

Realização:

Turivius

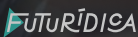
# Departamentos Jurídicos:

## de centro de custo para central de soluções.

Como usar tecnologia e inovação para deixar o departamento jurídico da sua empresa preparado para os desafios do século XXI



Apoio:



Danilo R. Limoeiro, PhD (CEO | Turivius)  
Ana Catarina de Alencar  
Bernardo de Azevedo e Souza  
Wagner Osti

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L734d Limoeiro, Danilo Rocha

Departamentos jurídicos: de centro de custos para central de soluções: como usar tecnologia e inovação paara deixar o departamento jurídico da sua empresa preparado para os desafios do século XXI [recurso eletrônico] / Danilo Rocha Limoeiro (Organizador). – São Paulo: Turivius Legal Inteligence, 2021.

200 Kb.

ISBN: 978-65-993204-1-5 (e-book)

1. Direito. 2. Tecnologia Jurídica. 3. Departamentos jurídicos –  
4. Administração. I. Limoeiro, Danilo Rocha. II Alencar, Ana Catarina de  
III. Azevedo, Bernardo de. IV. Rosti, Wagner. V. Título.

CDD 340

**Bibliotecária Responsável: Eliane M<sup>a</sup>. Pereira Kronhardt (CRB 10/1518)**

# Sobre os autores



## **Danilo Limoeiro**

PhD (MIT) e CEO da  
Turivius Legal Intelligence



## **Ana Catarina de Alencar**

Advogada (Opice Blum) e  
Professora (UNISOCIESC/Anima)



## **Bernardo de Azevedo**

Advogado, Professor e  
Diretor do Villa Academy



## **Wagner Osti**

Gerente jurídico e compliance  
da Booking.com

# Sumário

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
<b>CAPÍTULO 01</b>   Inovação para Departamentos Jurídicos: 4 dicas essenciais para colocar em prática agora	<b>03</b>
<b>CAPÍTULO 02</b>   Como organizar o Departamento Jurídico de uma empresa? 5 passos para começar seu Jurídico do zero ou aprimorar a organização da sua área	<b>09</b>
<b>CAPÍTULO 03</b>   Smart KPIs para departamentos jurídicos: e que são e porque você deveria usar	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 04</b>   Métricas para Departamentos Jurídicos: como ampliar e demonstrar o impacto da sua área na empresa?	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 05</b>   O uso do Visual Law em Departamentos Jurídicos	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 06</b>   Checklist para departamentos jurídicos: 5 práticas de gestão que você pode adotar agora (Parte 1)	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 07</b>   Checklist para departamentos jurídicos: mais 5 práticas essenciais de gestão estratégica para adotar na sua área agora (Parte II)	<b>39</b>
<b>FINAL</b>	<b>43</b>



# Introdução

De centro de  
custos para central  
de soluções:  
novas tecnologias e o  
novo papel dos  
Departamentos Jurídicos.

escrito por  
Danilo Limoeiro,  
PhD



Os departamentos jurídicos das empresas são vistos majoritariamente como um centro de custos. Com a incorporação de novas tecnologias, aliada à boa gestão, eles podem se transformar em uma central de soluções.

Ver o departamento jurídico como central de soluções é especialmente importante no país com o sistema jurídico mais complexo do planeta. Quanto mais complexo o sistema jurídico, maior a necessidade dos departamentos jurídicos se apresentarem como solução.

O departamentos jurídicos têm o potencial de reduzir custos, mitigar riscos e viabilizar novas verticais de negócios. Este livro é para você que quer saber como levar o seu departamento jurídico para um novo patamar de modernidade.

Nele te mostramos os passos para incorporar tecnologias e técnicas como jurimetria, visual law e smart KPIs para que seu departamento jurídico seja um motor propulsor das outras áreas do seu negócio, uma verdadeira central de solução, com eficiência e baixo custo.

É disso que as empresas precisam, é isso que você precisa entregar. **O objetivo deste livro é te mostrar como entregar o que o mercado precisa**, focando especialmente no uso de novas tecnologias.

Iniciamos com o básico. Nos primeiros dois capítulos, inicia pelo Ana Catarina de Alencar discute como a inovação ajuda departamentos jurídicos e dá as principais dicas para começar essa estruturação do zero. Ana Catarina vai direto aos pontos básicos e é de lá que você deve começar.

No capítulo 3, Wagner Osti apresenta o tema de smart KPIs para os departamentos. Você sabe a diferença de smart KPIs para os KPIs comuns? Sabe como eles se relacionam com a advocacia data-driven? Entenda melhor esse tema no Capítulo 3 e se aprofunde na questão de métricas para departamentos jurídicos no Capítulo 4.

Você sabe o que é Visual Law e como ela pode ser aplicada nos departamentos jurídicos? Bernardo de Azevedo introduz o tema no capítulo 5. Ele discute as vantagens de utilizar Visual Law e traz casos interessante de como empresas podem usar Visual Law para, por exemplo, explicar contratos e termos de uso para seus clientes. Ana Catarina de Alencar retorna nos Capítulos 6 e 7.

1 CEO da Turivius Legal Intelligence, PhD pelo MIT, mestre pela Universidade de Oxford

Lá ela apresenta um check list final das melhores práticas de gestão que você pode adotar com facilidade.

Agora é prossiga para o Capítulo 1 e entenda mais sobre inovação jurídica e veja as 4 dicas para começar a inovar no seu departamento jurídico agora mesmo.







Inovação para  
Departamentos  
Jurídicos:  
4 dicas essenciais para  
colocar em prática agora

escrito por  
**Ana Catarina  
de Alencar**



O que é inovação jurídica? Como aplicar esse conceito no dia a dia do seu Departamento e por onde começar? Conheça nossas quatro dicas essenciais e entenda como fazer do seu Departamento Jurídico um centro de soluções para a sua empresa!



Capítulo 1

## ⋮⋮⋮ O que é “inovação jurídica”, ⋮⋮⋮ afinal?

Os questionamentos dos advogados sobre o universo da inovação vão desde o “nonsense” até as preocupações mais genuínas: inovar é adotar um vocabulário do tipo “Vale do Silício” e pedir ao seu time para que pense “fora da caixa”? É abandonar o terno e gravata e aderir ao jeans e camiseta?

Independente das controvérsias mais “conceituais”, entender sobre inovação jurídica se tornou um requisito fundamental para os Departamentos Jurídicos, uma vez que esses setores são vistos como centro de custos e não de lucro para as empresas. Por isso, mais do que nunca, advogados necessitam ter visão de negócios e compreender formas pelas quais seus departamentos podem gerar soluções e vantagens financeiras. Logo, essa não é uma conversa restrita ao mundo das startups, do Vale do Silício ou de empreendedores super criativos. A inovação é uma necessidade também no dia a dia dos operadores do Direito.

Conforme ensina o Prof. Clayton Christensen da Harvard Business School, “inovação” é uma mudança no processo pelo qual uma organização “transforma trabalho, capital, materiais ou informações em produtos ou serviços de maior valor”. Se aplicarmos esse conceito ao universo jurídico, a inovação representará uma mudança que gera valor em serviços e atividades legais ou em um Departamento Jurídico como um todo.

Essa mudança pode ser classificada em duas grandes categorias: “incremental” ou “disruptiva”. Isso quer dizer que o seu departamento pode aplicar inovações “menores”, de tipo

incremental, isto é, melhorias no custo, tempo, recursos, formas de apresentação dos serviços, estratégias de comunicação, etc.

Por outro lado, seu departamento também pode implementar uma inovação de tipo mais profundo ou “disruptiva” que não foca apenas em melhorias, mas, em uma reformulação total do escopo dos serviços ou atividades, incluindo estruturas e objetivos de médio e longo prazo.

Por isso, não se trata de “(re)inventar a roda”: a inovação jurídica é algo muito mais simples do que geralmente se pensa e está ao alcance de todos os profissionais da área. Pode se apresentar como uma melhoria no processo de comunicação com clientes, na adoção de uma nova escala de trabalho no seu departamento, uma nova forma de cálculo de produtividade de seus colaboradores, ou mesmo em ajustes que fazem toda a diferença na famosa planilha do excel.

---

1 Disponível em: <http://harmeh.com/wp-content/uploads/2016/10/Claton-M.-Chri-tensen-The-Innovators-Dilemma-When-New-Technologies-Cause-Great-Firms-to-Fail-Management-of-Innovation-and-Change-Series-1997.pdf>. Acesso em: 14.03.2021.

2 Disponível em: <https://www.business2community.com/brand-views/qmarkets/corprate-dilemma-incremental-vs-disruptive-innovation-01617168>. Acesso em: 14.03.2021.



## Departamento Jurídico: de Centro de Custos a Central de Soluções

Os Departamentos Jurídicos são frequentemente considerados centros de despesas e não centros geradores de receita para as empresas. Os gastos vão desde condenações judiciais, custas processuais, honorários de escritórios terceirizados, cartórios, despesas administrativas, de correios, entre outros. A lista pode ser muito mais extensa a depender do escopo de negócios da empresa, porte e tamanho do departamento.

Entretanto, existem maneiras de gerir o departamento estrategicamente fazendo dele um relevante aliado no aumento dos resultados financeiros da empresa. Uma dessas formas consiste na adoção de ferramentas de inovação tecnológica pelo departamento, incluindo sistemas de gerenciamento de contratos, processos judiciais, escritórios parceiros, entre outros tipos de monitoramento de atividades e serviços.

Por isso, o investimento no mindset de inovação jurídica e novas tecnologias disponibilizadas por lawtechs e legaltechs é fundamental para rastrear o desempenho do Departamento Jurídico. Nesse sentido, advogados internos de empresas não são chamados apenas a defesa e ajuizamento de ações, mas ao entendimento do escopo de negócios, gestão de riscos e promoção do crescimento financeiro da empresa.

Essa reinvenção do Departamento Jurídico passa, necessariamente, por um papel mais atuante e participativo na tomada de decisão estratégica pela empresa, orientado por uma visão de negócios em contraposição a uma visão estritamente focada na lei. Assim, nesta

nova configuração, o Departamento Jurídico se torna uma verdadeira "central de soluções" e não mais um centro de custos.

De qualquer modo, para atingir esse objetivo é necessária uma perspectiva de inovação, uma cultura orientada por dados, soluções tecnológicas efetivas e novos formatos de entrega das atividades do departamento. Essas são as principais mudanças para favorecer a inovação jurídica fazendo dele muito mais eficiente e menos custoso para o negócio.

## 4 Dicas Essenciais para começar agora

### 1- MUDE SEU MINDSET

A inovação jurídica se inicia com uma alteração do conceito que o profissional do Direito tem sobre si próprio e sobre a sua atuação. Por isso, se trata de uma mudança mais profunda de mindset sobre o que você faz todos os dias no seu departamento, como e porquê.

No contexto de uma empresa, isso começa por saber que o seu departamento impacta diretamente a lucratividade do negócio e é nesse ponto que a percepção do Jurídico precisa mudar. Advogados são geralmente vistos como criadores de custo com baixo índice de benefício. São consider

ados profissionais engessados, que tendem a impedir a tomada de risco ao invés de auxiliá-la.

Essa cultura jurídica tradicional que vigorou por muitos anos está sendo rompida por um mundo volátil, por uma nova economia de dados e pela presença cada vez maior da inovação tecnológica. Todas essas mudanças trazem uma outra realidade para os departamentos jurídicos. Nela o advogado assume a postura de um verdadeiro parceiro de negócios, contribuindo para o sucesso econômico da empresa.

Por isso, é imprescindível que os profissionais da área mudem seu mindset e incentivem a mudança de cultura em seus departamentos. Esse é um treino mental diário que deve ser colocado em prática ao resolver os problemas e demandas da profissão com foco em melhoria de processos, otimização de metodologias, bem-estar coletivo e lucratividade para a empresa.

## **2- SEJA DATA DRIVEN**

Para estruturar um Departamento Jurídico com inovação é necessário conhecer e ser orientado por seus dados internos. Há departamentos que não possuem métricas claras, indicadores e dados relativos à produtividade, custos, melhorias, possibilidades de investimentos, etc.

É necessário revisar o fluxo de trabalho do departamento, entender quais as principais atividades, demandas que necessitam de revisões contínuas e quais as suas principais dores. Tudo isso deve constar em uma base de dados

minimamente estruturada a fim de que tecnologias possam ser aplicadas sobre esses dados posteriormente.

Sem um banco de dados não é possível automatizar a maioria das atividades do seu departamento ou mesmo aplicar soluções de inteligência artificial mais complexas. Cite-se como exemplo, softwares de elaboração e análise de contratos. Como o software contratado irá analisar um determinado tipo de cláusula contratual se esses contratos não estão digitalizados e disponíveis online para aplicação do algoritmo? Por isso, digitalize-se e estruture os seus dados.

Outro item de extrema importância na análise de dados de departamentos jurídicos é a gestão da carteira de processos judiciais, incluindo o levantamento de depósitos judiciais, alvarás, controle de prazos, entre outros. Todos esses processos podem ser automatizados e os dados extraídos dessas atividades podem trazer insights importantes para a empresa, sugerindo, por exemplo, que é mais vantajoso realizar um acordo na fase inicial de uma ação trabalhista ao invés de seguir para a fase de instrução e julgamento.

Essa mesma análise é necessária para a gestão dos escritórios que prestam serviços junto aos departamentos jurídicos de grandes empresas. A avaliação de indicadores incluindo custos e produtividade dos parceiros é um item fundamental para compreender o grau de satisfação do setor com essas contratações, auxiliando nas tomadas de decisão.

### 3- APOSTE ALTO EM TECNOLOGIAS JURÍDICAS

Os departamentos jurídicos precisam ganhar eficiência, reduzir custos e mostrar o valor do seu trabalho para a empresa. Nesse sentido, o uso da tecnologia não é uma ameaça, mas, um grande ativo e um forte aliado no atingimento de metas e objetivos já determinados pela direção do negócio. A tecnologia fará o trabalho pesado e repetitivo, permitindo que os advogados se concentrem naquilo que fazem de melhor: utilizar sua criatividade e conhecimento jurídico para gerar soluções.

Logo, deve-se apostar em tecnologia, tendo em vista que ela permite que o seu departamento se torne cada vez mais estratégico e competitivo, alocando tempo, recursos e expertise de forma otimizada. Algumas das inovações tecnológicas atuais para departamentos jurídicos consistem nos seguintes serviços:

**01.** Automatização de tarefas repetitivas e burocráticas como assinaturas de contratos, controle de prazos processuais, elaboração e interpretação de documentos jurídicos simples, entre outros, trazendo melhora no fluxo de trabalho, agilidade e precisão na execução de tarefas.

**02.** Jurimetria e análise preditiva, aplicando dados estatísticos sobre a pesquisa de jurisprudência para projetar os cenários mais prováveis no desfecho de um determinado litígio. O leitor pode conhecer mais sobre esse serviço na Plataforma da Turivius que oferece ferramentas de business

intelligence e information discovery alimentados com inteligência artificial. Com isso as soluções mais ágeis e precisas para os seus clientes internos.

**03.** Plataformas de resolução de disputas online (Online Dispute Resolution – ODR), que oferecem a possibilidade de mediação e negociação de reclamações de consumidores pela internet, de forma ágil e empática às necessidades do cliente, prevenindo o ajuizamento de ações em face da empresa.

### 4- CUSTOMIZE-SE PARA O SEU INTERLOCUTOR

Levar a sério a inovação implica empoderar o seu cliente. Isso significa considerar sempre que as atividades e serviços desempenhados pelos advogados não são feitos para outros advogados. Pareceres, consultas ou reuniões são feitos para pessoas das mais variadas formações, sem grandes pretensões de conhecer o Direito tão profundamente.

Por isso, é preciso exercer empatia no momento de apresentar o seu trabalho: é uma prática razoável entregar um parecer de 30 páginas ao seu CEO? Ou fazer uma reunião de três horas utilizando brocados jurídicos para explicar a nova “Lei Geral de Proteção de Dados” ao time de TI? Precisamos da tal “mudança de mindset” aqui.

Customizar o seu trabalho deve levar em conta as seguintes questões: quem é o meu interlocutor? Qual a sua cultura corporativa ou organizacional? Qual seu estilo de linguagem, comportamento, forma de vestir, etc? Quais as suas

principais dores e gargalos?

Por isso, se o seu interlocutor busca uma entrega ágil, simples e objetiva, é necessário que o seu time aprenda algumas técnicas de inovação extremamente importantes para mudar o formato de apresentação do seu trabalho.

É possível utilizar os princípios do Legal Design e do Visual Law para entregar documentos em formatos gráficos, acessíveis, interativos, intuitivos e empáticos à compreensão do cliente. Essas técnicas podem ser aplicadas desde a concepção de um determinado serviço jurídico, como também sobre petições, contratos, formulários e e-mails. A ideia é deixar a produção textual cada vez mais visual e acessível por meio de imagens, fluxogramas, tópicos, etc.

Por exemplo, com a ferramenta de legal data analytics da Turivius, você consegue resumir os riscos tributários de uma operação financeira em apenas um gráfico. Uma imagem vale mais que mil palavras. E certamente o CFO da sua empresa vai entender melhor esses riscos, e valorizar o seu trabalho, se você lhe mostrar algumas estatísticas ao invés de várias laudas elucubrando sobre a jurisprudência de um tema.

Mas, não é necessário ir tão longe. Inovações incrementais podem ser feitas nos enormes e rebuscados textos jurídicos. Isso pode significar a criação de um resumo de uma página, ao invés da entrega de um extenso memorando, ou mesmo de uma síntese das suas recomendações em bullet points no

powerpoint.

O desafio aqui reforça a necessidade de uma mudança de mindset: é preciso tempo para pensar sobre essas questões, ouvir os clientes, pedir feedback e investir no esforço contínuo de implementar melhorias. Em síntese, customize-se para o seu interlocutor. Isso gera empatia e empatia é um dos gatilhos para a inovação.

Concluindo nossas quatro dicas essenciais, é fundamental que o seu Departamento Jurídico lidere esse movimento de mudança e incentive o mindset de inovação a cada atividade realizada. Com isso, a área ganha destaque e competitividade, trazendo visibilidade para o seu time e possibilidades de investimentos futuros. Os benefícios são inúmeros e o quanto antes colocados em prática, melhores e maiores os seus resultados.



# Como organizar o Departamento Jurídico de uma empresa?

5 passos para começar seu Jurídico do zero ou aprimorar a organização da sua área

escrito por  
**Ana Catarina de Alencar**



Está começando um Departamento Jurídico do zero ou buscando revigorar a organização da sua área? Entenda como organizar o seu Jurídico em 5 passos fundamentais e aprenda como estruturá-lo de forma eficiente e estratégica na sua empresa.

No atual contexto econômico desafiador, um departamento jurídico de sucesso serve como um catalisador de valor para a organização. Para atingir esse objetivo, o Jurídico deve estar organizado segundo as necessidades e premissas do negócio; a área precisa estar adaptada e aderente às operações da empresa em que atua.

Por isso, gestores de departamentos jurídicos deveriam começar se perguntando: “Estamos estruturados visando o sucesso da empresa? E se não, como podemos fazer isso acontecer?”.

Departamentos jurídicos bem organizados transmitem confiança para prever e mitigar os riscos do negócio enquanto trabalham de forma colaborativa, garantindo um serviço de qualidade para que a empresa opere em um mercado dinâmico e global. Na medida em que cada profissional dentro do departamento jurídico realiza suas atividades dentro dessa concepção estratégica, o sucesso e o reconhecimento interno aumentam.

Assim, quer esteja construindo um departamento jurídico do zero ou revisando a organização de um departamento já constituído, você deve avaliar se as suas atividades, recursos e pessoal contratado estão adequadamente posicionados de acordo com estratégia da sua empresa. Essa revisão pode acontecer, especialmente, durante fusões e aquisições realizadas pela organização, em processos de terceirização de atividades internas ou na entrada de novos membros importantes no departamento.

Para avaliar esse cenário, preparamos algumas perguntas introdutórias que devem ser aplicadas para mapear as necessidades do seu departamento já constituído ou em construção:

- ✓ Qual a melhor estrutura para atender os outros departamentos da empresa?
- ✓ Quais são as expertises necessárias para o departamento? Quem devo contratar e o que devo terceirizar?
- ✓ Qual a melhor estrutura para a gestão de documentos, arquivos e layout interno?
- ✓ De quais recursos e ferramentas tecnológicas precisamos?
- ✓ Quais são as nossas metas por período? Temos um planejamento estratégico para alcançá-las?

## **1- DEFINA O TIPO DE ESTRUTURA INTERNA**

Seu departamento jurídico está estruturado adequadamente para atender às necessidades da empresa? Independentemente da resposta à questão, há várias coisas a considerar sobre a estrutura certa para a sua área. A primeira delas é o tipo de estrutura a ser adotada.

Entre os tipos mais comuns de estrutura estão as seguintes: (i) estrutura funcional, na qual a equipe jurídica é dividida por temas do Direito; (ii) estrutura focada no cliente, pela qual os advogados são alocados em frentes do negócio ou em áreas geográficas onde ele é realizado e (iii) estrutura híbrida,



que combina a utilização dos dois primeiros métodos.

A estrutura que faz mais sentido para o seu departamento jurídico nunca é definitiva e sempre está mudando em conjunto com as decisões da empresa. De qualquer modo, algumas variáveis importantes devem ser levadas em consideração para escolher a estrutura interna mais adequada, incluindo (i) a natureza do negócio; (ii) o tamanho do departamento jurídico; (iii) o perfil dos advogados internos (se mais generalistas ou especialistas); (iv) particularidades da empresa no oferecimento dos serviços e/ou produtos e (v) a visão da Diretoria e Conselho de Administração sobre o assunto.

Estruturas divididas por áreas do Direito são geralmente mais indicadas para departamentos com profissionais de perfil especialista que trabalham com orientações, pareceres e análises de risco para apoio à tomada de decisão dos outros departamentos. Essa estrutura também é mais indicada para departamentos jurídicos maiores que contam com um maior número de profissionais focados em questões distintas.

Já a estrutura focada no cliente é indicada para frentes de negócios mais complexos e ágeis, nas quais é importante contar com a expertise de um profissional generalista focado na resolução de problemas durante a prestação dos serviços. Logo, essa estrutura aparece com mais recorrência em departamentos com advogados generalistas, em menor número e nas empresas onde a complexidade do negócio seja maior.

Muitas vezes, a decisão sobre os dois tipos de estrutura explicados acima não é clara ou, parece indicar que uma junção dos dois tipos resulta em maiores benefícios para a empresa. Nesse caso, uma combinação dos dois tipos de estrutura é indicada, adotando-se o tipo híbrido. Em suma, essa análise e escolha do tipo de estrutura é imprescindível tanto para o sucesso da equipe quanto para a maior qualidade dos serviços prestados à empresa.

## **2- CONTRATE A EXPERTISE NECESSÁRIA**

Contratar os profissionais certos para o seu departamento e compreender o que pode ser terceirizado é fundamental. Em primeiro lugar, é preciso avaliar o orçamento disponível ao departamento e determinar o número de profissionais necessários, de acordo com o volume de solicitações e a complexidade do negócio.

Em segundo lugar, é necessário analisar o perfil dos profissionais a serem contratados. Esses advogados internos devem ter perfil de especialista ou generalista? É necessário contar com profissionais que dominem determinada área do Direito com profundidade ou precisamos de profissionais que entendam um pouco de tudo e tenham visão de negócios?

A resposta a essa pergunta depende, logicamente, do tipo de trabalho a ser desempenhado e da natureza da atividade da sua empresa. Se a sua empresa é uma startup da área de tecnologia é possível que você precise contar com advogados especialistas em privacidade

e proteção de dados e outros profissionais com noções em responsabilidade civil e Direito do Consumidor, por exemplo. De outro lado, se a sua empresa é voltada ao comércio de bens e serviços, sem grandes complexidades, é possível que você queira contratar profissionais de tipo generalista com uma visão de negócios.

Feita essa análise é importante realizar um benchmarking com outras empresas do mesmo setor produtivo avaliando posições, salários e planos de carreira para implantação no seu departamento. Após determinar quem são os profissionais e expertises necessárias no seu time interno, você deverá considerar os tipos de atividades a serem desempenhadas por parceiros externos, como escritórios de advocacia, correspondentes jurídicos e outros serviços terceirizados.

Depois do processo de recrutamento e seleção, é hora de definir as atribuições e atividades de cada advogado interno. É fundamental que as atribuições, responsabilidades e metas de cada profissional sejam transmitidas de forma clara e monitoradas para uma avaliação transparente de desempenho. Boas práticas de gestão e métricas podem ser adotadas pelo departamento a fim de entender o desempenho e competências dos colaboradores. Conforme explicamos em texto anterior sobre as principais métricas necessárias aos departamentos jurídicos, incluir metas claras, prazos e nível de qualidade esperado nas entregas é importante para demonstrar os resultados do departamento à empresa.

Manter uma comunicação constante, clara e assertiva é essencial a sua estrutura. Reuniões de alinhamento regulares são altamente indicadas, assim como o uso de ferramentas para a distribuição e acompanhamento das tarefas como Trello, Slack, Kanban, entre outras metodologias de gestão interna como o Scrum. Incluir todos os seus compromissos em agendas compartilhadas de e-mail também é importante para uma comunicação eficaz e em tempo real. Essas e outras práticas de gestão eficiente e estratégica podem ser adotadas pelo seu departamento, conforme tratamos em texto específico sobre boas práticas de gestão estratégica que auxiliam a performance da sua área.

### **3- ESTRUTURE SEU LAYOUT, ARQUIVOS E DOCUMENTOS**

O sistema de arquivamento é a espinha dorsal da organização de qualquer departamento jurídico. Organizar arquivos de papel e arquivos digitais com classificações inteligentes é essencial para operar com eficiência. É importante que você desenvolva um sistema que se aplique a todos os arquivos para garantir a continuidade da prática por todo o time. Isso ajudará a todos no momento de procurar um documento específico dentro de um arquivo físico ou rede no servidor da empresa.

Se possível, escreva um manual com regras claras sobre (i) a nomenclatura de arquivamento dos documentos; (ii) o local de salvamento para cada tipo de arquivo; (iii) a classificação de confidencialidade para cada tipo de documento e o (iv) período de retenção e descarte dos documentos, incluindo a gestão de arquivo morto. Determine quem poderá

acessar seus arquivos na empresa e estabeleça bloqueios de acesso para servidores internos, nuvens e e-mails. Documentos físicos com conteúdo sensível deverão ser arquivados em móveis que contenham cadeados ou chaves para bloqueio de acesso. Defina quem cuidará desses arquivos e liberará os acessos quando necessário.

É altamente recomendável dedicar alguns minutos diários para examinar os arquivos e documentos salvos em seu computador ou mesa de trabalho, assegurando-se de fazer o salvamento nos locais corretos e indicados pelo gestor. Treinar os advogados internos nesse sentido será fundamental para a observância da regra. O gestor também deverá garantir que as regras para a gestão de arquivo estão sendo seguidas. Uma pesquisa mensal por amostragem nos arquivos digitais e físicos pode ser feita periodicamente no sentido de verificar se os documentos são salvos com a nomenclatura e classificação corretas.

Além disso, o layout do seu departamento jurídico está diretamente relacionado à eficiência da gestão de arquivo interno e pode afetar a organização da empresa. Imagine que sua diretoria solicita um documento que leva horas para ser encontrado. Uma gestão documental eficiente evita situações como essa que colocam a reputação e performance do seu departamento à prova.

Por isso, regras de gestão de arquivo e o layout são importantes: se o seu departamento não conta com um espaço e uma estrutura física funcional, isso, certamente, diminuirá sua capacidade

de se manter organizado e eficiente durante o dia. Assim, ao projetar sua área é importante ter os seguintes itens em mente:

**I** Escolha móveis e estruturas que abarquem suas necessidades e que sejam funcionais. Ter armários, mesas e gaveteiros aptos à guarda de livros, materiais de escritório e outros objetos é melhor do que optar por um só tipo de estrutura;

**II** Dê preferência para espaços de armazenamento verticais e com maior espaço em profundidade para a guarda de arquivo;

**III** Opte por móveis que possibilitem o armazenamento aberto e fechado de documentos. Essa estrutura favorece o acesso fácil a documentos e itens consultados várias vezes no dia a dia, mas, também protege e mantém em segurança os arquivos sensíveis que devem contar com travas de acesso;

**IV** Adote uma estrutura que permita uma visão geral pelo gestor de todos os colaboradores do departamento e que possibilite a comunicação entre eles. Optar por um layout alinhado à cultura do negócio no que tange ao estilo, design e cores do seu departamento também é fundamental para refletir os valores da empresa.

#### **4- ADOTE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS**

A utilização de tecnologia pelo departamento jurídico é imprescindível para uma atuação segura e eficiente. Como exemplo, usar um software de faturamento das horas contratadas por

clientes é muito mais eficiente do que fazer esse controle manualmente em papel.

Do mesmo modo, softwares de gestão de arquivos reduzem a utilização de papel e o espaço necessário no seu arquivo, fornecem acesso a informações de forma segura e acurada melhorando a comunicação e a medição de resultados pelo seu departamento.

Existem inúmeros softwares jurídicos que podem ser adotados pela sua área trazendo organização e eficiência. Podemos citar, como exemplos, sistemas de gestão de orçamento, gestão documental, gerenciamento de banco de dados, oferecimento de modelos, elaboração de documentos, controles de horas trabalhadas, distribuição de tarefas, gestão de projetos, sistemas de comunicação online, webcast, videoconferência e muito mais.

No atual contexto em que os departamentos jurídicos precisam ganhar eficiência e reduzir custos, o uso da tecnologia não é uma ameaça às profissões jurídicas, mas, uma grande aliada à sua atuação. Ferramentas tecnológicas farão o trabalho repetitivo e burocrático, conferindo mais tempo aos gestores e advogados internos para que se dediquem a tarefas de natureza intelectual e estratégica.

Logo, a aposta em tecnologia é fundamental para Jurídicos bem organizados e alinhados à cultura da inovação. Conforme tratamos em nosso texto sobre inovação para departamentos jurídicos, as principais inovações

tecnológicas para a área incluem os seguintes serviços e sistemas: (i) automatização de tarefas repetitivas e burocráticas como assinaturas de contratos, controle de prazos processuais, elaboração e interpretação de documentos jurídicos simples, entre outros; (ii) jurimetria e análise preditiva, aplicando dados estatísticos à pesquisa jurisprudencial para projetar os cenários prováveis no desfecho de um litígio, como o serviço da Turivius que você pode conhecer aqui e, (iii) plataformas de resolução de disputas na internet (online dispute resolution – ODR), que oferecem serviços de mediação e negociação, prevenindo o ajuizamento de ações em face da empresa.

Com o uso da tecnologia como ativo do seu departamento, a performance e expertise da área ganham destaque, trazendo visibilidade para o seu time e possibilidades de investimentos futuros.

## **5- DEFINA METAS E TENHA UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Uma boa organização interna é imprescindível por parte de todos os departamentos de um negócio. Entretanto, no universo do Jurídico interno essa necessidade é ainda maior considerando o papel relevante e estratégico do setor na estrutura geral da empresa. Quaisquer melhorias em sua organização e gestão podem ser rapidamente sentidas nas outras áreas da empresa.

Um dos itens importantes para uma boa organização do Jurídico é estabelecer metas úteis por período. Os departamentos jurídicos nem sempre se prestam a definir metas objetivamente

como as unidades de negócio da empresa, entretanto, definir metas é importante e uma grande oportunidade para fazer um balanço de muitas coisas.

O estabelecimento de metas por período ou atreladas a projetos específicos é uma oportunidade de divulgar o departamento e todas as coisas excelentes nas quais ele está engajado. Por meio dessas metas, é possível obter uma compreensão sobre o que é essencial ao negócio e o feedback necessário sobre o que poderia melhorar no futuro. Por isso, você deve pensar em metas como oportunidades, abraçando o processo, pois quanto maior for a meta e o resultado alcançado, maior será a recompensa e visibilidade para o seu departamento.

O estabelecimento de metas na sua área depende dos objetivos estratégicos da empresa para aquele determinado espaço de tempo ou situação específica. De qualquer modo, existem algumas metas comuns e muito utilizadas pelos departamentos jurídicos que podem ser definidas e organizadas em um Planejamento estratégico.

Como exemplos, têm-se as seguintes (i) manter e treinar uma equipe de profissionais especialistas e necessários ao departamento; (ii) cumprir os objetivos fixados de acordo com o orçamento fixado para o período; (iii) concluir acordos comerciais estratégicos e de alta receita para a empresa; (iv) reduzir o número de litígios por meio de ações preventivas e técnicas de mediação de conflitos; (v) rever contratos com escritórios terceirizados para economizar no orçamento do período, etc.

Para entender quais deveriam ser as suas metas, é importante entender o passado do departamento e da empresa, se houver, e avaliar como o departamento reagiu em relação às metas do passado. Existe algum objetivo que vale a pena repetir ou que o time deixou pendente? O departamento verificou alguma metodologia mais adequada para aferir seus resultados? As ferramentas tecnológicas adotadas trouxeram os resultados esperados?

Algumas práticas podem ser interessantes para entender quais devem ser suas metas futuras. Além de analisar seus dados e evidências internas que apontam para as melhorias necessárias e êxitos alcançados, é importante extrair conclusões que suportem metas vindas de outras fontes. Assim, é altamente recomendado que antes de definir suas metas, você:

**I** Dialogue com seus clientes e entenda expectativas sobre o seu departamento;

**II** Compreenda o que está em andamento no planejamento estratégico da empresa para inserir o que se relaciona ao Jurídico nas suas metas;

**III** Pesquise e se informe sobre os temas que estão em alta no mundo jurídico, incluindo novas legislações e entendimentos jurisprudenciais sobre temas que afetam o seu negócio;

**IV** Avalie a necessidade de treinar pessoas e atualizar os conhecimentos e habilidades do seu time;

**V** Identifique novas métricas para aferir seus resultados e associe cada meta a uma metodologia de medição relacionada;

**VI** Revise as metas com a sua equipe de forma horizontal e participativa, monitorando as ações realizadas para a sua implementação.

O departamento jurídico deve estar posicionado como uma área estratégica na empresa a fim de que seja visto como um centro de soluções e não de custos, conforme tratamos em texto anterior sobre boas práticas de gestão estratégica para o Jurídico.

Em conclusão, a chave para uma organização eficiente e bem estruturada da sua área passa pela compreensão das reais necessidades do negócio e uma visão jurídica e empresarial apoiada pelo seu time interno. Manter as pessoas envolvidas “na mesma página” e remando na mesma direção, como parceiros de negócio da empresa, é sucesso garantido para a organização do seu departamento jurídico.





# Smart KPIs para departamentos jurídicos:

é o que são e porque você deveria usar

escrito por  
**Wagner Osti**



## Por que apostar em Smart KPIs?

Você já pensou como um piloto consegue conduzir uma aeronave com mais de 300 passageiros a mais de 10 mil pés de altitude em plena madrugada? Ou, como um médico cirurgião consegue saber exatamente onde se encontra um nódulo de milímetros em um paciente? A resposta é simples: sabendo interpretar os indicadores de performance inteligentes ou, em inglês, Smart Key Performance Indicators, ou simplesmente Smart KPIs.

Detalhando os exemplos acima narrados, o piloto precisa olhar aquele painel enorme com centenas de telas e números, interpretar os dados recebidos para ter a certeza de quais botões apertar e quando apertá-los. Do contrário, vidas estarão em risco.

Com a mesma necessidade de dados exatos, o médico precisa interpretar os exames de sangue e diagnósticos por imagem para se ter o maior número de indicadores antes de tomar uma decisão que pode mudar a vida do paciente para sempre. E o que isso tem a ver com a atuação dos departamentos jurídicos nas empresas? Tudo.

Nas palavras de Immanuel Kant, “Quem não sabe o que procura, quando acha não encontra”. E nós concordamos com a opinião do principal filósofo da era moderna nesta afirmação. Nós, “doutores das leis”, por muitas vezes, esquecemos de que a advocacia evoluiu e não podemos ter o privilégio de apenas nos concentrarmos naquela advocacia romântica, super nichada e socrática da década de 80. Nos dias atuais, os advogados de vanguarda encaram

a advocacia como uma ciência (além das sociais aplicadas), em que cada detalhe ou evidência causal é de extrema importância para satisfazer os anseios de nossos clientes nas empresas.

O advogado que almeja o sucesso na profissão precisa ter sob seu comando o maior número possível de dados, números, estatísticas para recomendar uma decisão estratégica inteligente a partir da visão do seu departamento jurídico em favor do negócio no qual atua. Toda empresa que deseja crescer precisa buscar por métodos de gestão eficientes e que auxiliem na redução de custos, na melhora nos investimentos e no ganho de vantagem competitiva. Nesse cenário, os KPIs desenvolvem um papel ativo na advocacia, pois com os resultados obtidos e compreendidos, a visibilidade dos pontos positivos e negativos em nossa atuação fica mais clara, aumentando as chances de otimização e remediação em tempo hábil.

Nesse contexto inicial, podemos definir os smart KPIs como “todo e qualquer dado, parâmetro ou métrica que compara algo existente com algo ocorrido, em um determinado período, na busca de controle e melhoria constante da prestação de serviços jurídicos[1].” Sem estes indicadores, o profissional fica sem uma base da qualidade dos serviços prestados e sem suporte numérica para se tomar uma decisão. Melhor do que ajudar na interpretação de dados atuais, os indicadores são mais usados para projetar algo em médio e longo prazo, em consonância com a missão e visão dos interessados.

## Por onde você pode começar

Muitos colegas que militam na advocacia me perguntam por onde começar a desenvolver os smart KPIS em suas bancas ou departamentos internos de empresas. A primeira lição que eu sempre ensino é que o primeiro passo se inicia na confiança e integridade na coleta de dados e informações relevantes. Se a base das informações estiver viciada ou imprecisa, os Smart KPIS não servirão para nada ou até atrapalharão os advogados a tomarem uma decisão correta.[2]

É mais do que natural que o advogado de escritório, independente da área de atuação, se dedique mais àquilo que é o core business do seu negócio: a advocacia pura. Dentre outras atividades, mencionamos a análise de jurisprudência, peticionamento, recursos e análises contratuais de forma quase que diária. Mas, como um advogado vai dizer ao cliente o tempo médio de um processo em um determinado tribunal ou quanto está o valor médio do dano moral nos juizados especiais cíveis da sua cidade? Ou qual o prazo médio de respostas para questões preventivas nas empresas?

Para essas e muitas outras perguntas, precisamos de dados e com os dados formatamos os Smart KPIS, sem a interferência de suposições infundadas ou do vulgar “achismo”. Quando um advogado usa números, jurimetria ou estatísticas objetivas para convencer um cliente, este, por sua vez, fica mais satisfeito e seguro em seguir adiante. Para o autor, quando um advogado lhe diz em uma reunião que “acha” que o

término de um processo se dará de uma forma específica ou “acha” que vamos precisar de mais investimento, esse profissional não será contratado na próxima oportunidade.[3]

Então, os clientes realmente buscam por essa habilidade analítica que nunca estudamos na graduação de Direito? Para responder essa indagação, citamos uma pesquisa feita nos Estados Unidos, na universidade de Direito de Miami[4], a qual concluiu que as características e habilidades de um advogado de sucesso de agora em diante mudaram muito em relação àquele advogado que conhecemos no início da nossa graduação, independente se você se formou há cinco, dez ou vinte anos.

De acordo com o livro publicado[5] sobre as habilidades de sucesso que todo advogado deve ter para cativar um cliente, a principal competência (soft skill[6]) é a habilidade de conquistar resultados por meio da inovação. E aqui se destaca o papel dos Smart KPIS na consecução dessa conquista, a qual é disseminada por muitos, mas, executada por poucos.

Os clientes estão cada vez mais exigentes e não buscam apenas a procedência de seus pedidos. Buscam resultados rápidos, com o menor custo ou, porque não mencionar, maior lucratividade.

Não basta a condução do processo, o que se busca são números, performances, indicadores de desempenho – RESULTADO. A justiça brasileira está abarrotada de processos e os advogados precisam de modo criativo proporcionar ao seu cliente o resultado esperado e, para tanto, infelizmente, somente o “juridiquês não está se mostrando suficiente.[7]

## Uma advocacia Data Driven

Do outro lado e não menos importante, temos o advogado de empresa, que trabalha em um ambiente onde o core business não é a advocacia (provavelmente, um produto ou prestação de serviço), mas, foi inicialmente contratado para lidar com questões jurídicas. Seja em uma banca de advogados ou em um departamento interno de empresa, a implementação e execução dos indicadores corretos irá contribuir para uma advocacia mais científica, baseada em dados, não em opiniões rasas. “Mensurar, acompanhar e ajustar são tão importantes quanto executar. Com a gestão dos indicadores, é possível visualizar quais mudanças devem ser feitas e quais foram os impactos dessas mudanças.”[8]

Dito isso, os KPIs ajudarão os advogados estrategistas (ou seja, os mais preparados) a customizarem sua atuação para o cliente de uma forma tão personalizada que o cliente terá a sensação de que esse advogado só trabalha para ele. É uma customização não só na forma de advogar, mas, de se relacionar com o cliente (desde a proposta inicial até o feedback após o término dos trabalhos).

Vai muito além de conhecer o setor (ser o afamado business partner), mas sim conhecer a fundo o próprio cliente (desafios, metas, comportamento, orçamento) a ponto de antever os problemas alheios com os KPIs certos. Não resta dúvida ao autor em afirmar nesse artigo que, como cliente que contrata dezenas de escritórios de advocacia em nome de uma multinacional líder de mercado, essa técnica de customi-

zação dos trabalhos jurídicos por meio de Smart KPIs é vantagem competitiva, pois há poucos advogados com esse perfil no mercado. Por óbvio, os clientes que têm profissionais desse quilate ao seu lado não o abandonam e, por consequência, os honorários são muito acima da média.

Salientamos a necessidade de usar os Smart KPIs como ferramenta estratégica a fim de evidenciar aos diretores, vice-presidentes e CEOs de empresas (seus clientes) que a advocacia moderna deixou de ser ineficiente, custosa e burocrática. O advogado que sempre dizia “não” está sendo substituído por um profissional multidisciplinar que além de pensar estrategicamente, sabe fazer a gestão do seu tempo e tem indicadores para lhe ajudar na viabilização dos resultados, mitigando os riscos e alertando a empresa sobre eventuais penalizações em tempo real.

Hoje, com o uso de Smart KPIs, advogados conseguem ser verdadeiros business partners do negócio, colaborando com o corte de custos, otimização de receita e prevenção de riscos. O time jurídico pode e deve trabalhar para atender com precisão e agilidade todas as áreas da empresa, relacionando-se com toda as hierarquias da organização.

Trabalhando com esse mindset de crescimento[9], qualquer advogado terá a capacidade de agregar mais valor ao negócio. Portanto, é imperioso o estudo de indicadores que estejam alinhados aos pilares, metas, objetivos da empresa para qual trabalham ou prestam serviço. Do contrário, todo o esforço pode se perder e manchar uma reputação de décadas em pouco dias.

[...] os indicadores devem facilitar e garantir a segurança na realização dos objetivos e negócios da empresa. No cenário atual, o Departamento Jurídico deixou de ser um centro de custos para se tornar um departamento estratégico, ou, em outras palavras uma unidade estratégica da organização.[10]

## Reflexões importantes para uma atuação baseada em dados

Para saber se o que você faz no seu departamento jurídico demanda o uso de indicadores, deixamos abaixo algumas perguntas relevantes

- (1) Quais as áreas internas (stakeholders) que mais requisitaram o jurídico ano passado?
- (2) Qual o número de ações judiciais entrantes contra a empresa no último mês?
- (3) Qual o custo médio dos acordos judiciais no trimestre passado?
- (4) Quantas procurações foram renovadas esse ano?
- (5) Qual o valor gasto com advogados externos em cada estado ou país esse mês?
- (6) Qual o valor dos acordos extrajudiciais e quanto isso representa economicamente?
- (7) Qual o tempo médio de uma resposta do jurídico para os principais departamentos (vendas, compras, financeiro, recursos humanos)?
- (8) Quantos diretores estatutários foram envolvidos em investigações em nome da empresa?
- (9) Qual o total do provisionamento do contencioso entre perdas possíveis, prováveis e remotas?

Se, por um acaso, você titubeou em responder alguma dessas perguntas, provavelmente, é porque onde você trabalha não existem Smart KPIs das suas atividades e/ou pessoas

ao seu redor. E aqui está o diferencial do advogado contemporâneo: controle e gerenciamento estratégico, com visão holística e inteligência emocional apurada.

## Advogando estrategicamente com Smart KPIs

Depois de muitas conversas com dezenas de tomadores de decisão, percebe-se que os clientes têm algo em comum: ter a clareza e alinhamento da estratégia jurídica e saber dos riscos de cada possibilidade. Além disso, necessitam da ajuda dos advogados para avaliarem o senso de importância e risco ao negócio que estão inseridos, a capacidade de ação e reação a eventos inesperados e, de antemão, o que precisa ser feito para se atingir a visão do negócio de forma sustentável e lucrativa, óbvio.

Os indicadores de desempenho não servem apenas para mostrar se o resultado almejado foi atingido ou não, ou para fazer uma análise conclusiva do trajeto. Eles podem e devem ser usados na rotina do escritório para acompanhar o progresso do trabalho e fazer os ajustes necessários. São esses indicadores que concedem aos administradores uma visão ampla e exata sobre a empresa. É preciso considerar que, exatamente pelo fato desses indicadores serem tão importantes para a criação das estratégias do escritório, não devem ser estabelecidos de qualquer maneira: devem estar orientados àquilo que é informação interessante para o negócio e auxilie de fato na tomada de decisão.[11]

Chegando ao fim deste artigo, no qual sou entusiasta do assunto, posso afirmar que o maior desafio para aqueles que vão iniciar



a construção de seus Smart KPIs está na identificação não apenas dos parâmetros internos, mas, também das métricas críticas para o sucesso do cliente. Nenhum indicador sozinho conta uma história por completo, portanto, a definição do que deve e o que não ser coletado e monitorado precisa fazer parte do planejamento estratégico em conjunto com outros colegas de profissão. Com os indicadores corretos, será possível garantir uma atuação mais previsível, assertiva e, provavelmente, lucrativa.

Em resumo, coletando os dados de forma coerente e classificando-os em Smart KPIs, sua advocacia sairá na frente dos concorrentes e seu cliente saberá a diferença. Pode acreditar! Afinal de contas, aprendemos que indicadores não são apenas um assunto para pilotos de aviação ou médicos. São guias imprescindíveis a ação estratégica também dos advogados.

[2] Para auxiliar uma coleta de dados fidedigna e eficaz, recomenda-se o uso de um software atualizado sob a supervisão de um profissional de TI.

[3] O autor é líder regional do departamento jurídico e compliance da multinacional holandesa Booking.com, o qual contrata regularmente advogados para defender a empresa para qual trabalha em diversas áreas do conhecimento.

[4] DeStefano, Michele. An Excerpt from Chapter 3 of Legal Upheaval: A Guide to Creativity, Collaboration, and Innovation in Law. University of Miami Law School. Disponível em < <https://repository.law.miami.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1333&context=umbr>>. Acesso em 10 de junho de 2020.

[5] DESTAFANO, Michele. Legal Upheaval: A Guide to Creativity, Collaboration, and Innovation in Law. Anckerwycke Publishing. Julho de 2018.

[6] Termo em língua inglesa para demonstrar as suas aptidões mentais, emocionais e sociais de uma pessoa. Por exemplo, empatia, facilidade de trabalhos em grupo, comunicação, otimismo, dentre outras competências.

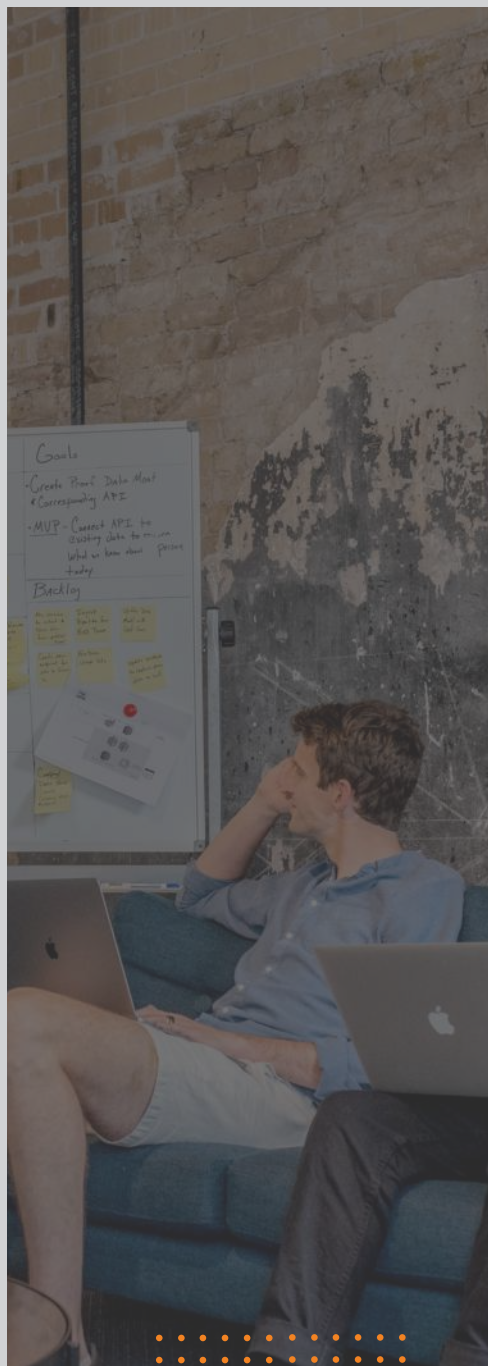
[7] Manual da gestão para advogados. Coordenação de Samantha Albini; organização de Marcondes Corrêa. Manuais de procedimentos e fluxos de trabalho. Autor Jane Nunes Gonçalves. Curitiba: Juruá, 2018. P.122.

[8] Manual da gestão para advogados. Coordenação de Samantha Albini; organização de Marcondes Corrêa. Manuais de procedimentos e fluxos de trabalho. Autor Jane Nunes Gonçalves. Curitiba: Juruá, 2018. P.217.

[9] Oposto ao mindset fixo, em que há uma dificuldade extrema de encarar novos desafios e se autodesenvolvimento profissional.

[10] Manual da gestão para advogados. Coordenação de Samantha Albini; organização de Marcondes Corrêa. Manuais de procedimentos e fluxos de trabalho. Autor Jane Nunes Gonçalves. Curitiba: Juruá, 2018. P.220.

[11] Redação Juris Correspondente. Disponível em <https://blog.juriscorrespondente.com.br/9-indicadores-de-desempenho-para-um-escritorio-de-advocacia/>. Acesso em 08 jun. 2021.







Métricas para  
Departamentos  
Jurídicos:  
como ampliar e  
demonstrar o impacto da  
sua área na empresa?

escrito por  
Ana Catarina  
de Alencar



Quais são as principais métricas adotadas pelos Departamentos Jurídicos? Por que métricas são importantes para uma gestão eficiente e estratégica da área? Por onde começar com as métricas no seu departamento? Aprenda como as métricas podem ser utilizadas para demonstrar o valor do seu trabalho dentro da empresa.

## POR QUE ADOTAR MÉTRICAS?

“O que não pode ser medido não pode ser gerenciado”. A frase do administrador Willian Edwards Deming explica, em muito, os desafios de gestão por trás de muitos departamentos jurídicos: a falta de mensurar e compreender seu cenário interno baseado em evidências.

Por muito tempo, a profissão do advogado não passou por avaliações quantitativas comuns ao dia a dia de outras profissões e serviços. Entretanto, essa cultura tem mudado significativamente com o crescimento da tecnologia e a necessidade de que os departamentos jurídicos assumam uma postura inovadora e estratégica na empresa.

Iniciativas visando a eficiência em processos internos são cada vez mais urgentes e necessárias para demonstrar o valor agregado das atividades jurídicas ao negócio. Neste sentido, a pandemia da COVID-19 acelerou o processo de mudança de cultura na adoção de ferramentas para mensurar o desempenho de departamentos jurídicos. Mais do que nunca, é necessário cortar custos e aumentar a eficiência de todas as áreas da empresa sem exceções.

Nessa nova e desafiadora era, os departamentos jurídicos precisarão defender e demonstrar o valor de seus resultados, utilizando boas métricas para fazer isso de forma fundamentada em evidências. A partir dessa avaliação, decisões mais seguras podem ser tomadas pelos departamentos e suas empresas. Antes de avaliar um determinado cenário com base na experiência prévia do gestor,

sua intuição ou informações dispersas sobre o assunto, é possível adotar um novo mindset baseado em dados, evidências e informações quantitativas.

Considerando que as funções desempenhadas pelos departamentos jurídicos são semelhantes a outras funções que podem ser mensuradas, a avaliação por métricas é altamente indicada para demonstrar a efetividade do seu trabalho a empresa. Assim, o desafio de demonstrar o valor financeiro agregado pelo departamento jurídico ao negócio é facilitado a partir da escolha das métricas aplicáveis.

## O QUE SÃO AS MÉTRICAS E COMO ESCOLHÊ-LAS?

Métricas são critérios de análise que servem para medir o desempenho das atividades, serviços e parceiros do seu departamento. Essas métricas podem ser utilizadas, posteriormente, para a construção de indicadores aplicáveis a realidade da área.

Sem métricas, a gestão do departamento jurídico é feita com menos informações. Ela corre o risco de passar por uma série de dificuldades, especialmente no que diz respeito à tomada de decisão, uma vez que não haverá evidências para baseá-la e orientar o gestor.

Métricas se relacionam aos dados do seu departamento, já que se aplicam sobre eles. Por isso, é necessário se atentar para a necessidade de uma cultura Data Driven, mantendo bancos de dados minimamente estruturados a fim de extrair as informações importantes sobre tudo o que é feito na área.

Para escolher as métricas que façam sentido ao seu departamento jurídico, algumas variáveis devem ser observadas. O porte da empresa onde você atua, o número de profissionais no departamento, o número de escritórios de advocacia que são parceiros, o valor do orçamento anual, o escopo do negócio e seus principais riscos jurídicos e operacionais.

Feita essa análise mais genérica, é importante entender onde estão localizados os seus dados e apostar em tecnologia jurídica para monitorá-los. Atualmente, existe uma infinidade de soluções oferecidas por lawtechs e legaltechs no mercado auxiliando a gestão de dados e métricas dos departamentos jurídicos. Plataformas de gestão de processos, escritórios, contratos, entre muitas outras atividades, podem ser implementadas e customizadas às necessidades do seu departamento.

Quaisquer que sejam as métricas utilizadas pelo departamento jurídico, é preciso lembrar que elas devem ser de fácil entendimento, monitoramento e apresentação para os interessados na sua empresa. Embora todas as métricas rastreiem dados numéricos, essas informações podem ser analisadas e exibidas de várias maneiras, como em forma de gráfico ou infográfico mostrando porcentagens de um todo maior, resultados de desempenho e atividades por período.

Além disso, é importante que a Diretoria da sua empresa esteja de acordo com as métricas adotadas, garantindo que elas atendam aos objetivos do negócio.

Veja a seguir algumas das principais métricas adotadas pelos departamentos jurídicos e recomendadas por grandes consultorias internacionais, incluindo a PwC e a Thomson Reuters:

## **1- DESPESAS POR ORÇAMENTO**

Acompanhar as despesas do seu departamento e mantê-las dentro do orçamento previsto é fundamental. Assim, rastrear, prever e controlar os gastos conforme o orçamento é um primeiro passo para demonstrar organização e eficiência.

Além disso, esse acompanhamento também serve como referência para entender quanto devem custar certos tipos de serviços ou atividades e como o departamento pode acompanhar a evolução da precificação ao longo do tempo. Essa é uma ferramenta útil para garantir que o departamento possa estimar seus custos com precisão sem extrapolar o total do orçamento, evitando quaisquer surpresas.

Conhecer seus custos e monitorá-los é essencial, entretanto, a forma de controle das despesas relativamente ao orçamento também é importante. Nesse caso, o controle manual é extremamente arriscado e deve ser evitado pelo departamento, pois favorece uma enormidade de falhas e registro de informações incorretas.

Por isso, a utilização dos softwares jurídicos já oferecidos por lawtechs e legaltechs é o caminho mais indicado para um monitoramento eficaz das métricas relativas ao orçamento do seu departamento jurídico. A automatização

dessa métrica é essencial para garantir uma avaliação com segurança.

Por fim, essa métrica pode ser utilizada para demonstrar como o departamento jurídico agregou valor à empresa, principalmente, se ele encerrou o ano dentro do orçamento previsto, bem como para solicitar um orçamento maior, se necessário, caso fique demonstrado o aumento na quantidade de atividades e serviços jurídicos prestados à empresa no período.

## **2- DESPESAS POR TIPO OU POR ASSUNTO**

Entender de onde vem os principais gastos de seu departamento é o ponto principal dessa métrica. Ela tem como objetivo demonstrar gastos exagerados, aumentos imprevistos e custos não justificados dentro do seu orçamento.

Para isso, essas despesas são classificadas por “tipo de demanda” ou “assunto” nas rotinas da área, como por exemplo, gastos com contencioso, gastos com o envio e assinatura de contratos, gastos com custas judiciais, etc.

A utilização dessa métrica pode auxiliar em uma série de análises importantes para a eficiência do departamento. Existe alguma área de atuação com despesas de grande valor em vários casos? Porquê? Como reduzir esse custo?

Atividades por unidades de negócio ou filiais da sua empresa, onde existam “braços” do seu departamento jurídico, também podem ser mapeadas dentro da classificação por “tipo”. Essa análise

pode ajudar a entender, por exemplo, se não seria mais recomendado internalizar uma determinada atividade jurídica que tem gerado muitos custos com a sua terceirização por uma determinada filial.

É possível extrair os resultados dessa métrica em relatórios e compará-los com os gastos jurídicos de outras empresas do mesmo setor produtivo ou com estrutura semelhante. Essa comparação pode revelar problemas nas despesas de seu departamento, trazendo alertas sobre gastos muito elevados ou diferentes do padrão geral observado em empresas similares para uma mesma despesa.

## **3- CUSTOS COM ESCRITÓRIOS EXTERNOS**

Uma das maiores despesas dos departamentos jurídicos é o gasto com escritórios de advocacia. Essa é uma boa razão para avaliar periodicamente o desempenho de todos os escritórios de advocacia externos utilizados pelo seu departamento.

Além da precificação dos serviços, que deverá caber no seu orçamento e seguir o padrão do mercado, alguns outros critérios podem ser aplicados ao avaliar os escritórios, incluindo a pontualidade na entrega dos serviços, a confiabilidade do trabalho, afastando a necessidade de revisões posteriores e a adequação no formato de entrega.

Uma classificação de gastos por assunto também pode ser aplicada a essa métrica, de modo que as atividades dos advogados externos sejam monitoradas por área do Direito. Como a precificação por

hora ou por “pacote fechado” de serviços pode variar muito dependendo do “assunto”, é recomendável que essa classificação seja feita.

Além disso, outras métricas podem ser adotadas para mensurar os serviços prestados pelos escritórios de advocacia, a depender do tamanho do seu departamento e área de atuação, incluindo (i) o número de escritórios de advocacia utilizados por período, (ii) o tipo e o número de questões jurídicas tratadas por cada um deles, (iii) eventuais taxas ou valores imprevistos pagos a esses escritórios, (iv) escritórios que oferecem a possibilidade de negociação de honorários e precificação alternativa.

A adoção dessa métrica com os critérios aqui já apresentados tem como objetivo demonstrar quais escritórios de advocacia externos fornecem um trabalho com valor agregado maior ao seu departamento. Isso impacta diretamente na eficiência geral da área, no seu desempenho e capacidade de resposta rápida aos vários setores da empresa.

Por isso, a utilização de métricas relativas aos escritórios de advocacia é um ponto chave que permite ao gestor alcançar três resultados principais (i) manter-se dentro do orçamento previsto, (ii) saber quais são os melhores escritórios a se contratar em cada caso, bem como (iii) prever qual o tempo de resposta média de cada um deles para os assuntos mais urgentes.

#### **4- DURAÇÃO E EXPOSIÇÃO À LITÍGIOS**

Muitos gestores não sabem a quantidade de processos judiciais mantidos

pela empresa, seus valores, histórico de êxito em acordos, entre outros. Entender a natureza e o impacto dos processos judiciais em sua empresa é um fator chave, uma vez que possibilita gerir muitos riscos operacionais e provocar melhorias no processo produtivo.

É possível que se verifique em demandas consumeristas por atraso na entrega de produtos da empresa, por exemplo, que existe uma certa falha nos processos internos do departamento de logística, ou que um determinado produto apresenta inúmeras reclamações acerca de um defeito específico sobre o qual são necessárias melhorias.

Geralmente, ações judiciais massificadas ou que aparecem com um certo padrão de repetição apontam para riscos nos processos internos da empresa. Essa exposição ao risco pode ser verificada e sinalizada pelo seu departamento jurídico, demonstrando impacto na lucratividade do negócio.

Assim, para aplicar a métrica relativa aos litígios da empresa é importante mapear a quantidade de processos ativos, inativos, a quantidade de processos por período, a quantidade e natureza dos riscos verificados. Com o tempo, o acompanhamento desses números permite que o departamento jurídico demonstre como reduziu a exposição da empresa aos riscos e adotou estratégias para a minimização das ações judiciais recebidas.

#### **5- CARGA DE TRABALHO DA EQUIPE**

Para gerenciar o departamento e demonstrar o valor de suas atividades, é

necessário conhecer o tempo gasto na execução de tarefas, desde as mais complexas como pesquisas, pareceres, petições, etc., como também aquelas que integram a rotina básica de cada advogado interno.

Além disso, mensurar a carga de trabalho de sua equipe permite uma alocação de recursos mais eficiente no departamento, pois destaca quais áreas estão aglutinando mais horas trabalhadas, quais estão demorando ao receber atendimento, bem como o trabalho que está sendo distribuído de forma desproporcional, sobrecarregando alguns profissionais.

Essa avaliação também pode destacar demandas que necessitam de revisão contínua ou repetitiva ou que não obedecem aos cronogramas e prazos previstos. É possível também avaliar se os profissionais certos estão sendo designados para o tipo de tarefa adequada ao nível de expertise e conhecimento técnico exigido.

Pensando no bem-estar geral de sua equipe e como ele afeta o departamento, essa métrica também pode ser utilizada para reconhecer e recompensar funcionários de alto desempenho ou criar estratégias para melhoria do desempenho de profissionais com baixo desempenho.

Todas essas métricas servem ao melhor entendimento do negócio e do papel do departamento jurídico dentro dele.

Assim, questões sobre a razão de ser e o objetivo do seu departamento ficam

claras para todos os profissionais da área com base em dados concretos.

O departamento jurídico é um setor fundamental para o êxito financeiro da empresa e por isso deve estar alinhado às suas necessidades e características. Aplicando essas métricas e monitorando resultados, seu departamento caminha de mãos dadas para o sucesso da empresa e demonstra seu impacto efetivo para o futuro do negócio.





# O uso do Visual Law em Departamentos Jurídicos

escrito por  
**Bernardo de  
Azevedo e Souza**





# INTRODUÇÃO

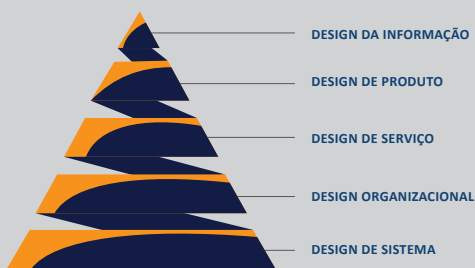
O *Legal Design* e *Visual Law* são campos de estudos recentes, que vêm adquirindo cada vez mais relevância no Brasil. Como toda e qualquer importação de conceitos estrangeiros, ambas as expressões ainda estão sendo absorvidas no País. Os contornos de ambos os campos não estão completamente desenhados, mas, a partir da literatura estrangeira, é possível delimitar seus objetivos e características.

Na definição da professora Margaret Hagan, em seu livro aberto *Law by Design*, o *Legal Design* é a aplicação do design ao mundo do Direito, com objetivo de tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano. O escopo do *Legal Design* é amplo e abrange diversas finalidades, tais como desenvolver soluções inovadoras para os problemas jurídicos; entregar serviços mais centrados nos clientes; aprimorar o processo de tomada de decisões; transformar ideias em produtos e negócios; e melhorar a comunicação dos documentos jurídicos. O *Legal Design* não se restringe ao aspecto visual de um documento jurídico, como alguns autores assinalam, tampouco tem sua aplicação limitada a metodologias específicas, como o *Design Thinking*.

A partir da classificação proposta por Hagan, o *Visual Law* é uma das subáreas do *Legal Design*, vinculado ao design da informação jurídica. Com o *Visual Law*, o que se busca é modelar os documentos jurídicos para uma linguagem mais clara e com apoio de recursos visuais. O foco é tornar a informação jurídica mais acessível, seja para o leigo, seja para o mais versado

profissional.[2] Para comunicar as informações de forma mais fluida e agradável, o *Visual Law* adota diversos tipos de elementos visuais, tais como imagens, vídeos, infográficos, fluxogramas, ícones e *storyboards*.

O ponto-chave a ser compreendido é que *Legal Design* e *Visual Law* não são sinônimos. O *Legal Design* é área-mãe, sendo mais amplo e abrangendo o design de sistema, o design organizacional, o design de serviço, o design de produto e o design da informação. Já o *Visual Law* é mais restrito e está conectado à última categoria (qual seja, o design da informação). Veja, a seguir, a estrutura piramidal de Margaret Hagan:



Fonte: Margaret Hagan

## Visual Law e os Departamentos Jurídicos

Embora venham sendo difundidos mundo afora desde 2013, com a fundação do *Legal Design Lab*, na *Stanford University*, o *Legal Design* e do *Visual Law* começaram a adquirir projeção no Brasil ocorreu a partir de 2019. No começo daquele ano foi lançado o primeiro curso relacionado ao tema, no qual foram expostos fundamentos, pesquisas e técnicas de aplicação. Os conteúdos apresentados incentivaram

## Os casos pioneiros no Brasil

Em abril de 2019, o departamento jurídico da empresa de assistência médica Amil, com auxílio de *designers*, protocolou uma contestação inovadora nos autos do processo nº 1007306-36.2019.8.26.0002, vinculada à 10ª Vara Cível do Foro Regional II, em São Paulo (SP). O documento foi muito divulgado nas redes sociais desde o seu protocolo, pelo pioneirismo na adoção de elementos visuais, como ícones e um QR Code:



Em entrevista ao Valor Econômico[3], em outubro de 2019, o então diretor jurídico da empresa, Eduardo Sampaio da Silveira Gil, referiu que a ideia era estabelecer “uma mudança completa no modelo de defesa padrão”, para chamar a atenção dos magistrados a aspectos relevantes e, consequentemente, aumentar o poder de convencimento. Desde a experiência com a contestação, em abril de 2019, diversas peças processuais da Amil passaram a conter informações gráficas e visuais.

Outro case que merece ser mencionado é o Koin, uma *fintech* de pagamentos para compras parceladas sem cartão. Ciente de que os consumidores normalmente não leem os termos e condições de uso de produtos ou serviços, a *fintech* desenvolveu uma *onepage* interativa, com auxílio de seu departamento jurídico. O novo modelo de

termos e condições de uso combina elementos visuais, como ícones e *bullet points*, com uma narrativa simples e de fácil compreensão[4]:



Com a *onepage*, a *Koin* propõe facilitar a compreensão dos termos e condições de uso, apresentando o modelo como sendo “o primeiro li mesmo e concordo” da vida de seus clientes. Além do formato resumido, o sítio eletrônico da *fintech* também apresenta o modelo de fluxo, no qual são esclarecidas as etapas para realizar o pagamento com a *Koin* e as responsabilidades do cliente, e um terceiro modelo, intitulado “textão”, ideal para quem deseja ter acesso a mais detalhes do funcionamento da *fintech*.

## Visual law e contratos

Além desses cases, no *Villa – Visual Law Studio* temos auxiliado dezenas de departamentos jurídicos a aprimorar seus documentos jurídicos, como termos e condições de uso, contestação e contratos. Recentemente, por exemplo, recebemos a missão de remodelar o contrato de uma conhecida empresa de crédito. Já nas primeiras reuniões, os colaboradores da organização relataram que não estavam satisfeitos com seus modelos de contratos. Na visão deles, as cláusulas eram bem redigidas, mas nem sempre eram bem compreendidas pelos clientes. Existiam entraves na comunicação das cláusulas, que, na visão da empresa, precisavam ser solucionados com urgência.

A empresa solicitou à nossa equipe que trans

formasse o tradicional contrato de prestação de serviços em um documento de fácil compreensão e que o novo modelo sintetizasse os pontos principais a um primeiro olhar, ou seja, a um simples manuseio do documento. Após muito diálogo com o departamento jurídico da empresa, nossa equipe de projetos elaborou um modelo totalmente repaginado, totalmente repaginado, com um visual mais moderno e reunindo, já na primeira página, as principais informações do contrato, como partes contratantes e suas qualificações; objeto do contrato; data da assinatura; e valores:



O novo modelo não apenas contribuiu para comunicar as cláusulas com mais eficiência, como também permitiu aos clientes que compreendessem, de imediato, as informações principais do contrato. Isso sem falar no aumento de transparência em relação às etapas pós-contratação, que, agora, ficaram mais claras e compreensíveis.

## Visual law e termos e condições de uso

As técnicas de Visual Law também podem ser aplicadas em termos e condições de uso. Há alguns meses, por exemplo, uma grande empresa de varejo brasileira contratou o Villa para reimaginar os termos e condições de uso de suas redes sociais corporativas. O desejo da empresa era que o novo modelo

oferecesse mais detalhes de sua plataforma corporativa de comunicação, melhorando a experiência dos revendedores e franqueados.

As pessoas não têm o hábito de ler, na íntegra, os termos e condições de uso, e os modelos geralmente adotados pelas empresas são monocromáticos e cansativos. O novo formato de termos e condições de uso foi pensado e planejado para quebrar essa lógica, permitindo a qualquer revendedor e franqueado compreender seu conteúdo. Nossa equipe propôs uma nova ideia de comunicação, com adoção de uma linguagem adaptada para redes sociais, além de personagens, ícones e ilustrações:



Há empresas e escritórios que não simpatizam com o uso de personagens em suas peças de comunicação. Mas a empresa em questão aprovou de imediato a proposta. O novo modelo de termos e condições de uso ilustra, de forma clara e compreensível, o que o revendedor pode e o que não pode fazer no workplace da empresa de varejo, além das consequências em caso de uso inadequado de informações sobre direitos dos usuários.

Para concluir, compartilho um case recente do **Villa**, que resultou na elaboração de um novo modelo de contestação. O grupo bancário global que solicitou nossos serviços pediu que

o ajudássemos a reimaginar a forma como as contestações eram apresentadas em juízo. O departamento jurídico do banco almejava tornar a comunicação mais clara e compreensível, mas sem adotar ilustrações, personagens ou outros recursos visuais que não dialogavam com a identidade da empresa.

O desejo do grupo bancário era claro: o foco do trabalho deveria ser a diagramação do documento, com aplicação de, no máximo, alguns ícones, mas sem ilustrações. A empresa sentia que precisava reformular a comunicação, mas, ao mesmo tempo, pretendia manter uma linguagem mais sóbria e conectada aos seus valores enquanto organização. Após estudar os principais destinatários das contestações protocoladas pelo departamento jurídico do banco, nossa equipe desenvolveu um novo formato de contestação:



O modelo é precedido de uma onepage, que sintetiza os principais pontos da peça, como narrativas, pedidos, teses jurídicas e provas anexadas à contestação. Em relação a peça em si, a nova diagramação concentra o texto à esquerda da página, reunindo ali toda narrativa e os argumentos jurídicos apresentados; e cria um espaço de respiro à direita, alternando entre o uso e o não uso de recursos visuais, conforme a necessidade. A técnica

contribui para a fluidez da leitura e compreensão do todo.

## Considerações finais

O *Legal Design* oferece imenso potencial para a resolução de problemas jurídicos. No âmbito do design da informação, no qual se insere o *Visual Law*, auxilia a comunicar os conceitos jurídicos com mais eficiência, transformando petições, contratos e termos e condições de uso em documentos de fácil compreensão. Imagens, vídeos, ícones, infográficos e fluxogramas são cada vez mais constantes nos ambientes digitais, cujas interfaces utilizamos para trabalhar, nos comunicar e nos relacionar. À semelhança desses espaços, o campo do Direito e alguns de seus operadores já estão começando a repensar a linguagem jurídica, para que todos – desde os leigos até os profissionais mais versados – entendam os conceitos técnicos e a dinâmica dos atos processuais.

É, sem dúvida, o começo de uma nova era na comunicação jurídica – e alguns departamentos jurídicos já estão à frente, construindo os alicerces do novo momento.

[1] Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Feevale. Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Professor convidado da Escola Superior da Advocacia (ESA). Coordenador da Pós-Graduação em Direito Digital da Instituição Educacional São Judas Tadeu. Coordenador do *VisualLaw*, o primeiro grupo de pesquisa em *Visual Law* do Brasil. Coorganizador do livro “*Visual Law: Como os Elementos Visuais Podem Transformar o Direito*” (Revista dos Tribunais, 2021). Diretor do *Villa Academy*. Mestre em Ciências Criminais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Advogado. Autor de livros e artigos jurídicos. Pesquisador de Direito, inovação e novas tecnologias.

[2] AZEVEDO E SOUZA, Bernardo de; OLIVEIRA, Ingrid Barbosa (orgs.). *Visual law: como os elementos visuais podem transformar o direito*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021. p. 6.

[3] IGNACIO, Laura. Departamentos jurídicos investem em tecnologia para convencer juízes. *Valor Econômico*, São Paulo, 7 out 2019.

[4] Para mais detalhes da iniciativa, acesse: <<https://termos.koin.com.br>>

# Checklist para departamentos jurídicos:

## 5 práticas de gestão para adotar agora (Parte 1)

escrito por  
**Ana Catarina de Alencar**



Como implementar práticas de gestão estratégica no dia a dia de seu departamento jurídico e por onde começar? Conheça 5 práticas essenciais para a criação de valor pelo Jurídico interno colocando-o como protagonista na sua empresa.

O curso de Direito oferece uma série de conhecimentos que podem levar a uma carreira brilhante do ponto de vista técnico. Entretanto, algo que as graduações em Direito não ensinam é como gerir negócios, incluindo a infinidade de atividades e rotinas dos departamentos jurídicos onde seus alunos irão atuar no futuro.

As empresas têm enfrentado o grande desafio de casar a prática do Direito com uma visão de negócios, integrando o departamento jurídico como uma unidade colaborativa e de gestão estratégica na estrutura geral da organização. Durante anos, os departamentos jurídicos foram vistos como “centrais de custos” trabalhando isoladamente com uma quantia considerável de profissionais eminentemente técnicos. Contudo, essa cultura vem cedendo espaço a um papel mais proativo por parte dos jurídicos internos como protagonistas no planejamento estratégico da empresa.

Fato é que uma boa gestão é imprescindível por parte de todos os departamentos de um negócio. Entretanto, no universo do Jurídico interno essa necessidade é ainda maior considerando o papel relevante e estratégico do setor na estrutura geral. Quaisquer melhorias em sua performance, organização e gestão podem ser rapidamente sentidas nas outras áreas da empresa, assim como um eventual decaimento do seu desempenho.

Por isso, departamentos jurídicos não devem atuar como “ilhas” em uma organização, mas, como engrenagens que entrelaçam e criam pontos de contato entre as várias áreas do negócio. Um

setor jurídico que possui gestão ineficiente refletida em problemas de comunicação entre áreas, falhas na gestão da informação e falta de real compreensão do negócio pode causar sérios danos a toda uma empresa.

Logo, adotar práticas de gestão estratégica significa impulsionar a melhoria de rotinas e atividades realizadas pelo departamento com foco em qualidade, redução de custos e administração de riscos. Além de demonstrar o valor da área para a empresa, uma boa gestão traz visibilidade ao trabalho dos advogados internos criando um diferencial competitivo para a equipe que reúne competências técnicas, mas, também estratégicas.

As práticas de gestão estratégica devem ser adotadas segundo os pontos específicos a serem melhorados em cada empresa. Logo, a escolha de cada uma delas deve levar em conta o porte da organização, o número de profissionais do departamento jurídico, o escopo do negócio, entre outras variáveis.

Para iniciar sua implementação em forma de checklist, compilamos 10 práticas principais que não podem faltar em seu departamento jurídico e que garantirão destaque ao seu trabalho dentro da empresa.

Apresentaremos as Práticas 1 a 5 nesse artigo. Esse são as cinco práticas para você apenas 'fazer o básico bem feito'. Ou seja, é o mínimo que você deve fazer para que seu departamento jurídico faça a jornada de 'centro de custos' para 'central de soluções'. As 6 a 10 virão em seguida.



## **1- CONHEÇA BEM O NEGÓCIO QUE VOCÊ ATENDE**

Para gerir o departamento jurídico de uma empresa com eficiência, você deve entender o negócio que atende na mesma medida que os gerentes de outras áreas. Conhecer os processos produtivos, rotinas internas, riscos, faturamento, posição no mercado, entre outros detalhes da sua empresa é fundamental.

Em regra, a cultura dos advogados sempre foi voltada ao exame de um conjunto de fatos e à identificação das questões jurídicas importantes, a fim de fornecer recomendações sobre elas. Entretanto, um gestor jurídico deverá ter sempre em mente que essas questões jurídicas são parte de um objetivo maior que é administrar o negócio e fazer com que ele gere lucro.

Assim, a função do departamento jurídico passa a ser a de compreender os riscos do negócio e auxiliar em sua gestão. Por isso, o conhecimento satisfatório das operações da empresa é essencial para o correto aconselhamento jurídico e gerenciamento de custos, atividades, rotinas, entre outras atividades que estão interconectadas e realizam um propósito específico dentro da empresa.

Seu Jurídico interno deverá estar conectado às demais áreas, participar de treinamentos e reuniões estratégicas, desenvolver e desafiar ideias, expondo as suas próprias. Trata-se de assumir uma postura de ownership entendendo o que cria valor para a empresa e como isso pode ser relacionado com o trabalho realizado

pelo seu departamento.

## **2- TENHA UMA POSTURA PROATIVA E NÃO REATIVA**

Um departamento reativo é aquele que apenas “reage” às demandas quando provocado. Esse tipo de departamento apenas se “move” quando surge algum litígio judicial, reclamação de consumidor e outras possíveis ações de terceiros. Entretanto, essa não é a postura mais indicada para os departamentos jurídicos inovadores e eficazes. Pensar com empreendedorismo também faz parte da gestão estratégica do Jurídico interno.

Departamentos jurídicos que adotam uma postura proativa, inovadora e atenta às tendências contribuem melhor para a lucratividade do negócio, trazendo melhorias internas e sugestões relevantes para as decisões estratégicas da empresa.

Além disso, essa postura faz toda a diferença para uma gestão que gera valor e protege o negócio da empresa. O trabalho jurídico não deve ser visto como uma atividade passiva que apenas age quando é procurada, mas, deve contribuir ativamente para o monitoramento da conformidade do negócio.

Neste sentido, a gestão proativa do Jurídico é fundamental para detectar iniciativas de alto risco ou erros em processos e procedimentos internos que possam resultar em condenações judiciais ou prejuízos a marca no mercado. Adicionalmente, esse novo mindset traz relevância e visibilidade para os advogados internos tornando sua postura

proativa um diferencial importante para a progressão de carreira na organização.

### **3- ESTABELEÇA UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

“Planejamento estratégico” é um termo amplo com diversas possibilidades de aplicação. Entretanto, no universo de um departamento jurídico pode ser definido como o desenvolvimento de um plano de negócios pragmático que articula os objetivos maiores de sua organização e ações necessárias para alcançá-los dentro do departamento e em um dado espaço de tempo.

Princípios básicos de planejamento estratégico incluem determinar metas, estabelecer um cronograma estimado, bem como designar pessoas e recursos necessários à conclusão das ações propostas. Independentemente da natureza ou da complexidade das atividades desempenhadas por sua área, essas técnicas de planejamento também podem ser aplicadas por profissionais do Direito.

Um bom planejamento é o início de qualquer gestão jurídica eficiente, uma vez que possibilita uma visão de longo prazo e projeção de tendências para o futuro. Gestores jurídicos devem saber para onde o departamento está indo e direcioná-lo na mesma rota perseguida pela empresa.

Além disso, o planejamento do seu departamento o posiciona como área estratégica na empresa a fim de que seja visto como centro de soluções e não de custos. Por conseguinte, planejar as metas do seu departamento, tempo e

forma de atingi-las é fundamental.

### **4- ADOTE MÉTRICAS DE DESEMPENHO**

Métricas são critérios de análise que servem para medir o desempenho das atividades, serviços e parceiros do seu departamento. Essas métricas podem ser utilizadas, posteriormente, para a construção de indicadores aplicáveis à realidade da área.

Sem métricas, a gestão do departamento é feita às cegas, ou seja, é uma gestão fadada a uma série de dificuldades, especialmente, no que diz respeito à tomada de decisão, uma vez que não haverá evidências para baseá-la e orientar o gestor.

Conforme abordamos em nosso texto sobre métricas para departamentos jurídicos é importante optar por métricas que façam sentido na sua área. Por isso, variáveis como o porte da empresa, o número de profissionais no departamento, o número de escritórios de advocacia que são parceiros, os valores do orçamento anual, entre outras, devem ser analisadas.

Dentre as principais métricas adotadas e recomendadas internacionalmente por departamentos jurídicos estão as seguintes: (i) despesas por orçamento, (ii) despesas por tipo ou por assunto, (iii) custos com escritórios externos, (iv) duração e exposição à litígios e (v) carga de trabalho da equipe. Todas elas servem ao melhor entendimento do negócio e do papel do seu departamento jurídico dentro dele com base em evidências e dados concretos.

## 5- INVISTA EM TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Os departamentos jurídicos precisam ganhar eficiência, reduzir custos e mostrar o valor do seu trabalho para a empresa. Neste ponto, o uso da tecnologia não é uma ameaça às profissões jurídicas, mas, uma grande aliada para os resultados do departamento. Ferramentas tecnológicas farão o trabalho repetitivo e burocrático, criando janelas de tempo para que gestores e advogados internos se dediquem a tarefas mais estratégicas e relevantes.

Logo, a aposta em tecnologia é fundamental para departamentos jurídicos alinhados a cultura da inovação e segurança de dados, alocando tempo, recursos e expertise de forma otimizada.

Conforme tratamos em nosso texto sobre inovação para departamentos jurídicos, as principais inovações tecnológicas para a área incluem os seguintes serviços:

(i) automatização de tarefas repetitivas e burocráticas como assinaturas de contratos, controle de prazos processuais, elaboração e interpretação de documentos jurídicos simples, entre outros; (ii) jurimetria e análise preditiva, aplicando dados estatísticos à pesquisa jurisprudencial para projetar os cenários prováveis no desfecho de um litígio, como o serviço da Turivius que você pode conhecer aqui e, (iii) plataformas de resolução de disputas na internet (online dispute resolution – ODR), que oferecem serviços de mediação e negociação, prevenindo o ajuizamento de ações em face da empresa.

Com o uso da tecnologia como ativo do seu departamento, a performance e expertise da área ganham destaque e competitividade, trazendo visibilidade para o seu time e possibilidades de investimentos futuros. Os benefícios ao departamento são inúmeros e o quanto antes colocados em prática, melhores e maiores os seus resultados.

As Práticas 1 a 5 desse artigo são o mínimo que você precisa saber para fazer para que seu departamento jurídico faça a jornada de 'centro de custos' para 'central de soluções'.

No próximo artigo, as Práticas 6 a 10 são necessárias para que seu departamento se integre melhor ao negócio que você serve. Com essas práticas, você verá que, por exemplo, pode fazer sentido você cursar um MBA logo após a sua formação jurídica e a importância de estabelecer sua rede de contatos e reputação dentro da empresa que você serve. Aguarde!



# Checklist para departamentos jurídicos:

mais 5 práticas essenciais de gestão estratégica para adotar na sua área agora (Parte II)

escrito por  
**Ana Catarina de Alencar**



Como implementar práticas de gestão estratégica no dia a dia de seu departamento jurídico e por onde começar? Conheça as práticas de 6 a 10 que preparamos para você colocar o seu Jurídico como protagonista na sua empresa.

Em nosso texto anterior sobre as 10 práticas estratégicas para departamentos jurídicos, abordamos 5 itens essenciais que todo gestor jurídico precisa adotar em sua área, incluindo 1) conhecer bem o negócio que você atende na empresa; 2) ter uma postura proativa e não reativa; 3) estabelecer um planejamento estratégico, 4) adotar métricas de desempenho e 5) investir em tecnologia e inovação.

Agora, apresentamos ao leitor as práticas de 6 a 10 que contêm aplicações fundamentais para um Jurídico que atua como parceiro de negócio na sua empresa. É sempre importante ressaltar que no atual contexto, o Departamento Jurídico deve refletir uma concepção estratégica moldada à empresa e uma visão global de negócios. Esse é um dos departamentos mais relevantes e estratégicos na estrutura geral da sua organização, por isso, boas práticas de gestão são fundamentais para o seu sucesso.

## **6- SEJA FLUENTE NA LINGUAGEM DOS NEGÓCIOS**

Gestores jurídicos devem ter “fluência na linguagem dos negócios”. Isso é vital para sua credibilidade como líder na empresa e garante a capacidade de tradução de conceitos jurídicos complexos em termos simples e com valor comercial para a organização.

Essa situação se aplica no diálogo com todas as áreas da empresa e pode ser vista, especialmente, na interface entre o departamento financeiro ou contábil e o departamento jurídico. Muitas vezes,

profissionais do Direito têm dificuldades de participar das discussões desses departamentos devido à falta de “fluência” em sua linguagem. Compreender termos específicos do negócio é uma necessidade e uma vantagem a qualquer profissional que se comunique bem.

Considerando que o Jurídico deve ser uma “central de soluções” para a empresa participando proativamente na criação de valor, compreender o funcionamento do negócio e ter fluência no diálogo com suas áreas é um ponto de extrema atenção para gestores e suas equipes. A maior ou menor fluência na linguagem de negócios do seu departamento pode distanciar ou criar sinergia na sua organização.

## **7- INVISTA EM COMUNICAÇÃO E ESTABELEÇA NETWORKING**

Além de “fluência na linguagem dos negócios”, departamentos jurídicos eficientes devem buscar práticas de comunicação clara, objetiva e positiva. Desde a elaboração de comunicações internas, diálogos e reuniões, até a resolução de conflitos, o departamento jurídico deve transmitir uma mensagem acessível e bem alinhada ao estilo de comunicação interna da própria empresa.

Esse tipo de comunicação prática e acessível a todos, independentemente da área de formação, contribui para que o Jurídico seja visto como um canal aberto e antenado às necessidades da empresa. A linguagem jurídica rebuscada, as recomendações jurídicas inconclusivas sem engajamento com o

negócio e a hesitação para a tomada de riscos devem ser substituídas por uma visão empresarial moderna.

Adicionalmente, fazer networking dentro da empresa é fundamental para o sucesso de qualquer departamento e isso não poderia ser diferente em relação ao departamento jurídico. Ter relacionamentos com colegas de outros departamentos, compreendendo suas dores e gargalos ajuda a ganhar credibilidade e fornecer as melhores recomendações jurídicas sempre que necessário.

Manter-se isolado é, portanto, um erro crucial, já o Jurídico não atua sozinho. Estar conectado com as outras áreas é essencial para que toda a empresa alcance bons resultados. Além disso, conhecer as expectativas de consumidores e fornecedores de sua organização também pode auxiliar o Jurídico a desempenhar suas atividades de modo mais estratégico.

## **8- CAPACITE E MOTIVE SUA EQUIPE**

Como acontece em qualquer outra área, uma gestão eficiente de recursos humanos é fundamental ao sucesso do time. Para tanto, é importante estabelecer métricas de performance e monitoramento das tarefas atribuídas a cada membro de sua equipe. Esse acompanhamento sob a forma de métricas ajuda a compreender quais são as demandas que necessitam de revisão contínua e repetitiva ou que não obedecem aos cronogramas e prazos previstos.

Atribuir papéis e direcionar as pessoas para as atividades certas também são pontos chaves para o melhor desempenho do seu departamento. É importante que o gestor estabeleça programas de capacitação e cursos, a fim de treinar os profissionais do Jurídico para que tenham um nível de expertise e conhecimento técnico adequado às suas tarefas.

Capacitar pessoas e motivá-las é fundamental para o bem-estar dos profissionais de seu departamento e o clima organizacional geral na empresa. Iniciativas de reconhecimento de funcionários de alto desempenho ou a criação de iniciativas para melhoria de profissionais com baixa performance são altamente indicadas.

É importante que o gestor tenha um olhar sensível às necessidades dos atores envolvidos, criando estímulos para que se sintam parte integrante da missão da empresa. Pessoas engajadas e com senso de importância para o contexto onde estão inseridas são levadas a trabalhar com mais afinco e determinação, beneficiando todo o departamento e a empresa.

## **9- TENHA FOCO EM COMPLIANCE E PROTEJA A REPUTAÇÃO DO SEU NEGÓCIO**

Um departamento jurídico focado em ética e compliance é fundamental para gerar valor ao negócio. Isso porque, medidas de “conformidade” atuam na proteção da reputação da marca e do nome empresarial a longo prazo. Atual



mente, prejuízos de marca e reputação podem ter um alto preço dificultando a própria continuidade da empresa no mercado.

Danos ao nome e a marca reduzem a possibilidade de investimentos externos e a valorização dos serviços por parte dos consumidores. Por isso, um departamento jurídico atento às boas práticas de ética e governança corporativa é essencial. Além de assumir um caráter estratégico, o Jurídico atua preventivamente, neste caso, assegurando longevidade da organização.

Em momentos de crise, muitas empresas violam expectativas éticas para obter “vantagens” que prejudicam sua imagem. No contexto da “cultura de cancelamento” operante na sociedade brasileira, algumas questões devem ser tratadas com a devida sensibilidade perante o público-alvo da empresa. É papel do departamento jurídico orientar essas decisões que possam destoar dos limites éticos e jurídicos aplicáveis, orientando posicionamentos de marca, discursos e práticas que possam ser rejeitadas por consumidores fidelizados.

Esse estilo de gestão alinhado à sustentabilidade do negócio e da marca é focado na mitigação dos riscos existentes, fortalecendo as relações de confiança e transparência com consumidores e parceiros de negócios.

## **10- MONITORE E REVISE SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO PERIODICAMENTE**

Por fim, para assegurar o sucesso das

práticas de gestão adotadas é imprescindível monitorá-las e revisá-las periodicamente. Algumas boas práticas podem ser substituídas ou incrementadas, conforme as necessidades do departamento e o próprio crescimento do negócio ao longo do tempo.

Além disso, revigorar o “ciclo de vida” das práticas adotadas é essencial para mensurar seus resultados com precisão e extrair os indicadores certos. O acompanhamento de todas as atividades executadas no departamento, seus custos internos e externos, o capital humano envolvido, entre outras métricas, também deve ser feito continuamente.

Todos esses itens compõem o “retrato” do departamento em seus vários momentos e determinam as práticas que deverão ser revistas ou continuadas. Trata-se de considerar o tempo como um componente inevitável do processo, o qual aponta para a adoção de novas práticas ou para a implementação de medidas corretivas e ajustes ao seu checklist.

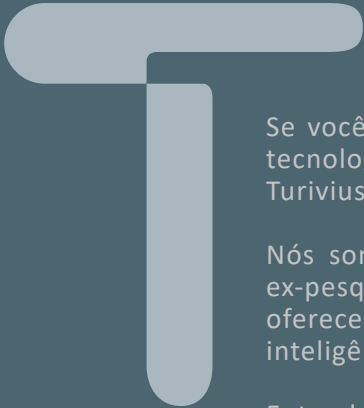
Concluindo, gestores jurídicos devem ter em mente que em eras disruptivas e desafiadoras como a nossa, todos os departamentos de uma empresa precisam justificar sua existência e demonstrar seu valor. Por isso, aqueles departamentos que utilizam boas práticas de gestão e apresentam seus resultados de forma mensurável terão maior chance de êxito e consequente valorização dentro da empresa. Para assegurar-se desse objetivo, é necessário implementar seu checklist agora, tornando seu departamento um protagonista do negócio.

# Não pare por aqui!

Quando o sistema jurídico é uma grande entrave para os negócios, o departamento jurídico deve ser a solução. Com a incorporação de novas tecnologias, aliada à boa gestão, eles podem se transformar em uma central de soluções.

Se bem geridos, os departamentos jurídicos têm o potencial de reduzir custos, mitigar riscos e viabilizar novas verticais de negócios.

É disso que as empresas precisam, é isso que você precisa entregar. O objetivo deste livro é te mostrar como entregar o que o mercado precisa, focando especialmente no uso de novas tecnologias.



Se você precisa de ajuda para como incorporar novas tecnologias no seu departamento jurídico, nós da Turivius podemos te ajudar!

Nós somos uma empresa de tecnologia fundada por ex-pesquisadores do MIT e da USP. Nossos produtos oferecem o que há de melhor na aplicação de inteligência artificial à diferentes áreas do Direito.

Entenda melhor como podemos te ajudar acessando [www.turivius.com/portal](http://www.turivius.com/portal) ou entre em contato conosco em [contato@turivius.com](mailto:contato@turivius.com)

Realização:

**T**urivius

# Departamentos Jurídicos:

de centro de custo  
para central de  
soluções.



Realização:

**T**urivius

Apoio:

**N** new law

**AB2L**

ASSOCIAÇÃO  
BRASILEIRA DE  
LAWTECHS &  
LEGALTECHS

**FUTURÍDICA**