorp**. New York: Amacom, 1996.

MATA, M. L. da. **A competência informacional de graduandos de Biblioteconomia da região sudeste**: um enfoque nos processos de busca e uso ético da informação. 2009. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista /UNESP. Marília – SP, 2009.

MATOS, J. A. **Gestão de Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos: Desafios da Atualidade.** (s.d.).

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDINA, P. R. de G. **Ensino jurídico, literatura e ética.** Brasília: OAB, 2006.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Scielo, v. 28, n. 3, p. 286-292, dez. 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300006&nrm=iso>. Acesso em: 14 set. 2020.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de estratégia, indicadores e operações).** 241 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

OLIVEIRA GARCIA DE OLIVEIRA Qual você escolheria: Advocacia Contenciosa ou Consultiva? Confira os Conceitos. **Garcia de Oliveira Advogados**, 20 jul. 2019. Disponível em: <<https://garciaoliveira.adv.br/advocacia-contenciosa>>. Acesso em: 14 set. 2020.

PINHEIRO, A. C.; SADDI, J. **Direito, economia e mercados.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PONDÉ, João Luiz S.P. de Souza **Processos de seleção, custos de transação e a evolução das instituições empresariais**, Campinas, 2000, disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/285572/1/Ponde_JoaoLuizS.P.deSouza_D.pdf acesso em 21 set. 2020.

Primak, F., "Decisões com B.I. (Business Intelligence)", Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** Lisboa: Gradiva. 1992

REZENDE, D. A. **Inteligência organizacional como modelo de gestão em organizações privadas e públicas:** guia para projeto de Organizational *Business intelligence* (OBI). São Paulo: Atlas, 2015.

RINALDI, M. A. **Competências do Advogado do Futuro e Desafios em sua Presente Formação**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Jurídicas) – Universidade Federal da Paraíba – UFBP, Centro de Ciências Jurídicas. Santa Rita, 2019.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **Fundamentos de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANGALLI, J. N. **Advogado Corporativo: Competências necessárias para os desafios da gestão jurídica nas empresas gaúchas**. 2013, disponível em < <http://www.repositorio.jesuista.org.br/handle/UNISINOS/4038>>, acesso em 21 set. 2020.

SCHAEL, T. **Workflow Management Systems for Process Organisations**. Springer. 1998.

SCHWARCZ, S. L. **To Make or to Buy: In-House Lawyering**. 2006.

SELEM, L.; LEITE, L. B. **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010.

SELEM, L.; BERTOZZI, R. **A Nova Reinvenção da Advocacia: A Bíblia da Gestão Legal no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2014.

SELEM, L.; LEITE, L. B. (coords). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010.

SELEM, L.; LEITE, L. **Revista Consultar Jurídico**, v. 15 ago. 2005.

SERIO, L. C. D.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e Criação de Valor**. São Paulo: Saraiva 2009.

SHARDA, R.; Delen, D.; Turban, E. **Business intelligence e Análise de Dados para gestão do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SILVA, N. P. **Análise de Sistemas de Informação**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SIVIERO, F. R.; CASTRO, A. Z. F. **Direito e Internet**. Associação dos Advogados do Estado de São Paulo, **Revista do Advogado**, São Paulo, n. 115, São Paulo, 2012.

SOUZA, A. D. **Gestão efetiva: capacitando a equipe a realizar objetivos**. Florianópolis: Samec, 2008.

STEIL, A. V. Trajetória interdisciplinar formativa e profissional na sociedade do conhecimento. In: PHILIPPI JR. A; SILVA NET, A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Manole, 2011.

TIMM, L. B. **Artigos e Ensaios de Direito e Economia**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

VEETIL, V. (2011). Conceptions of rationality in law and economics. **Eur J Law Econ**, v. 31, p. 199-228, 2011.

VERMEULEM, E. P. M. The Future of Law, Lawyers and Law Professors... And the Exponential Growth of Disruptive Technology. 29 mar. 2017. Disponível em: <<https://chatbotslife.com/the-future-of-law-lawyers-and-law-professors-and-the-exponential-growth-of-disruptivetechology-b5c979608c9c>>. Acesso em: 01 mar. 2018.

VILHENA, O. P. A revolução no mundo de Cícero. In: **O futuro do Direito**, JOTA; Cia do e-Book, 2017.

WANDA, P.; STIAN, S. The secret of my success: an exploratory study of *business intelligence* management in the Norwegian industry”, **Procedia Computer Science**, V. 64, N. 1877, p. 240-247, 2015. Disponível em: <<http://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.486>>.

ZANONI, F. H. **A conjuntura da Advocacia Corporativa e a Proposição de um Departamento Jurídico Estratégico Fundamentado nas Perspectivas Legal, Gerencial e Econômica**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Inteligência de Negócios) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. **A excelência em serviços**. São Paulo: Saraiva, 2014.

GICO JÚNIOR, Ivo Teixeira. **Metodologia e Epistemologia da Análise Econômica do Direito**. *Economic Analysis of Law Review*, v. 1, n. 1, p. 7-32, jan./jun. 2010. Disponível: <https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/download/2794/2034>