

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

Pedro Flach Junior

**INDICADORES DE DESEMPENHO EM UM DEPARTAMENTO JURÍDICO:
um roteiro direcionador para a sua construção**

Porto Alegre
2015

Pedro Flach Junior

**INDICADORES DE DESEMPENHO EM UM DEPARTAMENTO JURÍDICO:
um roteiro direcionador para sua construção**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão em Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Área de concentração: Gestão e Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Verschoore
Co-orientadora: Profa. Dra. Ingridi Bortolasso

Porto Alegre

2015

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Reitor: Prof. Dr. Marcelo Fernandes de Aquino

Vice-reitor: Prof. Dr. José Ivo Follmann

UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. AlsonesBalestrin

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Coordenador: Prof. Dr. Guilherme Trez

NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

F571i Flach Junior, Pedro.

Indicadores de desempenho em um departamento jurídico : um roteiro direcionador para sua construção / Pedro Flach Junior. – Porto Alegre: 2015.

77 f. ; il. color.

Orientador: Jorge Verschoore.

Co-orientadora: Ingridi Bortolasso.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2015.

1. Medição de Performance. 2. *Key Performance Indicators*. 3. Gestão. 4. Departamentos Jurídicos. I. Verschoore, Jorge. II. Bortolasso, Ingridi. III. Título.

CDU 658.56:34

Catálogo na publicação: Suelen Spíndola Bilhar – CRB 10/2269

Rua: Avenida Unisinos, 950

CEP: 93022-000

Telefone: (51) 3591-1122

E-mail: mpgn@unisinos.br

Pedro Flach Junior

**INDICADORES DE DESEMPENHO EM UM DEPARTAMENTO JURÍDICO:
um roteiro direcionador para sua construção**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão em Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em 18 de Maio de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cristiano Rosa Carvalho

Prof. Dr. Luciano Benetti Timm

Prof. Dr. Guilherme Trez

Profa. Dra. Ingridi Bortolasso

Prof. Dr. Jorge Verschoore

Dedico àqueles que, de uma forma ou outra, perto ou longe, estimularam,
motivaram e suportaram a construção de um sonho.

AGRADECIMENTOS

Finalizar uma etapa, profissional, acadêmica ou, como esta, profissionalmente acadêmica, é um momento ímpar. Certamente, sem o apoio de algumas pessoas especiais, esta etapa não teria sido atingida. Minha eterna e absoluta gratidão às seguintes pessoas:

Aos meus familiares, que desde sempre me apoiaram e ensinaram que ‘aprender e ensinar’ é a melhor forma de crescer.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, que dividiram momentos de aprendizado e confraternização.

Aos mestres Jorge Verschoore e Ingridi Bortolasso que, pacientemente, conduziram de forma impecável a construção deste projeto.

Aos professores Luciano Timm e Cristiano Carvalho que, desde o início, compartilharam suas ideias e sugestões para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos grandes profissionais que tive o prazer de cruzar durante esta jornada, engrandecendo e colaborando com conhecimento e experiência sobre o tema: Expedito Luz, Flávio Franco, Guilherme Quadros, Juliano Sangalli, Lara Selem, Leonardo Barém Leite, Marcos Fraga, Oscar Kronmeyer, Sabrina Pezzi e Walter Regina. Meu sincero obrigado.

*“Then you better start swimmin’ or you’ll sink like a stone
For the times they are a-changin’.”
(DYLAN, 1963, online).*

RESUMO

O complexo ambiente empresarial exige que áreas distintas do conhecimento estejam alinhadas ao foco de um negócio específico. A escola da administração capacita o gestor a definir modelos objetivos capazes de medir o desempenho empresarial. Por sua vez, a escola do direito auxilia o gestor na condução de demandas legais relacionadas às mais diversas áreas do negócio. Esta relação entre métodos objetivos de gestão e elementos subjetivos existentes na condução de um departamento jurídico é um dos desafios que deve ser vivenciado pelos profissionais responsáveis pela sua estruturação e condução. Um dos papéis do gestor jurídico é estruturar e conduzir o departamento, responsável pela condução das demandas legais de um negócio, e o mesmo deve observar os mesmos princípios gerenciais aplicáveis à gestão das demais áreas empresariais, com especial enfoque à sua mensuração de desempenho. Inserido dentro da estrutura de uma empresa cujo desempenho é foco de constante monitoramento, o departamento jurídico também está sujeito ao controle de sua performance, sendo que esta responsabilidade é tarefa do gestor responsável pela sua condução. A criação e uso de indicadores específicos para a mensuração de desempenho do departamento jurídico da empresa na qual está inserido é o desafio que deve ser observado pelo gestor jurídico moderno. O presente estudo busca, através da metodologia do *Design Research*, elaborar um roteiro direcionador capaz de auxiliar o gestor do departamento jurídico na análise de formas de atuação do departamento, identificação de elementos chave e tarefas essenciais e, por conseguinte, construção de indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators - KPIs*) eficazes, uma vez que estão diretamente relacionados ao negócio e alinhados com a realidade específica de um determinado empreendimento.

Palavras-chave: Medição de Performance. *Key Performance Indicators*. Gestão. Departamentos Jurídicos.

ABSTRACT

The intricate corporate environment requires that distinct areas of knowledge be aligned with the focus of a specific business. The School of Business Administration enables the executive to define objective guidelines for measuring business performance. Differently, the Law School assists the executive with the management of the demands regarding the various divisions of the corporate structure. The relation between objective methods of management and the existing subjective aspects which the administration of a legal department entails, is one of the challenges to be tackled by the professionals controlling its structuring and managing. The role of the legal manager is to structure and control a legal department responsible for conducting the legal demands of a business, and it must take into consideration the same managerial principles applicable to the administration of other business divisions, with a focus on the key performance indicators. Once being inserted into the structure of a company whose performance is entitled to constant monitoring, the legal department is also subject to having the control of its performance, being this the role of the legal manager. The creation and usage of specific indicators for the legal department performance measurement is the challenge that must be observed by the modern legal manager. Using the Design Research methodology, the present study aims to provide a guiding framework to help the legal department executive define the managing strategies for the department, identify the key elements and therefore, formulate effectual Key Performance Indicators - KPIs, since they are directly related to the business and aligned with the specific reality of a determined business.

Key-words: Measuring performance. Key Performance Indicators. Management. Legal departments.

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------|---|----|
| Quadro 1 – | O que fazer e o que não fazer na definição de KPIs..... | 27 |
| Quadro 2 – | Qualificação dos entrevistados..... | 41 |
| Quadro 3 – | Síntese das etapas da pesquisa..... | 42 |
| Quadro 4 – | Roteiro R0..... | 47 |
| Quadro 5 – | Diferenças entre o Roteiro R0 e Roteiro R1..... | 59 |
| Quadro 6 – | Roteiro R1..... | 60 |
| Quadro 7 – | Diferenças entre o Roteiro R1 e Roteiro R2..... | 67 |
| Quadro 8 – | Roteiro R2..... | 6 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo para geração e acumulação de conhecimento..... | 34 |
| Figura 2 – Metodologia do <i>Design Research</i> | 35 |
| Figura 3 – Passos para construção do R0..... | 38 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 | DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA..... | 15 |
| 1.2 | DELIMITAÇÕES DO TRABALHO..... | 16 |
| 1.3 | OBJETIVOS..... | 17 |
| 1.3.1 | Objetivo geral..... | 17 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos..... | 17 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA..... | 17 |
| 1.4.1 | Justificativa acadêmica..... | 18 |
| 1.4.2 | Justificativa empresarial..... | 19 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 21 |
| 2.1 | A DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA EMPRESA E A REALIDADE DO DEPARTAMENTO JURÍDICO..... | 21 |
| 2.2 | A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO..... | 25 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 33 |
| 3.1 | MÉTODO DE PESQUISA..... | 33 |
| 3.2 | A BASE ESTRUTURAL DO <i>DESIGN RESEARCH</i> | 33 |
| 3.3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 37 |
| 4 | CONSTRUÇÃO DO MODELO..... | 43 |
| 4.1 | A SUGESTÃO..... | 43 |
| 4.2 | O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA..... | 52 |
| 4.3 | A AVALIAÇÃO DO MODELO..... | 62 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 70 |
| | REFERÊNCIAS..... | 74 |
| | APÊNDICE A – EXEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPENHO..... | 77 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a dinâmica empresarial exige que o administrador de um negócio defina métricas capazes de determinar sua performance, fazendo com que este empreendimento seja gerenciado por meio de uma análise aprofundada acerca de seu desempenho. Analisar o comportamento do negócio, dentro de um contexto empresarial complexo, torna-se um mecanismo gerencial, habilitando o gestor a tomar decisões fundamentadas e eficazes.

Qualquer negócio – por mais peculiar que seja, sem discriminações acerca de produtos, tamanhos ou formas de trabalho - inserido neste complexo ambiente acaba afetado por diferentes interligações. Fatores diversos e alheios ao negócio por si só - como cultura do local onde está inserido, mercado econômico, competidores, custos internos e economia local – refletem na definição de estratégias que deverão ser adotadas pela equipe de gestores.

Os autores Cunha e Santos (2005) descrevem que mercado e inovação são fatores intrinsecamente relacionados ao desempenho de um negócio, seja ele qual for, defendendo que as mudanças do mercado, a velocidade das inovações e a competitividade entre as empresas fazem com que elas estejam em constante movimento para garantir a posição almejada no mercado, seja esta de liderança ou não.

É dentro desta dinâmica que as empresas devem pautar suas estratégias, ser inovadoras, organizar e gerir seus esforços e, ainda, gerenciar suas atividades. O alinhamento organizacional é, dentro da estrutura empresarial, a chave para que todos os profissionais de um mesmo empreendimento foquem suas iniciativas. Ainda, todas as células específicas e especializadas do negócio – departamentos – também devem estar alinhadas. Dentro deste cenário, a gestão eficaz de um negócio, seja ele de qualquer natureza, é prática diretamente relacionada ao sucesso – perpetuação e desempenho financeiro positivo – do empreendimento.

Diante deste ambiente, complexo diante das diferentes interligações existentes, que nasce o desafio de gerir o negócio. Em um primeiro momento algumas tarefas podem ser realizadas de forma padronizadas, como administrar expectativas de acionistas, controlar fluxo de caixa e manter constante análise do mercado de um produto específico. Entretanto, um mercado em constante evolução

torna a execução destas tarefas essenciais uma atividade desafiadora, com importantes mudanças que, por si só, definem o rumo de um determinado negócio.

O escopo do presente estudo é apresentar práticas que serão utilizadas pelo gestor jurídico na condução de seu departamento. Dentro de um ambiente empresarial departamentalizado, o departamento jurídico pode se destacar dos demais, eis que sua organização, tarefas e atividades muitas vezes não são claras e objetivas (dentro da própria organização na qual o departamento está inserido), dado que a natureza da ciência jurídica engloba elementos subjetivos distintos das atividades desempenhadas por outros departamentos (como, por exemplo, departamento financeiro, engenharia, logística e outros).

A velocidade na circulação de informações, a competição com outras empresas em nível global e a relação econômico-financeira entre países fazem parte da dinâmica empresarial atual, um cenário que deve ser observado pelo gestor de um empreendimento e, principalmente, pelo gestor jurídico. Neste ponto Sangalli (2013, p. 12) faz uma observação fidedigna do presente contexto, já inserindo a responsabilidade do gestor jurídico na gestão do negócio:

A crescente mudança no cenário político, econômico, social, tecnológico e regulatório, somada ao aumento da complexidade dos negócios e do ambiente globalizado, justamente pela necessidade de as empresas atuarem em conformidade com os requisitos legais, tomarem decisões rápidas e estruturadas nos atuais e novos mercados e, inclusive, agirem de forma proativa para identificar, mapear e agir sobre as contingências [...]

Esta necessidade de as empresas atuarem em conformidade com o ambiente no qual estão inseridas exige que o gestor tenha consciência acerca da importância de se ter um controle do negócio. Uma vez consciente da importância de ter um controle efetivo sobre as inúmeras variáveis que estão relacionadas com um empreendimento, cabe ao gestor focar seu trabalho na análise de desempenho da organização, comparando-a com a própria organização, com seus concorrentes e, ainda, com o mercado no qual a empresa está inserida. Este desafio do gestor do negócio também o é para o gestor do departamento jurídico que, mesmo sem suporte acadêmico em ferramentas de gestão durante a sua formação, deve focar sua atuação no controle da performance de seu departamento.

Alinhado com a necessidade gerencial de possuir modelos de performance sofisticados, Woolliscroft (2013) expõe em sua obra que um empreendimento deve

possuir ferramentas que estejam relacionadas à vantagem competitiva do empreendimento. Para o autor, a necessidade de identificar as fontes de vantagem competitiva dentro de um crescente mercado global competitivo acelera a necessidade de se estabelecer modelos de indicadores de desempenho gerenciais mais sofisticados.

Esta análise de desempenho do negócio garante tanto ao gestor como aos acionistas e empregados maior assertividade na tomada de decisão e, também, a manutenção deste negócio dentro de premissas financeiras sólidas e equilibradas (o 'custo x benefício' da operação). Diante da necessidade de decisões assertivas e alinhadas com o contexto empresarial, a importância acerca da mensuração do desempenho de um negócio se destaca.

Em que pese a importância da utilização de ferramentas que propiciem ao gestor o controle em relação ao desempenho do empreendimento, esta necessidade ainda não está presente nas atividades de muitos gestores modernos. A prática demonstra que muitos gestores – não apenas de departamentos jurídicos – não possuem conhecimento técnico de práticas de gestão capazes de influenciar positivamente o processo decisório, contradizendo a essencialidade da mensuração de resultados do negócio. Não obstante, dentro do cenário específico dos departamentos jurídicos, a utilização destas ferramentas é uma realidade ainda mais distante, ao considerarmos que a faculdade de direito (na forma como é concebida atualmente) não ensina aos seus alunos ferramentas de gestão.

Reforçando a tese sobre a necessidade da mensuração de desempenho, Woolliscroft (2013), aborda a importância vital de sua utilização para a condução do negócio e, também, como fator chave de sucesso. O posicionamento do autor é de que a mensuração do desempenho de uma empresa é hoje considerada como essencial para garantir vantagem competitiva em um ambiente empresarial altamente volátil. Como resultado, as empresas lutam para alcançar 'melhores práticas' para garantir a melhoria de fatores chave que geram valor para seus clientes.

A base que se pretende elaborar decorre da exploração de conceitos sobre atuação, performance e gestão de um departamento jurídico exarados por uma amostra de profissionais que atuam em suas diferentes vertentes. Dos conceitos explorados decorrem algumas percepções que ajudam a compreender o contexto no

qual os departamentos jurídicos estão inseridos, facilitando o processo de elaboração de indicadores de desempenho.

Retomando a dinâmica relação existente entre o mercado e inovação, abordado por Viana da Cunha e Santos (2005), há de se pensar em como ser inovador ao gerir e controlar um negócio. Ainda, também há de se pensar em como um administrador de departamento jurídico é desafiado à inovar ao gerir e construir o departamento, considerando seu papel enquanto gestor, as constantes evoluções do mercado no qual o negócio está inserido e o caráter subjetivo e pouco relacionado à administração do direito.

Reforçando, o complexo ambiente no qual a empresa está inserida acarreta uma especialização em sua estrutura. Para atender às diversas demandas técnicas pertinentes à gestão do negócio, necessária se faz a organização do empreendimento em diversos departamentos distintos e inter-relacionados, contexto no qual o departamento jurídico especificamente está inserido, e, como parte envolvida na condução do negócio, deve estar adaptado ao modelo de gestão adotado pelo empreendimento.

Especificamente sobre a atuação do departamento jurídico dentro de um negócio, Modé (2013) defende que a dinâmica empresarial tem exigido de seu gestor (e também da advocacia empresarial) uma série de ajustes importantes na forma de sua organização, planejamento e execução das atividades. Não obstante, monitoramento, controle, formulação e execução de planos de ação se tornam estratégicos e fundamentais para a condução do negócio, razão pela qual o presente tema é atualmente relevante.

Esta gestão do departamento jurídico de maneira 'profissional' exige conhecimentos e técnicas que o advogado corporativo não aprende na faculdade. Além de profundo conhecedor do direito (com perfil generalista), o advogado moderno envolvido na gestão do departamento jurídico, deve também entender os elementos que compõem o negócio: o negócio propriamente dito, finanças, contabilidade, gestão de recursos humanos e outros, o que pode ser confirmado na obra de Castro (2013).

A relação multidisciplinar do Direito - que, em sua aplicação, faz com que seu aplicador englobe temas de áreas como administração, contabilidade e economia – exige do gestor de um departamento jurídico a complementação de sua formação,

considerando que, ao gerir o departamento, caberá ao gestor ter domínio sobre ferramentas e conhecimentos de áreas específicas. Desta forma, a mensuração da performance do departamento jurídico através de indicadores de desempenho apenas será eficaz se o gestor compreender sua dinâmica e sua aplicação.

Conduzir o departamento jurídico pode ser uma tarefa realizada por um profissional do direito ou por um profissional da administração, e as diferenças de conhecimento de um ou outro criam lacunas que devem ser preenchidas para evitar prejuízos ao negócio. A importância do conhecimento de áreas complementares ao direito pelo gestor jurídico fica evidente nas palavras de Selem e Leite (2013) ao defenderem que, como tudo na vida, existem prós e contras acerca da exigência de profissionais especializados. Se por um lado o advogado por formação fica liberado de atividades e questões não jurídicas, das quais em alguns momentos não lhe são apazíveis e, ainda, as quais ele sequer está preparado. Por outro lado, questões com impacto jurídico podem acabar sendo alocadas a profissionais não treinados para tanto.

Ao considerarmos, enfim, que o departamento jurídico faz parte da condução de um negócio, devendo estar em consonância com as práticas adotadas para a gestão do empreendimento, deve o profissional responsável por sua administração aprofundar-se em mecanismos complementares à formação jurídica e, seguindo o foco do presente estudo, entender o negócio para construir indicadores de desempenho específicos para a sua realidade.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

Uma vez caracterizada a inserção do departamento jurídico em um contexto empresarial que exige a mensuração de seu desempenho, outro não pode ser o destino senão a de criar meios para que o gestor possa, efetivamente medir a performance do departamento. Estes meios deverão estar em congruência com as práticas empresariais e, também, alinhados com o contexto do negócio, cabendo ao gestor a tarefa de conhecer a realidade deste negócio durante o processo de construção de indicadores de desempenho.

Ao alinhar o conhecimento técnico de gestão empresarial, que não faz parte do currículo das escolas de direito, com a necessidade premente de mensuração de

desempenho dos departamentos jurídicos, torna-se necessária a elaboração de meios de gestão aplicáveis à condução do departamento. Um dos elementos chave à condução do departamento é a mensurabilidade de sua eficácia, de onde se denota a importância na criação de indicadores de desempenho específicos e capazes de medir a performance de uma área com foco exclusivamente jurídico.

A escola de direito, durante a formação do profissional, não engloba conhecimentos de áreas complementares. Neste sentido, não ensina ao advogado como gerir um negócio ou um departamento jurídico, e o conhecimento dos operadores jurídicos sobre o tema é escasso e deve ser complementado. Esta complementação deve ser feita através do estudo de mecanismos de gestão customizados para os elementos jurídicos inerentes à atividade, que diferem dos demais elementos rotineiramente utilizados pelos profissionais de administração. Considerando a ausência de conhecimento específico sobre o assunto, é apresentada a questão de pesquisa que pretende nortear o presente estudo: como construir indicadores de desempenho capazes de auxiliar gestores na condução de um departamento jurídico?

Este estudo pretende apresentar um roteiro direcionador a ser utilizado por gestores ou consultores de departamentos jurídicos quando do processo de criação de seus indicadores de desempenho. Ao relacionar ferramentas de gestão com a realidade jurídica, o presente estudo pretende preencher uma lacuna prática existente em duas ciências distintas: a administração objetiva de um departamento jurídico com natureza eminentemente subjetiva.

1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

A pesquisa realizada buscou analisar a bibliografia acadêmica existente sobre o tema, ou sobre os temas relacionados, cotejando-a com a expertise prática oriunda das entrevistas realizadas com um número limitado de profissionais especializados na estruturação, condução e suporte de departamentos jurídicos. Consideradas as premissas de desenvolvimento da pesquisa, o presente roteiro não se propõe a oferecer indicadores específicos para a gestão de um departamento jurídico, e sim um roteiro direcionador para a sua construção.

Dada a natureza subjetiva do tema, bem como a existência de uma gama de variedades de corporações multifacetadas com departamentos jurídicos, este estudo não pretende exaurir o tema, e a proposta é apresentar um *guideline* que deverá ser aplicado levando em consideração cada realidade empresarial. Ainda, muito embora presente em todo o processo de construção deste estudo, apenas a título exemplificativo, alguns indicadores de desempenho foram identificados durante o processo de pesquisa, não significando que os mesmos possam ser adotados por qualquer negócio ou, ainda, que os mesmos englobam toda a gama de indicadores existentes.

1.3 OBJETIVOS

Segue, a partir deste ponto, a apresentação descritiva dos objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.3.1 Objetivo geral

Propor um roteiro direcionador para a elaboração de indicadores de desempenho aplicáveis na mensuração da performance de um departamento jurídico.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) analisar formas de atuação de um departamento jurídico dentro de um contexto empresarial;
- a) identificar pontos-chave de controle que devem ser observados pelo gestor;
- e
- b) apresentar um roteiro direcionador na elaboração de indicadores de desempenho atrelados aos pontos de controle.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização da pesquisa ora proposta pode ser dividida em duas - a justificativa acadêmica e a justificativa prática - que serão detalhadas no decorrer do presente tópico.

1.4.1 Justificativa acadêmica

A proposta acadêmica deste estudo é inerente à natureza para a qual o mesmo foi idealizado, tal seja, propor um referencial que busca suprir uma lacuna no conhecimento acerca de uma diretriz para elaboração de indicadores de desempenho de um departamento jurídico. Corroborando este posicionamento, Sangalli (2013) já abordou as lacunas existentes na formação de um advogado corporativo, que precisa complementar sua formação com o estudo em áreas relacionadas às ciências jurídicas.

O direito, enquanto ciência, possui um viés acadêmico próprio à sua aplicação, uma vez que prática e teoria possuem um alinhamento natural. Ainda que seja uma ciência com vasta literatura relacionada, algumas lacunas de conhecimento são identificáveis. Reforçando a escassez de literatura capaz de auxiliar o advogado corporativo na complementação de sua formação, Selem e Leite (2013) defendem que para a compreensão desta realidade, técnicas específicas sejam desenvolvidas, conhecimento seja produzido e difundido, para o benefício de todos.

Individualmente, a ciência jurídica é objeto de estudo nos seus mais variados enfoques, permitindo ao profissional ou estudante do direito o acesso ao vasto conhecimento em diversas fontes e ramificações. Entretanto, o direito é um ramo do conhecimento que acaba condicionado à prática, exigindo do seu operador a capacidade e tenacidade de extrair e produzir o conhecimento através das relações da ciência jurídica com outros ramos do conhecimento.

É nesta relação, que nasce da aplicação da teoria jurídica dentro da realidade prática, que a ciência jurídica demonstra as lacunas naturais existentes na gestão jurídica que devem ser preenchidas pelos seus operadores. Uma vez posta esta lacuna à mostra, é papel do pesquisador construir modelos práticos ou teóricos que validem as proposições que buscam preencher o espaço vazio existente na ciência,

referendando assim, a importância da relação entre o saber e o aplicar este saber na solução de problemas.

O presente estudo propõe auxiliar o preenchimento de uma lacuna existente em dois ramos distintos do conhecimento: o direito e a gestão. Por mais extensa que seja a produção intelectual relacionada ao direito, pouca é a produção que pode ser encontrada relacionada à gestão jurídica. Ainda, mesmo dentro da pequena população de pesquisas sobre este tema, faltam estudos que objetivem elucidar práticas relacionadas à mensuração de desempenho específicas à realidade jurídica.

Este mesmo desencontro entre os dois ramos do conhecimento pode ser encontrado na literatura específica da gestão. Tão ampla quanto a produção acadêmica específica do direito são análises sobre gestão e, mesmo neste caso, faltam estudos que foquem em auxiliar o gestor ou usuário de um departamento jurídico a construir ferramentas eficazes e aptas a medir o seu desempenho. Confirmando esta realidade, Selem e Leite (2013, p. 9) apresentam que:

A demanda crescente de acadêmicos de direito por bibliografia nacional que apresentasse exemplos reais de formas e métodos de gestão dos departamentos jurídicos de empresas atuantes no Brasil, nos mais diversos ramos e segmentos, que pudessem orientar os futuros gestores mais jovens sobre como administrar um departamento jurídico e gerar novas ideias e soluções estratégicas na condução de seu trabalho.

Esta lacuna de conhecimento culmina na falha em relação ao ensino de técnicas de gestão e mensuração de desempenho aos advogados corporativos, e, dentro deste contexto, torna-se imprescindível a construção acadêmica capaz de auxiliar o gestor do departamento em seu controle e gestão, conforme pretende o presente estudo. Alinhado à conjectura de Selem e Leite (2013), a construção de conhecimento acadêmico específico, proposta do presente estudo, supre a lacuna existente e auxilia a formação complementar necessária ao gestor jurídico.

1.4.2 Justificativa empresarial

Conforme anteriormente apresentada, a necessidade premente de inserção do departamento jurídico dentro de um complexo contexto empresarial é latente. A empresa que conseguir a aderência de um departamento jurídico às melhores

práticas de gestão, com métricas parametrizadas e monitoramento constante, terá o trunfo de ter uma gestão estratégica e em conformidade com as premissas determinadas pela liderança.

Segundo Selem e Leite (2013, p. 36), o mundo corporativo atual exige que o profissional do direito esteja alinhado às melhores práticas de gestão:

O chamado mundo corporativo é tão ágil e complexo, e o Direito Empresarial se tem sofisticado tanto e assumido tão grande influência na vida das empresas que, cada vez mais, o advogado interno precisa entender não apenas de direito, de empresa, da sua empresa e da atividade em particular, como ainda ser um bom gestor e conhecer muito bem o mercado em que atua (tanto mercado da empresa quando o mercado jurídico) [...]

A justificativa acadêmica anteriormente exposta acaba refletindo na justificativa empresarial, uma vez que o desenvolvimento dos profissionais relacionados à gestão jurídica é relacionado ao conhecimento técnico existente. Preenchida a lacuna relacionada à falta de estudos capazes de desenvolver métodos eficazes de gestão jurídica, o efeito reflexo é o desenvolvimento dos operadores do direito e, por conseguinte, o aprimoramento das práticas de gestão de um departamento jurídico.

A proposta de um roteiro direcionador para a construção de indicadores de desempenho de um departamento jurídico propicia ao gestor (do departamento e da empresa) o alinhamento deste departamento às diretrizes empresariais, afastando, assim, o deslocamento do departamento jurídico dos demais departamentos da corporação. Em síntese, 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 a geração de valor ao empreendimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo foi dividido em duas seções distintas, buscando facilitar a compreensão das diferentes temáticas existentes dentro do problema objeto do presente estudo.

Em um primeiro momento, abordar-se-ão aspectos de estruturação organizacional que definem os arcabouços empresariais de hoje (departamentalização de empresas). Ainda, dentro do contexto empresarial departamentalizado, apresentar-se-ão elementos que ajudam a compreender a realidade do departamento jurídico no intrincado cenário já apresentado no presente estudo.

Logo após, em um segundo momento, serão apresentadas considerações sobre mensuração de desempenho e sua importância para a gestão do negócio. Serão abordados os *Key Performance Indicators - KPIs* e os benefícios gerados com a sua utilização, bases teóricas que auxiliarão na construção e compreensão do roteiro objeto do presente estudo.

2.1 A DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA EMPRESA E A REALIDADE DO DEPARTAMENTO JURÍDICO

Um dos primeiros elementos que se torna necessário elucidar para a construção da presente pesquisa é pertinente à estrutura organizacional na qual o departamento jurídico está inserido. Uma análise do contexto de estruturação empresarial é salutar para entender a motivação por trás da segregação do departamento jurídico (ou outros departamentos empresariais) dentro de uma organização dinâmica.

Dentro da dinâmica de organização empresarial, a criação de departamentos especializados facilita a condução da atividade empresarial, através da divisão de funções de mesma natureza, cotidianas ao negócio. A divisão de uma empresa por departamentos é um caminho natural e necessário para a condução de suas operações, conforme abordagem posta por Cunha e Santos (2005, p. 354):

Faz parte da realidade empresarial contemporânea a formação de equipes multidisciplinares, com autonomia gerencial e operacional para executar

projetos, analisar e aprimorar processos empresariais dentre outras atividades.

Um dos elementos chave para a condução de um negócio é a análise do contexto no qual o mesmo está inserido, bem como uma correta identificação dos fatores essenciais que o influenciam¹, uma vez que intrinsecamente relacionadas ao desempenho positivo do empreendimento. Nesta linha, partindo de Cunha e Santos (2005), temos que as forças que provocam novas reflexões sobre a arquitetura organizacional são bastante evidentes: maior competição, grandes mudanças sociais e tecnológicas, maior participação do governo nas questões econômicas e a evolução dos mercados globais e sua competitividade, devendo ser levadas em consideração pelo gestor quando da condução do negócio.

Partindo de Tachizawa e Scaico (1997), tem-se a confirmação da linha de que a determinação da estrutura da empresa deve levar em consideração o contexto do negócio. Para os autores, a determinação da estrutura da empresa deve levar em conta sua complexidade que, por fim, influencia na departamentalização da empresa. Logo, o desenho empresarial está intrinsecamente relacionado ao negócio, o que, por fim, determina como será a divisão (estruturação) dos departamentos do negócio.

Considerando as proposições de Zanoni (2014), ao comentar o trabalho de Giddens (1989), temos que as organizações estão sujeitas às pressões externas, que influenciam mudanças estruturais visando a existência da própria organização em longo prazo. Ainda, para o autor, a ingerência sobre o negócio e seus dirigentes afeta constantemente a estrutura empresarial e, assim, todas as decisões são afetadas por aspectos internos e externos.

Este complexo ambiente empresarial, que já foi abordado em outros pontos deste estudo, faz com que a estratégia adotada pelas empresas para a estruturação de seus negócios seja feita através da criação de departamentos específicos, especializados. Recursos Humanos, *Marketing*, Financeiro, Produção, Engenharia, Compras e Jurídico são exemplos da divisão de uma empresa em departamentos, feita através da congregação de atividades em ramos específicos de conhecimento.

¹ Importante destacar que esta mesma linha de raciocínio será utilizada dentro da metodologia para a construção do roteiro direcionador para a construção de indicadores de performance, objeto do presente estudo.

Ainda que dividida utilizando-se critérios técnicos, a departamentalização de uma empresa depende da estratégia de gestão utilizada pelo administrador. Ainda dentro do conceito de divisão organizacional detalhado por Cunha e Santos (2005), o que define a departamentalização é o projeto, seu prazo e o tipo do trabalho a ser realizado, o produto que será desenvolvido e, ainda, os recursos disponíveis. Dentro desta lógica, a definição e construção da estrutura definitiva de um departamento deverá levar em consideração todos os pormenores acerca do negócio e da empresa em si para, assim, criar-se um departamento com uma composição congruente com a estrutura do empreendimento.

Partindo de Cunha e Santos (2005), consideramos que dois são os rumos de um departamento: operacional ou estratégico. A definição de uma linha específica de gestão a ser seguida por um departamento não significa necessariamente a exclusão da outra, mas serve para nortear a forma como o departamento irá relacionar-se tanto internamente quanto externamente. Não obstante, a definição do foco de atuação do departamento - em operacional ou estratégico - ocasiona reflexos no processo decisório do gestor, já que as atividades são naturalmente distintas.

É neste intrincado contexto - onde atividades de diferentes naturezas interagem de forma a perseguir um mesmo objetivo - que surge a necessidade de uma gestão eficaz, fundamentada em premissas objetivas de desempenho. Por sua vez, o desempenho enquanto elemento essencial à gestão da operação torna-se foco de controle e mensuração, e seus indicativos servirão como importante elemento na tomada de decisão.

Uma vez qualificado enquanto departamento participante na condução dos negócios de uma empresa deve o departamento jurídico cuidar de sua estrutura e rotina de atuação, com funções claras e atividades adequadas ao ambiente empresarial no qual está inserido, desafios presentes na condução do setor. Este desafio já foi abordado por Zanoni (2014), que descreve que o departamento jurídico, ao estar inserido dentro de um contexto empresarial, deve ser considerado uma unidade de negócios da empresa.

Ainda dentro do conceito de ambiente complexo no qual as empresas estão inseridas, a variável relacionada à regulamentação de atividades específicas, a intrincada estrutura tributária existente e, também a título exemplificativo, as

constantes alterações legais que afetam a rotina de uma empresa tornam um departamento jurídico essencial para a condução de suas operações, conforme se denota no trabalho de Borges (2014, p. 14-15):

As empresas, por sua vez, como contrapartida ao crescimento e à expansão nacional e internacional, passaram a responder a mais leis, mais legislações, decisões judiciais e ações de todo o tipo. Foi nesse momento que o advogado ganhou relevância, o departamento jurídico empresarial, competente e bem estruturado, virou prioridade entre as necessidades. Um e outro passaram a fazer parte da gestão estratégica da empresa, sepultando, quiçá definitivamente, a tradição que atribuía ao advogado ou ao departamento jurídico o poder de proibir, trancar, travar ou emperrar os interesses empresariais sob o argumento sempre duvidoso de que “a lei não permite”.

Os departamentos jurídicos estão presentes em diferentes tipos de empresas. A demanda jurídica existe tanto na prestação de serviços, como no comércio e na indústria. Entidades como empresas prestadoras de serviço, bancos, indústrias de pequeno, médio e grande porte (em múltiplos ramos de atuação), universidades e empresas com foco no comércio estão inseridas dentro de um cenário jurídico, com obrigações legais das mais diversas, devendo ser observadas pelos seus gestores.

É diante desta necessidade que se torna relevante a construção de um departamento jurídico, de cunho empresarial, com foco na condução das demandas jurídicas relacionadas à condução do negócio. A natureza das demandas jurídicas é eminentemente subjetiva e sua estruturação e mensuração em critérios objetivos exigem uma análise detalhada do contexto empresarial e das demandas da empresa. Uma vez superada a exploração do ambiente empresarial, torna-se necessária a identificação de pontos chave na atuação do departamento jurídico, permitindo assim a mensuração de sua performance dentro do contexto no qual está inserido.

As questões legais, no entanto, por serem ditas ‘ciências humanas’, possuem elevado grau de subjetividade, diferentemente de questões financeiras (por exemplo), não sendo facilmente compreensíveis dentro do conceito de mensuração, ante a dificuldade de tornar critérios subjetivos como critérios objetivos. No entanto, ao final do dia, há que se controlar a performance de um gerenciamento jurídico e, portanto, analisar objetivamente as questões legais torna-se imprescindível.

Esta diferenciação natural do departamento jurídico dos demais departamentos empresariais torna sua participação no contexto da organização

diferenciada. Exemplificativamente, departamentos como ‘Compras’ podem ser mensurados pela redução de custos na aquisição de materiais, ‘Financeiro’ podem ser mensurados pelo fluxo de caixa, precificação de produtos e redução de custos, e ‘Recursos Humanos’ mensurados pelo grau de satisfação dos funcionários. Por sua vez, o departamento jurídico possui uma natureza que dificulta ao gestor a identificação de elementos essenciais ao controle de seu desempenho.

Uma vez identificados os elementos essenciais de desempenho do departamento jurídico, temos uma ideia da viabilidade de uma aplicação dinâmica capaz de mensurar a sua performance, conforme experiência relatada por Earson, Ogden e Schoff (2005), demonstrando que a correta alocação de recursos na condução do departamento jurídico adiciona valor à missão da empresa, inserindo, assim, o departamento legal efetivamente no contexto do negócio.

A duração de um processo não depende de apenas um fator, significando que é impossível sua mensuração prévia. A parametrização de critérios relacionados ao desenvolvimento de novas demandas não pode ser alinhada com qualquer elemento objetivo, eis que é intrínseca ao demandante. A padronização de decisões judiciais não é uma realidade passível de estimação. Estes exemplos, por si só, demonstram que o papel do gestor quando da definição de indicadores capazes de nortear sua performance é uma tarefa árdua e complicada.

Neste particular, identificado que a análise de desempenho merece especial atenção, a definição de indicadores de performance (KPIs) auxiliam a administração neste desafio, surge a justificativa para a elaboração do presente estudo.

2.2 A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

Uma vez definida a importância na mensuração de desempenho, ferramenta primordial à gestão de um negócio, exsurge o tópico acerca da forma empregada à medição de performance. Várias são as possibilidades existentes para mensurar objetivamente o desempenho de uma organização ou departamento e uma delas é o foco do presente estudo: as ferramentas chamadas como *Key Performance Indicators*, que, no decorrer do presente estudo, serão tratadas apenas pela sua sigla KPIs.

De maneira objetiva e resumida, os KPIs são ser descritos como indicadores chave de performance. Estes indicadores são elementos chave relacionados às atividades que pretendem ser mensuradas, essenciais ao controle gerencial das atividades inerentes ao negócio. Para Woolliscroft (2013, p. 1), a utilização de indicadores de performance permitem a mensuração e direcionamento das operações do negócio:

O aumento na prevalência e uso de sistemas de monitoramento e relato em empresas vem garantindo que uma ampla variedade de métricas sejam rotineiramente armazenadas pelo negócio e, como resultado, é a decisão da administração quais Key Performance Indicators (KPIs) serão coletados e analisados como meios de estabelecer e dar diretrizes ao direcionamento estratégico e operacional das empresas. Hoje em dia, empresas de alto desempenho integram performance e conhecimento estratégico e operacional, gerados tanto através de KPIs tradicionais como também de uma análise da sempre crescente quantidade de informação gerada e armazenada. Isso permite às empresas não apenas mensurar sua performance presente de forma mais precisa, mas também usar as informações para prever tendências futuras e avaliar novas oportunidades e riscos.

Como se pode perceber, os sistemas de monitoramento de performance são variados e diversificados, e, se organizados de forma objetiva, permitem o estabelecimento de diretrizes estratégicas que comportam o alto desempenho dos recursos empresariais. Tecnicamente, e buscando evitar a tautologia, os KPIs são balizadores métricos objetivos que procuram, em sua essência, mensurar pontos chave relacionados ao desempenho de um negócio, elucidação acadêmica e técnica que poderá ser identificada no ponto específico a seguir dentro do referencial teórico ora apresentado.

É dentro deste contexto, de ambiente empresarial complexo e que exige constante monitoramento, que os diversos setores de uma empresa se encontram – e, como foco do presente estudo, o departamento jurídico – e, sob a ótica gerencial, surge o dever do departamento estruturar-se e agir de maneira eficaz na condução dos negócios. O dilema que pretende ser analisado pelo presente estudo nasce do velho ditado já conhecido no mundo dos negócios: *“o que não pode ser medido, não pode ser administrado”*. Partindo de Alexander (2012), algumas regras básicas devem ser observadas quando da análise e implementação da utilização de KPIs em um determinado negócio, descritas a partir do Quadro 1:

Quadro 1 – O que fazer e o que não fazer na definição de KPIs

| O que fazer? | O que não fazer? |
|--|---|
| - Limitar os KPIs a fatores que são essenciais para que o negócio atinja seus objetivos. | - Não criar KPIs complicados ou difíceis de monitorar/acompanhar. Se o indicador for muito simplista a equipe também poderá perder interesse. |
| - Limitar os KPIs em quatro ou cinco para cada pessoa/equipe ou negócio. | - Não basear os KPIs em indicadores de outro negócio. Cada negócio difere dependendo de fatores crítico de sucesso únicos. |
| - Obter um mix de KPIs diários, semanais e mensais. | - Ser relapso e não manter o monitoramento dos KPIs. |
| - Procurar fazer benchmark dos KPIs com os padrões do negócio. | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Sawang (2009), os *Key Performance Indicators* (KPIs) ajudam uma organização a definir e mensurar o seu progresso em busca dos objetivos organizacionais. KPIs são utilizados como medições quantificáveis para examinar as melhorias na performance de atividades de implementação de inovação que são críticas para o sucesso de um empreendimento. Ainda, para Sawang (2009, p. 24), temos que o tema relativo às definições dos fatores chave de desempenho ou a sua utilização em um negócio já foi abordado pela literatura específica, possuindo algumas limitações oriundas das premissas utilizadas para a sua elaboração, senão vejamos:

Muitas das medidas utilizadas hoje são aquelas desenvolvidas por contadores, com orientação financeira. Há empresas que tentam avaliar a validade e eficácia de implementações inovadoras através da adoção de indicadores financeiros (como retorno do investimento). Essas avaliações tradicionais não fornecem feedback acerca da eficácia dos processos internos e as perspectivas dos funcionários.

Por sua vez, McCord et al. (2014, p. 46) ajudam a definir KPIs como mecanismos de auxílio aos administradores para a determinação da performance de

um business pré-determinado, capacitando os gestores no processo de tomada de decisão:

Os KPIs são amplamente utilizados para propósitos de processo decisório interno e se tornam mais significativos se eles puderem ser comparados ao longo do tempo (para auxiliar na identificação de tendências), com objetivos que são previamente determinados ou com relação a produtos similares. É natural para administradores questionar 'qual valor do indicador indica uma boa performance?' ou 'está a performance da nossa empresa alinhada com as melhores práticas da indústria?'. Se os indicadores podem ser comparados a benchmarks pré-estabelecidos de empresas similares em situações similares, eles ajudam os administradores a questionar as possibilidades de pensar diferente e questionar o motivo pelo qual a concorrência performa de maneira melhor.

Acerca da importância da utilização de métricas durante o processo decisório destaca-se o trabalho de Kocmanova e Simberova (2012, p. 485), que ensina que os KPIs são considerados um método confiável para a quantificação da performance de uma determinada empresa (pensamento este que pode ser facilmente transportado para um determinado departamento de uma empresa quando comparado aos demais departamentos) com relação às empresas concorrentes:

Para avaliar e comparar a performance média de diferentes companhias, é necessário definir alguns parâmetros que podem indicar, com clareza suficiente, como uma determinada companhia performa em áreas de ambiente, relações sociais e governança corporativa. Definindo um método confiável de quantificar a performance, considerando, ainda, a variedade de fatores que estão relacionados ao assunto, é essencial tanto para o processo decisório dos stakeholders quanto para a governança corporativa.

Complementarmente, quando estuda a dimensão acadêmica acerca de KPIs e sua utilização dentro de uma organização, Woolliscroft (2013, p. 347-348) define os indicadores como um conjunto de métricas capazes de auxiliar a alta gestão de uma companhia acerca do andamento de um determinado negócio:

KPIs representam um conjunto de métricas com foco nos aspectos de performance organizacionais que são críticos para o sucesso presente e futuro de uma empresa. Ao focar nestes indicadores apresentados como métricas que auxiliam os administradores com as mais importantes informações de performance, se pretende habilitar tanto a administração quando os stakeholders a entender o nível de performance da organização com relação aos objetivos estratégicos.

KPIs são métricas – quantitativas ou qualitativas – e podem ter diferentes estruturas e unidades. Às vezes, estas medidas não dizem nada por si mesmas, mas devem ser comparadas com dados históricos. KPIs são métricas não financeiras, medidas frequentemente, postas em práticas pelo

CEO e gerência sênior, entendidas pelos empregados, a responsabilidade dos mesmos, tem efeito significativo nas empresas e impactos positivos em outras métricas.

Uma vez definidos os conceitos básicos de KPIs que nortearão a pesquisa bibliográfica complementar que será realizada no decorrer do presente estudo, impende analisar os ganhos com a prática da utilização de indicadores de desempenho conforme literatura especializada. Um dos benefícios da utilização de KPIs é a possibilidade do uso de informação por parte dos *stakeholders* de um negócio, objetivando decisões melhores e mais assertivas, tornando necessária a definição de padrões decisórios dentro de uma corporação (uma vez que mais informações se tornam disponíveis), garantindo aos gestores o controle sobre seu produto (MCCORD et al., 2013).

As informações oriundas da avaliação de desempenho serão utilizadas pelo gestor no alinhamento de um negócio - ou uma área - às estratégias e objetivos previamente definidos (KENNERLEY; NEELY, 2003). Para Alexander (2012, p. 1), é possível apresentar um processo simples para a elaboração e implantação de KPIs para um negócio, descrito da seguinte forma:

- (i) identificar quais são os fatores chave de sucesso ou indicadores do negócio e como eles afetam o resultado da operação, traduzindo estes indicadores em KPIs;
- (ii) entender como mensurar estes KPIs e definir um sistema para fácil monitoramento dos indicadores, definindo padrões ou metas para o negócio, pessoas e times. Os indicadores devem ser fáceis de medir e compreensíveis. Envolver a equipe no processo de definição dos KPIs, não apenas para que a equipe sinta sua importância no negócio através da valorização de sua opinião, mas também para garantir o comprometimento da equipe no seu trabalho;
- (iii) os resultados dos KPIs devem ser reportados à equipe com frequência. Dos resultados, decisões deverão ser tomadas com a adoção de iniciativas apropriadas. Para obter o melhor valor dos KPIs, é importante que o negócio tenha uma cultura de aceitação de mudanças e de feedback construtivo contínuo;

- (iv) comemorar os sucessos. Quando as metas são atingidas, agradecer à equipe e recompensá-la adequadamente; e
- (v) avaliar os KPIs frequentemente para garantir que os mesmos permanecem relevantes. Um negócio nunca permanece estagnado e, tampouco, o mercado, de maneira que é importante manter em mente que um KPI pode ser relevante um ano e obsoleto no próximo.

O processo de mensuração de desempenho através do uso de KPIs pode ser feito através do controle periódico de poucos indicadores. Para Idhammar (2013), é importante a definição de, no máximo, três KPIs, com acompanhamento frequente dos mesmos em conjunto com as iniciativas de melhoria que a empresa definir, entendendo que após a melhoria identificada de um determinado indicador é momento da administração passar para o controle e desenvolvimento do próximo.

Por sua vez, Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) trabalham a importância da utilização de indicadores de desempenho no processo integrado para a formação da estratégia e gestão do trabalho organizacional, analisando como o processo estratégico e operacional de um negócio passa pela análise do desempenho organizacional apresentado pelos indicadores, referendando que os indicadores criados pelo gestor serão fundamentais para a gestão estratégica da empresa ou do departamento.

Ainda, Sawang (2009, p. 27) demonstra que a importância da percepção da administração do negócio em relação aos indicadores de performance, tecendo, ainda, considerações sobre a confiabilidade dos indicadores individuais, nos seguintes termos:

O presente estudo demonstra a importância da percepção da administração através dos indicadores de performance. No entanto, tem-se percebido que nem todos indicadores de performance são igualmente confiáveis. Alguns indicadores, como retorno sobre o investimento, podem ser considerados como indicador de postergação. Isso significa que o ganho atual pode ser postergado a um ano após a implementação da inovação inicial. Adicionalmente, alguns indicadores podem ser difíceis de comparar com relação às outras organizações. Como resultado, tem-se recomendado que as empresas utilizem diferentes indicadores para monitorar uma melhoria decorrente de um projeto de inovação.

Por sua vez, Woolliscroft (2013, p. 348) propõe a utilização de modelos estratégicos para demonstrar a necessidade de utilização de KPIs em uma empresa, explicitando também que para a definição dos indicadores é importante que os

administradores tenham foco nos objetivos estratégicos previamente definidos pela corporação:

Para desenvolver KPIs significativos, é importante começar com os objetivos estratégicos da empresa para, então, garantir que cada indicador individual possa influenciar criticamente a performance estratégica global da corporação. Como anteriormente proposto, Kaplan e Norton indicam a utilização de um Balanced Scorecard para ilustrar a necessidade de adotar uma aproximação mais holística para mensurar a performance da organização.

Em relação aos benefícios da utilização da metodologia para mensuração de desempenho em campos subjetivos de conhecimento, Kocmanova e Simberova (2012, p. 491) demonstram a aplicabilidade dos KPIs em temas de Governança Corporativa, ramo do conhecimento de caráter tão subjetivo quanto o ramo jurídico, comprovando, assim, os benefícios da utilização da prática para a mensuração de performance como proposto nos objetivos do presente estudo:

A importância de indicadores de Governança Corporativa reside no fato de que eles podem demonstrar a performance sustentável da empresa. Indicadores de Governança Corporativa influenciam a estratégia empresarial. Eles podem demonstrar como uma empresa pode se aproximar de uma ampla avaliação de performance, da gestão, de feedbacks integrados, sustentabilidade, etc.

Complementando seu estudo anterior, Simberova, Kocmanova e Nemecek (2012) demonstram que a utilização de KPIs auxiliam em outros campos, tais como nos estudos de sustentabilidade empresarial, relacionamento empresarial e também novamente em governança corporativa, ensinando que os KPIs devem ser identificados e construídos para a resposta de questionamentos referentes à performance do negócio que são normalmente feitos por sua administração.

Exemplificativamente, a utilização de indicadores de desempenho alinhados à condução do departamento jurídico auxiliam o gestor no controle de gastos decorrentes de responsabilidade de produto que se originam em produtos descontinuados ou, ainda, na tomada de decisão sobre práticas que possuam reflexos tributários (EARSOM; OGDEN; SCHOFF, 2005).

Ainda seguindo este raciocínio, apresenta-se o trabalho de Cecilia-Nicoleta et al. (2012, p. 472), que ensina que os KPIs garantem, no longo prazo, a competitividade de um negócio:

Para garantir a competitividade a longo prazo, atualmente, as empresas não podem ignorar uma série de fatores externos, como: mudanças legais, pressões da mídia, sugestões dos stakeholders, pressões de agências de avaliação de risco, etc. As empresas devem integrar no seu desenvolvimento estratégico responsabilidades que cobrem áreas de: ética nos negócios, redução do impacto ambiental, relacionamento com parceiros, gestão de recursos humanos, crescimento e inovação. Estas questões, que tendem a gerar riscos financeiros, podem representar novos benchmarks na mensuração da performance sustentável que não pode ser exclusivamente contabilidade financeira.

Mais uma vez apresentando o trabalho de Woolliscroft (2013, p. 355), resta demonstrado que a utilização de KPIs é crucial para a continuidade da vantagem competitiva de uma organização:

A pesquisa recente demonstra ser evidente que os KPIs são amplamente utilizados em companhias multinacionais, sendo cruciais para a manutenção do seu sucesso e de sua vantagem competitiva. Contudo, também é evidente que não há um framework comum ou uma prática específica definida, e estes aspectos são importantes para uma determinada empresa poder pormenorizadamente avaliar seu ambiente empresarial e seu direcionamento estratégico para garantir que os KPIs mais relevantes sejam utilizados pelos departamentos específicos que os operam.

Desta forma, resta claro que o objetivo do presente estudo, tal seja, a definição de um roteiro direcionador para a construção de indicadores de desempenho para o departamento jurídico de uma empresa, tem o condão de fornecer meios para melhorar a performance do departamento ao oferecer métricas de controle legais alinhadas à administração do negócio.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo objetiva elucidar o método utilizado para a concepção da proposta de roteiro que é o foco do presente estudo. Para tanto, o capítulo divide-se em três partes específicas: (i) a definição do método de pesquisa utilizado; (ii) a apresentação da base estrutural do *design research*; e, por fim, (iii) a exposição do método de trabalho utilizado para a condução da pesquisa.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Uma vez definida a proposta na qual se fundamenta o presente estudo - a elaboração de uma proposta de roteiro direcionador para a construção de indicadores de desempenho de um departamento jurídico - parte-se para a definição do método de pesquisa que será utilizado para a resolução do problema apresentado. Considerada a premissa básica, optou-se por ser utilizada a metodologia do *design research*. Esse, enquanto metodologia, permite ao pesquisador o uso de um roteiro metodológico capaz de criar, validar e apresentar um modelo não só teórico mas também prático de trabalho.

3.2 A BASE ESTRUTURAL DO *DESIGN RESEARCH*

Para elucidar um tema específico, uma pesquisa metodológica é capaz de prover ao pesquisador dados e informações suficientes para a obtenção de uma solução a um problema previamente definido, conforme ensina Malhotra (2006). Ainda, para o autor, a utilização de uma metodologia de pesquisa propicia ao pesquisador obter uma compreensão sobre o objeto fenômeno do estudo, elemento essencial para a condução do trabalho científico.

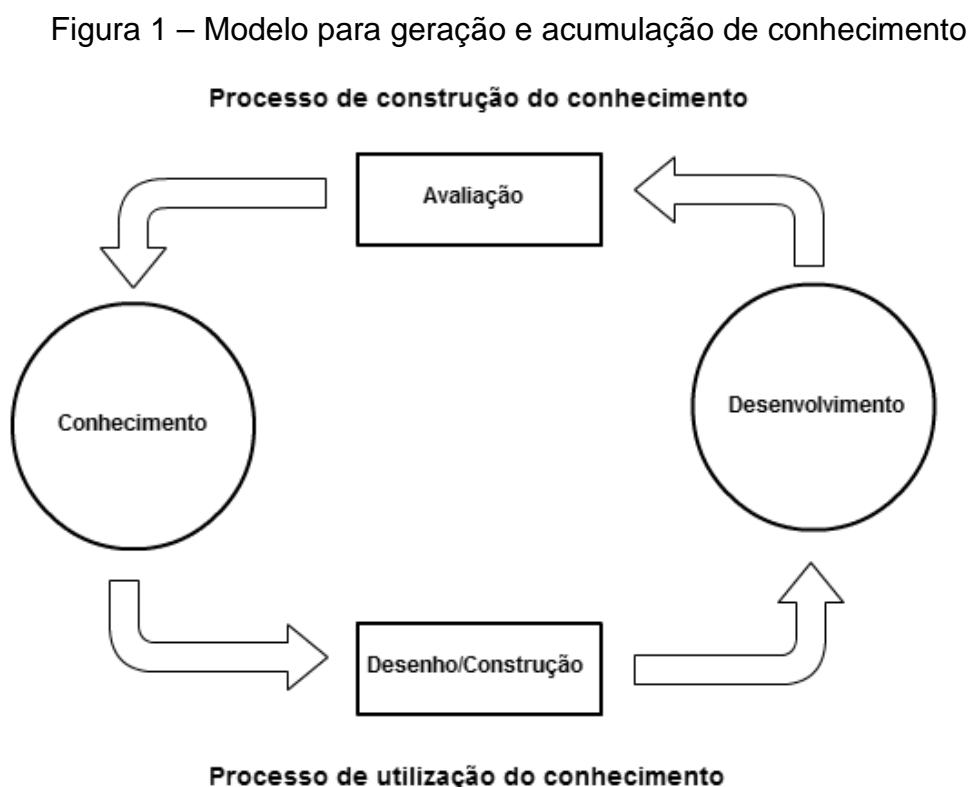
Apresentada a importância da utilização de um método de pesquisa que permita uma compreensão mais abrangente sobre um problema específico, identificou-se a possibilidade de utilizar a metodologia do *design research* para a elaboração do presente estudo.

A estrutura do *design research*, através das etapas de sua condução, permite ao pesquisador agir dentro de uma determinada realidade ao compreender um

problema, construir e testar possíveis soluções para o mesmo (FREITAS JUNIOR et al., 2015). Dentro deste escopo, a interação entre pesquisador e a realidade do problema, com todas as suas nuances, mostra-se como um meio adequado para a proposição de soluções criativas e eficazes.

Essencialmente, o *design research* é um processo de uso do conhecimento para desenhar e criar artefatos úteis através da utilização de procedimentos rigorosos para uma análise dos porquês (ou porque não) que um artefato em particular é eficaz. A compreensão obtida durante a fase de análise (denominada Consciência do Problema) realimenta a pesquisa e ajuda a construir o conhecimento da matéria (MANSON, 2006).

Este modelo cíclico de Manson (2006), de geração e acumulação de conhecimento parte de duas premissas distintas. A primeira, para a construção do conhecimento, surge da avaliação e estudo de alternativas para a solução de um problema. A segunda, para a utilização deste conhecimento, é o desenho de alternativas para a solução do problema através do uso do conhecimento gerado. É um sistema no qual a solução de um problema é constantemente avaliada, incrementada e testada, podendo ser sintetizada da seguinte forma:



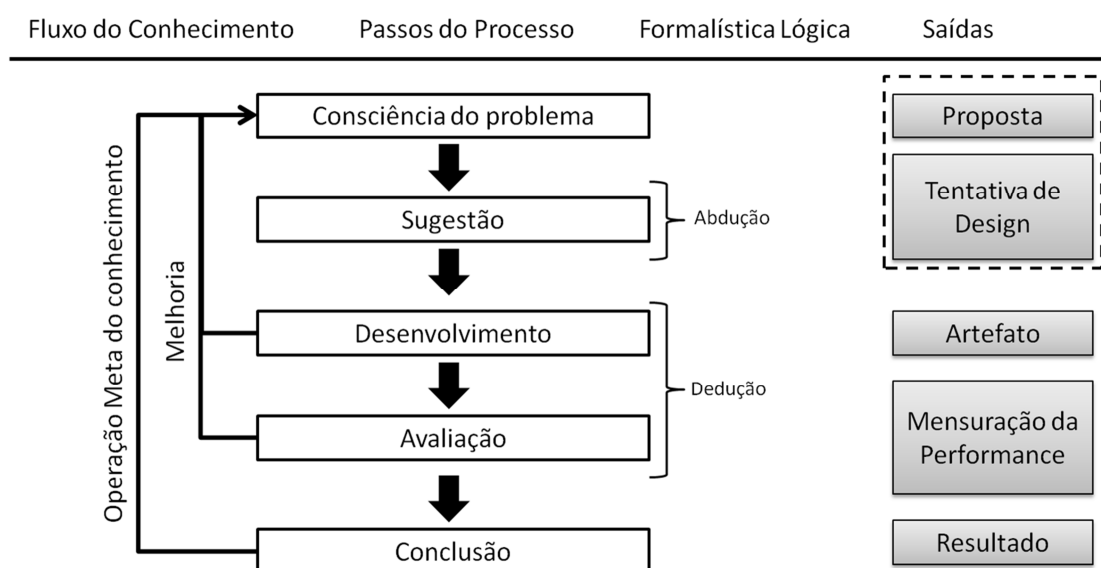
Fonte: Vaishnavi e Kuechler (2004) *apud* Manson (2006).

A metodologia do *design research*, conduzindo o pesquisador através de ciclos de trabalho criativos e complementares, permite que se construam alternativas à solução de um problema específico. Estes ciclos oferecem meios ao pesquisador para identificação de pontos críticos, proposição de soluções e validação das soluções propostas. Nas palavras de Takeda et al. (1990, p. 43), o *design research* trabalha em dois níveis, um teórico e outro prático, conforme trecho a seguir:

Podem-se distinguir dois níveis no método de trabalho quando consideramos a atividade mental do pesquisador. Um é o nível do objeto da pesquisa, onde o pesquisador pensa sobre os próprios objetos, por exemplo, quais propriedades que o objeto pesquisado possui e como ele se comporta em determinadas condições. Outro é o nível da ação, onde o pesquisador pensa em como proceder com seu projeto, isto é, como ele deve proceder no próximo passo. O pesquisador parece fazer o seu projeto utilizando mutuamente estes dois níveis de pensamento.

Os autores Vaishnavi e Kuechler (2004), ao comentarem o trabalho de Takeda et al. (1990), descrevem o fluxo de trabalho utilizado na metodologia do *design research*. Dentro deste fluxo, as etapas da pesquisa originam propostas e artefatos que serão utilizados dentro do desenvolvimento de soluções que serão confrontadas e incrementadas para a solução do problema. Estas alternativas, após um processo de validação e mensuração de sua eficácia, concluem o processo e resultam no modelo final de solução eficaz para a resolução do problema objeto de estudo:

Figura 2 – Metodologia do *Design Research*



Fonte: Takeda et al. (1990) *apud* Vaishnavi e Kuechler (2004).

A primeira etapa do método, Consciência do Problema, é a fonte para elaboração da premissa básica que dará início ao processo construtivo do *design research*, conforme proposto por Takeda et al. (1990). Nesta etapa o pesquisador deve identificar um problema, observá-lo juntamente com sua natureza, buscando exaurir as relações que tenham efeito sobre o objeto do estudo, munindo-se, assim, de material apto a auxiliar o processo investigativo-construtivo posterior. É através das informações levantadas nesta etapa que o contexto no qual o problema está inserido pode ser melhor elucidado.

Por sua vez, a etapa seguinte – Sugestão – permite ao pesquisador utilizar-se de um processo criativo, através da construção de diferentes alternativas a serem aplicadas na solução do problema proposto. Segundo Takeda et al. (1990), durante a etapa de Sugestão, o pesquisador deve sugerir conceitos chave necessários para obter a solução do problema. As alternativas propostas darão ensejo a terceira etapa do método de trabalho, denominada Desenvolvimento, onde o pesquisador constrói artefatos utilizados à solução do problema proposto. Nas palavras de Takeda et al. (1990, p. 43):

Desenvolvimento: construir alternativas para a solução do problema através da utilização dos conceitos chave, utilizando diversos tipos de conhecimentos metodológicos (quando do desenvolvimento de uma alternativa, ao identificar um ponto não solucionado, tornando-se um novo problema que deve ser resolvido através de um novo ciclo do método de trabalho).

Desenvolvidos os artefatos¹, tem início a quarta fase - chamada Avaliação - onde o objetivo é analisar e testar a aplicabilidade e eficácia do instrumento na solução do problema. Para Takeda et al. (1990), nesta etapa há a avaliação das alternativas de maneiras distintas e, caso um novo problema surja, deve ser tratado em um novo ciclo de trabalho. Neste ponto é onde se identifica o caráter cíclico do *design research*, uma vez que as lacunas identificadas no processo de avaliação do artefato serão objeto de melhorias, sujeitos à nova avaliação em um fluxo de aprimoramento e avanços contínuos.

¹ Este artefato é um modelo concebido a partir da pesquisa desenvolvida, propondo um método a ser seguido pelo gestor jurídico durante o processo de construção de um indicador de desempenho.

Executadas as etapas de Identificação do problema, sugestões de solução e desenvolvidos artefatos adequados (roteiros, processos ou guias), inicia-se a etapa de Conclusão que, após a decisão acerca das alternativas adotadas e modificações implementadas, resulta na validação do artefato desenvolvido no campo empírico, consolidando-se em um instrumento apto a solucionar o problema proposto.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O problema proposto como foco para a construção deste estudo foi identificado na fase inicial da metodologia do *design research*, na consciência acerca das premissas que permeiam o presente estudo. A construção formal de um roteiro direcionador para definição de indicadores de desempenho aplicáveis à um departamento jurídico decorre da análise da natureza do departamento e da necessidade premente de uma metodologia capaz de tornar elementos subjetivos mensuráveis.

A natureza subjetiva do Direito, quando inserida dentro de um contexto empresarial, expõe as limitações existentes na academia em relação a processos de análise e mensuração de desempenho, que são comuns à gestão e pouco explorados na ciência jurídica. Uma vez pesquisado o tema em debate, percebe-se que são poucos os estudos sobre a problematização e mensuração de recursos no ambiente jurídico.

Definido o problema, qual seja, a ausência de métodos científicos e conhecimento técnico especializado capaz de auxiliar os gestores jurídicos, migra-se para a segunda fase da metodologia, que é a criação de proposições técnicas necessárias à definição do modelo que servirá às demais fases do *design research*. Estas proposições serão as premissas utilizadas durante o processo de construção da alternativa à solução do problema e sua respectiva validação.

Diante da ausência de métodos científicos que possam ser utilizados pelo gestor jurídico na criação de indicadores de desempenho para a mensuração de um departamento que alinhados com o negócio, identificaram-se elementos técnicos presentes na literatura existente sobre departamentos jurídicos, gestão e mercado jurídico, que seriam utilizados durante o processo de construção do roteiro objeto do

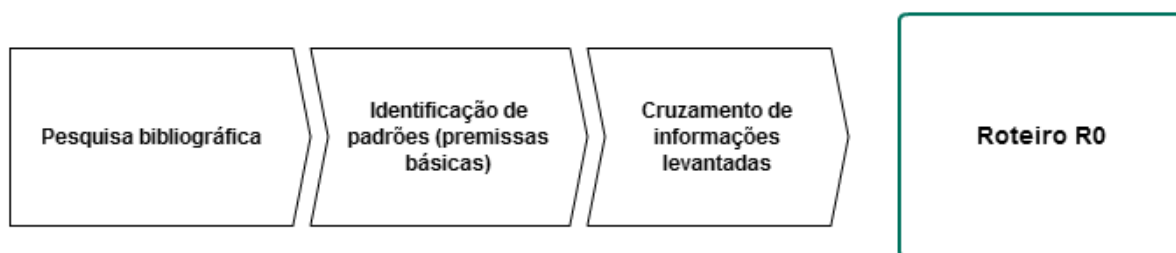
presente estudo. As sugestões emergiram de um *brainstorming* realizado em dois momentos distintos.

No primeiro momento foram levantadas premissas essenciais à estruturação, operacionalização e gestão de um departamento jurídico. A definição destas premissas essenciais é necessária para a definição dos pontos chave que serão utilizados na criação do artefato necessário à criação dos modelos aplicáveis ao desenvolvimento da pesquisa. Estas premissas foram identificadas na literatura base utilizada no presente estudo (levando-se em consideração quais eram os pontos em comum existentes entre os artigos estudados) e, também, através da experiência do autor na estruturação e condução de departamentos jurídicos.

Posteriormente, no segundo momento da fase de sugestão, foram levantados elementos de controle interligados às premissas, capazes de validar a aplicabilidade, importância e eficácia destas premissas na construção do roteiro objeto do presente estudo. Os pontos de controle identificados durante este segundo momento seriam as possíveis realidades específicas a cada premissa identificada, que deveriam ser observados pelo gestor jurídico quando da elaboração de seus indicadores de desempenho.

A criação do artefato inicial a ser utilizado na condução da pesquisa deu-se através do cruzamento dos pontos chave com os pontos de controle previamente levantados. Deste cruzamento originou-se o roteiro base, denominado de R0, no qual constavam perguntas norteadoras do processo de análise do departamento jurídico, alinhadas com a proposta de identificação de elementos interligados ao seu desempenho, que são os subsídios que serão utilizados pelo gestor na construção dos indicadores. O processo de construção do roteiro base (R0) pode ser compreendido através da figura 3:

Figura 3 – Passos para a construção do R0



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a criação do roteiro R0, tornou-se imprescindível sua validação, uma vez que este seria o norteador da pesquisa realizada para tornar factível o objetivo do presente estudo. O processo de validação, análise e confirmação dos pontos constantes no roteiro R0 faz parte da realização da quarta etapa da metodologia do *design research*, a avaliação do instrumento. Da avaliação do instrumento, torna-se possível a identificação de possíveis inconsistências do roteiro R0, mensurando a eficácia do modelo diante da pesquisa que será realizada, permitindo ao pesquisador a melhoria do modelo e aprimoramento do instrumento.

A avaliação e validação do roteiro R0 foi realizada com três profissionais distintos, especialistas nas matérias inerentes ao presente estudo e com experiência acadêmica/profissional de, no mínimo, dez anos: um profissional acadêmico da área de gestão, um profissional do mercado com experiência na condução e suporte de departamentos jurídicos e um terceiro profissional, que alia a formação acadêmica voltada aos elementos objetos do presente estudo com atuação no mercado jurídico, referência em sua área de atuação.

A validação foi realizada através de entrevistas tendo por base o roteiro R0, que foi previamente apresentado aos profissionais, com a proposição de perguntas abertas e fechadas relacionadas aos elementos contidos no roteiro, permitindo que os entrevistados comentassem livremente sobre suas percepções acerca do roteiro proposto. Cada entrevista durou de trinta a quarenta minutos, propriamente gravadas e posteriormente transcritas. Finalizada a etapa de sugestão, iniciou-se a terceira fase do método de *design research*, que é o desenvolvimento e construção efetiva do artefato que será utilizado no decorrer da pesquisa sobre os elementos e procedimentos necessários à elaboração do roteiro para elaboração de indicadores de desempenho.

Uma vez concluída a avaliação e melhoria do instrumento original, parte-se para a fase de pesquisa na qual será utilizado o instrumento R1, resultado do processo de aprimoramento e validação anteriormente realizados. A pesquisa realizada com o roteiro R1 é o processo empírico adequado para a verificação dos atributos que deverão ser considerados na elaboração do novo instrumento, roteiro R2, refinado através dos processos construtivos de análise crítica e validação de elementos realizados previamente.

A pesquisa utilizada no processo de validação do roteiro R0 e construção do roteiro R1 foi realizada através de entrevistas objetivas com profissionais relacionados à estruturação, utilização, suporte e gestão dos departamentos, capazes de propiciar diferentes visões acerca dos elementos chaves que devem ser observados no processo de construção dos indicadores de performance do departamento. A proposta de roteiro não foi previamente apresentada aos profissionais garantindo, assim, qualquer possível interferência ou direcionamento das respostas.

A base que se pretende elaborar decorre da exploração de elementos sobre atuação, performance e gestão de um departamento jurídico exarados por uma amostra de profissionais que atuam em suas diferentes vertentes. Dos conceitos explorados emanam algumas percepções que ajudam a compreender o contexto no qual os departamentos jurídicos estão inseridos, facilitando o processo de elaboração de indicadores de desempenho.

Uma vez finalizada a etapa de análise, validação e melhoria do roteiro R0, originando o segundo instrumento - R1 - necessário à consecução dos objetivos do presente estudo, iniciou-se a segunda etapa de pesquisa que é a avaliação do modelo R1. A avaliação desta segunda etapa seguiu as mesmas premissas da primeira, com entrevistas realizadas com profissionais diferentes dos entrevistados na etapa anterior, ainda sem a apresentação aos novos entrevistados da proposta de roteiro, possibilitando, assim, novas percepções necessárias à validação do instrumento.

Por sua vez, no término do processo de avaliação e melhoria do modelo R1, criou-se o modelo R2, alinhado à proposição original do presente estudo. As contribuições obtidas durante o processo de pesquisa auxiliam na consolidação do instrumento, tornando-o ainda mais apurado em relação a proposta original. A criação do modelo R2 antecede a fase final da metodologia, que é a validação do instrumento R2 e conclusão, tendo como o produto o instrumento definitivo, tal seja, o roteiro para a elaboração de indicadores de performance aplicáveis na mensuração do desempenho de um departamento jurídico.

Importante destacar que todos os profissionais entrevistados durante as fases de construção do roteiro final objeto do presente estudo são profissionais com experiência e formação acadêmica de destaque, atuantes em diversos segmentos

de mercado, com conhecimento técnico e prático de gestão e condução de departamento jurídicos, todos usuários (ou potenciais usuários) de indicadores de desempenho. A qualificação dos profissionais pode ser conferida no Quadro 2, tendo os nomes dos profissionais omitidos por questões de confidencialidade:

Quadro 2 – Qualificação dos entrevistados

| Entrevistado | Qualificação dos entrevistados |
|-----------------|--|
| Entrevistado 1 | Professor na área de gestão jurídica e gestão legal, especialista na área de direito empresarial, gestão, governança corporativa e estratégia empresarial. Também atua como advogado e consultor em âmbito nacional e internacional, autor de vários livros nas suas áreas de especialidade. |
| Entrevistado 2 | Professor na área de gestão, coordenador de MBAs, especialista em gestão de projetos, planejamento estratégico, inteligência de negócios e tecnologia. Autor de diversos artigos sobre suas áreas de especialização. |
| Entrevistado 3 | Diretor jurídico, mestre em gestão e negócios, especialista em direito empresarial, estratégia empresarial, gestão legal e indicadores de desempenho, tendo atuado nas áreas industrial e de prestação de serviços em âmbito nacional. Também é autor de livros nas áreas de sua especialidade. |
| Entrevistado 4 | Diretor jurídico especialista em gestão de equipes, áreas consultivas, riscos corporativos e <i>compliance</i> , tendo atuado nas áreas industrial e de prestação de serviços em âmbito nacional. Palestrante nas áreas de especialização. |
| Entrevistado 5 | Gestor jurídica especialista em contencioso, consultivo e gestão de departamento jurídico, tendo atuado nas áreas de prestação de serviços e gestão de contencioso. Palestrante nas áreas de especialização. |
| Entrevistado 6 | Diretor jurídico especialista em direito empresarial, tendo atuado nas áreas de comércio, tecnologia e logística em âmbito nacional e internacional. Também é autor de artigos sobre suas áreas de especialidade. |
| Entrevistado 7 | Advogado especialista em direito empresarial, contratos, <i>compliance</i> e governança corporativa, tendo atuado em indústria e prestação de serviços em âmbito nacional. Também é palestrante nas áreas de atuação. |
| Entrevistado 8 | Vice-presidente jurídico, especialista em gestão jurídica, direito empresarial, governança corporativa, mediação e arbitragem e <i>compliance</i> , tendo atuado nas áreas industrial, prestação de serviços, tecnologia e consultoria, em com reconhecimento nacional e internacional. Palestrante nas áreas de especialização. |
| Entrevistado 9 | Diretor executivo, advogado e consultor na área de gestão legal. Especialista em prestação de serviços legais, mercado e negócios, liderança, gestão de pessoas e planejamento estratégico, tendo atuado nas áreas de prestação de serviços e finanças, com reconhecimento nacional e internacional. Professor, autor de artigos e palestrante nas áreas de atuação. |
| Entrevistado 10 | Membro de Conselho de Administração e Vice-Presidente Jurídico, especialista em gestão jurídica, consultivo, governança corporativa, direito internacional, tendo atuado nas áreas industrial e de prestação de serviços com reconhecimento nacional e internacional. Palestrante nas áreas de especialização. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez considerado o método descrito neste capítulo, torna-se possível entender os elementos estudados para a criação do produto final do presente

estudo. A síntese das etapas, com seus objetivos detalhados, o foco para seleção dos profissionais entrevistados e seu resultado pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3 – Síntese das etapas da pesquisa

| Etapa | Objetivo | Entrevistados | Resultado |
|-----------------|--|--|--|
| Sugestão | Criar uma alternativa para a solução da questão problema, sintetizada em um modelo de roteiro. | Três especialistas, escolhidos por sua experiência acadêmica (nas áreas de gestão e direito) e, também, experiência prática. | Roteiro R0 (roteiro base) |
| Desenvolvimento | Desenvolvimento do artefato construído e implementação de melhorias. | Três gestores jurídicos, escolhidos por sua experiência prática na criação e gestão de departamentos jurídicos. | Roteiro R1, através das melhorias ao roteiro base |
| Conclusão | Avaliação do roteiro proposto para testar a aplicabilidade e eficácia do modelo. | Dois gestores jurídicos com experiência prática e teórica e, também, um consultor especialista em gestão legal. Um quarto entrevistado para validação do roteiro final, gestor especialista no tema. | Roteiro R2, definitivo (roteiro direcionador para utilização pelos gestores jurídicos) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Exposta a metodologia e procedimentos metodológicos adotados, no próximo capítulo será descrito o processo de construção do roteiro ancorado pelo método *design research*.

4 CONSTRUÇÃO DO MODELO

Definida a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, no presente capítulo está descrita a análise e o desenvolvimento do trabalho em si, com base nas etapas específicas da metodologia do *design research*.

A etapa da sugestão demonstra como foi a construção do roteiro R0, artefato utilizado para condução das entrevistas com os profissionais especialistas na matéria objeto deste estudo. Conseqüentemente, durante a fase de desenvolvimento das entrevistas, entrevistando-se profissionais diferentes dos anteriormente entrevistados e utilizando por base o roteiro R0, construiu-se a proposta constante no roteiro R1, incrementado com as melhorias decorrentes das observações acerca das respostas dadas durante as entrevistas. Devidamente avaliado o roteiro R1, em novas entrevistas realizadas com profissionais distintos do processo conduzido na fase de desenvolvimento, o roteiro R1 foi aprimorado para a versão final, utilizando-se a mesma lógica utilizada durante a etapa anterior, culminando no artefato final objeto do presente estudo.

4.1 A SUGESTÃO

A conjunção decorrente da análise da literatura levantada no referencial teórico, juntamente com a experiência do pesquisador, originou um roteiro para a condução das pesquisas a serem realizadas nas etapas posteriores deste estudo, estando alinhada à metodologia do *design research*, consistir na segunda etapa do método (denominada Sugestão). Esta etapa demandou maior tempo do pesquisador, uma vez que foi onde houve a compilação das premissas que seriam utilizadas na construção da primeira proposta de roteiro a ser utilizada durante as entrevistas.

Com o objetivo de gerar um fluxo claro e objetivo a ser utilizado pelo gestor do departamento jurídico na construção de indicadores de desempenho, o roteiro proposto foi dividido em três fases. A primeira fase, denominada de **Levantamento de Dados**, tem o condão de auxiliar o gestor na identificação de elementos e informações acerca das atividades desempenhadas pelo departamento legal, que serão posteriormente avaliadas e utilizadas na construção dos indicadores de desempenho.

Segundo Castro (2013), a compreensão da empresa pelo gestor jurídico - que deve conhecer os elementos que compõem o negócio - é de extrema relevância, sendo essencial à gestão do negócio. Reforçando a importância acerca da necessidade de obtenção de informações detalhadas sobre a operação do negócio, destaca-se o trabalho de Zanoni (2014), que postula que o gestor deve conhecer o negócio da empresa para, assim, alinhar a estratégia do departamento jurídico à estratégia corporativa.

A segunda fase, denominada de **Análise crítica dos dados**, busca fazer uma análise mais aprofundada das informações levantadas pelo gestor na primeira fase de construção dos indicadores. Durante esta fase, o gestor faz a distinção entre tarefas que são essenciais à condução do departamento, devendo identificar elementos que estão direta ou indiretamente relacionados com o desempenho do negócio, de acordo com sua relevância, que serão utilizados na terceira e última fase da construção de indicadores.

Nesta fase, o trabalho do gestor é fazer uma análise crítica das tarefas para a definição do grau de importância e do foco de atuação do departamento, separando as tarefas essenciais das tarefas com menor impacto na gestão do departamento. A distinção entre as tarefas essenciais e demais tarefas do departamento segue a escala apresentada por Earsom, Ogden e Schoff (2005):

- (i) funções essenciais – tarefas e atividades críticas para a função central e missão da empresa;
- (ii) funções chave – tarefas legais importantes e com potencial para sérias implicações, requerendo capacidade de gestão e melhores práticas; e
- (iii) outras atividades – tarefas legais rotineiras que devem ser conduzidas com base na redução de custo.

Esta escala permite ao gestor fazer um juízo de valor dos elementos previamente apontados, identificando, assim, quais elementos presentes no departamento jurídico estão vinculados ao negócio, influenciando seu resultado, devendo ser acompanhados pelo gestor durante o processo de condução do departamento. O monitoramento destes elementos propiciará ao gestor um controle efetivo sobre o departamento e, por conseguinte, um desempenho atrelado aos objetivos e padrões estabelecidos pela empresa na qual o departamento está inserido.

A terceira e última fase do roteiro – o **Cruzamento entre os dados** – busca fazer cruzamentos entre os elementos essenciais levantados no processo de construção de indicadores, objetivando identificar as relações entre os pontos chave que serão utilizados para medir o desempenho do departamento jurídico, culminando nos indicadores de desempenho.

Para a construção da primeira fase do roteiro a ser utilizado quando da elaboração de indicadores de desempenho (Levantamento de dados), torna-se necessário identificar elementos que estão presentes na realidade dos departamentos, intrínsecos à sua estruturação, condução e atuação. Partindo de Zaroni (2014), através da compreensão das atividades da empresa e com o correto cruzamento de informações, torna-se possível criar um indicador de desempenho eficaz.

Para Modé (2013), é necessário se entender o papel do departamento jurídico dentro do contexto da empresa, entender seu propósito e principais processos para, a partir de então, definir indicadores de desempenho e estruturas adequadas à mensuração da performance do jurídico. Ainda segundo o autor, um sistema de controle eficiente de informações permite realizar o cruzamento das mesmas e, conseqüentemente, obter recomendações para utilização pelo gestor no processo decisório.

Identificados os elementos que são constantes na estruturação, condução e atuação de um departamento jurídico, foram elaboradas perguntas abertas e fechadas a serem feitas durante as entrevistas com profissionais especialistas no tema, juntamente com perguntas que apresentavam uma escala para identificação do grau de importância do tópico apresentado. O processo de construção do modelo passou pela divisão da pesquisa em três fases distintas. Uma vez definidas as fases, foram elaboradas perguntas capazes de ajudar na construção do modelo de roteiro objeto deste estudo, que, ao término, resultou no roteiro R0 (Quadro 4).

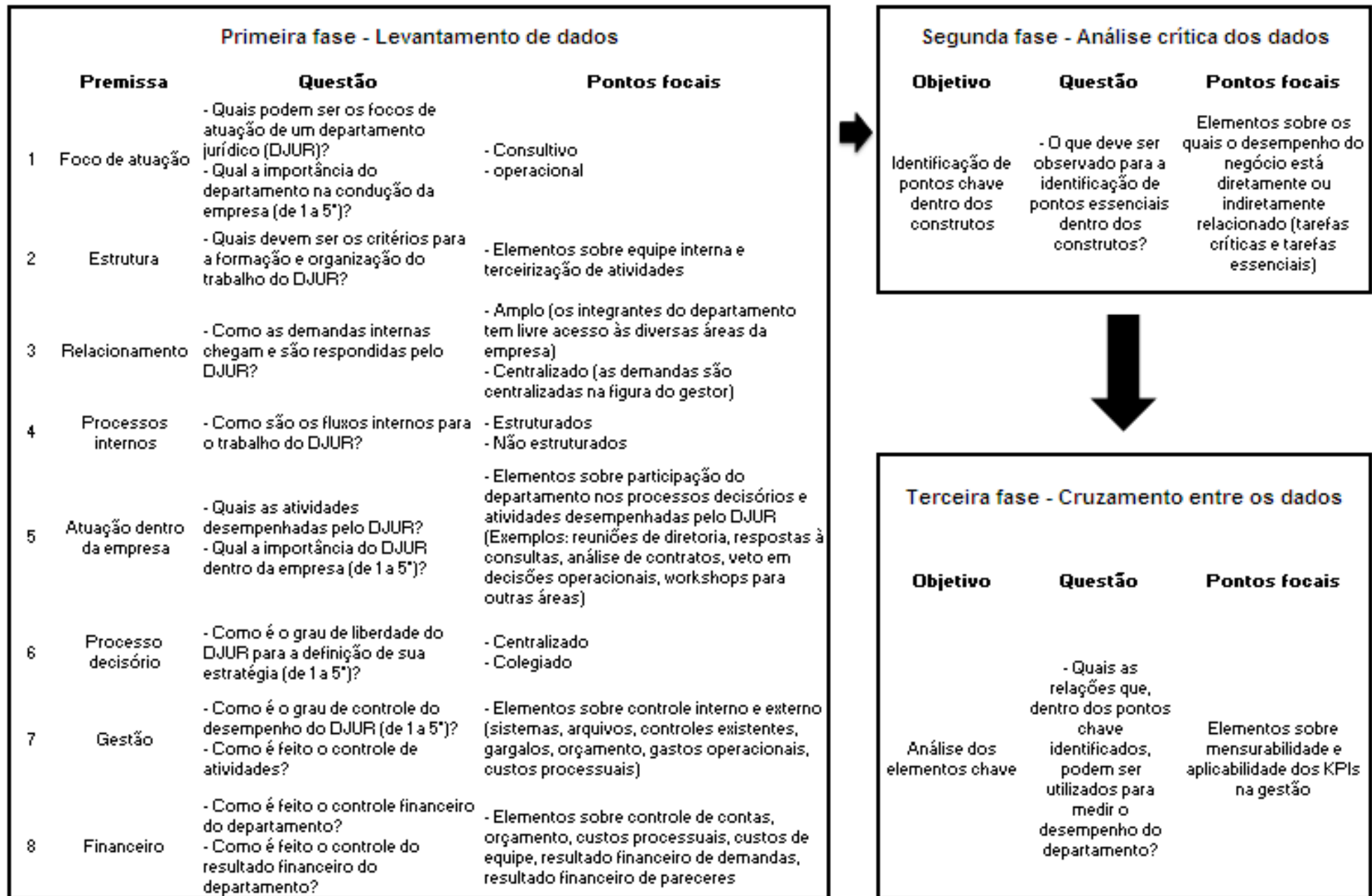
A primeira fase foi montada tendo por objetivo explorar os pontos levantados pelos entrevistados buscando elucidar o contexto no qual o departamento jurídico está inserido, com a identificação de premissas que devem ser observadas quando da definição dos KPIs. No tocante a primeira premissa é o **Foco de Atuação** do departamento. A pesquisa mostra que o primeiro elemento a ser observado diz respeito à estratégia ou visão de atuação que o departamento jurídico vai adotar

dentro de uma organização específica. Segundo Alonso (2013), a atuação do departamento jurídico dentro de uma organização pode ser variada, sua participação no negócio influencia o processo decisório e deve o foco de atuação do departamento ser claro e definido.

Desta forma, foi necessário explorar esta premissa tendo por base duas distinções entre departamentos jurídicos identificadas na pesquisa: o departamento operacional e o departamento estratégico. As questões utilizadas nesta premissa buscaram focar em elementos que definissem se a estratégia adotada pelo departamento - cujo qual o roteiro proposto neste trabalho pretende auxiliar – se encaixa em alguma alternativa específica. A primeira pergunta, fechada, apresentou ao entrevistado as duas opções levantadas pelo pesquisador, enquanto a segunda pergunta expôs uma escala para mensurar e validar o grau de importância do departamento jurídico dentro da corporação.

Por sua vez, a segunda premissa – a **Estrutura** – busca fazer uma análise objetiva da divisão do departamento: número de profissionais, estrutura física, terceirização de atividades (escritórios de advocacia e consultorias), sistemas utilizados na prestação de serviços, dentre outros. A importância da estrutura do departamento jurídico já foi elucidada por Selem e Bertozzi (2014), que abordam os pilares de governança do departamento legal, tendo destaque os elementos sobre membros da equipe e sua estrutura organizacional.

As perguntas realizadas para explorar a segunda premissa foram abertas, permitindo que os entrevistados trouxessem elementos específicos sobre a sua realidade enquanto gestor de um departamento jurídico ou, ainda, relativos à sua experiência enquanto consultores legais. Durante a fase de levantamento de dados, as informações acerca da estrutura do departamento identificadas servirão para munir o gestor de subsídios essenciais sobre dados diretamente relacionados ao negócio, utilizados para a construção dos indicadores de desempenho.



Referências Acadêmicas

Cunha e Santos (2005), Tachizawa e Scaico (1997), Zanoni (2014), Giddens (1989), Borges (2014), Earson, Ogden e Schoff (2005), Wooliscroft (2013), Alexander (2012), Sawang (2009), McCord et al. (2014), Kocmanova e Simberova (2012), Kennerley e Neely (2003), Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010), Simberova, Kocmanova e Nemecek (2012), Cecilia-Nicoleta (2012), Castro (2013), Modé (2013), Alonso (2013), Selem e Bertozzi (2014), D'Urso (2013), Tibiryçá (2013), Saddi (2013)

Ao pesquisar sobre a terceira premissa, o **Relacionamento**, objetivou-se compreender acerca da maneira como o departamento jurídico se relacionava com as demais áreas da corporação (como as demandas chegam e como são respondidas pelo departamento). Dentro da concepção de departamentalização, a área jurídica serve como uma ferramenta de suporte para os demais departamentos. Segundo D'Urso (2013), o papel do departamento jurídico necessita da interação com outros departamentos, tornando-se imprescindível identificar a forma como as demandas legais chegam e saem da área.

Neste sentido, a experiência trazida por Modé (2013, p. 349) confirma a necessidade de investigar elementos acerca do conhecimento do negócio e relacionamento do departamento legal para uma a proposição de soluções eficazes aos problemas empresariais:

A assessoria jurídica muitas vezes desconhecia o negócio em que atuava, de forma a não conseguir propor alternativas ao empresário, alternativas estas que poderiam atender aos preceitos legais e éticos e também às necessidades do negócio.

O foco na avaliação das respostas relativas à pergunta aberta feita aos entrevistados sobre esta premissa foi ponderar se todos os integrantes do departamento (ou terceirizados prestadores de serviço) têm acesso aos demais setores da corporação, ou, ainda, se este acesso é centralizado apenas na figura do gestor. O grau de abertura para o ingresso ao departamento jurídico pelos demais setores da empresa impacta na gestão da área, devendo ser observado pelo gestor durante a construção dos KPIs.

Estudada a forma como as demandas são originadas no departamento jurídico, a pesquisa busca analisar a premissa relativa aos **Processos Internos**, ou seja, o tratamento dispensado a cada nova demanda. Novamente foi apresentada aos entrevistados uma pergunta fechada sobre os processos internos do departamento com duas alternativas: processos internos estruturados e claramente definidos ou processos internos não estruturados e não definidos.

Sobre os processos internos, pode-se citar o trabalho de Selem e Bertozzi (2014), onde os sistemas e procedimentos do departamento jurídico são abordados, eis que seu alinhamento reflete na produção de qualidade do próprio departamento. Identificar padrões de condução de processos internos busca oferecer subsídios ao

gestor que objetiva construir indicadores de performance para avaliar a eficácia na gestão do tempo, do grau de aderência às políticas empresariais e, ainda, padrões de prestação de serviço.

Outra premissa utilizada para a elaboração do presente estudo foi a **Atuação dentro da empresa**, quinto ponto a ser trabalhado durante as entrevistas. A estratégia para a construção e estudo deste elemento foi a realização de duas perguntas, uma aberta, para que o entrevistado trouxesse elementos objetivos de trabalho, e outra, mensurando e validando a importância do departamento dentro do contexto empresarial. Conforme Tibyriçá (2013), o departamento jurídico, através de suas atividades, se torna peça chave para a condução estratégica do negócio no qual o departamento está inserido.

A atuação do departamento dentro da empresa é um dos elementos chave para a identificação das atividades desempenhadas pelo departamento jurídico. É a partir deste momento que se torna possível levantar as ações praticadas pelos profissionais, gargalos nos fluxos, relações práticas com outros departamentos da corporação, dentre outros, que serão a base para os pontos focais do indicador de desempenho a ser construído.

O **Processo Decisório** é outra premissa levantada durante o processo de construção do R0, que busca validar e identificar pontos de controle e atuação do departamento. A pergunta utilizada para explorar este ponto foi focada em determinar um grau de independência do departamento jurídico durante o processo de tomada de decisão. O autor Saddi (2013) defende que o papel do advogado corporativo é contribuir no processo decisório, sendo que a decisão não necessariamente é exclusiva do gestor jurídico, existindo, portanto, a possibilidade de decisões compartilhadas, que devem ser objeto de análise do gestor.

Ainda que utilizada uma questão focada em determinar um grau de liberdade no processo decisório, o objetivo por trás das perguntas era cotejar os pontos anteriormente levantados nas respostas às premissas anteriores com duas realidades distintas: a decisão do gestor do departamento tomada de maneira centralizada, individualmente ou através de um processo colegiado, com validação da decisão do gestor do departamento por outro órgão ou outros líderes (como o presidente ou diretor da empresa).

Explorar o grau de liberdade do departamento jurídico na definição de seus fluxos e atividades é um fator essencial à correta mensuração de desempenho, uma

vez que os indicadores construídos pelo gestor devem levar em consideração o negócio como um todo a relação que o departamento possui com outras áreas da empresa e o grau de eficácia de suas decisões, não influenciadas por elementos externos à área legal.

Por fim, a última premissa identificada como essencial para a construção do roteiro para elaboração de indicadores de desempenho é a **Gestão** existente no departamento jurídico do entrevistado (ou, no caso dos consultores externos, nas práticas por eles vivenciadas), com elementos sobre controle de atividades e controle financeiro sobre o departamento. O levantamento de informações acerca das práticas de gestão adotadas pelo gestor do departamento também deverão ser observadas para a construção dos indicadores de desempenho.

Seguido a proposta de exploração utilizada em premissas anteriores, foram realizadas duas perguntas: uma aberta, para que o entrevistado trouxesse elementos práticos sobre controles de atividades, e outra para mensurar e validar qual o efetivo grau de controle vislumbrado nas experiências práticas dos entrevistados. O resultado desta mensuração procura ir ao encontro da justificativa da presente pesquisa, que é demonstrar a necessidade de implementar ferramentas de gestão e controle do desempenho do departamento jurídico.

A proposta por trás deste conjunto de premissas – o **Foco de Atuação**, a **Estrutura**, o **Relacionamento**, os **Processos Internos**, a **Atuação dentro da Empresa**, o **Processo Decisório** e a **Gestão** – é permitir com que o gestor, consultor ou usuário de um departamento jurídico que está construindo ou validando indicadores de desempenho, seja capaz de identificar elementos essenciais ao negócio e elementos chave apontados por Earsom, Ogden e Schoff (2005).

Realizado o *brainstorming* proposto na primeira fase do projeto de construção de KPIs jurídicos, inicia-se a segunda fase que é a identificação de pontos chave dentro de cada premissa utilizada, e estes elementos são aqueles que estão direta ou indiretamente relacionados ao desempenho do negócio. Esta etapa é uma fase de análise crítica das respostas apresentadas durante a primeira fase, buscando levantar pontos objetivos (tarefas críticas e atividades essenciais) dentro de uma realidade específica, que serão os pontos que deverão ser controlados durante a mensuração de performance.

Uma vez identificados estes elementos, inicia-se a terceira fase do processo de construção de indicadores de performance, que é fazer a relação entre os

elementos objetivos apontados no processo de identificação, tornando possível construir indicadores de performance que refletem a realidade do departamento jurídico e que são chaves para a mensuração de seu desempenho, dentro da realidade específica de um determinado negócio. Identificadas as premissas que conduziram as entrevistas e proposto um roteiro inicial (R0), houve a validação do roteiro junto a três especialistas no tema. Um entrevistado com foco acadêmico na área da administração e especialista em modelos de negócio, outro com foco acadêmico e experiência profissional na área de gestão jurídica e, por fim, um profissional com formação acadêmica nas áreas de administração e direito, responsável pela gestão de um departamento legal que é referência pelos seus indicadores de desempenho.

Durante este processo, os elementos apontados pelo pesquisador foram validados pelos profissionais entrevistados, que, ainda, teceram algumas considerações sobre a importância de alguns dos pontos levantados como norteadores do roteiro. Elementos sobre relacionamento do departamento junto aos demais departamentos e usuários, questões financeiras, risco e fluxo de processos foram identificados em diversos momentos, reiterando a importância das premissas utilizadas no processo de sugestão do R0.

Um ponto importante que merece ser destacado após o processo de sugestão é a abertura de um dos elementos constantes na premissa de Gestão para ser abordado como uma premissa específica. Os entrevistados, de maneira unânime, abordaram elementos sobre os aspectos financeiros do departamento, criando uma oitava premissa – o elemento **Financeiro** – que, durante o processo de levantamento de dados, deverá ter um foco específico pelo gestor durante a construção de indicadores de desempenho para o departamento.

No tocante às fases subsequentes do roteiro - fase de análise dos resultados e fase de cruzamento de dados - os profissionais que foram entrevistados para validar o modelo R0 confirmaram que, após o levantamento de dados, o passo seguinte para a formulação de indicadores de desempenho para um departamento jurídico é fazer uma análise crítica dos dados, buscando a identificação de pontos chave e, por conseguinte, fazer cruzamentos entre os pontos chave que permitam a mensuração da eficácia do departamento.

Definido o roteiro R0, segue o processo de construção conforme a metodologia do *design research*, através da validação da proposta com as entrevistas de fato.

4.2 O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Proposto o roteiro R0, iniciou-se o trabalho de entrevistas com três profissionais especialistas na estruturação, condução e definição de estratégias de um departamento jurídico, que, com conhecimento técnico e prático, seriam capazes de avaliar o roteiro R0 e propor as melhorias necessárias à serem implementadas no artefato. Os entrevistados foram selecionados considerando sua expertise acadêmica e prática, todos com experiência na condução cotidiana de departamentos jurídicos e, também, na formulação de indicadores para medir o desempenho destes departamentos.

As entrevistas seguiram o roteiro proposto, durando, em média, trinta minutos cada. As questões inseridas no roteiro foram feitas de forma aberta, sem a apresentação do roteiro aos entrevistados, para manter a imparcialidade nas respostas e nos elementos que seriam levantados. Ainda que previstas no roteiro de forma sequencial, algumas perguntas foram feitas em ordem diferente, considerando o tópico abordado pelo entrevistado em questão.

O primeiro elemento a ser observado foi a premissa relativa ao Foco de Atuação do departamento jurídico. De forma geral, os entrevistados trouxeram os subsídios apontados como os pontos que devem ser focados pelo gestor quando do levantamento de dados, em conformidade com o modelo R0. As perguntas foram feitas de forma fechada, objetivando a confirmação pelos entrevistados (através de sua experiência) se os pontos levantados pelo pesquisador eram condizentes com a realidade da gestão de departamentos, sendo, por conseguinte, elementos que deveriam ser observados para a definição de indicadores de desempenho. Por sua vez, uma segunda pergunta foi feita, buscando validar a importância acerca do foco do departamento legal na condução da empresa em uma escala de valor (de pouco relevante a essencial).

Ainda, as colocações dos entrevistados trouxeram uma nova alternativa para ser avaliada, concernente à utilização do departamento jurídico para o controle de contencioso (processos legais) da empresa. O entrevistado 5 trouxe a possibilidade

de que, ao atuar com um foco consultivo, o departamento legal acaba produzindo efeitos no contencioso da empresa. Complementarmente, o entrevistado 6 trouxe um elemento de que a informação gerada pelo departamento jurídico – sob a ótica do seu foco de atuação – será utilizada para a tomada de decisão do negócio, o que, por sua vez, confirma a posição de que um departamento legal pode atuar de forma estratégica. Por fim, importante destacar um elemento apontado pelo entrevistado 4, que afirmou que o departamento jurídico pode atuar com duas linhas bem definidas de trabalho: o consultivo e o contencioso.

Desta forma, o primeiro construto do trabalho foi aprimorado, através da inclusão de um terceiro foco de atuação do departamento jurídico (além do foco consultivo e operacional), qual seja, o foco contencioso. Considerando-se que a premissa de atuação focada em contencioso de um departamento legal já tinha sido levantada durante a revisão bibliográfica (em menor relevância), o fato dos entrevistados terem feito menções constantes às práticas relacionadas com a gestão de contencioso justificam a inclusão desta premissa no primeiro construto, uma vez que as informações relativas a estas práticas serão relevantes ao gestor durante o processo de construção de indicadores de desempenho do departamento.

Por sua vez, quanto à análise acerca da segunda premissa – a estrutura do departamento jurídico – mais uma vez os entrevistados trouxeram elementos que confirmam os pontos focais que foram levantados durante a fase de pesquisa do presente estudo. Nesta fase, a pergunta feita aos entrevistados foi aberta, permitindo que os especialistas abordassem e trouxessem diferentes elementos que devem ser observados quando do levantamento de informações acerca do desempenho do setor no desenho de seus indicadores, buscando elencar os critérios observados pelos profissionais na estruturação e condução do departamento.

O entrevistado 4 abordou elementos sobre a terceirização de atividades eminentemente legais para empresas terceirizadas (como, por exemplo, a condução processual realizada por escritórios de advocacia), bem como trouxe elementos sobre as atividades desempenhadas pelo departamento que também foram abordados pelos entrevistados 5 e 6. Um item constante que foi abordado por todos os entrevistados é referente à formação da equipe, que, de acordo com Selem e Bertozzi (2014), é o maior ativo da operação.

Todos os entrevistados abordaram a importância da equipe envolvida no departamento, ressaltando elementos que reforçam que o perfil e formação dos profissionais devem estar adequados às atividades que serão desempenhadas pelo setor. Ao analisar estes dados comuns às abordagens feitas pelos três entrevistados, optou-se por incrementar o roteiro no tocante ao construto Estrutura, incluindo um ponto focal específico sobre a formação e perfil da equipe que forma o departamento jurídico, confirmando a importância apontada por Tibyricá (2013) com respeito à equipe envolvida no processo, oferecendo maiores informações a serem utilizadas pelo gestor na construção de indicadores de desempenho.

No tocante às atividades do departamento, elencadas especificamente na quinta premissa do R0, durante a condução das entrevistas restou claro que o levantamento de dados sobre a relação de atividades desempenhadas pelo departamento deve ser feita neste estágio. Quando os entrevistados eram questionados sobre os critérios para a formação e organização do departamento jurídico, diversos exemplos eram citados detalhando as atividades que eram desempenhadas pelo departamento, fazendo com que a quinta premissa a ser questionada fosse naturalmente adiantada durante o processo de entrevista.

Durante o processo de entrevista referente ao segundo construto (Estrutura), identificou-se que muitas das respostas dos entrevistados englobavam elementos constantes no quinto construto (Atuação dentro da empresa), de maneira que seriam feitas aos entrevistados em momento posterior acabaram por ser adiantadas. Considerando este fato, optou-se por alterar a ordem das premissas constante no roteiro R0, adiantando a premissa relativa à atuação do departamento jurídico da empresa para que esta fosse considerada como o terceiro ponto do roteiro.

Em relação à terceira premissa - a Atuação dentro da empresa - as evidências demonstradas pelos três entrevistados confirmam que as atividades do departamento estão intrinsecamente relacionadas ao processo decisório da gestão da empresa, possuindo caráter operacional (como a gestão dos escritórios que prestam serviço ao departamento) ou, ainda, estratégico (como na análise de riscos atrelados às operações).

Neste construto, a realização de uma pergunta com o objetivo de dimensionar a importância do departamento jurídico dentro da empresa objetivou verificar se a gestão cotidiana do departamento está alinhada com a importância estratégica do departamento apontada durante o primeiro construto (Foco de Atuação). Ainda que

as respostas dos entrevistados evidenciassem que muitas das atividades desempenhadas pelo departamento possuem caráter operacional, ainda assim o resultado da gestão do departamento estaria alinhado com seu foco de atuação. Em síntese: a proporção de atividades operacionais (como o trabalho de gestão do contencioso) desempenhadas pelo departamento é maior que a proporção de atividades consideradas estratégicas (como a participação em processos de definição de estratégias em demais áreas da empresa), o que comprova o caráter multifacetado do departamento.

Com relação ao quarto construto, o Relacionamento, os elementos identificados nas respostas dos entrevistados sobre a atuação do departamento dentro da empresa restaram validados, devendo ser o foco do gestor no levantamento de dados relativos à atuação do setor. O entrevistado 4 abordou questões relativas às demandas que são analisadas pelo departamento, identificando as atividades que são desempenhadas pelos seus integrantes quando do suporte às demais áreas da empresa, com foco no modo pelo qual as solicitações chegam ao departamento, a forma como as respostas são dadas às áreas solicitantes e a gestão do histórico de solicitações.

Seguindo a mesma linha do entrevistado 4, o entrevistado 5 também abordou elementos relativos à forma como as demandas do departamento jurídico são recebidas e também a forma como elas são respondidas. Ambos entrevistados informaram que algumas demandas são centralizadas em um membro específico da equipe, feitas através de um canal informatizado (sistema específico) também utilizado para a entrega da resposta à demanda.

Por sua vez, o entrevistado 6 abordou uma forma de atuação do setor distinta da forma apontada pelos entrevistados 4 e 5, confirmando, entretanto, que a forma pela qual o departamento jurídico se relaciona é elemento que deve ser analisado pelo gestor no processo de construção de indicadores de desempenho. As evidências apresentadas pelo entrevistado 6 tratam da participação ativa do setor legal no processo decisório da empresa, tendo o departamento o papel de ser um facilitador do processo decisório. A forma pela qual o departamento atua neste caso é através de relacionamento direto dos membros da equipe com as demais áreas da empresa, através de reuniões e projetos conduzidos em conjunto com outros setores.

Do quinto construto - os Processos Internos - as evidências apontadas nas entrevistas confirmam que o gestor do departamento jurídico deve focar o levantamento de dados na identificação de quais processos internos do setor que possuem fluxos estruturados e quais os que não possuem. Todos os entrevistados trouxeram elementos que confirmam que um departamento legal pode possuir tanto fluxos estruturados quanto fluxos não estruturados para a realização de algumas tarefas sob sua responsabilidade. Ainda, a correta identificação dos fluxos existentes provê elementos essenciais à análise do gestor para a construção dos indicadores de seu desempenho.

O sexto construto do roteiro - o Processo Decisório - foi abordado de maneira distinta pelos entrevistados. Quando questionados sobre o grau de liberdade do departamento jurídico para a definição de sua estratégia de gestão, os entrevistados trouxeram elementos que comprovam que o grau de liberdade do departamento legal pode ser tanto centralizado quanto colegiado. Os entrevistados 4 e 6 abordaram que o setor possui maior grau de liberdade para a definição de sua estratégia, ainda que algumas decisões relacionadas à gestão do setor estejam sujeitas à aprovação de um colegiado.

Por sua vez, o entrevistado 5 abordou que o grau de liberdade do departamento jurídico pode ser mais restrito, estando subordinado às decisões de outras áreas/gestores da empresa. Ante o exposto, resta evidente que a correta identificação do grau de liberdade do setor é elemento para a definição de suas estratégias, tornando essencial ao gestor a sua análise quando da construção dos indicadores de desempenho.

O processo de investigação da premissa relativa à gestão, sétima premissa do roteiro, apontou elementos que deverão ser considerados pelo gestor na construção dos indicadores de desempenho. Os entrevistados abordaram que a gestão dos departamentos é feita com base em sistemas e relatórios variados, identificando-se alguns dos elementos elencados nos construtos anteriores não eram objeto específico de monitoramento pela gestão.

Todos os entrevistados trouxeram elementos variados em relação à forma como é feita a gestão. Os entrevistados 4 e 5 abordaram periodicidades distintas de atualização das informações relativas ao desempenho do departamento (o entrevistado 4 informou que atualiza indicadores a cada dois meses, enquanto a atualização informada pelo entrevistado 5 é diária). Por sua vez, o entrevistado 6

abordou que a metodologia de gestão do setor ainda está em processo de implementação. Diante das realidades e experiências distintas dos entrevistados, os elementos abordados não permitiram a identificação de um padrão de gestão que pudesse ser identificado. A correta consciência de quais elementos são observados pelos gestores na condução do departamento, ou, ainda, a identificação de elementos essenciais que não são observados pelo gestor, permite a construção de indicadores de desempenho alinhados com a realidade do negócio e da área.

Um dos pontos observados durante o processo de investigação relativa à gestão, presente nas respostas de todos os três entrevistados, faz relação com o oitavo construto da primeira fase (o Financeiro). A maior parte dos mecanismos de gestão abordados pelos entrevistados faz uma relação com os resultados e custos financeiros relativos ao departamento jurídico, confirmando a importância da alteração feita durante a etapa de sugestão do presente estudo (detalhamento e inclusão da premissa financeira em separado).

As evidências identificadas durante as entrevistas com os entrevistados 4, 5 e 6 demonstram que o foco na condução do departamento jurídico reflete nos custos operacionais do setor e, também, no resultado positivo que a área traz à empresa. Os dados financeiros levantados durante a primeira fase de construção de indicadores de desempenho para um departamento legal são os dados que, segundo evidenciado nas entrevistas, são indispensáveis à construção de indicadores pelo gestor.

Finalizado o desenvolvimento da primeira fase do roteiro, foi perguntado aos entrevistados quais características que devem ser observadas dentro dos dados levantados para a construção dos indicadores de desempenho. A relação direta ou indireta dos elementos identificados com o desempenho do negócio esteve presente nas respostas dos três entrevistados. Um ponto levantado pelo entrevistado 6 merece destaque, que, segundo sua ótica, o dado relevante é aquele que agrega valor ao negócio. Uma frase do entrevistado 5 também deve ser ressaltada, já que, para ele, o indicador deve refletir uma análise do efeito das atividades no desempenho do negócio. Ante o exposto, restou confirmado que a identificação correta do alinhamento dos dados apontados com o negócio é o fator fundamental para a classificação deste dado como essencial para a construção do indicador de desempenho.

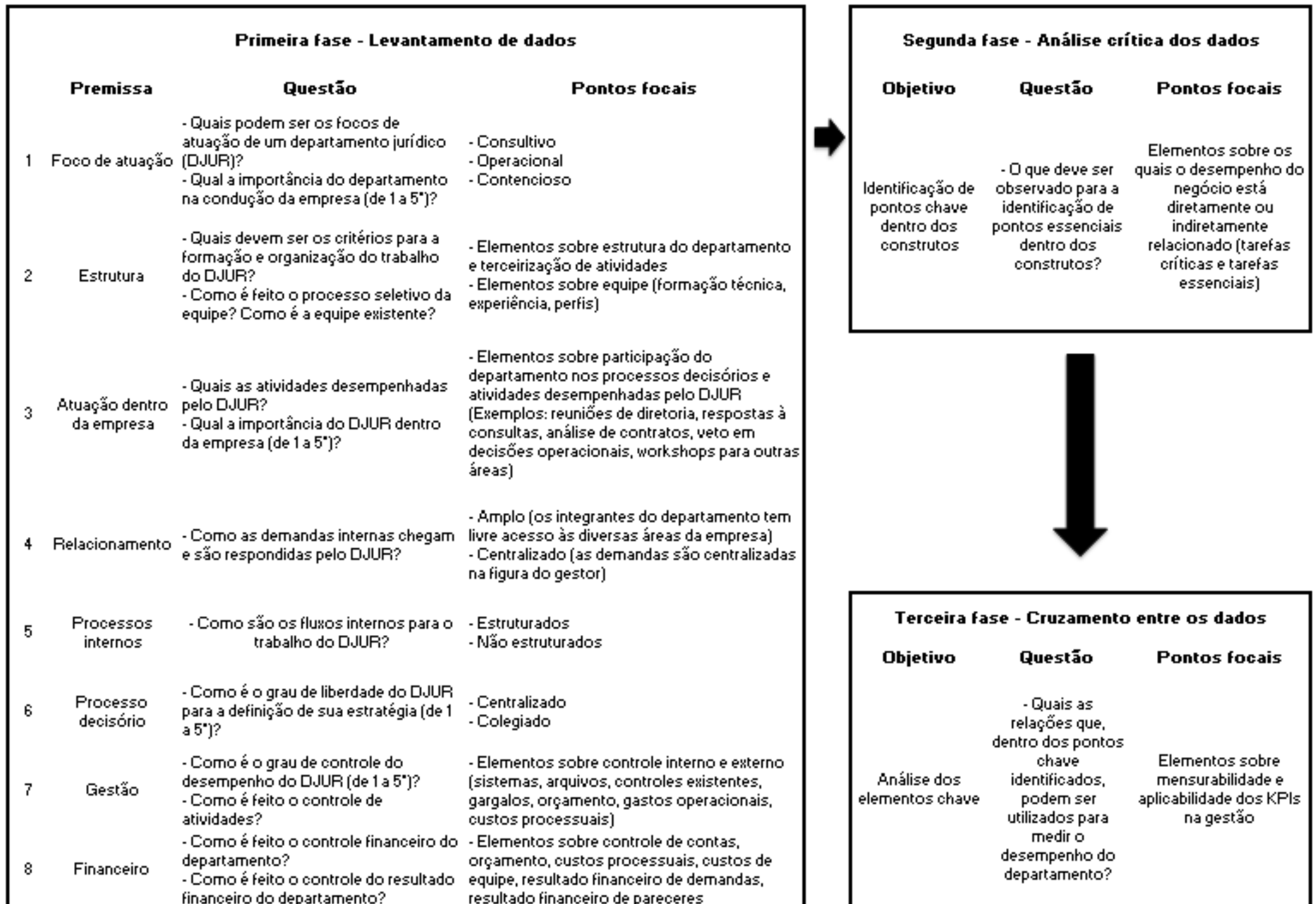
Por fim, o desenvolvimento da pesquisa com relação à Terceira Fase do roteiro também foi validado pelos entrevistados, que trouxeram referências confirmando que os cruzamentos entre os elementos essenciais elencados serão utilizados para a construção de indicadores para medir o desempenho. Exemplificativamente, segundo o entrevistado 6, o impacto de um elemento no balanço, ou o crescimento de reclamações comparado com o crescimento da empresa, são exemplos de cruzamentos entre subsídios essenciais que podem ser medidos e utilizados na gestão do departamento jurídico.

Para o entrevistado 5, o processo de gestão e avaliação de desempenho de um departamento jurídico passa pelo conhecimento de conteúdo e prática da empresa, que deve ser analisado com foco em identificar os efeitos das atividades relacionadas e o desempenho do negócio, devendo ser feita uma relação entre o conteúdo levantado para a confirmação das estratégias a serem adotadas. Este raciocínio segue a lógica do roteiro proposto através de suas três fases: levantamento de dados, análise crítica dos dados e cruzamento de dados.

As melhorias identificadas durante a etapa de desenvolvimento do presente estudo foram implementadas ao roteiro R0 e podem ser identificadas no Quadro 5. A implementação das melhorias no roteiro R0 resultou no roteiro R1 (Quadro 6), mais adequado à utilização pelo gestor no processo de construção de indicadores de desempenho do departamento jurídico.

| Primeira fase - Levantamento de dados | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------|---|---|---------|--------------------|---|---|---|
| Roteiro R0 | | | Roteiro R1 | | | Alterações | | |
| Premissa | Questão | Pontos focais | Premissa | Questão | Pontos focais | | | |
| 1 | Foco de atuação | <ul style="list-style-type: none"> - Quais podem ser os focos de atuação de um departamento jurídico (DJUR)? - Qual a importância do departamento na condução da empresa (de 1 a 5*)? | <ul style="list-style-type: none"> - Consultivo - operacional | 1 | Foco de atuação | <ul style="list-style-type: none"> - Quais podem ser os focos de atuação de um departamento jurídico (DJUR)? - Qual a importância do departamento na condução da empresa (de 1 a 5*)? | <ul style="list-style-type: none"> - Consultivo - Operacional - Contencioso | Inclusão de "Contencioso" |
| 2 | Estrutura | <ul style="list-style-type: none"> - Quais devem ser os critérios para a formação e organização do trabalho do DJUR? | <ul style="list-style-type: none"> - Elementos sobre equipe interna e terceirização de atividades | 2 | Estrutura | <ul style="list-style-type: none"> - Quais devem ser os critérios para a formação e organização do trabalho do DJUR? - Como é feito o processo seletivo da equipe? Como é a equipe existente? | <ul style="list-style-type: none"> - Elementos sobre estrutura do departamento e terceirização de atividades - Elementos sobre equipe (formação técnica, experiência, perfis) | Incremento com relação ao elemento "Equipe" |
| 5 | Atuação dentro da empresa | <ul style="list-style-type: none"> - Quais as atividades desempenhadas pelo DJUR? - Qual a importância do DJUR dentro da empresa (de 1 a 5*)? | <ul style="list-style-type: none"> - Elementos sobre participação do departamento nos processos decisórios e atividades desempenhadas pelo DJUR (Exemplos: reuniões de diretoria, respostas à consultas, análise de contratos, veto em decisões operacionais, workshops para outras áreas) | 3 | Processos internos | <ul style="list-style-type: none"> - Quais as atividades desempenhadas pelo DJUR? - Qual a importância do DJUR dentro da empresa (de 1 a 5*)? | <ul style="list-style-type: none"> - Estruturados - Não estruturados | "Atuação dentro da empresa" foi adiantado para seguir logo após "Estrutura" |

Quadro 6 – Roteiro R1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez finalizada a etapa de desenvolvimento do artefato, com as entrevistas realizadas e devidamente analisadas, no próximo capítulo descrever-se-á o processo de avaliação do roteiro modelo pelo método *design research*.

4.3 A AVALIAÇÃO DO MODELO

Para a fase de avaliação também foram entrevistados três profissionais sobre o roteiro proposto. Dois eram executivos responsáveis pela condução de departamentos jurídicos e um entrevistado consultor na área de gestão e estruturação de departamentos jurídicos, todos possíveis usuários do roteiro proposto com o presente estudo. Os profissionais foram selecionados complementando o perfil dos profissionais entrevistados previamente, considerando sua experiência e visibilidade profissionais. As entrevistas seguiram o mesmo fluxo anterior, com duração estimada de trinta minutos, analisadas conforme os *inputs* com relação às premissas apresentadas. Por fim, o roteiro R2, que não havia sido visualizado pelo entrevistado, foi apresentado para validação final.

Com relação à primeira premissa - Foco de Atuação – as evidências apontadas pelos entrevistados durante o processo de avaliação do roteiro R1 estão alinhadas com as considerações que foram feitas pelos profissionais na fase de Desenvolvimento do roteiro (entrevistados 4, 5 e 6). Ainda que se tenha melhorada a proposta desta premissa, com a inclusão do item Contencioso como ponto de foco, identificou-se a necessidade de inclusão de um novo item como foco de cuidado para o usuário do roteiro, a atuação mista de um departamento jurídico.

Ainda durante a fase de desenvolvimento, todos os entrevistados mencionaram que um departamento jurídico pode ter mais de um foco de atuação, elemento que também foi uma constante nas entrevistas com os profissionais 7, 8 e 9. Durante o processo de avaliação, a possibilidade de um departamento trabalhar com mais de um foco de atuação foi ainda mais presente, o que resultou na inclusão de um novo item no roteiro R2. O fato de um setor legal ter um foco misto de atuação é um ponto essencial à condução da área, tornando sua observação imprescindível pelo gestor durante o processo de levantamento de dados para construção dos indicadores de performance. Este elemento fica evidenciado na fala do entrevistado 7, conforme trecho a seguir:

Ele (o departamento jurídico) é um departamento de viés duplo. É um departamento que tem que ter o foco estratégico, mas que esteja absolutamente ligado ao outro viés, que é a garantia da manutenção dos aspectos operacionais do Direito. Ou seja, quem está trabalhando, seja através de parceiros externos, escritórios, o time interno – se for grande, o que geralmente não é – não importa. O que importa é que as demandas

operacionais estejam sendo bem endereçadas, endereçadas com qualidade, mas com viés de negócios, pró-business o tempo todo, visando atender e dar soluções para os negócios e as demandas que são apresentadas para a área jurídica.

Ao analisar as respostas dos entrevistados com relação à segunda premissa - Atuação dentro da empresa – os profissionais reforçaram os pontos que deverão ser o foco de análise do gestor jurídico durante o levantamento de dados para a construção dos indicadores de desempenho. A análise detalhada de cada atividade desempenhada pelo departamento é essencial para a consciência do negócio, outro fator importante e que deve ser observado durante o processo de mensuração de performance. Este ponto fica melhor esclarecido com um trecho da entrevista do entrevistado 6, que pontua que o departamento jurídico *“precisa ser o especialista na empresa, ele precisa conhecer o negócio da empresa e, enfim, prover e estar do lado dos executivos na hora de realizar o que for”*.

No que concerne à terceira premissa – Estrutura – os elementos essenciais que devem ser foco do gestor durante o processo de construção de indicadores de desempenho foram validados pelos entrevistados. Dados sobre atividades que são terceirizadas pelo departamento, sistemas de gestão e equipe foram elencados, referendando as hipóteses apresentadas no roteiro R1. Um ponto de destaque concernente à estrutura do departamento jurídico é pertinente à equipe. Critérios como formação, perfil pessoal e profissional foram apontados por todos os entrevistados, uma vez que a estratégia e condução do departamento serão colocadas em prática pelas pessoas que o compõem, reforçando a importância abordada por Lobo (2014).

O caráter essencial do elemento humano fica, mais uma vez, evidente nas palavras do entrevistado 9, que comenta: *“Na verdade estratégia é uma coisa muito simples. É muito mais simples que aparece e muita gente complica. É você pensar em algo e envolver as pessoas para que elas sejam executadas”*. O elemento humano é estratégico e é o que garante a execução da estratégia, razão pela qual deve ser observado para a definição dos indicadores de desempenho, confirmando a alteração que foi feita na fase de desenvolvimento, através da inserção de elementos específicos relacionados à equipe para a observação do gestor durante a fase de levantamento de dados.

Por sua vez, a quarta premissa - o Relacionamento - também foi validada pelos entrevistados, que abordaram os elementos abrangidos pelo roteiro R1 concernentes à forma como o departamento jurídico se relaciona com os demais departamentos da empresa. Uma fala do entrevistado 7 relata a importância do relacionamento da área legal com os demais setores da empresa:

Eu tenho que me aproximar de cada uma das áreas, não só na diretoria, mas nas gerências, nas estruturas que existem na empresa para eu entender quais são as dinâmicas que estão ali dentro, e como o jurídico pode não só atender as demandas deles, mas, na verdade, interferir, entender para interferir positivamente no que eles fazem. Então, a gente deixa de esperar a demanda vir, para, ao trabalhar em conjunto, a dar os nossos bons 'pitacos'. A gente vai interferindo para falar: "olha, se a gente tomar essa iniciativa, a gente acaba prevenindo um problema no futuro e pode ainda gerar um *saving* aqui e outra situação positiva ali, e esse trabalho acaba sendo extremamente positivo para toda a companhia.

Importante destacar um ponto identificado nas entrevistas para a validação do roteiro. Ainda durante a realização das investigações para sugestão e desenvolvimento do roteiro proposto pelo presente estudo, algumas referências à forma como o departamento jurídico entrega sua demanda foram apontadas. Os entrevistados 6, 7 e 8 também trouxeram elementos de forma como a área legal deve se relacionar quando da entrega de seu resultado, e não apenas como a demanda chega no departamento. Por esta razão, o roteiro R1 foi incrementado, através da inclusão no roteiro R2 de previsão específica sobre a forma como a área entrega sua demanda, que também deve ser foco do gestor na definição dos indicadores de desempenho do setor.

Alguns elementos distintos foram apontados pelos entrevistados referentes à quinta premissa, que trata dos Processos Internos do departamento jurídico. Ainda que validada a importância de analisar os fluxos internos de trabalho do setor, alguns pontos merecem ser mencionados. O entrevistado 8 reforçou que os fluxos dos jurídicos devem ser organizados, no entanto, os entrevistados 5 e 6 apresentaram uma realidade na qual não há fluxos organizados e previamente definidos na área legal. Entretanto, mesmo havendo elementos contraditórios em um primeiro momento, a análise do gestor sobre a existência (ou não) de fluxos organizados no departamento restou clara nas respostas dos entrevistados, uma vez que a aderência e eficácia dos fluxos impacta diretamente na condução do

departamento, e deve ser considerada pelo gestor na construção dos indicadores de desempenho.

A sexta premissa, que trata do processo decisório, também foi integralmente validada pelos entrevistados. As evidências indicam que o departamento jurídico possui um grau de liberdade na decisão de algumas estratégias e atividades, enquanto outras dependem de autorização prévia de outro gestor da empresa. Os entrevistados apontam que a liberdade da área legal está atrelada às decisões que serão tomadas, e que, dependendo da estratégia da corporação em si, o departamento deve estar alinhado. Desta forma, os indicadores de desempenho a serem desenhados pelo gestor devem englobar o monitoramento de decisões que estejam alinhadas às estratégias da empresa e, também, dentro da alçada previamente autorizada pela gestão.

Na premissa específica sobre a gestão, a sétima da primeira fase, os entrevistados mais uma vez validaram os elementos contidos no roteiro R1. Durante a análise das entrevistas, os profissionais abordaram pontos relativos à gestão de projetos, controle de atividades, sistemas, como mecanismos utilizados para a gestão do departamento, conseqüentemente atrelados aos indicadores de desempenho que serão objeto de construção pelo gestor.

Por fim, terminando a validação dos trabalhos da primeira fase, quanto à premissa financeira, resta evidenciado que o principal ponto de destaque para o trabalho de construção de indicadores de desempenho são os reflexos econômicos da atuação do departamento. Não somente os entrevistados 7, 8 e 9, mas também os entrevistados anteriores corroboram a necessidade do gestor jurídico de obter informações claras e precisas sobre custos, orçamento e resultados apresentados pelo departamento jurídico. Uma simples frase de um dos profissionais resume a importância desta premissa: *"ao final do dia, tudo é o resultado"*.

Mais uma vez, finalizada a validação da primeira fase do roteiro (Levantamento de Dados), destaca-se que as evidências acerca dos relatos dos entrevistados estavam alinhadas com o roteiro proposto. Os destaques das entrevistas realizadas demonstram que o processo de levantamento de dados (Primeira Fase) e a correta classificação e avaliação das informações essenciais ao negócio (Segunda Fase), conforme proposta no roteiro, culminando na terceira e última fase do roteiro R1 que é o cruzamento destas informações para a construção efetiva do indicador de desempenho que será utilizado pelo gestor.

Este ponto resta evidenciado através das entrevistas realizadas com os entrevistados 7, 8 e 9, que confirmaram que o processo básico para construção de indicadores de desempenho passa pelo levantamento de dados, que devem ser corretamente avaliados e classificados e, por fim, cruzados, para a obtenção de indicadores que estão atrelados à realidade do negócio, alinhados com a estrutura do departamento e da empresa e, por fim, eficazes na mensuração do desempenho do departamento jurídico, concluindo-se a validação roteiro R1 com as melhorias implementadas no roteiro R2.

As melhorias identificadas durante a etapa de avaliação do presente estudo foram implementadas ao roteiro R1 e podem ser identificadas no Quadro 7. Por fim, a implementação das melhorias no roteiro R1 resultou no roteiro final do trabalho, roteiro R2 (Quadro 8), que é o instrumento adequado à utilização pelo gestor no processo de construção de indicadores de desempenho do departamento jurídico.

| Primeira fase - Levantamento de dados | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|---|--|---------|-----------------|---|---|---|
| Roteiro R1 | | | Roteiro R2 | | | Alterações | | |
| Premissa | Questão | Pontos focais | Premissa | Questão | Pontos focais | | | |
| 1 | Foco de atuação | <ul style="list-style-type: none"> - Quais podem ser os focos de atuação de um departamento jurídico (DJUR)? - Qual a importância do departamento na condução da empresa (de 1 a 5*)? | <ul style="list-style-type: none"> - Consultivo - Operacional - Contencioso | 1 | Foco de atuação | <ul style="list-style-type: none"> - Quais podem ser os focos de atuação de um departamento jurídico (DJUR)? - Qual a importância do departamento na condução da empresa (de 1 a 5*)? | <ul style="list-style-type: none"> - Consultivo - Operacional - Contencioso - Misto | Inclusão de "Misto" |
| 4 | Relacionamento | <ul style="list-style-type: none"> - Como as demandas internas chegam e são respondidas pelo DJUR? | <ul style="list-style-type: none"> - Amplo (os integrantes do departamento tem livre acesso às diversas áreas da empresa) - Centralizado (as demandas são centralizadas na figura do gestor) | 4 | Relacionamento | <ul style="list-style-type: none"> - Como as demandas internas chegam ao DJUR? - Como as demandas são respondidas pelo DJUR? - Como é o relacionamento do DJUR com outros departamentos? | <ul style="list-style-type: none"> - Amplo (os integrantes do departamento tem livre acesso às diversas áreas da empresa) - Centralizado (as demandas são centralizadas na figura do gestor) - Através de sistema/fluxos definidos | Incremento com maior detalhamento acerca da forma de como as demandas ao DJUR são respondidas |

Uma última entrevista foi realizada para a validação e teste do roteiro R2, com as implementações sugeridas durante o processo de avaliação do instrumento. A entrevista final foi realizada um gestor de departamento jurídico, também com expertise no desenvolvimento e gestão de departamentos jurídicos, possuindo, também, experiência acadêmica no tema. A investigação seguiu os moldes das entrevistas realizadas em etapas anteriores, e, ao término, foi apresentado o roteiro R2 para que o entrevistado validasse se o roteiro refletia a realidade das informações e fluxos necessários à construção de indicadores de desempenho.

O entrevistado 10 confirmou os construtos utilizados e os pontos focais que deverão ser observados pelo gestor na investigação dos dados que serão utilizados para a construção dos indicadores de desempenho. Ainda, a segunda e terceira fases foram integralmente referendadas pelo entrevistado, que confirmou que a estrutura lógica desenhada no roteiro R2 é a mais adequada para a construção de indicadores de desempenho que refletem a realidade da empresa e as necessidades de seu departamento jurídico.

Após a finalização da etapa de avaliação do roteiro construído pelo método do *design research*, formalmente validado em sua versão final, abordar-se-ão nos próximos capítulos as considerações finais do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O complexo contexto empresarial exige, cada vez mais e cada vez de maneira mais especializada, que empresas sejam metodicamente e constantemente monitoradas. O departamento jurídico, ao estar contido nesta conjuntura, também deve ter o mesmo grau de monitoramento daquele existente dentro da empresa na qual está inserido, buscando, acima de tudo, o alinhamento com as premissas e diretrizes do negócio.

Exposta esta necessidade, se torna essencial ao gestor do departamento jurídico a criação e utilização de ferramentas para o monitoramento do desempenho de suas atividades, através de indicadores conectados à realidade do negócio e aos recursos existentes no departamento. Ao gestor jurídico, ao se deparar com esta realidade, cabe o papel de investigar criticamente o negócio, as atividades do departamento e fazer uma classificação das atividades que são essenciais à condução do empreendimento.

Identificadas as atividades essenciais, cabe ao gestor fazer o cruzamento entre os pontos chave apontados para, assim, construir um indicador que reflita a operação e seja capaz de prover informações eficazes para utilização no processo decisório e efetiva gestão estratégica do departamento. Criados os indicadores de desempenho específicos à realidade do negócio, cabe ao gestor fazer o seu monitoramento para uma condução mais eficaz das operações.

O processo de levantamento de dados, classificação das informações e cruzamento entre os elementos é uma tarefa estratégica e alinhada com os preceitos de gestão que - considerando as lacunas acadêmicas e práticas expostas no presente estudo - não fazem parte da formação do advogado corporativo, responsável pela gestão do departamento jurídico. Preencher esta lacuna é o desafio proposto e que, quando solucionado, oferece uma ferramenta de auxílio ao gestor jurídico.

Através da metodologia do *design research*, cujo resultado permite ao pesquisador apresentar uma solução para o problema proposto, através do estudo de alternativas alinhadas ao problema, seu teste e validação, é possível abordar o desafio proposto de maneira positiva e eficaz. A relação entre a ciência do direito e a escola da administração, unida através desta pesquisa com presente a proposta metodológica, tornou possível a criação de um roteiro direcionador a ser utilizado

pelo gestor jurídico quando da construção de indicadores de desempenho para o seu negócio em específico. É uma ferramenta de gestão criada para uso específico do operador do Direito.

A realidade empresarial impõe ao gestor jurídico a necessidade de usar ferramentas de gestão aplicáveis ao seu negócio. Esta obrigação já foi abordada por D'Urso (2013, p. 17), que já salientou a importância estratégica da condução do departamento jurídico:

Provavelmente estamos vivendo a fase mais importante da atuação do gestor jurídico nas últimas décadas. Nunca o gestor jurídico foi tão estratégico como agora, em que o país vive a normalidade democrática e as decisões sobre qualquer conflito estão no âmbito do judiciário. O advogado empresarial, qualquer que seja a sua área de concentração, precisa entender também de estratégia, contabilidade, economia, regulação e negociação de empresas [...]

Ainda, confirmando a importância do gestor jurídico na atuação dentro do negócio, pode-se ressaltar a dala do entrevistado 9 afirmou que *“ele precisa ser o especialista na empresa, ele precisa conhecer o negócio da empresa e, enfim, prover e estar do lado dos executivos na hora de realizar o que for”*. Para tanto, o gestor deve estar munido de ferramentas que possibilitem a gestão estratégica do departamento jurídico: ferramentas como os indicadores de desempenho corretamente construídos.

A importância do roteiro direcionador criado pelo presente estudo é que a base de criação do mesmo é a identificação de elementos essenciais relacionados ao negócio. A correta identificação e classificação de atividades que são rotineiras, atividades chave e atividades essenciais, seguindo o fluxo sugerido por Earsom, Ogden e Schoff (2005), possibilita ao gestor do departamento jurídico construir seus indicadores de desempenho com base em funções verdadeiramente relacionadas com o negócio no qual está inserido, garantindo, desta forma, maior eficácia na gestão da área e, por conseguinte, ganhos significativos no processo decisório.

Durante a construção e validação do roteiro definitivo (R2), a literatura e as entrevistas analisadas trouxeram indicadores de desempenho dão uma ideia de quais elementos essenciais são utilizados para medir o desempenho de um departamento jurídico, conforme Apêndice A. Entretanto, para a construção destes indicadores, uma análise prévia da efetiva relação de seus elementos com o negócio pode (ou não) ter sido realizada. Esta análise prévia, essencial para a aplicação

efetiva do indicador é que valida a sua utilização. Portanto, replicar um indicador ou a criação de uma métrica sem levar em consideração o negócio apenas gera trabalho sem resultado para o gestor jurídico.

Mesmo que identificada a necessidade da criação e utilização de indicadores de desempenho efetivamente relacionados ao negócio, a pesquisa demonstrou que esta prática ainda é incipiente e nem sempre colocada em prática. Em que pese o fato de que a utilização de indicadores de desempenho não seja uma prática difundida entre os gestores jurídicos, resta salientar que ainda há campo para o desenvolvimento de pesquisas e aplicação prática do tema.

A importância do desenvolvimento de profissionais do direito que utilizem ferramentas para a gestão dos departamentos jurídicos já foi tratada por Tibyriçá (2013), ao escrever que os operadores do direito precisam saber gerenciar equipes, planejar e cumprir planos, negociar com parceiros e influenciar com seu conhecimento jurídico a cultura empresarial. Reforçando esta tese, Earsom, Ogden e Schoff (2005, p. 3) ressaltam a necessidade de uma gestão jurídica alinhada ao negócio:

Resumidamente, (a gestão jurídica) é um sistema formal que assegura que as prioridades jurídicas (e, também, a alocação de recursos) estejam alinhadas da maneira mais próxima possível com as prioridades do negócio. Considerando que um dos elementos chave (da gestão) é a comunicação efetiva, é essencial que este alinhamento seja feita de maneira formal, para garantir que a gestão jurídica e a gestão do negócio 'estejam na mesma página'.

Desta forma, o roteiro direcionador R2, estruturado tendo por base a investigação acadêmica e prática, testado e validado através da experiência de entrevistados de variadas formações, apresenta-se como ferramenta capaz de auxiliar o gestor jurídico no alinhamento do departamento jurídico com o negócio no qual está inserido. Os indicadores de desempenho construídos tendo por base o roteiro R2 estarão alinhados com os elementos relacionados à condução do negócio, auxiliando o gestor que os utilizar na tomada de decisões adequadas e que gerem valor ao negócio.

Para o gestor jurídico, responsável pela condução do departamento, a única forma de criar valor e resultado é através da conversa entre duas ciências distintas: a Administração e o Direito. O gestor que não utilizar ferramentas alinhadas à realidade do negócio e do departamento, como no caso de indicadores de

desempenho, e está fadado ao insucesso. Neste momento que se justifica a epígrafe deste trabalho: ou o gestor começa a nadar conforme a corrente ou ele afundará, pois estamos em uma era de constantes mudanças, e elas devem ser acompanhadas.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, Steve. Business KPIs: secret weapon of choice. **NZ Business**, v. 26, n. 4, p. 68, 2012.

ALONSO, Cinthia Maria Ambrogi. ELEKTRO: Gestão de Departamentos Jurídicos: uma visão de futuro. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Org.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2013.

BORGES, Antônio Carlos. Apresentação. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Org.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2013.

CASTRO, Rodrigo Monteiro de. Apresentação. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Org.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2013.

CECILIA-NICOLETA, Anis et al. Performance measurement through non-financial indicators. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, v. 21, n. 1, p. 468-473, 2012.

CUNHA, Neila Viana da; SANTOS, Silvio Aparecido dos. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo de empresas líderes em inovação. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 12, n. 3, p. 353-372, 2005.

D'URSO, Luiz Flávio Borges. Apresentação. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Org.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2013.

DYLAN, Bob. **The times they are a-changin'**. [S.l.]: Warner Bros, 1963. Disponível em: <<http://www.bobdylan.com/us/songs/times-they-are-changin>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

EARSON, Deryl L.; OGDEN, John; SCHOFF, Dennis L. **705 how to measure the effectiveness/value of the legal department**. [S.l.]: ACC, 2005. Disponível em: <<http://www.acc.com/vl/public/ProgramMaterial/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=20331>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

FREITAS JUNIOR, José Carlos da Silva et al. Design research: aplicações práticas e lições aprendidas. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 95-116, 2015.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

IDHAMMAR, Christer. What key performance indicator (KPI) to use when? **PPI: Pulp & Paper International**, v. 55, n. 9, 2013.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. Measuring performance in a changing business environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 213-229, 2003.

KOČMANOVA, Alena; ŠIMBEROVÁ, Iveta. Modelling of corporate governance performance indicators. **Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 23, n. 5, p. 485-495, 2012.

LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. Processo integrador de formação da estratégia e a gestão do trabalho complexo: uma análise microorganizacional. **Brazilian Business Review**, portuguese edition, v. 7, n. 3, p. 114-137, 2010.

LOBO, Arthur Mendes. Inovações e tendências no relacionamento entre escritórios de advocacia e departamentos jurídicos das empresas. In: DIAS, Maick Felisberto; LOBO, Arthur Mendes (Org.). **Desafios da advocacia corporativa**. Curitiba: OABPR, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **Orion**, v. 22, n. 2, p. 155-180, jul. 2006.

MCCORD, Michael J. et al. 'If you can't measure it, you can't manage it': microinsurance by the numbers. **Enterprise Development & Microfinance**, v. 25, n. 1, p. 41-56, 2014.

MODÉ, Fernando Magalhães. O Boticário: indicadores de desempenho do departamento jurídico. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Org.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno**: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2013.

SADDI, Jairo. Apresentação. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Org.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno**: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2013.

SANGALLI, Juliano Nicola. **Advogado corporativo**: competências necessárias para os desafios da gestão jurídica nas empresas gaúchas. 2013. 109 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.

SAWANG, Sukanlaya. Key performance indicators for innovation implementation: perception vs. actual usage. **Asia Pacific Management Review**, v. 16, n. 1, p. 23-29, 2011.

SELEM, Lara; BERTOZZI, Rodrigo. Os pilares da governança de um jurídico. In: DIAS, Maick Felisberto; LOBO, Arthur Mendes (Org.). **Desafios da advocacia corporativa**. Curitiba: OABPR, 2014.

SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Org.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno**: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2013.

SIMBEROVA, Iveta; KOČMANOVA, Alena; NEMEČEK, Petr. Corporate governance performance measurement: key performance indicators. **Economics and Management**, v. 17, n. 4, p. 1585-1593, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TAKEDA, Hideaki et al. Modeling design processes. **Artificial Intelligence Magazine**, v. 11, n. 4, p. 37-48, 1990.

TIBYRIÇÁ, Arnaldo Figueiredo. Apresentação. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Org.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno**: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2013.

VAISHNAVI, Vijay; KUECHLER, Bill (Ed.). **Design science research in information systems**. [S.l.: s.n.], 2004. Disponível em: <<http://desrist.org/desrist/content/design-science-research-in-information-systems.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

WOOLLISCROFT, Paul et al. Global key performance best practice. In: EUROPEAN CONFERENCE ON MANAGEMENT, LEADERSHIP AND GOVERNANCE, 9., 2013, Klagenfurt. **Proceedings...** Klagenfurt: ECMLG, 2013.

ZANONI, Fernando Henrique. A conjuntura da advocacia corporativa e a proposição de um departamento jurídico estratégico fundamentado nas perspectivas legal, gerencial e econômica. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, v. 19, n. 3912, mar. 2014.

APÊNDICE A – EXEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Exemplos de indicadores

| Elemento de controle | Financeiros | Pessoais | Contratos | Processo |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Indicador | Custo com processo | Horas trabalhadas | Contratos analisados | Processo por linha de produto |
| | Custo com linha de produto | | | Ações novas |
| | Custo com departamento | | | Ações baixadas |
| | Provisões por departamento | Alocação por demanda | Média de tempo para análise contratual | Ações por estado/região |
| | Provisões por área de negócio | | | Tipos de ação |
| | Orçado x realizado | Alocação por área | Contratos por área | Decisões favoráveis em primeiro grau |
| | Gastos legais x receita total | Horas extras | | Decisões favoráveis em grau de recurso |
| | Custo com terceirizados | Processos por membro da equipe | | Reversão de decisões em grau de recurso |
| | | | Decisões desfavoráveis | |
| | | | Duração média do processo | |

Fonte: Elaborado pelo autor.