

# **III ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI**

**DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS  
III**

**DANIELLE JACON AYRES PINTO**

**HENRIQUE RIBEIRO CARDOSO**

**AIRES JOSE ROVER**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

#### **Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Diretora Executiva** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

#### **Representante Discente:**

Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

#### **Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

#### **Secretarias**

#### **Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

#### **Comunicação:**

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

#### **Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

#### **Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

#### **Eventos:**

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

**Membro Nato** - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

---

D597

Direito, governança e novas tecnologias III [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Aires Jose Rover; Danielle Jacon Ayres Pinto; Henrique Ribeiro Cardoso – Florianópolis: CONPEDI, 2021.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-321-4

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Saúde: segurança humana para a democracia

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Governança. 3. Novas tecnologias. III Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2021 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



## **III ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI**

### **DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS III**

---

#### **Apresentação**

No III Encontro Virtual do CONPEDI, realizado de 23 a 28 Junho de 2021, o grupo de trabalho “Direito, Governança e Novas Tecnologias III”, que teve lugar na tarde de 25 de junho de 2020, foi o promotor de debates profundos e estruturantes sobre esse tema tão instigante e contemporâneo. Ao longo de GT foram apresentados trabalhos de alta qualidade produzidos por doutores, pós-graduandos e graduandos. Vale ressaltar nesse GT a potencialidade e alegria de ver a diversidade de gênero sendo efetivada entre os participantes, homens e mulheres elevaram de forma significativa a qualidade dos estudos jurídicos que versam sobre as novas tecnologias e os processos de governança, num esforço efetivo para promover de práticas justas e democráticas frente às novas tecnologias e à sua influência no mundo do direito.

Ao total foram apresentados 16 artigos que tiveram comentários dos coordenadores e do público presente como assistência na sala virtual do GT.

Esse rico debate demonstra a inquietude que os temas estudados despertam na seara jurídica. Cientes desse fato, os programas de pós-graduação em Direito empreendem um diálogo que suscita a interdisciplinaridade na pesquisa e se propõem a enfrentar os desafios que as novas tecnologias impõem ao Direito e a toda a sociedade. Para apresentar e discutir os trabalhos produzidos sob essa perspectiva, os coordenadores do grupo de trabalho dividiram os artigos em três blocos, quais sejam: a) inteligência artificial e os perigos do uso das novas tecnologias; b) Desinformação, internet e privacidade; e c) governo eletrônico e seus processos de governança impulsionados pela pandemia de COVID-19.

O bloco inicial dedicou-se a pensar a inteligência artificial e os perigos do uso das novas tecnologias. Nesse espaço foram debatidos os seguintes temas: “Risco e internet”; “Os limites éticos do uso da IA no Judiciário”; “Avanço da IA na atividade jurisdicional”; “Gestão de Departamentos Jurídicos e data drive”; “Governança algorítmica”.

No segundo bloco os temas ligados a desinformação, internet e privacidade foram os principais em debate, com temas como: “A proteção dos direitos da personalidade nos negócios jurídicos das lawtechs”; “O capitalismo de vigilância e a necessidade de uma ética para os avanços tecnológicos”; “Deepfake e a desinformação”; “A exploração da autonomia na sociedade da informação”; “A governança e o registro de dados em LGPD sob a ótica da

tomada de decisão estratégica”; “O direito fundamental à privacidade no governo digital”; “A lei geral de proteção de dados pessoais – nível de adequação nas operadoras de plano de saúde”.

No terceiro e derradeiro bloco, os trabalhos tiveram o intuito de debater o governo eletrônico e seus processos de governança impulsionados pela pandemia de COVID-19 com os temas: “Responsabilidade social, governança corporativa e compliance”; “O governo digital e a nova roupagem da administração pública: o empurrão dado pela crise atual da pandemia de covid-19”; “Direito à informação correta e a covid-19”; “Legal design como mecanismo de acesso à justiça”; “Mundo V.U.C.A. e saúde global”.

Todos os artigos apresentados nesse GT tiveram como função fomentar a pesquisa de qualidade e fortalecer o diálogo interdisciplinar em torno dos temas do direito, novas tecnologias e processos de governança. Tais produções são resultados claros do aumento de importância desses temas para os programas de pós-graduação na área jurídica, motivados pela cada vez maior inserção do mundo virtual na vida cotidiana dos cidadãos e da necessidade de buscar transformações e adequações legais efetivas para satisfazer as demandas da sociedade nesse mundo em transformação.

Os Coordenadores

Prof. Dr. Aires José Rover

Profa. Dra. Danielle Jacon Ayres Pinto

Prof. Dr. Henrique Ribeiro Cardoso

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

**MANAGEMENT OF LEGAL DEPARTMENTS USING THE DATA DRIVEN (DD) METHODOLOGY SUPPORTED BY THE USE OF BUSINESS INTELLIGENCE (BI) SYSTEMS.**

**Tiago Camargo Alegretti  
Silvio Bitencourt da Silva**

**Resumo**

Neste artigo, por meio de pesquisa bibliográfica, se conduziu uma avaliação da organização dos departamentos jurídicos, combinada com os desafios e os gaps acadêmicos de seus gestores, a fim de se verificar como a metodologia Data Driven (DD) apoiada na utilização de tecnologias como os sistemas de Business Intelligence (BI), podem auxiliar a gestão de departamentos jurídicos a atingir seus objetivos. Os achados sugerem que a utilização de um sistema de BI em departamentos jurídicos pode gerar benefícios capazes de suprir alguns dos gaps encontrados na formação dos advogados bem como auxiliá-los a gerir o departamento a partir de dados.

**Palavras-chave:** Advogado, Business intelligence (bi), Data driven (dd), Departamento jurídico, Tecnologias

**Abstract/Resumen/Résumé**

In this article, through bibliographic research, an assessment of the organization of the legal departments was conducted, combined with the challenges and academic gaps of their managers, in order to verify how the Data Driven (DD) methodology supported in the use of technologies such as Business Intelligence (BI) systems can assist the management of legal departments to achieve their objectives. The findings suggest that the use of a BI system in legal departments can generate benefits to fill some of the gaps found in the training of lawyers as well as assist them in managing the department based on data.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Lawyer, Business intelligence (bi), Data driven (dd), Legal department, Technologies

## 1. INTRODUÇÃO

O atual mundo corporativo exige que todos os profissionais se adaptem ao modelo de atuação multidisciplinar, que apresente resultados à altura das necessidades corporativas, visando o máximo de eficiência na captação de recursos e utilização dos disponíveis, sejam eles financeiros, organizacionais, humanos, de infraestrutura, tecnológicos e legais.

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

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

Importa ressaltar que a pesquisa realizada para a confecção do presente estudo demonstrou que há pouca exploração da utilização de dados para a gestão de departamentos jurídicos, possivelmente pela falta de familiaridade dos operadores do direito com ferramentas da administração, bem como da falta de pesquisa acadêmica quanto aos seus benefícios em um departamento jurídico que justifiquem o investimento e dedicação necessários.

Considerando estas premissas, o propósito deste artigo é sugerir formas de auxiliar o advogado a superar os desafios da gestão moderna, a qual engloba, dentre outras habilidades, a de tomar decisões corretas, ágeis e alinhadas com a estratégia da empresa, por meio de uma metodologia *Data Driven (DD)*, isto é, guiando-se em fatos, premissas e dados.

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

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

Compreendida esta etapa, foi possível gerar a hipótese de que a utilização de um sistema de *BI* em departamentos jurídicos gera benefícios capazes de suprir alguns dos *gaps* encontrados na formação do gestor jurídico, bem como auxiliá-lo a gerir um departamento jurídico. A hipótese levantada, forneceu aos pesquisadores um fio-condutor, o que para Quivy e Campenhoudt (1992) possibilita a seleção de dados mais adequados para a pesquisa, bem como auxilia a confrontar as hipóteses e testá-la em cenários hipotéticos.

A análise da teoria acadêmica combinada com a prática profissional, preencheu os requisitos expostos por Gil ao tratar das pesquisas descritivas, quais sejam, a realização de pesquisa social preocupada com atuação prática (GIL, 2008).

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

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

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

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Departamentos Jurídicos na Era da Informação e da Tecnologia**

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

Após este período, o departamento jurídico teve lenta evolução tornando-se mais estratégico, até que, nos anos 90, com o modelo intervencionista dando lugar ao enxugamento da máquina estatal, o que expandiu a regulação nos setores privados da economia (PINHEIRO; SADDI, 2005), a necessidade de segurança jurídica nas empresas ganhou maior relevância.

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

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

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

Atuando de forma proativa, o advogado cumpre os requisitos de não atuar de maneira “meramente judicial, ou seja, quando há existência de um processo”, mas sim, passa a atuar de maneira preventiva, possibilitando o crescimento sustentável da empresa (COSTA; COELHO; VECCHIA; BARBOSA, 2011). Assim, o departamento jurídico moderno agrega algumas atividades até então não realizadas. O advogado interno passa a participar das decisões que ditam seu rumo, atuando na fonte e de forma ativa, em vez de atuar somente no suporte pós-decisão e em questões operacionais (COSTA; COELHO; VECCHIA; BARBOSA, 2011)

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

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

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



Esta mudança dos departamentos jurídicos coincide com a atual momento histórico vivido pela humanidade, denominado por muitos autores como a Era da Informação e do Conhecimento. Ao tratar sobre o tema, Siviero (2012) afirma que “estamos em meio à revolução digital, que descentralizou o controle da informação, derrubou barreiras geográficas e modificou radicalmente o comportamento humano. As pessoas estão, de fato, conectadas”. Este momento é marcado pelo desenvolvimento tecnológico possibilitando um acesso de uma ampla gama de pessoas às informações (CHIAVENATO, 2014).

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

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

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

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

Para Bachmann, “o mundo atravessa momento de banalização de informações, com excesso de entrega para pessoas que delas não necessitam” (BACHMANN, 2016).

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

Em estudo realizado por Anthony (1965) já se alertava para o fato de que a maioria dos gerentes não tinha necessidade de informações, mas sim de implementar métodos para entender àquelas já disponíveis.

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

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

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

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

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

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

Portanto, cumpre ao gerente jurídico definir, dentre as informações gerenciais possíveis de se gerar, diante da análise das atividades do setor frente estratégia da empresa.

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

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

Desta forma, o sistema de BI poderá processar os dados recebidos e entregar ao departamento jurídico informações como a probabilidade do acontecimento de um acidente de

trabalho em breve, bem como uma estimativa de passivo gerado por atividades arriscadas realizadas sem o cumprimento das orientações do jurídico.

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

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

Este monitoramento, além de inibir atividades irregulares da empresa, e reduzir riscos e passivos trabalhistas, previne acidentes, gerando um imenso ganho à atividade empresarial. Assim, ao se definir o que será medido e os objetivos que se pretende alcançar com esta medição é um requisito essencial para a implementação do sistema BI em um departamento jurídico.

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

## **2.2. A Gestão de Departamentos Jurídicos e seus Desafios**

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

Conforme Bachmann (2016), é fundamental que o Gerente Conectado (expressão utilizada pelo mencionado autor para tratar do gerente na era da informação e tecnologia),

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

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

O gestor jurídico é desafiado diariamente a cumprir o alto nível de exigência do ambiente corporativo e sente a necessidade de conhecimento em várias áreas de competência, bem como de compor o departamento que gerencia com um perfil profissional adequado.

Neste ponto, é importante salientarmos que a presente pesquisa apontou a existência de *gaps* na formação profissional do advogado que se torna gerente jurídico, ou membro de um departamento jurídico interno de uma empresa, pois é acentuada, no sentido de que várias são as habilidades exigidas neste ambiente, como domínio de tecnologias diversas, habilidades de gestão e utilização de recursos administrativos, que, conforme as pesquisas, não são ensinadas em sua amplitude e profundidade necessárias na formação tradicional.

Desta forma, o advogado interno se vê obrigado a buscar alternativas para suprir esta falha da formação acadêmica. Uma destas alternativas pode ser a utilização de tecnologias. Nesta linha, “o empreendedor jurídico utiliza a tecnologia para se reinventar e modernizar seu modo de advogar (...) pensando no futuro, antecipando-se as tendências do mercado” aplicando “(...) a tecnologia aos conhecimentos técnicos, administrativos, a capacidade de liderança, as habilidades estratégicas e comportamentais. (BEM; GIOVANETTI, 2019).

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

A importância da interdisciplinaridade para o profissional foi estudo de Steil (2001) o qual concluiu que “a trajetória interdisciplinar possibilita ao indivíduo a integração de conhecimentos e de modos de pensamento de duas ou mais disciplinas e/ou práticas profissionais”. Esta capacidade “liberta o pensamento” de premissas e métodos de uma disciplina acadêmica específica, ampliando o campo de visão e potencializando a geração de ideias inovadoras para a resolução dos problemas (STEIL, 2001).

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

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

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

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

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

Tanto na pesquisa realizada por Sangalli (2013), quanto na de Rinaldi (2019), diversos gestores jurídicos destacaram o distanciamento do ensino teórico da prática como a principal dificuldade do profissional do Direito. Há, portanto, uma defasagem do currículo em relação aos anseios dos profissionais do direito, particularmente em formação, ao perceberem que os currículos, por diversas vezes, destoam dos desafios a que serão apresentados futuramente.

Este tema fora abordado por Campilongo (2001, p. 44) que concluiu que o excesso de dogmatismo e legalismo estavam tornando o estudo jurídico desconexo da realidade. Nas palavras do referido autor, “o saber pragmático exigido pela nova racionalidade jurídica pressupõe o conhecimento das situações concretas, para, daí sim, extrair o máximo da regra”.

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

Entretanto, além de uma gestão exitosa, deve o gestor traçar a definição de um caminho a percorrer, ou seja, o planejamento de um percurso para o departamento alinhado com estratégia da empresa (MÜLLER, 2003).

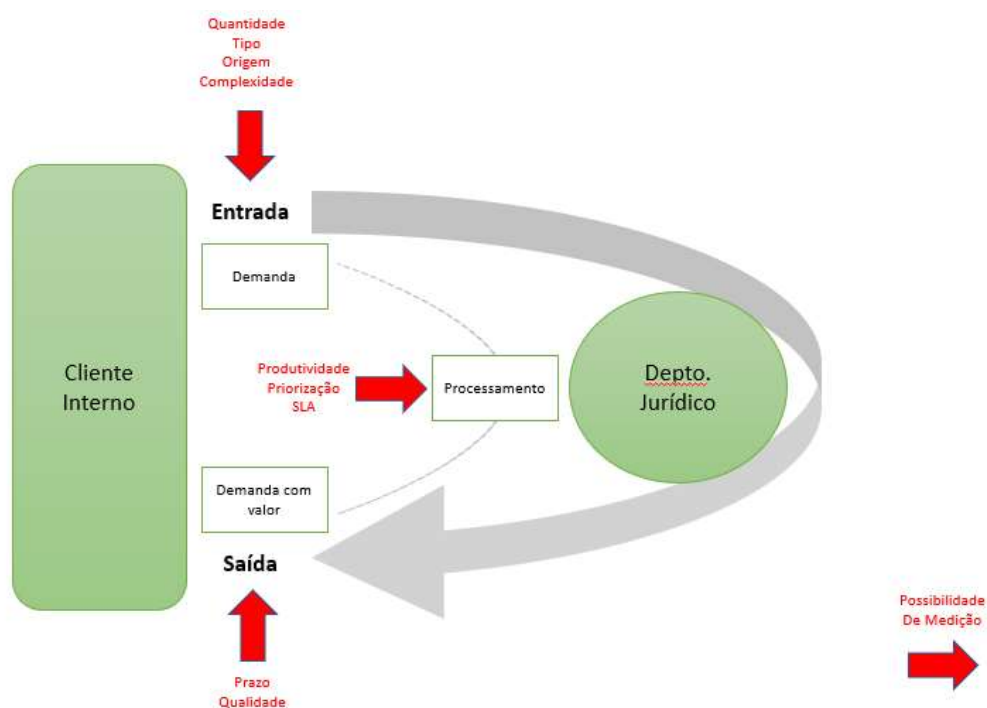
Suprido ou minimizado o *gap* de formação, e tendo o departamento jurídico alinhado seus objetivos com a estratégia da empresa, outro desafio a ser superado pelos gestores de departamento jurídico com o uso da tecnologia é a organização do departamento jurídico.

Importa ressaltar que os departamentos jurídicos não seguem um modelo específico, eis que necessariamente devem adaptar-se ao que a empresa espera de suas atividades. Entretanto, alguns padrões de organização são encontrados com frequência, como por exemplo

a gestão por um advogado, a terceirização de atividades contenciosas, como o patrocínio de demandas cíveis, tributárias e trabalhistas e a internalização da elaboração e análise de contratos e demais documentos, a guarda de arquivos jurídicos importantes para a empresa e as orientações básicas do dia a dia empresarial.

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

**Figura 1 – entradas e saídas de um departamento jurídico**



**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Observa-se que tanto na entrada, quanto durante o processamento e na saída, é possível se obter dados que gerarão informações sobre atividades, quantidade e complexidade, produtividade e priorização de demandas, cumprimento de prazos e qualidade do serviço.

Ainda, para que a entrega do valor intelectual na entrada seja possível com qualidade e no tempo adequado, o gestor jurídico deve alinhar os prazos e as expectativas de qualidade do serviço com a governança e demais áreas da empresa. Denominado de Acordo de Nível de Serviços, comumente tratado pela sigla em inglês ‘SLA’ (*Service Level Agreement*).

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

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

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

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

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

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

No âmbito profissional, a tomada de decisão é considerada a função que caracteriza o desempenho da gerência (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004). Tem-se, portanto, que em cargos de maior responsabilidade, as decisões são mais corriqueiras e, na sua grande maioria das vezes, acarretam ao mesmo tempo benefícios e malefícios que devem ser considerados.

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

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

A importância da informação para o embasamento de decisões é reforçada por Guimarães e Évora (2004) ao afirmarem que “a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão” e, ainda, “que, quanto mais estruturado for este processo, como no caso dos

modelos racional e de processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que possam responder às demandas e necessidades informacionais do decisor”.

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

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

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

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

### **2.3. O Uso de um Sistema de *Business Intelligence* (BI) como ferramenta de apoio à gestão *Data Driven* (DD)**

O uso de dados torna “possível visualizar soluções de problemas do cotidiano empresarial” (SILVA, 2014), pois “as informações são valiosas para uma corporação, contanto que sejam apresentadas de forma clara e mereçam total credibilidade”.



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

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

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

O *BI* “permite a apresentação de dados em formas gráficas”, possibilitando ao usuário “utilizar sua percepção visual” para melhor analisar e entendê-los. (FREITAS, CHUBACHI, LUZZARDI, CAVA, 2020, p. 143-158).

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

Para fins deste estudo, em que pese a importância dos requisitos técnicos como definição de software e garantia de integração e qualidade dos dados, estes não serão analisados para que o foco esteja nos requisitos estratégicos. Isto porque os requisitos técnicos não serão, em sua grande maioria, objetos de estudo e execução pelo gestor jurídico, mas sim pelo apoio das equipes de tecnologia da informação. Dois dos mais importantes para um gestor jurídico, são o apoio da gestão de topo e a identificação de indicadores de desempenho, pois sem eles seria difícil implementar a ferramenta e usufruir de seus benefícios.

Para que o cumprimento destes requisitos seja possível em um departamento jurídico, é importante que ocorra o alinhamento de expectativas entre a governança da empresa e o gestor jurídico sobre as entregas a serem feitas pelo departamento jurídico.

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

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

#### **2.4. O Departamento Jurídico com a Cultura *Data Driven* (DD)**

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

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

Portanto, a questão que se impõe é quais os dados devem ser coletados para que o departamento jurídico, alinhado com a estratégia da empresa, possa tomar melhores decisões baseadas na cultura *DD*.

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

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

A fim de viabilizar a implementação desta cultura baseada em dados no departamento jurídico, o sistema de *BI* pode ser a fonte da coleta de dados e processamento destes em informações sobre a organização interna e melhoria das tomadas de decisão.

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

Além deste benefício para a organização interna do departamento, decisões baseadas em dados tendem a ser mais assertivas, bem como ocasionam o registro de seus fundamentos, o que pode ser de extrema importância para o gestor em caso de questionamentos futuros.

No momento em que parte dos fluxos e atividades internas do departamento são automatizados, possibilitando uma organização mais adequada quanto à produtividade, diminuição do desperdício de tempo e de retrabalhos e correta distribuição das atividades, ao mesmo passo em que as decisões tornam-se mais assertivas e ágeis com o auxílio de adequada gestão de informação acarretada pelo *BI*, há um incremento da disponibilidade destes integrantes do departamento jurídico a dedicarem mais tempo a assuntos estratégicos e que dependam de habilidades humanas.

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

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

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os atuais desafios da advocacia corporativa exigem dos profissionais atuantes na área a excelência na prestação dos serviços, sendo pré-requisitos a melhoria constante, tanto em questões acadêmicas como profissionais, a capacidade multidisciplinar e a utilização da

tecnologia, para que o profissional integrante do departamento jurídico obtenha um papel relevante e estratégico na empresa em que este departamento estiver inserido.

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

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

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

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

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

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

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

Esta capacidade de selecionar e processar dados tem tido maior relevância na presente era da informação, na qual dados e informações estão acessíveis em enorme quantidade, exigindo que os usuários realizem uma gestão correta para evitar um excesso de informação

imprecisa e distorções de entendimento. Com a boa gestão da informação, ocorre o aumento da possibilidade de geração das melhores razões para a tomada de decisão.

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

De forma a conciliar a teoria à prática, foi trazido ao estudo a experiência relatada por Gonçalves Junior (2017) quanto a utilização de um sistema de BI na Advocacia-Geral da União. Este estudo relatou uma melhoria na capacidade dos usuários ao visualizarem seus resultados, bem como um aprimoramento na reunião de informações, propiciando subsídios para melhores tomadas de decisão aos órgãos de atuação da AGU.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4. REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

- CAMPILONGO, C. F. Os desafios do Judiciário: um enquadramento teórico. In: FARIA, José Eduardo (org.). **Direitos humanos, direitos sociais e justiça**. São Paulo: Malheiros, 2002.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2017, v. I.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COELHO, F. L. *et al.* Alinhamento do departamento jurídico às estratégias organizacionais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista - Unioeste/mcr**, Marechal Cândido Rondon, v. 11, n. 21, p.69-83, jul. 2011. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/8539>>. Acesso em: 15 ago 2020.
- COSTA, D. D.; COELHO, F. L.; VECCHIA, D. C.; BARBOSA, F. V. (2º sem. 2011). Alinhamento do Departamento Jurídico às Estratégias Organizacionais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR** - v. 11, n. 21 - 2º sem. 2011, p. 69-83.
- COSTA, L. S; CAVALCANTI, M. Big Data não é tecnologia. DataGramZero. **Revista de Informação**. v.15 n.3 jun/2014.
- CUNHA, B. Q. Regulação E Desenvolvimento Econômico: Uma Análise Crítica E Interdisciplinar Em Direito E Economia. **Revista de Estudos Institucionais**, v. 4, n. 2, 2018.
- DI MARTINO, B., AVERSA, R., CRETILLA, G., ESPOSITO, A., & KOŁODZIEJ, J. Big data (lost) in the cloud. **International Journal of Big Data Intelligence**, v.1, n.1/2, p. 3-17, 2014.
- DIAS, M. P.; CARVALHO, J. O. A Visualização da Informação e a sua contribuição para a Ciência da Informação. **Datagramazero**, Campinas, v. 5, n. 8, p.1-16, 2007.
- FREITAS, C. M. D. S., CHUBACHI, O. M., LUZZARDI, P. R. G., CAVA, R. A. Introdução à Visualização de Informações. **Revista de Informática Teórica e Aplicada**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p.143-158, 2001. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/19398>>. Acesso em: 24 ago. 2020.
- GARDNER, P. J. A role for the business attorney in the twenty-first century: adding value to the client's enterprise in the knowloedge economy. **Intellectual Property L. Rev.** v. 17, 2003.
- GAVIN, A. The Educational Function of a Corporate Legal Department. *The Business Lawyer*. **American Bar Association**, p. 370-376, 1961.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GOMES, S. B. **Um Modelo para Acordo de Nível de Serviço**. 2001. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, Vitória, 2001.
- GONÇALVES JUNIOR, J. F. **Análise dos painéis de *Business intelligence* construídos para subsidiar decisões estratégicas do sistema de GED Sapiens da Advocacia-Geral da União**. 2017. Disponível em: <<http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/2102>>. Acesso em: 14 set. 2020.
- GONÇALVES, J. E. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, p. 6-19, 2000.
- GUIMARÃES, E. M.; ÉVORA, Y. D. Sistema de informação: instrumento para tomada. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, 2004.
- JACOBS, J. A.; FRIECKEL, S. Interdisciplinarity: a critical assessment. **Annu. Rev. Sociol.**, v. 35, p. 43-65, 2009.
- KPMG. **Confronting Complexity – Research Findings and Insights**. KPMG International Cooperative, 2011
- LACOMBE, F.; HEILBORNE, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2015
- LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEITE, L. S. Como Avaliar o Departamento Jurídico das Empresas. **Jota**, mar. 2017. Disponível em: [https://www.jota.info/paywall?redirect\\_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/como-avaliar-os-departamentos-juridicos-das-empresas-08032017](https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/como-avaliar-os-departamentos-juridicos-das-empresas-08032017)>. Acesso em: 26 jul. 2020.
- Linden, K., **Dez regras clássicas para implementar Business Intelligence**, Computerworld, <https://computerworld.com.br/acervo/dez-regras-classicas-para-implementar-business-intelligence/>, 2011[acesso em 18/03/2021]
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de estratégia,**



**indicadores e operações**). 241 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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