

GESTÃO DE DEPARTAMENTOS JURÍDICOS PELA METODOLOGIA DATA DRIVEN (DD) APOIADA NA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Tiago Camargo Alegretti¹

RESUMO: As constantes mudanças do mercado inserido na Era da Informação e da Tecnologia, ocorridas majoritariamente pela necessidade de desenvolvimento de novas competências e combinação do uso de tecnologia nas atividades tradicionais das corporações, exige que os profissionais se adaptem rapidamente a novos cenários, retirem-se de sua zona de conforto e busquem novas habilidades. O mesmo fenômeno fora observado na advocacia corporativa. Esta necessidade de inovação, que exige que os advogados corporativos apliquem referidas habilidades na gestão dos departamentos, combinada à necessidade de busca da máxima eficiência na utilização dos recursos disponíveis, sejam eles tecnológicos, humanos ou financeiros, aumenta a importância da gestão nos departamentos jurídicos, bem como a exigência em relação a suas entregas. Desta forma, o presente estudo versa sobre a potencial otimização da gestão de departamentos jurídicos por meio do conceito *data driven decision management (dddm)*, isto é, uma gestão baseada em dados e informações. Para tanto, analisou-se a organização interna dos departamentos jurídicos no atual contexto histórico, combinada com os desafios e os gaps acadêmicos de seus gestores, a fim de se verificar como a metodologia *data driven*, por meio da utilização de tecnologias como os sistemas de *business intelligence*, pode auxiliar a gestão a atingir seus objetivos com máxima eficiência.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Data Drives Decision Management. Departamento Jurídico. *Business intelligence*. *Legal Analytics*. Gestão Jurídica. Tecnologia. Processo decisório.

¹ Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios da UNISINOS, RS; Advogado; e-mail: tiagoalegretti@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

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

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

Nas palavras de Motta (2004), esperam-se “justificativas ou razões para as escolhas”. Referido autor explica que “a maioria dos métodos de decisão constitui-se em formas de procurar razões para justificar escolhas” e conceitua razão como “parte da causa para a decisão”. Assim, conclui que “se há razões para escolher e agir, a decisão se impõe aos gestores. As razões servem para fundamentar a responsabilidade de dirigentes perante suas comunidades”.

Importa ressaltar que a pesquisa realizada para a confecção do presente estudo demonstrou que há pouca exploração do estudo de utilização de dados para a gestão de departamentos jurídicos. Na visão deste autor, tal fato decorre da falta de familiaridade dos operadores do direito com ferramentas da administração, bem como da falta de pesquisa acadêmica quanto aos benefícios da implementação desta ferramenta em um departamento jurídico que justifiquem o investimento e dedicação necessários.

Considerando estas premissas, o propósito deste artigo é sugerir formas de auxiliar o gestor jurídico a superar os desafios da gestão moderna, a qual engloba, dentre outras habilidades, a de tomar decisões corretas, ágeis e alinhadas com a

estratégia da empresa, por meio de uma metodologia *data driven*, isto é, guiando-se em fatos, premissas e dados.

A fim de viabilizar a gestão *data driven*, novas tecnologias têm sido aportadas para a coleta, processamento e utilização dos dados. Para a proposição deste estudo, a ênfase se dará na utilização da ferramenta de *business intelligence (BI)*, que é, nas palavras de Turban, “um termo guarda-chuva que combina arquiteturas, ferramentas, bases de dados, ferramentas analíticas, aplicativos e metodologias”, cujo “principal objetivo [...] é possibilitar acesso interativo (às vezes em tempo real) a dados, permitir a manipulação de dados e oferecer a gestores empresariais e analistas a capacidade de conduzir análises apropriadas”. (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019).

2 DEPARTAMENTOS JURÍDICOS NA ERA DA INFORMAÇÃO E DA TECNOLOGIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Esta mudança de paradigmas dos departamentos jurídicos coincide com a atual momento histórico vivido pela humanidade, denominado por muitos autores como a Era da Informação e do Conhecimento. Este momento é marcado pelo desenvolvimento tecnológico possibilitando um acesso de uma ampla gama de pessoas às informações, ocasionando, desta forma, um incentivo à geração acelerada e dinâmica destas. (CHIAVENATO, 2014).

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

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

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

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

A fim de se gerenciar toda esta informação gerada e facilmente acessível, pessoas e empresas passaram a realizar atividades de manuseio e armazenamento dos mais variados dados. A estas atividades realizadas em conjunto denominou-se gestão da informação. (DI MARTINO, et al., 2014).

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

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

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

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

Considerando a importância da gestão da informação para o mundo corporativo, parece lógico que o departamento jurídico, se quiser transitar bem neste

ambiente e tornar-se protagonista das atividades empresariais, deve também dominar esta ciência.

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

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

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

Desta forma, o sistema de BI poderá processar os dados recebidos e entregar ao departamento jurídico informações como a probabilidade do acontecimento de um acidente de trabalho em um futuro próximo, bem como uma estimativa de passivo gerado por atividades arriscadas realizadas sem o cumprimento das orientações do jurídico. Este monitoramento, além de inibir atividades irregulares da empresa, e reduzir riscos e passivos trabalhistas, previne acidentes, gerando um imenso ganho à atividade empresarial.

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

3 A GESTÃO DE DEPARTAMENTOS JURÍDICOS E SEUS DESAFIOS

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

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

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

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

Como já exposto, o gestor jurídico é desafiado diariamente a cumprir o alto nível de exigência do ambiente corporativo e, para suprir este desafio, sente a necessidade de um conhecimento em várias competências, bem como de formar o departamento que gerencia com um perfil profissional adequado.

Neste ponto, é importante salientarmos que a presente pesquisa apontou a existência de *gaps* na formação profissional do advogado que se torna gerente jurídico. Tanto Na pesquisa realizada por Juliano Sangalli (SANGALLI 2013), quanto na de Rinaldi (Rinaldi, 2019), diversos gestores jurídicos destacaram o distanciamento do ensino teórico da prática como a principal dificuldade do profissional do Direito.

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

Este tema fora abordado em 2002 por Campilongo. Naquela ocasião, o autor concluiu que o excesso de dogmatismo e legalismo estavam tornando o estudo jurídico desconexo da realidade. Nas palavras do referido autor, “o saber pragmático

exigido pela nova racionalidade jurídica pressupõe o conhecimento das situações concretas, para, daí sim, extrair o máximo da regra”. (CAMPILONGO, 2002, p. 44).

Desta forma, o gestor jurídico se vê obrigado a buscar alternativas para suprir esta falha da formação acadêmica, dentre elas, está a utilização de tecnologias como o BI, para que o gestor se utilize de um sistema capaz de propiciar-lhe razões para tomadas de decisão mais assertivas, inclusive nas competências em que haja alguma falha em sua formação.

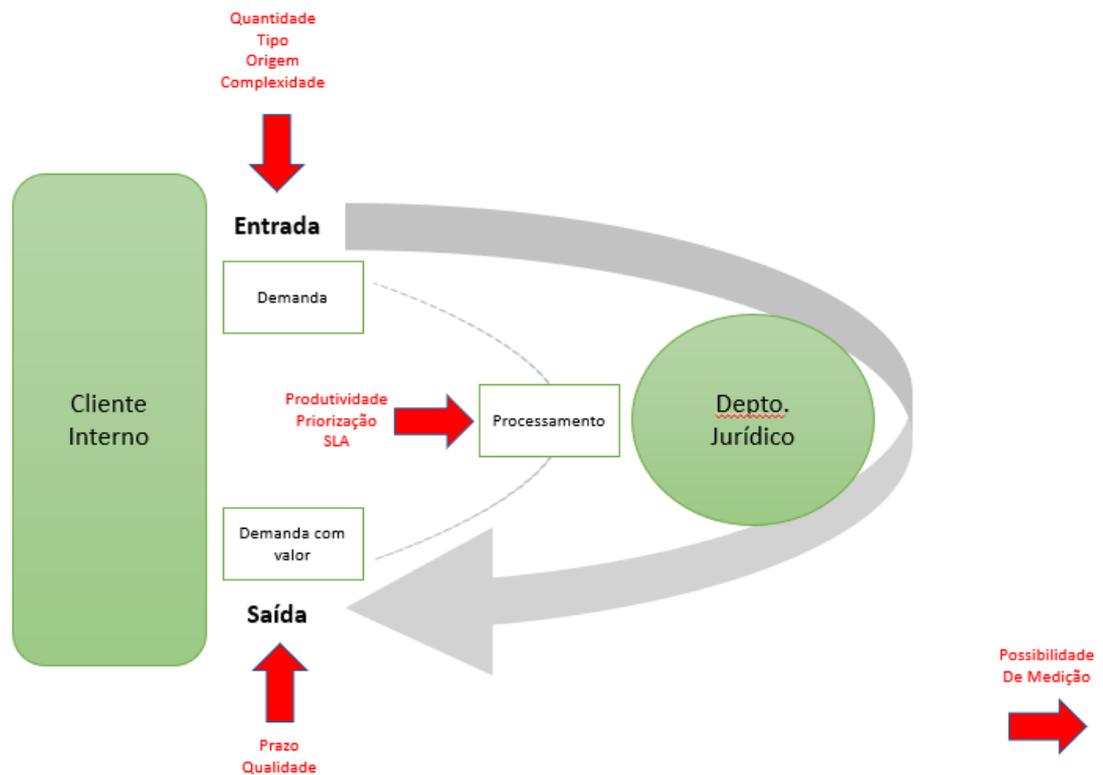
Entretanto, além de uma gestão exitosa, deve o gestor traçar a definição de um caminho a percorrer, ou seja, o planejamento de um percurso para o departamento alinhado com os objetivos da empresa. Para tanto, o departamento jurídico deve ter seu próprio planejamento estratégico, o qual, segundo Muller é extremamente importante para que seja possível ao departamento definir seus valores e objetivos, mantendo sempre o alinhamento com os objetivos da empresa (MÜLLER, 2003).

Suprido ou minimizado o *gap* de formação, e tendo o departamento jurídico alinhado seus objetivos com o planejamento estratégico da empresa, outro desafio a ser superado pelos gestores de departamento jurídico com o uso da tecnologia é a organização das atividades do departamento jurídico.

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

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

Figura 1 – entradas e saídas de um departamento jurídico



Fonte: autor

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

Ainda, para que a entrega do valor intelectual na entrada seja possível com qualidade e no tempo adequado, o gestor jurídico deve alinhar os prazos e as expectativas de qualidade do serviço com a governança e demais áreas da empresa. A isto denomina-se Acordo de Nível de Serviços, comumente tratado no meio empresarial pela sigla em inglês 'SLA' (*Service Level Agreement*). Quando formalizado e utilizado internamente na empresa, este acordo serve para comunicar e prevenir conflitos entre seus departamentos ao garantir que estes utilizem os mesmos critérios para avaliar a qualidade do serviço. (GOMES, 2001).

Ciente da qualidade e dos prazos esperados, deverá o gestor organizar as atividades de modo a distribuí-las corretamente entre os integrantes do departamento, considerando as habilidades e especialidades de cada um, monitorar a produtividade,

bem como priorizar as atividades mais importantes ou urgentes, a depender dos objetivos da empresa.

Em que pese nem sempre as atividades do departamento jurídico sejam facilmente verificadas como uma melhoria na entrega final ao cliente, a atividade do departamento jurídico é parte do aperfeiçoamento do próprio produto da empresa de forma indireta, a qual, nas palavras de Serio e Vasconcellos, ocorre por meio da redução de custos e melhoria de processos. (SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Neste entendimento, a segurança jurídica, um dos valores entregues agregados pelo departamento às entradas de processos, é uma prevenção importante a riscos empresariais e prejuízos futuros. Para que o departamento jurídico tenha maior valor e protagonismo na empresa, e que o gerente da área e demais integrantes possam entregar um valor às entradas de demandas, deverão priorizar atividades e utilizar as informações disponíveis de maneira adequada, potencializando a produtividade da equipe e possibilitando ao gestor dedicar-se às questões que terão impacto direto no andamento das atividades da empresa e busca de seus objetivos.

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

Com ambientes corporativos cada vez mais complexos e processos cada vez mais comprimidos, faz-se necessário tomar decisões mais ágeis e embasadas (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2019). Este embasamento se dá, conforme já exposto, em dados e informações disponíveis e processadas. Para superar esse desafio, o gestor jurídico necessita utilizar-se de técnicas, habilidades e sistemas propícios para a tomada de decisões complexas, as quais requerem, nas palavras de Lacombe, “uma análise do sistema considerando corretamente todas as variáveis de todos os seus elementos e as inter-relações entre eles” (LACOMBE; HEILBORNE, 2015).

A importância da informação para o embasamento de decisões é reforçada por Guimarães e Évora ao afirmarem que “a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão” (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004). Referidos autores informam, ainda, “que, quanto mais estruturado for este processo, como no caso dos modelos racional e de processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que

possam responder às demandas e necessidades informacionais do decisor”. (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

Tal afirmação reforça a importância e consagra os benefícios da utilização de um sistema de BI para a tomada de decisão, visto que este sistema pode ser definido como um conjunto de atividades e tecnologia destinado a obter, processar e produzir informações (BIO, 1987, p.116), o que, conforme já estudado, é extremamente importante para a elaboração das razões para a tomada de decisões mais assertivas.

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

Além dos benefícios decisórios acarretados pelo sistema de informação, é importante ressaltar que sua utilização pode auxiliar o gestor a evitar os erros mais comuns nas tomadas de decisão, os quais Robbins denomina de *heurísticos*. De acordo com o autor, os *heurísticos* se apresentam em duas formas principais: na forma de **disponibilidade**, que trata da tendência em tomarmos decisões com base em informações que estão facilmente disponíveis, como experiências recentes e marcantes, e na forma de **representatividade**, que faz com que tomemos decisões baseados na possibilidade de ocorrência de tudo aquilo que estamos familiarizados, como eventos similares repetidamente ocorridos em um ambiente muito familiar, como uma empresa em que se trabalha há algum tempo. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2012).

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

4 O USO DE UM SISTEMA DE *BUSINESS INTELLIGENCE* (BI) COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO *DATA DRIVEN*

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

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

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

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

Segundo Freitas, a tecnologia do BI “permite a apresentação de dados em formas gráficas”, possibilitando ao usuário “utilizar sua percepção visual” para melhor analisar e entendê-los. (FREITAS *et al.*, 2020, p. 143-158).

Conforme Linden (2011), dez regras são fundamentais para a implementação de uma solução de BI em uma organização: “1. Definir os requisitos funcionais; 2. Definir os grupos de utilizadores; 3. Envolver os utilizadores numa fase inicial; 4. Ter apoio da gestão de topo; 5. Identificar os indicadores de desempenho (KPI) requeridos; 6. Garantir a integração e qualidade dos dados; 7. Descobrir que

ferramentas de BI já estão disponíveis na empresa; 8. Escolher o software de BI correto; 9. Limitar o tempo de execução do projeto; 10. Um projeto de BI é um processo em constante evolução, sendo necessária a sua manutenção, atualização, e garantia de qualidade e funcionamento ao longo do tempo”. Para fins deste estudo, em que pese a importância dos requisitos técnicos como definição de software e garantia de integração e qualidade dos dados, estes não serão analisados para que o foco esteja nos requisitos estratégicos. Isto porque os requisitos técnicos não serão, em sua grande maioria, objetos de estudo e execução pelo gestor jurídico, mas sim pelo apoio das equipes de tecnologia da informação.

Dentre os requisitos estratégicos encontram-se dois dos mais importantes para um gestor jurídico, o apoio da gestão de topo e a identificação de indicadores de desempenho. Isto porque sem estes benefícios, será muito difícil para o gestor implementar a ferramenta e usufruir de seus benefícios. Para que o cumprimento destes requisitos seja possível em um departamento jurídico, é importante que ocorra o alinhamento de expectativas entre a governança da empresa e o gestor jurídico sobre as entregas a serem feitas pelo departamento jurídico.

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

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

5 O DEPARTAMENTO JURÍDICO COM A CULTURA DATA DRIVEN

A Era da Informação e da Tecnologia, combinada com a exigência cada vez maior por resultados e excelência profissional, acarretam ao gestor jurídico a necessidade de utilizar corretamente as informações e tecnologias disponíveis.

Considerando que o valor de uma informação depende do quanto esta auxiliará o tomador da decisão uma análise mais adequada da situação (Bachmann, 2016), é importante que o gestor jurídico entenda quais cenários é preciso verificar para decidir os dados que o possibilitem. Portanto, a questão que se impõe é quais os dados devem ser coletados para que o departamento jurídico, alinhado com a estratégia da empresa, possa tomar melhores decisões baseadas na cultura *data driven*.

Dos três tipos de informações existentes, (estratégicas, gerenciais e operacionais), as quais são utilizadas pelos integrantes de uma empresa de acordo com o nível hierárquico que estes ocupam, interessam ao gerente jurídico as informações gerenciais, que são aquelas que indicarão a produtividade e a qualidade do trabalho desenvolvido sob sua responsabilidade. Essas informações geram indicadores para tomadas de decisão que serão utilizadas para aprimorar o desempenho do departamento, como remanejamento de pessoal, promoções, organização de atividades, entre outras (BACHMANN, 2016).

Para que o BI possa coletar os dados, é necessário criar um sistema de workflow no departamento jurídico, pois esta é a ferramenta que possibilitará ao sistema receber os dados sobre as entradas, o processamento interno das demandas e suas respectivas saídas. Desta forma, o gerente e demais integrantes do departamento jurídico poderão controlar, por exemplo, se os prazos estão sendo cumpridos e se as demandas estão sendo atendidas corretamente e nos níveis de prioridade estabelecidos.

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

Ao coletar os dados de entradas, processamento e saídas de cada atividade e informar ao gestor uma visão geral das atividades do departamento e de seus integrantes, o BI possibilita uma análise da produtividade, identificação de dificuldades e facilidades dos advogados, para que o gestor possa distribuir melhor as atividades a serem desempenhadas por cada integrante do departamento. Além desse benefício para a organização interna do departamento, cumpre lembrar que decisões baseadas em dados tendem a ser mais assertivas, bem como ocasionam o registro

de seus fundamentos, o que pode ser de extrema importância para o gestor em caso de questionamentos futuros.

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

Assim, temos que o gestor jurídico, utilizando-se de uma cultura *data driven*, poderá usufruir de diversos benefícios, como a seleção de informações adequadas para o departamento, priorização de atividades e cumprimento dos níveis de serviço, aprimoramento da utilização dos recursos humanos, possibilidade dos integrantes do departamento jurídico dedicarem-se aos assuntos estratégicos da empresa e, principalmente, tomar decisões mais eficientes, alinhadas com o planejamento estratégico e embasadas em dados e informações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Em capítulo oportuno, fora aprofundado o estudo sobre outra capacidade extremamente importante para este profissional: a capacidade de tomar melhores decisões baseadas e fundamentadas em dados e informações precisas. A exigência desta capacidade decisória decorre do fato de que as empresas atuais esperam que os gestores e integrantes dos departamentos jurídicos estratégicos tomem decisões assertivas e alinhadas com a estratégia da empresa, entregando soluções criativas e que possibilitem melhorias nos resultados do negócio com o máximo de proteção jurídica.

Em pesquisas realizadas e aportadas ao presente estudo, foi possível identificar anseios e dificuldades dos profissionais de Direito atuantes no ramo empresarial. Em geral, as pesquisas apontaram que há um distanciamento entre o que é ensinado no curso de Direito e o que é exigido pelas empresas a estes profissionais, em especial quanto à gestão e suas ferramentas, bem como noções de negócio e economia. Considerando que um dos maiores desafios da gestão de departamento jurídico interno das empresas é criar valor para o negócio (Gardner, 2003), é possível perceber a real importância das habilidades gerenciais e negociais dos gestores jurídicos, visto que estas são requisitos essenciais para o cumprimento destes objetivos.

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

Conforme o estudo, dados e informações são elementos extremamente importantes no processo decisório, sendo um diferencial competitivo importante desta era a capacidade dos profissionais de utilizarem-se de ferramentas e tecnologias que possibilitem melhores coletas e processamento de dados. Essa capacidade de selecionar e processar dados tem tido maior relevância na presente era da informação, na qual dados e informações estão acessíveis em enorme quantidade, exigindo que os usuários realizem uma gestão correta para evitar um excesso de informação imprecisa e distorções de entendimento.

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

FREITAS, Carla Maria dal Sasso et al. Introdução à Visualização de Informações. **Revista de Informática Teórica e Aplicada**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p.143-158, 2001. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/19398>>. Acesso em: 21 set. 2023.

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

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

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

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

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

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

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

LEITE, L. S. Como Avaliar o Departamento Jurídico das Empresas. **Jota**, mar. 2017. Disponível em: https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/como-avaliar-os-departamentos-juridicos-das-empresas-08032017>. Acesso em: 21 set. 2023.

Linden, K., "Dez regras clássicas para implementar Business Intelligence", Computerworld, <https://computerworld.com.br/acervo/dez-regras-classicas-para-implementar-business-intelligence/>, 2011. Acesso em 18 set. 2023.

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

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

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

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

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

SANGALLI, J. N. **Advogado Corporativo: Competências necessárias para os desafios da gestão jurídica nas empresas gaúchas**, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4038>. Acesso em 21 set. 2023.

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

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

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

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

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

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

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

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

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