

**VIII ENCONTRO VIRTUAL DO  
CONPEDI**

**DIREITO, ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO SUSTENTÁVEL II**

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

#### **Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

**Diretor Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**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** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

**Representante Discente:** Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

#### **Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

#### **Secretarias**

##### **Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

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

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

##### **Comunicação:**

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

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

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

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

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

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

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

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

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

##### **Educação Jurídica**

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

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

##### **Eventos:**

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

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

##### **Comissão Especial**

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

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

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito, economia e desenvolvimento econômico sustentável II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Eduardo Augusto do Rosário Contani; Ilton Garcia Da Costa; Jonathan Barros Vita. – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-163-9

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

Tema: Direito Governança e Políticas de Inclusão

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito e economia. 3. Desenvolvimento econômico sustentável. VIII Encontro Virtual do CONPEDI (2; 2025; Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



# VIII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

## DIREITO, ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL II

---

### **Apresentação**

No dia 28 de junho de 2025, realizamos os trabalhos do Grupo de Trabalho Direito, Economia e Desenvolvimento Econômico Sustentável II, integrando o VIII Encontro Virtual do CONPEDI, ocasião que reafirma o compromisso da comunidade acadêmica com a reflexão crítica e a produção científica de qualidade sobre os desafios contemporâneos das relações entre Direito, Economia e Sustentabilidade.

O encontro foi marcado por discussões construtivas, revelando caminhos possíveis para a formulação de políticas públicas e a promoção de direitos fundamentais, com vistas à sustentabilidade. Os trabalhos foram organizados em três blocos temáticos principais: Trabalho e Direitos Humanos, Sustentabilidade e, ao final, Economia e Desenvolvimento.

São quatro os artigos do primeiro bloco, que relaciona Trabalho e Direitos Humanos. "A atuação sindical diante da revolução tecnológica: a centralidade do trabalho humano, os desafios da inteligência artificial e o papel na construção de um desenvolvimento sustentável", de Maria Augusta Leite de Oliveira e Souza, Maria Clara Leite de Oliveira e Souza e Andreza de Souza Pereira, examina os impactos da tecnologia sobre os direitos trabalhistas e a atuação sindical.

"A regulamentação do trabalho plataformizado como alternativa para o alcance de eficiência econômica por todas as partes", de Victória Gonçalves Xavier, Tassiane Ferreira Cardoso e Karen Beltrame Becker Fritz, analisa modelos regulatórios que possam promover o equilíbrio entre inovação e proteção social no trabalho em plataformas.

São quatro os artigos do segundo bloco, que reúne reflexões sobre Sustentabilidade. “Viabilizando investimentos em empresas: projetos de redução de emissão de carbono”, de Betania Ribeiro Tavares e Vera Lucia dos Santos Silva, apresenta propostas para financiar práticas empresariais voltadas à mitigação das mudanças climáticas, notadamente aquelas provenientes da emissão de carbono.

“Entre o excesso e a sustentabilidade: a atuação do Direito Ambiental frente ao consumismo”, de Denison Melo de Aguiar, Helder Brandão Góes e Priscila da Silva Souza, investiga os desafios regulatórios e sua relação com a cultura de consumo excessivo.

No artigo “Governança ambiental: a importância da economia na gestão ambiental”, Justo José de Pina e Laura Cecília Fagundes dos Santos Braz trazem uma importante reflexão sobre os mecanismos de Governança ambiental.

Encerrando este bloco, “A evolução do capitalismo na era do ESG (Environmental, Social, and Governance): a integração de práticas sustentáveis na gestão empresarial”, de Mario Marrathma Lopes de Oliveira, Renata Albuquerque Lima e Gerardo Clésio Maia Arruda, explora a incorporação de critérios ESG nas políticas e processos das organizações.

O terceiro bloco, dedicado a Economia e Desenvolvimento, foi composto por sete artigos. “Cooperativismo, inclusão social e efetivação dos direitos fundamentais: uma análise a partir do desenvolvimento sustentável local”, de Heloisa Prado Pereira de Oliveira, Fabio Henrique Fernandez De Campos e Gilmar Antonio Bedin, destaca o papel das cooperativas na efetivação de direitos fundamentais.

“Teoria dos jogos: diretrizes nas relações privadas com resultados socialmente eficientes”, de Ricardo Augusto de Oliveira e Carla Abrantkoski Rister, propõe uma análise da teoria dos jogos como ferramenta de soluções negociais.

economia comportamental”, enriquecem a discussão interdisciplinar ao relacionar práticas de administração estratégica ao comportamento econômico das organizações.

O artigo “Diferenças socioeconômicas regionais: uma perspectiva da teoria da complexidade”, de Francisco das Chagas Bezerra Neto, traz um denso aporte da teoria para analisar desigualdades regionais e reflexos no desenvolvimento econômico.

Por fim, “Economia, mercado e desenvolvimento humano”, de Andre Leonardo de Almeida, promove reflexões sobre a interação entre os temas.

Convidamos a comunidade acadêmica e o público interessado a consultar os artigos deste GT na íntegra, refletir sobre suas proposições e somar suas contribuições para a construção de estratégias efetivas de desenvolvimento econômico sustentável.

Eduardo Augusto do Rosário Contani

Ilton Garcia da Costa

Jonathan Barros Vita

**BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE RACIONALIZAÇÃO DA  
GESTÃO JURÍDICA: UMA LEITURA À LUZ DA ECONOMIA  
COMPORTAMENTAL**

**BALANCED SCORECARD AS AN INSTRUMENT FOR RATIONALIZING LEGAL  
MANAGEMENT: A BEHAVIORAL ECONOMICS PERSPECTIVE**

**Rafael Corrêa de Barros Berthold  
Silvio Bitencourt da Silva**

**Resumo**

Este artigo tem por objetivo analisar criticamente a aplicação do modelo Balanced Scorecard (BSC) à gestão jurídica, investigando seu potencial como instrumento de racionalização institucional à luz da economia comportamental, especialmente no que tange às limitações cognitivas e aos vieses que afetam a tomada de decisão. Parte-se do problema de que, na ausência de critérios objetivos e estrutura analítica, a atuação jurídica organizacional tende a se basear em julgamentos intuitivos, suscetíveis a vieses cognitivos, o que compromete sua integração à estratégia institucional. A hipótese central sustenta que o BSC, ao estruturar a deliberação jurídica em múltiplas perspectivas mensuráveis — financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento —, atua como arquitetura organizacional que favorece a deliberação analítica e a coerência estratégica. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza aplicada e finalidade exploratória, com método hipotético-dedutivo, fundamentando-se em revisão bibliográfica crítica e interdisciplinar. O marco teórico ancora-se em economia comportamental, notadamente nos estudos de Daniel Kahneman sobre os sistemas de pensamento e os limites da intuição em contextos decisórios complexos. Os resultados indicam que o BSC, além de qualificar a mensuração do desempenho jurídico, contribui para mitigar efeitos do julgamento automatizado, reduzir a assimetria informacional e aprimorar o alinhamento entre o jurídico e os objetivos institucionais. Conclui-se que, aplicado com sensibilidade ao contexto e compromisso com a mudança cultural, o Balanced Scorecard representa uma alternativa viável e tecnicamente consistente para transformar a cultura decisória da advocacia institucional em direção a uma gestão mais racional, transparente e

intuitive judgments, susceptible to cognitive biases, undermining their integration into institutional strategy. The central hypothesis asserts that the BSC, by structuring legal deliberation across multiple measurable perspectives—financial, clients, internal processes, and learning and growth—functions as an organizational architecture that fosters analytical deliberation and strategic coherence. The study adopts a qualitative approach, applied and exploratory in nature, using the hypothetical-deductive method, supported by a critical and interdisciplinary literature review. The theoretical framework is anchored in behavioral economics, notably Daniel Kahneman's studies on thinking systems and the limitations of intuition in complex decision-making contexts. Findings indicate that the BSC, besides enhancing the measurement of legal performance, helps mitigate effects of automated judgment, reduces informational asymmetry, and improves alignment between legal activities and institutional objectives. The article concludes that, when applied with context sensitivity and commitment to cultural change, the Balanced Scorecard represents a viable and technically consistent alternative for transforming institutional legal decision-making culture toward a more rational, transparent, and data-driven management.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Balanced scorecard, Behavioral economics, Key performance indicators, Legal management, Strategic governance

## Introdução

A atuação jurídica contemporânea encontra-se em meio a uma transformação profunda. Pressionados por demandas crescentes de eficiência, *accountability*, previsibilidade e alinhamento institucional, escritórios e departamentos jurídicos têm sido instados a reavaliar sua forma de operar e a incorporar metodologias de gestão estruturada, baseadas em dados e orientadas por resultados. Esse movimento, contudo, colide com uma tradição profissional que ainda se sustenta, em grande medida, em paradigmas subjetivos, intuitivos e reativos. Como advertem Andrade, Rosa e Pinto (2020), a cultura jurídica permanece resistente à adoção de métricas e indicadores, ancorada em uma concepção de atuação artesanal, que privilegia a expertise individual e a autonomia técnica.

Esse quadro de resistência é particularmente visível na baixa penetração de ferramentas analíticas no campo jurídico. Mesmo com o avanço do *Legal Analytics*, da digitalização e das tecnologias aplicadas ao direito, operadores jurídicos enfrentam dificuldades concretas e culturais para incorporar modelos baseados em evidências. Timmer (2017) descreve essa resistência como um traço estrutural da profissão, sustentado por uma epistemologia implícita que desvaloriza a mensuração objetiva da performance. Soma-se a isso o risco de implementações equivocadas de modelos gerenciais, que, ao priorizarem exclusivamente a redução de custos, comprometem a qualidade e o propósito institucional da função jurídica. Como argumentam Prestes e Coulon (2016), esse viés reducionista obscurece dimensões relevantes, como segurança jurídica, inovação e gestão de risco, conduzindo a distorções que priorizam resultados financeiros em detrimento de critérios éticos e técnicos.

Diante desses desafios, emerge a necessidade de modelos capazes de promover uma racionalização consistente da gestão jurídica, sem desconsiderar suas especificidades técnicas e normativas. Entre os instrumentos disponíveis, o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1993), destaca-se como um modelo que integra indicadores financeiros e não financeiros, organizando-os em torno de quatro perspectivas interdependentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essa estrutura permite a construção de uma visão estratégica integrada, na qual metas, indicadores e iniciativas são logicamente encadeados, promovendo coerência institucional e foco em resultados.

Entretanto, a relevância do BSC não se esgota em sua dimensão organizacional. Sua lógica de fragmentação analítica da estratégia em múltiplos vetores, cada qual submetido a critérios objetivos de avaliação, remete à estrutura descrita por Kahneman (2011) em sua

experiência com o Exército de Israel, onde um sistema de entrevistas estruturadas superou os julgamentos intuitivos dos entrevistadores experientes. Conforme relata, os avaliadores eram instruídos a observar o comportamento do candidato em diversas dimensões — como sociabilidade, agressividade, motivação e disciplina —, atribuindo notas específicas a cada uma delas com base em critérios padronizados. Ao final, os escores eram combinados por meio de uma fórmula simples, previamente definida. Kahneman (2011) registra que, embora o processo tenha sido inicialmente recebido com ceticismo, os resultados demonstraram maior consistência e capacidade preditiva do que os julgamentos globais baseados na intuição.

O *Balanced Scorecard* opera com lógica semelhante: ao exigir que o desempenho seja avaliado em múltiplas dimensões (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento), cada qual mensurada por indicadores definidos *ex ante*, o modelo substitui o julgamento global e subjetivo por uma forma de avaliação sistemática e replicável, menos suscetível a flutuações contextuais e julgamentos imprecisos. Assim como na estrutura descrita por Kahneman, o BSC demonstra que regras simples, quando bem aplicadas, frequentemente superam decisões baseadas na intuição mesmo em ambientes de especializados.

Essa racionalidade deliberada é especialmente necessária em contextos como o jurídico, marcados por incerteza, complexidade regulatória e assimetria informacional. A Teoria da Agência, conforme proposta por Jensen e Meckling (1976) e aprofundada por Rocha et al. (2012) inicialmente para o ramo da contabilidade, mas em perfeito diálogo com o objeto do presente estudo, mostra que, na ausência de mecanismos objetivos de controle, os agentes — neste caso, os departamentos jurídicos — tendem a agir conforme critérios próprios, nem sempre alinhados aos interesses estratégicos da organização. A introdução de indicadores de desempenho, quando adequadamente definidos e monitorados, reduz a assimetria informacional e favorece a racionalização de decisões e a antecipação de cenários, gerando ganhos relevantes em termos de eficiência e uso mais econômico dos recursos conforme observa Colombo (2017).

A hipótese que orienta o presente artigo é a de que o *Balanced Scorecard*, quando adaptado à realidade da gestão jurídica, pode não apenas promover maior integração estratégica e eficiência operacional, mas também mitigar os efeitos da racionalidade limitada, deslocando o centro da decisão da intuição para a análise e da autoridade subjetiva para a mensuração objetiva. Em outras palavras, trata-se de verificar se o BSC pode funcionar, no campo jurídico, como um algoritmo institucionalizado, capaz de estruturar a deliberação, reduzir vieses e alinhar decisões jurídicas aos objetivos estratégicos da organização.

Com esse propósito, o artigo se estrutura em cinco partes, além desta introdução. No Capítulo 2, será desenvolvida a fundamentação teórica, abordando os indicadores de desempenho, o *Balanced Scorecard* e a teoria da racionalidade limitada. O Capítulo 3 apresentará a metodologia utilizada, com base nos referenciais de Creswell (2014). O Capítulo 4 será dedicado à discussão crítica dos resultados obtidos pela articulação entre os referenciais teóricos, com destaque para os mecanismos de racionalização institucional propiciados pelo BSC. Por fim, o Capítulo 5 apresentará as conclusões e os desdobramentos possíveis desta investigação.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Indicadores de desempenho e resistência cultural na advocacia**

A mensuração do desempenho organizacional, largamente consolidada em áreas como finanças, marketing e operações, encontra obstáculos significativos quando aplicada ao universo jurídico. A cultura profissional do direito, ainda marcada por traços de subjetividade, autonomia técnica e uma epistemologia dogmática, mostra-se resistente à lógica da gestão orientada por dados. Conforme analisado por Timmer (2017), há uma relutância difusa entre profissionais do direito em aceitar a orientação e mensuração objetiva de sua atuação, comumente compreendida como uma atividade insuscetível à quantificação. Essa resistência cultural manifesta-se tanto em departamentos jurídicos internos quanto em escritórios de advocacia e órgãos públicos.

A crítica à adoção de indicadores no campo jurídico baseia-se, frequentemente, em argumentos que evocam a singularidade da atividade forense, a complexidade normativa e o caráter artesanal subjetivo e interpretativo do raciocínio jurídico. Contudo, tais argumentos revelam, em grande medida, um conservadorismo institucional que obstrui a profissionalização da gestão. Como alertam Andrade, Rosa e Pinto (2020), a aversão à lógica da performance contribui para a manutenção de práticas ineficientes, opacas e descoladas dos objetivos estratégicos das organizações em que o jurídico está inserido. Sem critérios claros de avaliação, as decisões jurídicas tornam-se impermeáveis à crítica e à melhoria contínua.

Nesse contexto, torna-se evidente a importância dos *Key Performance Indicators* (KPIs) como instrumentos de racionalização, controle e alinhamento institucional. A adoção de indicadores bem construídos permite que a performance jurídica seja avaliada de modo técnico e comparável, evidenciando gargalos operacionais, pontos de excelência e oportunidades de aprimoramento. Mania (2023), ao estudar a transformação digital e a adoção de tecnologias na

prática jurídica, demonstra que os KPIs jurídicos, aliados ao uso estratégico de dados, promovem ganhos mensuráveis de eficiência, tempo de resposta e segurança decisória. Ainda assim, esses ganhos permanecem subaproveitados, em grande parte devido à falta de cultura de dados no meio jurídico.

Mais do que um obstáculo epistemológico, a resistência à mensuração jurídica representa um risco institucional. A ausência de indicadores objetivos impossibilita a avaliação da contribuição efetiva do departamento jurídico ao negócio ou à missão institucional, reforçando a percepção do jurídico como centro de custo, reativo e autônomo. Em muitos casos, como alertam Prestes e Coulon (2016), há uma tendência equivocada de reduzir o desempenho à dimensão financeira, medido apenas pela redução de gastos, o que pode ocultar ineficiências estruturais e distorcer os verdadeiros objetivos da área.

Além disso, como demonstrado pela Teoria da Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), a ausência de mecanismos objetivos de controle na relação entre principal e agente — neste caso, entre a alta gestão e o departamento jurídico — favorece comportamentos oportunistas, assimetrias informacionais e desalinhamentos estratégicos. Essa lacuna estrutural dificulta a mensuração do valor gerado pela atuação jurídica e reforça a percepção do jurídico como centro de custo e não como unidade estratégica. Mania (2023) destaca que, sem indicadores claros e alinhamento com os objetivos organizacionais, os departamentos jurídicos tendem a operar de forma isolada, com baixa integração ao processo decisório global e limitada participação na formulação da estratégia institucional. A ausência de dados confiáveis compromete não apenas a gestão do risco jurídico, mas também a comunicação entre o jurídico e as demais áreas da organização, tornando o fluxo de informações mais opaco e menos eficiente.

A resistência à adoção de métricas não se limita, contudo, ao campo cultural. Ela também possui raízes tecnológicas e operacionais. Cybulski e Scheepers (2021) apontam que muitas iniciativas de legal *analytics* falham por desconhecer as dinâmicas internas das organizações jurídicas, impondo modelos de dados sem aderência à realidade da prática. O risco, nesse caso, é de substituição de uma decisão subjetiva por uma métrica igualmente ineficiente, apenas revestida de aparente tecnicismo. Para que os KPIs sejam efetivos, é necessário que sejam construídos a partir do entendimento profundo da prática jurídica, respeitando suas especificidades e conectando-se aos objetivos estratégicos da instituição.

Em contrapartida, quando bem implementados, os indicadores jurídicos possibilitam a construção de um ciclo virtuoso de avaliação, aprendizado e melhoria. Eles permitem o mapeamento de processos, a mensuração de riscos, a avaliação de impacto das decisões jurídicas sobre a atividade-fim da organização e a definição de metas factíveis e alinhadas. Como demonstram Schnegg e Möller (2022), a análise orientada por dados contribui para aumentar a acurácia das decisões em ambientes de alta complexidade, como o jurídico, reduzindo subjetividades, acelerando processos e fortalecendo a governança institucional.

Importa sublinhar que a adoção de indicadores não implica, de forma alguma, a descaracterização da atividade jurídica ou a sua subordinação cega à lógica quantitativa. Ao contrário: trata-se de instrumentalizar a racionalidade jurídica com elementos de controle gerencial, promovendo a profissionalização da gestão sem abrir mão da densidade normativa e interpretativa que caracteriza a prática forense. Como será discutido na seção seguinte, o modelo do *Balanced Scorecard* oferece uma estrutura apta a incorporar essa complexidade, permitindo a construção de um sistema de gestão jurídica que equilibra análise técnica, deliberação estratégica e mensuração objetiva.

## **2.2 O modelo *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* (BSC), concebido por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 1990, representou uma inflexão na história da gestão organizacional ao deslocar o foco exclusivo dos indicadores financeiros para um sistema de avaliação baseado em múltiplas dimensões estratégicas. Nas palavras dos próprios autores, “ao confiar na medição, o scorecard força os gestores a chegarem a um acordo sobre as métricas que usarão para operacionalizar suas visões elevadas (Kaplan; Norton, 1996, 37).

O BSC estrutura-se a partir de quatro perspectivas interligadas: a) financeira, que mede o desempenho em termos monetários, considerando indicadores como retorno sobre investimento, redução de custos e margem de lucro; b) clientes, que avalia a satisfação, retenção, aquisição e relacionamento com os públicos atendidos; c) processos internos, que monitora a eficiência, a qualidade e a inovação nos fluxos operacionais; e d) aprendizado e crescimento, voltada ao desenvolvimento de pessoas, sistemas e cultura organizacional que sustentam o desempenho de longo prazo.

A lógica do modelo reside na articulação entre essas perspectivas, formando uma cadeia de causa e efeito: o aprimoramento do aprendizado e crescimento impactam positivamente os processos internos, que, por sua vez, melhoram a percepção do cliente e,

finalmente, refletem-se em melhores resultados financeiros. Essa abordagem permite uma visão holística da organização, orientada para o futuro e para o alinhamento estratégico entre diferentes áreas.

No contexto jurídico, o BSC oferece um instrumento valioso para integrar a atuação do departamento jurídico aos objetivos estratégicos da organização, superando a fragmentação, a invisibilidade dos resultados e a predominância de critérios subjetivos na avaliação de desempenho. Conforme apontado por Mania (2023), a adoção de tecnologias jurídicas e a análise de dados, incluindo a implementação de KPIs, possuem grande potencial para fortalecer a gestão estratégica do departamento jurídico, fornecendo insights objetivos que podem subsidiar a tomada de decisões, otimizar processos e promover um melhor alinhamento com os objetivos organizacionais

Aplicado ao ambiente jurídico, o BSC pode conter, por exemplo:

- a) Na perspectiva financeira: custo médio por processo, impacto financeiro evitado (por meio de acordos ou vitórias judiciais), índice de contingências controladas;
- b) Na perspectiva de clientes: grau de satisfação das áreas atendidas, índice de cumprimento de prazos internos, tempo médio de resposta;
- c) Nos processos internos: número de pareceres emitidos, contratos revisados, processos automatizados, conformidade com políticas de governança;
- d) No aprendizado e crescimento: investimento em capacitação da equipe jurídica, adoção de tecnologias jurídicas (*legal techs*), maturidade em *compliance* e cultura de inovação.

A flexibilidade do modelo permite que cada organização estruture seus indicadores de acordo com seu contexto, respeitando as peculiaridades do setor jurídico — como a imprevisibilidade das demandas, a carga técnica das análises e a natureza normativa da atividade. No entanto, o aspecto mais relevante do BSC para o presente trabalho não está apenas em sua capacidade de mensuração estratégica, mas em seu potencial de racionalização da tomada de decisão.

O BSC, ao obrigar a fragmentação da realidade organizacional em perspectivas e objetivos específicos, atua como uma estrutura cognitiva que favorece o pensamento analítico. Ele exige que decisões sejam precedidas de planejamento, definição de metas, seleção de indicadores e avaliação de resultados — todos processos que desencadeiam o uso do Sistema 2 de pensamento, na concepção de Kahneman (2011). O paralelismo entre o modelo do BSC e os

algoritmos simples de decisão descritos por Kahneman — como no caso das entrevistas estruturadas no Exército de Israel — é notável: em ambos, a estratégia é decomposta em variáveis distintas, cada uma avaliada separadamente, antes da construção de um juízo definitivo.

Como ressalta Kahneman (2011), as decisões baseadas em algoritmos simples superam, de forma recorrente, o julgamento de especialistas experientes, sobretudo em contextos incertos e de baixa previsibilidade — características próprias da atuação jurídica. Assim, o *Balanced Scorecard* funciona como uma fórmula institucionalizada, que organiza a decisão, mitiga vieses, aumenta a transparência e fortalece a capacidade de aprendizado coletivo. Não se trata de substituir o raciocínio jurídico, mas de enquadrá-lo em uma estrutura que favoreça a deliberação crítica e o alinhamento com os fins estratégicos da organização.

Para além de sua eficácia técnica, o BSC também atua como um instrumento de governança organizacional, reduzindo os efeitos da assimetria informacional entre os departamentos jurídicos e a alta gestão. Portanto, o *Balanced Scorecard* não é apenas uma ferramenta de mensuração — é uma tecnologia cognitiva de gestão, que aproxima a prática jurídica da racionalidade estratégica esperada no ambiente corporativo contemporâneo. No capítulo seguinte, essa conexão entre estrutura analítica, decisão racional e mitigação dos vieses será aprofundada à luz dos aportes da economia comportamental, com destaque para os sistemas de pensamento descritos por Kahneman e a forma como o BSC pode operar como dispositivo institucional de ativação do pensamento analítico.

### **2.3 Economia comportamental e os sistemas de pensamento de Kahneman**

A teoria da racionalidade limitada, formulada por Herbert Simon e desenvolvida no campo da economia comportamental, representa uma das contribuições mais influentes para a compreensão dos processos decisórios em contextos de incerteza e complexidade. Contrariando a visão clássica do *homo economicus*, que decide com base em informação perfeita, lógica formal e cálculo de maximização, a racionalidade limitada parte do reconhecimento de que os indivíduos não dispõem de tempo, conhecimento ou capacidade cognitiva para processar todas as variáveis relevantes, e, por isso, recorrem a heurísticas, intuições e julgamentos simplificados.

No livro *Rápido e devagar: Duas formas de pensar* (2011), Kahneman propõe uma estrutura dual do pensamento humano, composta por dois sistemas interativos:

- a) O Sistema 1, caracterizado por ser rápido, automático, associativo, emocional e heurístico. Ele opera com base em experiências passadas, padrões percebidos e intuições, sendo responsável por decisões instintivas e cotidianas;
- b) O Sistema 2, lento, deliberativo, analítico e racional. Este sistema exige esforço cognitivo, concentração e tempo para processar informações complexas e realizar juízos estruturados.

Embora ambos os sistemas sejam essenciais à sobrevivência e à prática cotidiana, Kahneman demonstra que o Sistema 1 frequentemente domina o processo decisório mesmo quando seria desejável a atuação do Sistema 2, inclusive em ambientes profissionais especializados. Isso ocorre porque o Sistema 2 tende à inércia: seu acionamento requer atenção, energia mental e estruturas institucionais que favoreçam o pensamento deliberado.

O campo jurídico, por sua natureza complexa, interpretativa e muitas vezes ambígua, deveria operar predominantemente sob os auspícios do Sistema 2. No entanto, como demonstrado anteriormente, a ausência de estruturas formais de deliberação, aliada à cultura profissional baseada na autoridade individual e na experiência tácita, favorece o predomínio do Sistema 1. Kahneman alerta que mesmo profissionais experientes são vulneráveis a erros sistemáticos de julgamento, como o viés da confirmação, o excesso de confiança, a ancoragem e a representatividade.

Uma das contribuições mais relevantes de Kahneman para o presente trabalho reside em sua defesa da superioridade dos algoritmos simples sobre o julgamento humano em determinados contextos. Em suas pesquisas, demonstrou que fórmulas básicas compostas por poucos critérios objetivos frequentemente produzem previsões mais acuradas do que decisões tomadas com base na intuição, inclusive por especialistas. Essa constatação foi reforçada por sua experiência no Exército de Israel, onde, ao coordenar entrevistas de seleção, substituiu os julgamentos subjetivos dos entrevistadores por uma estrutura padronizada de avaliação com base em seis critérios objetivos, atribuídos separadamente, e depois combinados por uma regra algorítmica. O resultado foi um ganho significativo de consistência e precisão na escolha dos candidatos.

Curiosamente, uma consequência inesperada do novo modelo foi que os próprios entrevistadores, logo após a coleta dos dados, passaram a emitir palpites mais precisos sobre o desempenho futuro dos candidatos — um ganho de acurácia que não existia antes da estruturação da entrevista. Como observa Kahneman (2011, p. 356-357), “a grande surpresa para mim foi que o julgamento intuitivo elaborado pelos entrevistadores [...] também se saiu

muito bem, na verdade, tão bem quanto a soma das seis classificações específicas”. Essa constatação sugere que a coleta disciplinada de dados objetivos, por si só, contribui para tornar o próprio julgamento subjetivo mais confiável, desde que este ocorra após a aplicação estruturada do protocolo. A analogia com o *Balanced Scorecard* é instrutiva: ao organizar a análise da performance em dimensões distintas e bem definidas, o BSC não apenas substitui o julgamento difuso por indicadores claros — ele também aprimora a capacidade analítica dos gestores, tornando suas decisões mais acuradas mesmo quando baseadas em experiência.

Essa metodologia, como reconhece Kahneman (2011), não é sofisticada — é sistemática. E sua eficácia decorre precisamente disso: ao decompor o julgamento em partes, avaliar cada dimensão com base em critérios objetivos e aplicar uma fórmula pré-estabelecida, reduz-se a interferência de emoções, vieses de contexto e erros de percepção.

A semelhança entre esse modelo e a lógica do *Balanced Scorecard* é evidente. O BSC, ao dividir a estratégia em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento), obriga o gestor a avaliar cada dimensão separadamente, com base em indicadores claros e metas definidas, antes de construir um juízo global sobre a performance. Tal como o algoritmo de Kahneman, o BSC funciona como um dispositivo institucional que ativa o Sistema 2, deslocando a decisão da esfera da intuição para a da análise estruturada.

Esse ponto é especialmente relevante para a gestão jurídica, onde os julgamentos são, por vezes, carregados de incerteza, pressões contextuais, conflitos de interesse e ausência de parâmetros objetivos. Ao adotar uma estrutura como o *Balanced Scorecard*, o departamento jurídico cria um ambiente institucional que reduz os efeitos dos vieses cognitivos estudados pela economia comportamental, promovendo decisões mais consistentes, alinhadas e justificáveis. Não se trata de negar o papel da experiência, mas de submetê-la a um modelo que favoreça a deliberação crítica, a análise estruturada e a responsabilidade estratégica.

Portanto, ao articular os aportes da racionalidade limitada e da economia comportamental à lógica analítica do *Balanced Scorecard*, constrói-se uma proposta coerente e viável de racionalização da gestão jurídica. Essa articulação será aprofundada nos capítulos seguintes, com foco na análise crítica da decisão jurídica e no papel do BSC como mecanismo de mitigação de vieses e de promoção de uma cultura jurídica orientada por dados, responsabilidade institucional e estratégia.

### 3. Metodologia

A presente pesquisa insere-se no campo das ciências humanas aplicadas e adota uma abordagem qualitativa, com finalidade exploratória, e desenvolvimento orientado pelo método hipotético-dedutivo. Conforme destaca Creswell (2014), a abordagem qualitativa é adequada à investigação de fenômenos complexos e multifatoriais, nos quais o contexto, a experiência e os aspectos interpretativos desempenham papel fundamental. Tal perspectiva é especialmente pertinente ao campo jurídico, onde decisões se desenvolvem em ambientes de alta ambiguidade normativa, baixa estrutura analítica formal e múltiplas variáveis institucionais.

A natureza aplicada da pesquisa justifica-se pelo objetivo de propor uma solução concreta — o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) — para um problema real enfrentado por departamentos jurídicos: a ausência de instrumentos que racionalizem a tomada de decisão, integrem a estratégia institucional e mitiguem os efeitos de julgamentos heurísticos e enviesados. Reginato (2017) ressalta que a pesquisa empírica no direito é crucial para avaliar a compatibilidade entre modelos gerenciais e os ambientes jurídicos, exigindo um arcabouço metodológico consistente para garantir a validade das inferências e recomendações.

O método hipotético-dedutivo permite que se parta de uma hipótese central — a de que o BSC, quando bem estruturado, opera como um instrumento organizacional que atenua os efeitos do Sistema 1 de pensamento, conforme descrito por Daniel Kahneman (2011) — cujos mecanismos, embora funcionais em diversas dimensões da experiência humana, mostram-se inadequados às exigências analíticas e deliberativas da gestão corporativa. A partir dessa hipótese, constrói-se um modelo teórico com implicações práticas verificáveis. Tal abordagem encontra respaldo na literatura que trata da construção de modelos baseados em evidências, como destacam Hernández Sampieri et al. (2013): ao se combinar teoria, observação e interpretação crítica, o pesquisador é capaz de construir esquemas analíticos que capturam a complexidade das práticas institucionais e permitem sua reconfiguração racional.

A técnica de pesquisa utilizada foi a revisão bibliográfica crítica, com levantamento e análise de obras referenciais nos campos da psicologia do julgamento, gestão estratégica, tecnologia jurídica e cultura organizacional aplicada ao direito. Foram priorizadas fontes que permitissem integrar três dimensões fundamentais: (a) os condicionamentos cognitivos que afetam a deliberação jurídica, analisados sob a perspectiva da economia comportamental, especialmente a partir do modelo dos sistemas de pensamento desenvolvido por Daniel Kahneman (2011); (b) a estrutura e o potencial gerencial do *Balanced Scorecard*; e (c) os

desafios concretos enfrentados por departamentos jurídicos na adoção de práticas baseadas em dados e indicadores de desempenho, conforme evidenciado por autores como Timmer (2017), Mania (2023), Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), entre outros.

A escolha pela abordagem qualitativa se alinha à necessidade de compreender, em profundidade, os fatores que influenciam a (não) adoção de ferramentas como o BSC no campo jurídico. Como destacam Creswell (2014) e Sampieri et al. (2013), esse tipo de pesquisa permite uma análise mais sensível aos aspectos contextuais, subjetivos e simbólicos que moldam a tomada de decisão em ambientes institucionais. No caso do jurídico, isso inclui desde a cultura profissional pautada pela autoridade técnica, até as formas de resistência à gestão por indicadores e à padronização de critérios. Como observa Timmer (2017), muitos departamentos jurídicos mantêm um distanciamento histórico de práticas de gestão baseadas em evidências, o que aprofunda a assimetria de informações e dificulta a prestação de contas.

Além disso, Mania (2023) enfatiza que pesquisas sobre transformação digital e uso de *analytics* no direito devem adotar metodologias rigorosas para capturar tanto os efeitos objetivos quanto as percepções subjetivas dos atores envolvidos. Essa recomendação se articula com as observações de Bergmann et al. (2020), para quem o sucesso da implementação de indicadores e KPIs depende da sensibilidade metodológica para os contextos específicos — sobretudo quando se trata de ambientes profissionais com alto grau de autonomia interpretativa, como é o caso da advocacia institucional.

Dessa forma, esta pesquisa estrutura sua abordagem metodológica de maneira a integrar os aspectos cognitivos do julgamento humano, os desafios organizacionais da gestão jurídica e a lógica inerente à sistemática do *Balanced Scorecard*. O resultado é um modelo teórico e interpretativo que visa não apenas descrever a realidade, mas também oferecer alternativas concretas para sua transformação, com base em estruturas institucionais que favoreçam a deliberação analítica, o controle estratégico e a redução dos vieses cognitivos que afetam a qualidade das decisões jurídicas.

## **4. Discussão**

### **4.1 A tomada de decisão jurídica entre a tradição e os vieses**

A tomada de decisão jurídica, em muitos contextos organizacionais, ainda é regida por uma lógica tradicional que valoriza a experiência subjetiva, a autonomia interpretativa e a autoridade técnica individual. Essa prática, enraizada em séculos de formação dogmática e

ausência de métodos gerenciais, tende a se afastar de parâmetros objetivos, estruturados e transparentes. Como observa Timmer (2017), a profissão jurídica se desenvolveu em um ambiente de alta especialização técnica, mas baixa incorporação de práticas gerenciais, o que resultou em uma cultura resistente a mensuração, avaliação e *accountability*. Em departamentos jurídicos e escritórios de advocacia, a intuição continua a ser uma fonte dominante de decisão, mesmo em situações em que os dados e os modelos poderiam oferecer alternativas mais seguras e racionais.

Esse modelo decisório tradicional encontra explicação plausível à luz da teoria da racionalidade limitada, formulada por Herbert Simon e aprofundada por Daniel Kahneman. Segundo essa perspectiva, o ser humano tende a não tomar decisões perfeitamente racionais porque enfrenta limitações cognitivas, emocionais, informacionais e contextuais. Para lidar com essas limitações, recorre a atalhos mentais (heurísticas), julgamentos rápidos e experiências prévias. Kahneman classifica esses processos como próprios do Sistema 1, o modo de pensamento rápido, intuitivo e frequentemente enviesado. Em contrapartida, o Sistema 2 é o modo de pensamento lento, deliberado e analítico — aquele que deveria predominar em decisões técnicas, como as do campo jurídico, mas que frequentemente é preterido por falta de tempo, estrutura ou incentivos institucionais adequados.

Na prática forense e consultiva, são recorrentes os vieses cognitivos identificados por Kahneman, tais como:

- a) Viés da confirmação, no qual o advogado interpreta os dados de modo a reforçar sua hipótese inicial, ignorando evidências contrárias;
- b) Ancoragem, em que decisões são influenciadas por números ou parâmetros arbitrários, muitas vezes irrelevantes;
- c) Excesso de confiança, quando o profissional superestima sua capacidade de previsão e subestima riscos;
- d) Efeito de disponibilidade, no qual experiências passadas mais marcantes ou recentes assumem peso indevido na análise de novos casos.

Esses vieses se tornam ainda mais graves quando não há sistemas organizacionais que exijam justificativas estruturadas, dados de apoio ou critérios comparáveis de decisão. O ambiente institucional, ao não oferecer parâmetros objetivos, facilita a permanência de decisões fundadas em impressões subjetivas, em rotinas inquestionadas ou na autoridade hierárquica.

Como destaca Mania (2023), a ausência de indicadores objetivos e de protocolos de decisão fomenta um ciclo de informalismo gerencial, em que o jurídico atua de forma isolada, reativa e, por vezes, desalinhada das estratégias institucionais.

Ademais, a lógica decisória exclusivamente técnica e desvinculada de dados mensuráveis dificulta o diálogo com outras áreas da organização e compromete a legitimidade da atuação jurídica perante os decisores estratégicos. Os gestores financeiros, operacionais e comerciais, habituados a trabalhar com métricas, projeções e indicadores, encontram dificuldade em compreender a relevância e o impacto das ações do jurídico quando estas são justificadas apenas com base na autoridade técnica. Isso aprofunda a assimetria informacional, fenômeno descrito pela Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), que ocorre quando o agente (neste caso, o departamento jurídico) detém informações estratégicas que não são acessíveis ao principal (a alta gestão), criando espaço para decisões não monitoradas, desvios de interesse e baixa *accountability*.

Como alertam Rocha et al. (2012), a falta de mecanismos institucionais que favoreçam a transparência e a prestação de contas reforça uma cultura de baixa responsabilização e dificulta o controle de resultados. Isso é especialmente sensível no setor público e nas grandes corporações, onde o volume de demandas e a diversidade de riscos jurídicos exigem modelos de governança robustos, com indicadores que permitam acompanhar e avaliar o desempenho da função jurídica.

O resultado é uma desconexão entre o jurídico e a estratégia institucional, agravada pela carência de dados, pela resistência cultural à gestão e pela ausência de modelos formais de decisão. Como ressalta Cybulski e Scheepers (2021), mesmo em contextos que adotam soluções tecnológicas de *analytics*, os resultados permanecem tímidos quando não se modifica a cultura organizacional que sustenta a tomada de decisão. Sem estruturas cognitivas e institucionais adequadas, o Sistema 1 continuará a dominar, perpetuando vieses, ineficiências e desalinhamentos.

Frente a esse diagnóstico, torna-se essencial a introdução de mecanismos organizacionais que favoreçam o uso do Sistema 2, criando incentivos para a deliberação, a análise crítica e a avaliação comparativa. A racionalização da decisão jurídica não depende apenas da boa vontade dos profissionais, mas da existência de modelos institucionais que exijam e permitam o pensamento analítico. Como se verá na próxima seção, o *Balanced Scorecard* pode desempenhar exatamente esse papel.

## 4.2 O *Balanced Scorecard* como vetor de racionalização

A análise realizada até aqui permite afirmar que a predominância de decisões intuitivas, subjetivas e desprovidas de estrutura analítica na gestão jurídica é não apenas um traço cultural da profissão, mas também uma manifestação concreta dos limites da racionalidade humana, conforme descrito por Kahneman. Diante disso, torna-se imperioso introduzir instrumentos capazes de transformar o ambiente institucional da decisão jurídica, criando as condições para que o pensamento analítico (Sistema 2) prevaleça sobre os automatismos heurísticos do Sistema 1. O *Balanced Scorecard* oferece uma resposta metodologicamente consistente a esse desafio.

Como demonstrado por Kaplan e Norton (1993), o *Balanced Scorecard* não é apenas um sistema de indicadores, mas uma ferramenta de gestão estratégica que obriga a organização a definir seus objetivos com clareza, desdobrá-los em metas, vincular metas a indicadores e conectar esses indicadores a ações específicas. Ele estrutura a estratégia em quatro perspectivas interdependentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Ao fazer isso, fragmenta o julgamento global em dimensões distintas, cada uma das quais pode ser avaliada com critérios próprios, criando uma matriz de deliberação que inibe o julgamento impreciso, a supervalorização de um único aspecto e os vieses típicos do pensamento não estruturado.

Essa estrutura remete diretamente ao modelo de entrevistas padronizadas desenvolvido por Kahneman (2011) no Exército de Israel. Ali, ao substituir avaliações globais e subjetivas dos candidatos por uma análise estruturada com base em seis dimensões objetivas, aplicando notas individuais a cada uma, os resultados obtidos superaram sistematicamente as avaliações intuitivas dos entrevistadores experientes. Kahneman demonstrou, com base empírica, que algoritmos simples construídos sobre poucas variáveis claras e mensuráveis geram decisões mais consistentes, acuradas e reproduzíveis do que julgamentos humanos isolados.

O *Balanced Scorecard* opera com essa mesma lógica: funciona como um algoritmo institucionalizado, obrigando o tomador de decisão a justificar suas escolhas com base em metas, indicadores e critérios previamente definidos. Ele não apenas sistematiza o pensamento estratégico, como também impede que a decisão jurídica se baseie exclusivamente em percepções subjetivas ou experiências passadas, promovendo alinhamento institucional, previsibilidade e transparência.

No contexto jurídico, isso significa reformular o modo como se tomam decisões como: priorização de demandas, alocação de recursos, estruturação de defesas, seleção de escritórios externos, desenho de políticas de compliance ou avaliação de riscos regulatórios. Cada uma dessas decisões pode ser vinculada a indicadores previamente definidos em cada uma das quatro perspectivas do BSC. Por exemplo:

- a) A escolha de ajuizar ou não uma ação pode considerar custo médio do processo (financeira), impacto na satisfação de clientes internos (clientes), tempo médio de tramitação e contingências correlatas (processos internos), e nível de conhecimento técnico sobre o tema (aprendizado e crescimento);
- b) A contratação de um fornecedor jurídico pode ser avaliada com base na relação custo-benefício, reputação perante os *stakeholders*, nível de alinhamento com os processos organizacionais, e capacidade de atualização e inovação.

Essa abordagem estruturada obriga o gestor jurídico a refletir criticamente sobre cada dimensão da decisão, afastando-se do julgamento global apressado e promovendo um exercício institucionalizado de deliberação estratégica.

Além disso, o uso do BSC permite superar a tendência reducionista de associar desempenho jurídico exclusivamente à economia de recursos financeiros, crítica levantada por Prestes e Coulon (2016) no campo terceirizações. Ao distribuir o foco entre múltiplas dimensões — inclusive aquelas não monetárias, como o aprendizado institucional, a segurança jurídica e a experiência dos usuários do serviço jurídico —, o BSC valoriza aspectos frequentemente despercebidos pelas avaliações tradicionais, oferecendo uma compreensão mais ampla e sofisticada do desempenho jurídico.

Outro ponto fundamental é o papel do BSC na redução das assimetrias informacionais, conforme proposto pela Teoria da Agência. Como afirmam Jensen e Meckling (1976), e posteriormente Rocha et al. (2012) em contexto análogo ao do presente estudo, a ausência de indicadores objetivos favorece o comportamento oportunista por parte dos agentes, que passam a tomar decisões com base em critérios próprios, não necessariamente alinhados com os interesses do principal. Ao implantar o BSC, a organização constrói um sistema de informação que integra o jurídico ao processo decisório estratégico, promovendo governança, controle e *accountability*. Essa lógica é reforçada por Colombo (2017), que destaca o potencial dos sistemas de mensuração para organizar a informação estratégica e alinhar as unidades funcionais aos objetivos globais da instituição.

A eficácia do *Balanced Scorecard*, contudo, não depende apenas de sua estrutura técnica, mas da cultura organizacional que o acolhe. Como alertam Cybulski e Scheepers (2021), a adoção de soluções analíticas no jurídico requer não apenas ferramentas, mas também engajamento institucional, formação interdisciplinar e compromisso com a transformação cultural. É necessário preparar o ambiente organizacional para compreender a importância dos dados, valorizar a objetividade, incentivar a aprendizagem coletiva e reconhecer a interdependência entre estratégia e desempenho jurídico.

Portanto, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como muito mais do que um instrumento de gestão: trata-se de uma estrutura que disciplina e organiza as decisões, uma resposta concreta aos desafios impostos pela racionalidade limitada, e uma via segura para alinhar a atuação jurídica aos imperativos estratégicos contemporâneos. A próxima seção apresentará as conclusões e desdobramentos dessa análise, com sugestões para pesquisas futuras e implicações práticas para o campo jurídico.

## **5. Conclusão**

A presente investigação partiu do diagnóstico de que a atuação jurídica organizacional, notadamente em departamentos jurídicos de empresas e instituições públicas, carece de mecanismos estruturados de deliberação, mensuração de desempenho e integração estratégica. Apesar do avanço da transformação digital e da crescente pressão por eficiência, o jurídico permanece, em grande medida, ancorado em uma lógica tradicional de decisão, baseada na autoridade técnica, na intuição e na ausência de critérios objetivos de avaliação. Essa cultura profissional, conforme demonstrado, contribui para a prevalência de decisões não estruturadas, vulneráveis a vieses cognitivos e desalinhadas dos objetivos institucionais.

A hipótese que orientou este artigo foi a de que BSC, adaptado à realidade da gestão jurídica, pode funcionar como um instrumento eficaz de racionalização da decisão, ao mesmo tempo em que contribui para atenuar os efeitos indesejáveis do pensamento intuitivo e automático, conforme descrito por Kahneman (2011) no contexto da economia comportamental. Essa hipótese revelou-se confirmada à luz da revisão teórica crítica, conduzida com base nos aportes da psicologia do julgamento, da teoria da gestão estratégica e dos estudos contemporâneos sobre indicadores de desempenho jurídico e cultura organizacional.

Demonstrou-se que a ausência de métricas objetivas no jurídico favorece a atuação do Sistema 1 de pensamento, isto é, o modo de decisão baseado em julgamentos rápidos, experiências passadas e heurísticas, sujeito a uma série de vieses como o da confirmação, o da

ancoragem e o excesso de confiança. A literatura especializada, incluindo autores como Timmer (2017), Andrade, Rosa e Pinto (2020) e Cybulski e Scheepers (2021), revelou que tal estrutura decisória não apenas compromete a qualidade técnica da atuação jurídica, mas dificulta seu alinhamento estratégico, reduz sua visibilidade institucional e agrava as assimetrias informacionais dentro da organização.

Por sua vez, o *Balanced Scorecard*, ao fragmentar a estratégia em quatro perspectivas analíticas interconectadas — financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento —, oferece uma estrutura institucional que induz à deliberação, à mensuração e à avaliação sistemática. Conforme discutido a partir das contribuições de Kaplan e Norton (1993), o BSC funciona como uma matriz cognitiva que exige que decisões sejam precedidas de metas, indicadores e justificativas analíticas, ativando o Sistema 2 de pensamento, ou seja, o modo lento, racional e crítico de decidir. Essa lógica se aproxima da estratégia descrita por Kahneman no Exército de Israel: decompor o julgamento em critérios objetivos, avaliar cada um isoladamente e construir o juízo final com base em regras pré-estabelecidas.

Além disso, observou-se que o BSC contribui para a superação de abordagens reducionistas de desempenho, baseadas exclusivamente em critérios financeiros, cuja lógica, embora originalmente discutida por Prestes e Coulon (2016) no contexto das políticas públicas, revela-se análoga aos desafios enfrentados na avaliação da função jurídica. Ao incorporar indicadores de natureza qualitativa, relacional e estratégica, o modelo oferece uma compreensão mais integrada do papel do jurídico na organização. Tal estrutura, quando aplicada com compromisso institucional, também atua como instrumento de governança, reduzindo os efeitos da assimetria informacional e promovendo *accountability*, conforme sugerido por Jensen e Meckling (1976), Rocha et al. (2012) e Colombo (2017).

Embora reconheça os desafios técnicos, culturais e operacionais envolvidos na adoção do BSC na prática jurídica, o presente estudo conclui que a implementação do *Balanced Scorecard*, aliada a uma mudança cultural orientada por dados, representa uma via promissora para a racionalização da gestão jurídica. A transição de um modelo intuitivo para um modelo analítico não implica o abandono da expertise técnica, mas sua reformulação em uma lógica de deliberação compartilhada, estratégica e mensurável.

Como sugestões para desdobramentos futuros, recomenda-se:

- a) A realização de estudos empíricos sobre a implementação do BSC em departamentos jurídicos brasileiros, com análise dos efeitos sobre desempenho, integração institucional e controle;
- b) O aprofundamento das interfaces entre inteligência artificial, Legal Analytics e modelos de racionalização da decisão jurídica;
- c) A construção de frameworks de indicadores jurídicos customizáveis, com base nas diretrizes do BSC, para diferentes tipos de organizações (empresas, escritórios, setor público).

Em síntese, ao articular os aportes da economia comportamental, notadamente os estudos de Kahneman sobre as limitações do julgamento humano, com a lógica estrutural do *Balanced Scorecard*, este artigo oferece uma proposta metodologicamente fundamentada para transformar a gestão jurídica em direção a um modelo racional, transparente e estrategicamente orientado, compatível com os desafios da advocacia contemporânea. E para aqueles que atribuem valor decisivo à experiência profissional e ao parecer opinativo, vale lembrar que, conforme demonstrado por Kahneman em sua experiência no Exército de Israel, a análise sistemática de dados não substitui a intuição — ela a aprimora. No experimento, após a aplicação de questionários com critérios objetivos e estruturados, as previsões feitas pelos avaliadores, mesmo antes da consolidação dos dados, tornaram-se significativamente mais precisas. Assim, a racionalidade instrumental aqui proposta não se opõe à experiência; ao contrário, oferece-lhe um solo mais fértil para que floresça com maior rigor e consistência.

## Referências

ANDRADE, Mariana Dionísio de; ROSA, Beatriz de Castro; PINTO, Eduardo Régis Girão de Castro. Legal Tech: Analytics, Inteligência Artificial e as Novas Perspectivas Para a Prática da Advocacia Privada. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 16, n. 1, 2020.

BERGMANN, Mareike; BRÜCK, Christian; KNAUER, Thorsten; SCHWERING, Anja. Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. **Journal of Management Control**, v. 31, p. 25–54, 2020.

COLOMBO, Antonio. A transformação digital dos departamentos jurídicos. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2017.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

CYBULSKI, Jacob L.; SCHEEPERS, Rens. Data Science in Organizations: Conceptualizing Its Breakthroughs and Blind Spots. **Journal of Information Technology**, v. 36, n. 2, p. 154–175, 2021.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Paiva; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Vasconcelos. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Tradução de Maria Elisa Costa. Edição digital. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Disponível em: Amazon Kindle. Acesso em: 12 de abril de 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134–147, Sept./Oct. 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Best of HBR**, [S. l.], p. 1-13, 1996. Disponível em: [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org). Acesso em: 13 de abril de 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87–104, Mar. 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 2, p. 147–160, Jun. 2001.

MANIA, Karolina. Legal Technology: Assessment of the Legal Tech Industry's Potential. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 14, n. 2, p. 595–619, 2023.

PRESTES, Tânia; COULON, Fabiano Koff. Contratação de mão de obra terceirizada pela Administração Pública e atuação de stakeholders para a manutenção dos princípios da eficiência e economicidade sob a Análise Econômica do Direito. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 6, n. 3, p. 179–198, set./dez. 2016.

REGINATO, Andréa Depieri de A. Uma introdução à pesquisa documental. In: Machado, Máira Rocha (Org.). **Pesquisar empiricamente o direito**. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017. p. 201-247.

ROCHA, Irani; PEREIRA, Alexandre Matos; BEZERRA, Francisco Antônio; NASCIMENTO, Sabrina do. Análise da produção científica sobre Teoria da Agência e Assimetria da Informação. **Revista de Gestão – REGE**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 329–342, abr./jun. 2012.

SCHNEGG, Maël; MÖLLER, Klaus. **Strategies for Data Analytics Projects in Business Performance Forecasting: A Field Study**. *Journal of Management Control*, v. 33, n. 2, p. 241–271, 2022.

TIMMER, I. **Look to the Moon: Managing and Monitoring the Legal Function**. In: *Liquid Legal: Transforming Legal into a Business Savvy, Information Enabled and Performance Driven Industry*. p. 341-360, 2017.