

**Inspêr**  
**LLC em Direito Empresarial**

**Erik Telles Maeda**

**O Uso da Jurimetria pelos Departamentos Jurídicos: Criação de Indicadores  
Financeiros e de Eficiência Operacional**

**São Paulo**

**2020**

**Erik Telles Maeda**

**O Uso da Jurimetria pelos Departamentos Jurídicos: Criação de Indicadores  
Financeiros e de Eficiência Operacional**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao programa de LLC em Direito Empresarial, como requisito parcial para obtenção do título de pós-graduado em Direito Empresarial.

Orientadora: Professora Pâmela Gabrielle Romeu  
Gomes Roque

**São Paulo**

**2020**

MAEDA, Erik Telles.

O Uso da Jurimetria pelos Departamentos Jurídicos: Criação de Indicadores Financeiros e de Eficiência Operacional. / Erik Telles Maeda. – São Paulo: INSPER, 2020.

27 f.

Trabalho de Conclusão do Curso de LL.C. - Pós-Graduação em Direito Empresarial – INSPER.

Orientadora: Prof Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque.

1. Jurimetria 2. Indicadores de Desempenho 3. Departamento Jurídico I.  
MAEDA, Erik Telles. II O Uso da Jurimetria pelos Departamentos Jurídicos: Criação de Indicadores Financeiros e de Eficiência Operacional.

## **Resumo**

O presente trabalho aborda o uso da jurimetria na criação e mensuração de indicadores de desempenho pelo departamento jurídico, com enfoque em indicadores financeiros e de eficiência operacional. Analisa-se a evolução histórica do departamento jurídico até chegar ao patamar atual de parceiro de negócios, no qual ele passa a ser avaliado segundo indicadores de desempenho. Essa mudança de paradigma torna importante para o setor jurídico criar e acompanhar indicadores relevantes para o papel que exerce dentro da organização como os indicadores financeiros e de eficiência operacional, abordados mais a fundo nesse estudo. Construídas essas premissas, passa-se a conceituar a jurimetria e a demonstrar, de forma propositiva e exemplificativa, como ela contribui com o departamento jurídico para construir e mensurar seus indicadores financeiros e de eficiência operacional.

**Palavras-chave:** Jurimetria. Indicadores de Desempenho. Departamento Jurídico.

## **Abstract**

This work addresses the use of jurimetrics in the creation and measurement of performance indicators by the legal department, with a focus on financial and operational efficiency indicators. The historical evolution of the legal department is analyzed until reaching the current level of business partner, in which it starts to be evaluated by performance indicators. This paradigm shift makes it important for the legal sector to create and monitor indicators that are relevant to the role it plays within the organization, such as financial and operational efficiency indicators, which are further discussed in this study. Having built these premises, jurimetrics is defined and it is demonstrated, in a propositional and exemplary way, how it contributes with the legal department to build and measure its financial and operational efficiency indicators.

**Keywords:** Jurimetrics. Performance indicators. Legal Department.

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO E O DEPARTAMENTO JURÍDICO..</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>O USO DA JURIMETRIA NA CRIAÇÃO E MONITORAMENTO DE INDICADORES JURÍDICOS.....</b>	<b>16</b>
4.1	Jurimetria e os Indicadores Financeiros .....	18
4.2	Jurimetria e os Indicadores de Eficiência Operacional .....	21
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>

## 1 Introdução

A presença dos departamentos jurídicos na rotina da atividade empresarial é uma realidade desde a década 1970, porém a sua estrutura e a forma de desempenho de suas atividades sofreram diversas alterações ao longo dos anos, as quais foram direta e indiretamente influenciadas pelas constantes mudanças econômicas, políticas e legislativas pelas quais o Brasil passou, principalmente nas décadas de 1980 e 1990.

O desempenho da atividade jurídica envolve significativos gastos financeiros com honorários advocatícios, despesas administrativas, custas processuais e condenações, fatores que contribuíram para que a imagem desse setor estivesse atrelada aos custos relacionados a sua manutenção. Soma-se a isso o fato de que, historicamente, a área jurídica se ateu a olhar para os assuntos administrativos e burocráticos da atividade, sem aprofundar seus conhecimentos no negócio em que estava inserida, fazendo com que o suporte ao empresário fosse falho ao não conceder uma análise clara do risco e da estratégia empresarial no momento da tomada de decisão.

A situação dos departamentos jurídicos empresariais, portanto, se mostrou frágil diante das oscilações econômicas, políticas e legislativas das décadas passadas, levando, por diversas vezes, o empresário a cortar ou a terceirizar o departamento jurídico de seu negócio em busca de redução dos custos representados por ele, que não se justificavam diante do pouco suporte concedido ao negócio.

A imagem do departamento jurídico começou a se modificar com o surgimento de um modelo híbrido de suporte jurídico ao empresário, o qual se estrutura na existência de um departamento jurídico interno voltado em caráter exclusivo à empresa em que está inserido e um setor jurídico externo, representado pelos escritórios de advocacia que prestam serviços para a empresa em caráter não exclusivo.

Esse modelo permite que o jurídico interno volte sua atenção apenas às pretensões da empresa, aprofundando seu conhecimento a respeito do negócio e do mercado em que ela está inserida, fazendo com que a sua participação na definição de estratégias e na assunção de riscos seja mais efetiva. Além disso, a questão do custo também acaba sendo solucionada, pois, apesar de a atividade jurídica ainda representar um alto gasto financeiro para a empresa, o suporte de uma vasta gama de escritórios de advocacia ao jurídico interno permite que sua estrutura seja mais enxuta e traga resultado sem prejudicar a qualidade de sua atuação.

A forma pela qual o departamento jurídico é percebido dentro da estrutura empresarial, portanto, não é mais a mesma, pois ele deixa de ser uma simples área de suporte e passa a ser um verdadeiro parceiro de negócios, ou seja, “A assessoria jurídica passa a se comportar não como parecerista ou procuradora judicial, mas verdadeiramente como consultora de negócios, colocando-se ao lado do empresário nas decisões negociais e no planejamento estratégico da companhia”<sup>1</sup>.

Nesse contexto surge a relevância dos indicadores de desempenho para o departamento jurídico empresarial, pois ele não só passa a ser avaliado segundo esses indicadores, como também passa a utilizá-los como ferramenta para justificar sua existência na estrutura da empresa, comprovando que está cada vez mais próximo da atividade empresarial e que o retorno financeiro pode ser maior que o custo inerente ao desempenho da atividade jurídica.

As formas de construir esses indicadores, quais informações analisar e como organizá-las podem variar entre empresas e setores diferentes de mercado, porém se mostram como um grande desafio aos operadores do direito, seja por envolverem assuntos não tão recorrentes em suas formações como contabilidade e análise de dados, seja por ser uma transformação de mentalidade ainda em implementação.

A jurimetria, enquanto ciência jurídica que “usa a estatística para restabelecer um elemento de causalidade e investigar os múltiplos fatores (sociais, econômicos, geográficos, éticos etc.) que influenciam o comportamento dos agentes jurídicos”<sup>2</sup>, ganha força por traçar critérios e metodologias de análise dos dados jurídicos que facilitam a utilização dessas informações para criar indicadores, sobretudo com o crescimento do mercado de softwares jurídicos que os aprimoram constantemente.

Sendo assim, o presente estudo pretende, em seu primeiro capítulo, traçar a evolução histórica da estrutura e das atividades desempenhadas pelos departamentos jurídicos, para explicar o modelo mais utilizado pelas empresas atualmente e como eles levam em consideração os indicadores jurídicos.

Para tanto, o segundo capítulo aborda alguns métodos de criação de indicadores e destaca os mais relevantes para os departamentos jurídicos, deixando clara a importância de sua utilização dentro e fora do ambiente empresarial.

---

<sup>1</sup> MODÉ, Fernando Magalhães. O Boticário: indicadores de desempenho do departamento jurídico. In SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (Org.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno**: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010, p. 353.

<sup>2</sup> NUNES, Marcelo Guedes. **Jurimetria**: como a estatística pode reinventar o Direito. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 115.



O terceiro capítulo, por sua vez, irá definir o conceito de jurimetria para passar a estudá-la como um instrumento para a criação e monitoramento dos indicadores de desempenho, dando enfoque em sua utilização para sanar gargalos de eficiência, para buscar redução de custos e para controle de orçamento.

A partir dessa análise, visa-se demonstrar, sem qualquer pretensão de esgotar o tema, a importância do uso da jurimetria para criar indicadores jurídicos que beneficiem a estratégia dos departamentos jurídicos corporativos na redução de custos e no ganho de eficiência operacional, tendo por metodologia o uso de conceitos jurídicos, de ciência de dados e de administração de empresas encontrados em livros, artigos científicos e reportagens.

## 2 A Evolução Histórica dos Departamentos Jurídicos

Os departamentos jurídicos empresariais, diferentemente do modelo adotado em outros países, estiveram presentes na estrutura organizacional das empresas com operação no Brasil desde a década de 1970. Embora não se possa afirmar que essa seja uma característica exclusiva das empresas brasileiras ou daquelas que operam em território nacional, é possível dizer que essa é uma peculiaridade construída preponderantemente pela complexidade cultural e legislativa brasileira.

A esse respeito bem define Pedro Paulo Villa<sup>3</sup> ao descrever as dificuldades culturais encontradas pela multinacional Katoen Natie no início de sua operação no Brasil ao afirmar que “fazer negócios em diferentes “Estados” brasileiros afigura-se, muitas das vezes, tarefa mais difícil do que fazer negócios em diferentes “países” da Europa”. Somam-se a isso, ainda segundo Villa<sup>4</sup>, os obstáculos jurídicos representados pelo enorme passivo construído sobre uma cultura jurídica litigante e por uma legislação que cria óbice a celebração de negócios, aumenta os custos das operações e, curiosamente, torna os benefícios fiscais mais atrativos financeiramente que a elaboração de uma operação logística menos complexa – produção próxima ao local de distribuição.

Diante desse contexto, fica clara a relevância do apoio de um corpo jurídico, seja para que possa elucidar o complexo emaranhado de leis, regulamentos e normas brasileiras, seja para guiar com maior segurança a atividade empresarial em um país com extensão e diversidade continentais. Por outro lado, deve-se considerar que a atuação de um departamento jurídico, estando ele integrado a estrutura das empresas ou sendo ele terceirizado a um escritório de advocacia externo, tem por objetivo final seguir lado a lado com os demais departamentos da empresa rumo ao objetivo de seu *core business*, característica essa que, aliada as mudanças políticas e legislativas do país, foram as grandes responsáveis pelas diversas mudanças estruturais e de atuação constatadas ao longo dos anos.

---

<sup>3</sup> VILLA, Pedro Paulo. Katoen Natie do Brasil Gestão Jurídica. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno**: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010, p.436.

<sup>4</sup> Conforme: VILLA, Pedro Paulo. Katoen Natie do Brasil Gestão Jurídica. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno**: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010.

O papel de um departamento jurídico em 1970, portanto, pouco se assemelha ao que mais recorrentemente se constata atualmente, principalmente pelo fato de que naquela época a área jurídica, ainda em fase de surgimento, buscou como referência um modelo estrutural de atividades já consolidado representado pelos escritórios de advocacia, sendo então, nas palavras de Fernando Magalhães Modé<sup>5</sup>, “quase que “uma cópia perfeita” das estruturas então implementadas nos escritórios de advocacia”.

O departamento jurídico corporativo, ainda segundo Fernando Magalhães Modé<sup>6</sup>, estruturava-se na hierarquia tradicional de advogados, estagiários e secretárias, apresentava um processo de trabalho burocratizado e técnico, e se mostrava extremamente objetivo e engessado quando se tratava da orientação ao empresário, atendo-se a atestar a legalidade ou não de determinado projeto. A atuação jurídica, portanto, era limitada pela desconexão entre o departamento e as atividades da empresa, uma vez que o corpo jurídico não conhecia a fundo o negócio do qual fazia parte e, assim, não conseguia desempenhar uma atuação estratégica que permitisse sugerir à liderança da empresa alternativas que agregassem o lastro de legalidade ao interesse do negócio.

Dessa forma, a área jurídica não desempenhava uma atuação completa e alinhada aos interesses da empresa, pois, em grande parte das vezes, prestava-se a restringir decisões e projetos do corpo diretivo por não se adequarem a legalidade, o que acabava por deixar o empresário sem conhecimento dos riscos e possíveis consequências das decisões que tomava nesse contexto.

A década de 1980 e o início da década de 1990 trouxeram diversas alterações para o contexto político-econômico nacional, influenciando diretamente no setor empresarial e, conseqüentemente, nos departamentos jurídicos corporativos. As terceirizações em massa que marcaram o início dos anos 80 também atingiram os departamentos jurídicos corporativos e as atividades antes desempenhadas por eles passaram para os escritórios de advocacia, tendo por motivação principal a redução do custo constituído pela manutenção de um jurídico interno<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> MODÉ, Fernando Magalhães. O Boticário: indicadores de desempenho do departamento jurídico. *In*: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno**: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010, p.348.

<sup>6</sup> Conforme: MODÉ, Fernando Magalhães. O Boticário: indicadores de desempenho do departamento jurídico. *In*: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno**: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010.

<sup>7</sup> Idem.

A nova Constituição Federal, que passou a vigorar ao final da década de 1980, trouxe importantes mudanças para o cenário jurídico brasileiro, fazendo com que os operadores do Direito se voltassem à compreensão desse novo contexto legal que, por essência, demandava mais conhecimentos técnicos e especialização. Esse novo cenário contribuiu para a manutenção do suporte jurídico empresarial sob a responsabilidade dos escritórios de advocacia, uma vez que eles postulam em juízo diariamente e, assim, estão em constante estudo e atualização a respeito do ordenamento jurídico e do entendimento dos tribunais.

A utilização dos escritórios de advocacia em substituição ao jurídico interno, apesar de tornar o suporte jurídico menos custoso, não resolvia a questão do suporte ao empresário, que seguia desguarnecido de um suporte jurídico alinhado às necessidades do negócio, tendo que tomar decisões ainda sem dimensionar de forma precisa os riscos assumidos em cada uma delas, ficando claro que a maneira de se estruturar para atender às demandas legais ainda não havia encontrado o modelo mais adequado.

Nos anos seguintes, o processo de terceirização foi revisto e, em alguns casos, revertido para dar espaço a um modelo que integra a estrutura interna à externa, dando maior versatilidade ao setor jurídico como um todo para estar mais próximo do negócio, sem perder a capacidade de atender aos picos de demanda, às necessidades por especialização e, ainda, proporcionar uma melhor utilização dos recursos da empresa.

As particularidades desse modelo híbrido evidentemente não são estanques e podem variar de uma empresa para a outra, porém, na grande maioria das vezes costuma ser estruturado pela existência de um departamento jurídico interno composto por advogados exclusivamente dedicados à empresa e um jurídico externo composto pelos escritórios de advocacia que prestam serviços para essa empresa em caráter não exclusivo.

A estrutura interna está mais próxima do negócio e do empresário, permitindo que o desempenho das atividades jurídicas esteja alinhado à estratégia, cultura, visão, missão e aos valores da empresa. Os seus integrantes agregam valor com a especialização na empresa e no mercado em que ela atua, solucionando também demandas contenciosas, porém com foco na gestão de riscos e em atuar de forma preventiva no sentido de solucionar problemas operacionais internos e de eliminar ou reduzir contingências e custos.

A equipe jurídica interna fica, ainda, incumbida de guiar o assessoramento jurídico externo e, nesse sentido,

proporcionar a realização dos objetivos da empresa (estratégicos, táticos e operacionais) da maneira mais eficiente (através da otimização do uso dos recursos disponíveis), eliminando despesas, reduzindo o montante quando isso se mostrar necessário, realizando controles e monitoramento das atividades preventivas e de gestão de risco, que impliquem a eliminação de contingências e, quando não seja possível sua eliminação, mitigar ou compensar os impactos indesejáveis<sup>8</sup>.

A estrutura externa, por sua vez, complementa a atuação do jurídico interno sendo responsável pela postulação judicial e administrativa, agregando conhecimentos jurídicos mais técnicos e especializados, além de contribuir com experiências de outros setores empresariais (*benchmark*) e em todos os ramos do direito. A importância dos escritórios de advocacia externos nesse modelo híbrido se destaca também por suas estruturas amplas e diversas que permitem suprir as enxutas estruturas dos departamentos jurídicos, garantindo que as oscilações de demanda não representem custo excessivo nos momentos de baixa demanda ou risco de perda de prazos em ocasiões de alta demanda, impasse recorrentemente debatido no passado.

Esse modelo atual, portanto, faz com que o departamento jurídico deixe de atuar de forma passiva como apenas um validador de legalidade e, assim, de figurar como uma área suporte dentro das estruturas empresariais, passando a atuar de forma mais ativa como parceiro de negócios e a contribuir diretamente para as decisões e o planejamento estratégico empresarial.

Assim, o departamento jurídico empresarial deixa de atuar como uma área suporte para ser um parceiro de negócios que, assim como as demais áreas da organização, terá seu desempenho mensurado com base em indicadores como a construção e gestão de orçamento, o controle de custos e provisões, eficiência e qualidade na análise de contratos, planejamento fiscal e societário, liderança e participação efetiva em projetos relevantes para a empresa.

A utilização desses indicadores, porém, não deve se limitar a um critério avaliativo do departamento jurídico, mas ser um instrumento para guiar as estratégias e tomadas de decisão, permitindo identificar oportunidades de melhoria, formas de ganho de eficiência, de redução de custos e trazer *insights* que possam beneficiar o negócio.

---

<sup>8</sup> MODÉ, Fernando Magalhães. O Boticário: indicadores de desempenho do departamento jurídico. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (Org.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno**: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010, p. 352.

### 3 Indicadores de Desempenho e o Departamento Jurídico

O conhecimento do negócio e a definição de uma estratégia de atuação clara são os dois principais alicerces para que uma empresa possa atingir seu sucesso, porém como entender mais sobre o mercado e detalhar as ações de curto, médio e longo prazos? É em resposta a esse questionamento que se busca estudar o ambiente negocial e construir indicadores de desempenho, pois eles permitem à organização empresarial o exercício de predições, a identificação de falhas ou gargalos nos processos internos, a avaliação do desempenho da empresa e de cada uma das suas áreas e, com isso, a adaptação ao dinamismo do mercado atual, fornecendo respostas mais rápidas e efetivas às suas nuances.

Além disso, sendo a empresa composta por diversas áreas e setores (recursos humanos, financeiro, jurídico, marketing, comercial), a existência de indicadores bem construídos permite não apenas a avaliação da atuação desses departamentos, como também um amplo alinhamento entre todos eles para que, ainda que construam seus próprios indicadores de desempenho, caminhem no mesmo sentido e em sintonia com os objetivos da empresa que incorporam.

A esse respeito bem esclarece Pedro Flach Junior, ao dizer que:

É dentro desta dinâmica que as empresas devem pautar suas estratégias, ser inovadoras, organizar e gerir seus esforços e, ainda, gerenciar suas atividades. O alinhamento organizacional é, dentro da estrutura empresarial, a chave para que todos os profissionais de um mesmo empreendimento foquem suas iniciativas. Ainda, todas as células específicas e especializadas do negócio – departamentos – também devem estar alinhadas<sup>9</sup>.

Dessa forma, fica evidente que a utilização de indicadores de desempenho pode trazer valiosos benefícios para a gestão e para a condução das atividades empresariais e de seus departamentos.

Porém, deve-se ter cautela ao criar um indicador dentro do ambiente corporativo para que ele não seja apenas mais um instrumento de governança corporativa voltado a avaliar departamentos e colaboradores, mas que possa também ser construído de forma estratégica para a empresa, agregando valor e influenciando positivamente em seu resultado.

---

<sup>9</sup> FLACH, Junior, Pedro. **Indicadores de Desempenho em um Departamento Jurídico: um roteiro para sua construção**. Porto Alegre: 2015. 78.f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Negócios) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Porto Alegre: 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br>. Acesso em: 22 set. 2020.

Há, ainda, outro ponto de atenção quando se fala na criação de indicadores que é o excesso de monitoramento. Para Grace Silva Almeida<sup>10</sup>, diante dos benefícios que se pode constatar com a construção e uso de indicadores, deve-se ter cuidado para não se querer utilizá-los para tudo que se possa medir, pois isso gera ineficiência e os indicadores passam a ser irrelevantes para a empresa. A esse respeito, esclarece Leonardo Sarem que:

Se de um lado não se concebe mais uma empresa que não tenha alguma maneira de medir as questões jurídicas, de outro não se aceita (por ser ineficiente) a que “mede tudo”, pois – medindo tudo – pouco se aplicará na prática (além do esforço, da energia, do tempo e do custo “jogados fora”).<sup>11</sup>

Dessa forma, fica claro que a construção e a utilização de indicadores são poderosos instrumentos para a administração empresarial desde que sejam empregados de forma eficiente e estratégica e não apenas *pro forma* ou em todas as situações possíveis, sob pena de tornar seu processo de criação uma burocracia corporativa que pouco gera valor.

O departamento jurídico não é uma exceção nesse contexto, pois, enquanto área pertencente à estrutura empresarial, também deve levar em consideração todos os cuidados necessários para construir seus indicadores de forma eficaz, mantendo uma gestão coerente e uma estratégia alinhada aos objetivos do negócio. E para que isso se torne possível, Fernando Magalhães Modé<sup>12</sup> sugere algumas questões que devem ser inicialmente respondidas como “Quais são as principais características da empresa em que o departamento jurídico se insere? Quais são os principais processos? Quais são as estratégias? Qual é a estrutura funcional? Para onde a organização está caminhando? Qual é a visão do negócio? ”.

Isso porque, mesmo que as respostas para esses questionamentos pareçam elementares, é de suma importância para o departamento jurídico ter clareza dessas e de outras repostas que lhe permitam enxergar a realidade de seu papel e do que se espera dele dentro do negócio. E entender a realidade é ter informações padronizadas a respeito de quantos processos e contratos a área conduz, quais são suas principais causas, qual o custo envolvido (custas processuais, condenações, honorários advocatícios, despesas com viagem), orçamento, entre outras

---

<sup>10</sup> Conforme: ALMEIDA, Grace Silva. **Desafios do Departamento Jurídico no Contexto Empresarial - Gestão Através da Construção de Indicadores de Desempenho**. São Paulo, 2018. 27f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Stricto Sensu em Direito Empresarial – LLC) – Insper, 2018. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/2423>. Acesso em: 22 set. 2020.

<sup>11</sup> LEITE, Leonardo Sarem. **Como Avaliar o Departamento Jurídico das Empresas**. JOTA, São Paulo, mar.2017. Disponível em: <https://www.jota.info>. Acesso em 22. set. 2020.

<sup>12</sup> MODÉ, Fernando Magalhães. O Boticário: indicadores de desempenho do departamento jurídico. *In*: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010.

informações que sejam cruciais para que o departamento crie indicadores que o permitam atacar e monitorar seus maiores problemas e, também, adequar sua atuação a estratégia da companhia.

Um bom exemplo de como o departamento jurídico pode criar indicadores eficazes em solucionar suas próprias demandas e, ao mesmo tempo, contribuir para o resultado da empresa é a questão do custo. Conforme já mencionado, a manutenção e as condenações de processos representam um alto gasto para as empresas, de modo que identificar a temática processual mais custosa para a companhia e criar um indicador de êxito nesses casos pode, por exemplo, dar ensejo a criação de uma política de acordos que encerrará os processos em menor tempo e com um menor custo para a área jurídica e, conseqüentemente, para a empresa.

Dessa maneira, o departamento jurídico pode e deve fazer bom uso de indicadores de desempenho para gerenciar suas atividades e para estar alinhado à estratégia e aos objetivos da organização, devendo se atentar para que esse seja um mecanismo preciso capaz de gerar eficiência e não mais um relatório de acompanhamento.



#### 4 O uso da Jurimetria na criação e monitoramento de indicadores jurídicos

A Jurimetria e os indicadores jurídicos estão intimamente relacionados na medida em que um torna o outro mais eficaz. Porém, para que seja possível explicar tal relação, é preciso primeiramente esclarecer o que é a Jurimetria e de que forma podemos utilizá-la dentro dos departamentos jurídicos.

Nesse sentido, Marcelo Guedes Nunes<sup>13</sup> define a Jurimetria como “a disciplina do conhecimento que utiliza a metodologia estatística para investigar o funcionamento de uma ordem jurídica”. Esclarece, ainda, o mesmo autor que:

o objeto da Jurimetria não é a norma jurídica isoladamente considerada, mas sim a norma jurídica articulada, de um lado, como resultado (efeito) do comportamento dos reguladores e, de outro, como estímulo (causa) no comportamento de seus destinatários.<sup>14</sup>

Assim, a jurimetria é uma área do conhecimento que busca, por meio de modelos estatísticos, compreender a aplicação da norma jurídica ao plano concreto, ou seja, levar em consideração em sua análise todos os fatores que podem interferir na criação de leis e quais os desdobramentos de sua aplicação prática por operadores e julgadores, considerando inclusive as peculiaridades de cada caso e outros elementos subjetivos que possam influenciar o processo como, por exemplo, crenças religiosas, valores pessoais e histórico de vivência dos envolvidos.

É preciso esclarecer, ainda, que o conceito de jurimetria muitas vezes se difunde associado a ideia de automatização do Direito ou mesmo como resultado do uso da informática e de novas tecnologias associadas a ele, porém essa relação é equivocada. Realizar um estudo jurimétrico, como já mencionado, implica em usar princípios estatísticos para analisar o funcionamento do mundo jurídico na prática, de modo que o uso da informática ou de um computador no processo não é uma obrigatoriedade ou uma condição fundamental intrínseca, mas sim um mero facilitador do processo de estudo, uma vez que essas ferramentas inegavelmente possuem maior eficiência na análise e armazenamento de dados.

O uso da tecnologia no meio jurídico, todavia, contribuiu para a difusão da jurimetria, pois permitiu o surgimento de diversas empresas de *softwares* que extraem informações de bancos de dados *online* ou até mesmo das próprias páginas dos tribunais na internet e

---

<sup>13</sup> NUNES, Marcelo Guedes. **Jurimetria:** como a estatística pode reinventar o Direito. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 115.

<sup>14</sup> NUNES, Marcelo Guedes. **Jurimetria:** como a estatística pode reinventar o Direito. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 115.

disponibilizam de forma facilitada para que os operadores do Direito possam realizar seu próprio estudo jurimétrico.

Uma vez compreendida a definição de Jurimetria, sua metodologia e o que ela se propõe a entregar, a sua relação com os indicadores de desempenho jurídico fica mais evidente na medida em que o uso da jurimetria proporciona maior assertividade e clareza na gestão e condução dos processos judiciais, ao passo que os indicadores, quando empregados adequadamente, oferecem o mesmo resultado para a gestão e a estratégia do departamento jurídico.

A realidade, então, é que um pode ser entendido como consequência do outro, pois ter um mecanismo que permita enxergar previamente os possíveis resultados de um processo indubitavelmente faz com que a gestão do departamento jurídico construa indicadores mais eficientes para tomada de decisões, seja em relação ao processo em si, seja em relação aos demais fatores que envolvem a sua gestão como custo e pessoal dedicado.

Os indicadores jurídicos, porém, não são uma decorrência necessária do que se pode apurar no departamento jurídico com o uso da jurimetria, uma vez que a sua criação pode se dar de forma totalmente desassociada dessa ferramenta como, por exemplo, a construção de um indicador que aponte a quantidade média mensal de contratos analisados pelo departamento em 2020 seria possível apenas com base na divisão do total de contratos analisados no ano pelo número de meses.

A jurimetria, apesar de não ser necessária para a construção do indicador exemplificado acima, poderia contribuir para sua gestão e planejamento. Isso porque, um eventual aumento na demanda contratual em um determinado mês poderia ser explicado por um estudo jurimétrico que apontasse a entrada em vigor, no mês anterior, de uma legislação que ensejou uma série de revisões de minutas. Em posse de tais informações e com o uso da jurimetria, o departamento poderia, ainda, avaliar o impacto efetivo dessa alteração na lei no entendimento dos tribunais e definir se as revisões contratuais são de fato necessárias ou não.

O que se pretende demonstrar aqui é que a criação de um indicador jurídico não é uma tarefa simples e que, para que ela seja bem sucedida, é preciso avaliar diversos fatores que possam interferir direta e indiretamente em sua efetividade como a ordem jurídica, “o contexto em que a empresa está inserida, o segmento em que atua, as demandas, as atividades dos

profissionais e áreas envolvidas em cada questão”<sup>15</sup>. E, no que tange a análise de como a publicação de uma determinada lei ou o entendimento dos tribunais podem interferir na dinâmica do departamento jurídico e na criação de seus indicadores jurídicos, a jurimetria é uma ferramenta que contribui para esse trabalho.

Os indicadores jurídicos, todavia, são inúmeros e abordar como a jurimetria poderia ser utilizada para a criação de cada um deles seria uma tarefa infundável. Dessa forma, discussão do presente trabalho dará enfoque a dois grupos de indicadores que, conforme já abordado, são os mais relevantes quando se trata da avaliação do departamento jurídico dentro do ambiente corporativo que são: indicadores financeiros e indicadores de eficiência operacional.

#### 4.1 Jurimetria e os indicadores financeiros

Quando se fala em indicador financeiro, seja para uma empresa, seja para um de seus departamentos, o principal fator de preocupação é garantir que o orçamento seja cumprido conforme o planejado. A fim de garantir que todos os gastos estejam dentro do que foi orçado, a busca pela redução de custos é uma realidade constante, sem que, para isso, se perca a qualidade no trabalho nas entregas que precisam ser feitas.

O departamento jurídico, tido no ambiente corporativo como um centro de custo, costuma se destacar pelos altos valores envolvidos no desempenho de sua atividade como, por exemplo, gastos com honorários advocatícios, custas e despesas processuais, condenações, além da própria manutenção de sua estrutura interna. Fernando Magalhães Modé<sup>16</sup>, no mesmo sentido, afirma que “O cumprimento do orçamento proposto, bem como a busca incessante pela redução de custos (fazer mais com menos) são a tônica de toda atividade empresarial, não sendo indiferente à assessoria jurídica”.

Os indicadores financeiros, para que possam regular a adequação das atividades jurídicas ao orçamento da área e apresentar oportunidades de redução de custos, devem olhar

---

<sup>15</sup> ALMEIDA, Grace Silva. **Desafios do Departamento Jurídico no Contexto Empresarial - Gestão Através da Construção de Indicadores de Desempenho**. São Paulo, 2018. 27f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Stricto Sensu em Direito Empresarial – LLC) – Insper, 2018. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/2423>. Acesso em: 22 set. 2020.

<sup>16</sup> MODÉ, Fernando Magalhães. O Boticário: indicadores de desempenho do departamento jurídico. *In*: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010, p. 355.

para os valores despendidos com custas processuais, despesas administrativas, pagamentos de condenações, honorários advocatícios de escritórios parceiros, bem como garantir que haja uma estimativa adequada de valores que poderão ser despendidos no futuro para custear os casos com risco provável de perda (provisão).

Dessa forma, é de suma importância para a área jurídica construir e monitorar com especial atenção indicadores financeiros relacionados aos seus custos e que possam impactar em seu orçamento, pois eles são alguns dos principais critérios avaliativos do departamento perante a empresa, bem como para que haja uma gestão jurídica eficiente.

A jurimetria, por sua vez, poderá ser utilizada para analisar e compreender a realidade dos processos e fatos jurídicos relevantes para o departamento, fornecendo dados a respeito da situação atual desses casos, como foram julgados temas similares e, ainda, fazer previsões a respeito dos próximos passos de cada um deles. O uso desse instrumento, então, produzirá diversos dados a respeito das demandas da área jurídica, os quais serão de grande valia para a criação de indicadores financeiros na medida em que permitem a identificação de oportunidades de redução de custos de forma direta, como também geram *insights* para que se possa construir uma estratégia mais rentável para a organização diante de um cenário que seja desfavorável.

Alguns exemplos de informações que podem ser auferidas com o uso da jurimetria e servir de matéria prima para a criação de indicadores financeiros são (i) a chance de êxito dos principais processos da base do departamento, que permitirá entender o risco de perda de cada caso e em quais deles valeria litigar até o final ou se seria mais proveitoso celebrar um acordo; (ii) o valor médio gasto em condenação de casos similares aos que o departamento possui, possibilitando, em conjunto com os dados de chance de êxito, a construção de uma provisão adequada; (iii) a duração estimada de cada processo, contribuindo para a construção do orçamento da área e também para que sejam negociados contratos de honorários advocatícios menos custosos para a empresa; (iv) o gasto efetivo com custas processuais e despesas administrativas ao longo do tempo em cada caso gerido pela área; entre outros.

Um exemplo prático dessa relação entre indicadores e jurimetria pode ser a realização de um estudo que constate que os processos de consumidor de uma determinada empresa possuem uma condenação média em primeira instância de R\$ 5.000,00 e que a taxa de êxito desses casos é de 30%. Diante de tais informações providas pelo uso da jurimetria, o departamento jurídico pode criar um indicador para apurar e metrificar o benefício financeiro que seria obtido com a realização de acordos prévios nesses processos, considerando que seria

possível negociar valores inferiores ao de uma possível condenação e os gastos com honorários advocatícios e custas processuais.

Cabe destacar aqui que esse é apenas um exemplo simplista que busca elucidar uma das diversas formas pelas quais a interação entre a jurimetria e os indicadores financeiros de um departamento jurídico pode funcionar, pois quando se fala em celebrar um acordo judicial há diversos outros fatores que se deve levar em consideração como a possibilidade de criação de um precedente e o risco reputacional para a empresa.

Dessa forma, considerando que os dados que podem ser obtidos com a jurimetria são inúmeros, variando de acordo com o escopo e recorte que se pretenda analisar, utilizaremos o quadro com sugestões de indicadores financeiros propostos por Grace Silva Almeida para exemplificar e, igualmente, sugerir alguns possíveis usos da jurimetria na criação e acompanhamento desses indicadores:

Quadro 01

Indicador	Forma de Apuração	Meta	Uso da Jurimetria
Gestão do risco passivo: judicial (trabalhista comercial etc)	Controle financeiro dos processos que representem risco financeiro para a empresa.	% de redução sobre total de contingências existentes.  % sobre recuperação de receitas.	Permite calcular quais processos devem ser provisionados, quando e o valor a provisionar <u>Análise:</u> chance de êxito, duração e valor médio de condenação de processos próprios e casos similares.
Despesas decorrentes de postulação em juízo (R\$)	Controle financeiro das despesas decorrentes dos processos.	% de redução sobre o total dessas despesas apuradas no ano anterior.	Permite calcular gasto médio de custas processuais por processo, de acordo com o assunto e/ou procedimento. <u>Análise:</u> gasto médio de custas processuais em processos próprios e casos similares.
Despesas Administrativas (por. ex gastos com os escritórios ou com outros prestadores de serviços)	% de redução do orçamento necessário suprir as despesas.	Ficar abaixo ou não ultrapassar o orçamento previsto. Buscar alternativas para empregar menor quantidade de recursos.	Permite identificar os casos em que seria mais benéfico celebrar acordo para reduzir gastos com despesas administrativas e calcular a duração média dos processos, permitindo negociar honorários advocatícios com maior acurácia. <u>Análise:</u> chance de êxito, duração e valor médio de condenação de processos próprios e casos similares.
Passivo Contingente	% de redução de processos judiciais comparado ao mês anterior.	Reduzir o passivo contingente.	Permite identificar as teses e conjunto probatório mais exitosos para melhor a taxa de sucesso, além de identificar os casos em que seria mais proveitoso celebrar acordo, reduzindo o contingente de processos.

			<u>Análise</u> : entendimento judicial sobre as teses utilizadas, qualidade das provas apresentadas, chance de êxito, valor de condenação e duração média.
Benefício por Acordos	Diferença entre valor estimado de perda e valor do acordo realizado no processo.	Estar abaixo do valor provável de perda.	Permite identificar os casos em que seria mais benéfico para a empresa celebrar acordo. <u>Análise</u> : chance de êxito, qualidade das provas apresentadas, valor de condenação, duração média em casos próprios e processos similares

**Fonte:** Adaptado de ALMEIDA, Grace Silva. **Desafios do Departamento Jurídico no Contexto Empresarial - Gestão Através da Construção de Indicadores de Desempenho**. São Paulo, 2018. 27f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Stricto Sensu em Direito Empresarial – LLC) – Insper, 2018. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/2423>. Acesso em: 02 out. 2020.

Deve-se esclarecer que as particularidades de cada departamento jurídico, da organização e do negócio podem modificar a hipóteses levantadas, não tendo o presente trabalho a pretensão de esgotar o tema, mas sim sugerir boas práticas e indicar como a jurimetria pode agregar valor à construção dos indicadores mencionados acima.

A jurimetria, portanto, é uma ferramenta que pode trazer diversos ganhos financeiros para o departamento jurídico por oferecer dados e informações relevantes para que ele crie e monitore seus indicadores e, assim, encontre oportunidades eficazes de reduzir seus custos, devolvendo valores não gastos de seu orçamento para a organização a que pertence e, até mesmo, rentabilizar quantias levantadas em ações de cobrança, por exemplo.

#### 4.2 Jurimetria e os indicadores de eficiência operacional

A atuação do departamento jurídico, dentro do contexto empresarial atual, deve ser a de um parceiro de negócios (*business partner*). E para que a área jurídica esteja pronta para desempenhar esse papel dentro da empresa, é fundamental que seus membros tenham conhecimento do negócio e do mercado em que estão atuando, para que possam identificar eventuais falhas nos processos, propor ações efetivas, sugerir melhorias ou ajustes que simplifiquem a atividade empresarial, ou seja, para que possam contribuir de maneira consistente para o funcionamento e sucesso da organização.

Nesse sentido, a Fenalaw, em artigo publicado pela sua redação editorial, discutiu a atuação do departamento jurídico como *business partner*, defendendo que:

O trabalho do departamento jurídico realizado a partir dessa estreita relação com o negócio é, atualmente, a forma mais eficiente de atuação dessa equipe. Conhecer fontes de receita e despesa, processos, procedimentos internos, competência e missão de cada área é o mínimo que o departamento deve fazer para que contribua efetivamente na produção de resultados. É o chamado “Jurídico sem gravata”, que transita em todas as equipes.<sup>17</sup>

Portanto, não há mais espaço no ambiente corporativo para um departamento jurídico que atue apenas sob demanda, pelo contrário, o jurídico interno deve atuar próximo aos seus *stakeholders* e ao negócio, para que possa agregar valor à operação da empresa com uma assessoria ativa e qualificada.

Todavia, para que a área jurídica possa atender a demanda interna é preciso que ela não tenha grande parte de suas horas de trabalho sugadas por tarefas administrativas e procedimentos burocráticos, pois um departamento jurídico engessado operacionalmente dificilmente terá disponibilidade para realizar as atividades jurídicas que lhe competem e também atuar ao lado de seus clientes internos e externos.

É nesse contexto que surge a necessidade de criação de indicadores de eficiência operacional que permitam que a área jurídica exerça uma boa governança de suas demandas, procedimentos e tempo, bem como que ela consiga identificar gargalos operacionais que atrapalhem sua atuação como *business partner*.

O time contencioso pode, por exemplo, avaliar o tempo que é gasto com a obtenção de provas em seus processos mais recorrentes e constatar que o prazo para que a área responsável envie todos os documentos é de semanas, restando poucos dias para trabalhar na defesa efetivamente. Esse é uma típica situação de gargalo operacional, pois a demora no envio faz com que o advogado responsável tenha que cobrar repetidamente o envio dos documentos e informações necessários, tendo seu tempo excessivamente gasto com questões administrativas. Esse problema poderá ser solucionado com a criação de um indicador que fixe um prazo adequado para que o departamento responsável envie as provas sem ficar sobrecarregado, mas também sem onerar o departamento jurídico.

---

<sup>17</sup> FENALAW DIGITAL. **Como o advogado pode atuar como Business Partner**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://digital.fenalaw.com.br/gest-o/como-o-advogado-pode-atuar-como-business-partner>. Acesso em: 06 out. 2020.

Os indicadores de eficiência operacional, então, podem ser entendidos como aqueles que vão mensurar a eficiência de processo e produtividade do departamento jurídico.

Desenvolver um indicador como esse exige que se compreenda, como já mencionado, a operação do negócio, mas também quais são os maiores problemas e riscos da atividade, pois serão eles que mais demandarão a área jurídica. Conhecer esses fatores acaba sendo fundamental uma vez que permite a adoção de ações preventivas que visem sanar ou reduzir os riscos, bem como para que se tenha conhecimento dos assuntos que devem ser priorizados, culminando em um planejamento estratégico e em maior eficiência operacional<sup>18</sup>.

Uma indústria de bens de consumo, por exemplo, certamente terá como uma de suas maiores demandas e como um de seus maiores riscos as discussões consumeristas, ao passo que uma empresa do varejo, por sua vez, muito provavelmente terá como seu maior risco de demanda trabalhistas a discussão de horas extras.

A ferramenta da jurimetria pode se encaixar exatamente nesse contexto, pois ela pode ser empregada na fase analítica de construção desses indicadores, ou seja, no mapeamento dos maiores riscos e das demandas mais recorrentes no escopo do departamento jurídico. Isso porque, ela vai utilizar as informações dos processos judiciais dos departamentos jurídicos, da legislação e dos tribunais para produzir dados que poderão tanto indicar onde o departamento está consumindo seu tempo sem obter resultados, quanto onde ou o que ele poderia fazer para otimizar seu desempenho, atuando com maior qualidade.

A jurimetria pode, em linhas gerais e exemplificativas, evidenciar para a equipe de contratos que contratos mais objetivos e visuais para um determinado assunto faz com que se obtenha melhores resultados em uma discussão judicial, demonstra para a equipe do contencioso qual o elemento de prova vale despende mais tempo para se obter porque costuma ser melhor aceito pelo judiciário e até mesmo quando fazer um acordo para solucionar a questão de forma mais rápida.

Dessa forma, o departamento jurídico terá mais dados e informações mais precisas para que saiba onde e quais são seus problemas e oportunidades operacionais e, assim, crie indicadores que levem, de fato, a uma maior eficiência e melhor governança.

---

<sup>18</sup> Conforme: MODÉ, Fernando Magalhães. O Boticário: indicadores de desempenho do departamento jurídico. *In*: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno**: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010.



Retomando os dois exemplos acima a fim de trazer elementos práticos à explanação, a jurimetria poderia ser empregada pelo jurídico interno da indústria de bens de consumo no estudo da carteira de seus processos de questões consumeristas para apurar o valor de condenação efetivo. A comparação dessas informações com os valores necessários para manutenção dos processos (honorários advocatícios e periciais e custas judiciais) levaria a construção de um indicador para determinar se é eficiente ou não litigar nesses casos, pois caso o custo para acompanhamento seja maior que o valor de risco efetivo, o melhor caminho a seguir é o do acordo judicial. O uso da jurimetria permite, ainda, apurar o risco de formação de precedente no caso de composição, robustecendo ainda mais a análise e concedendo mais segurança para o jurídico interno na tomada de decisão.

No outro exemplo, que cita reclamações trabalhistas de uma empresa de varejo, a área jurídica pode fazer uso da jurimetria para apurar quais são as provas que apresentam maior êxito em afastar o pedido de horas extras. Esses elementos probatórios serão, então, imprescindíveis e deverão ser enviados para o jurídico no prazo de um dia útil da solicitação (indicador de efetividade operacional), para que os advogados responsáveis possam avaliar as chances de êxito e calcular o passivo trabalhista que deve ser contingenciado.

Os exemplos e proposições feitos acima, cabe destacar, tem o condão de elucidar e trazer maior concretude aos conceitos abordados, não tendo qualquer pretensão de esgotar o tema e podendo variar de um departamento jurídico para outro, a depender de como a jurimetria foi utilizada, quais indicadores foram criados e em qual o negócio e mercado da empresa em questão.

Sendo assim, a jurimetria vai produzir dados estatísticos que demonstrem para o departamento jurídico onde ele deve empregar seus esforços para ser mais efetivo e, conseqüentemente, sendo improdutivo ao focar suas energias. A área jurídica saberá com maior precisão, então, para onde olhar para criar seus indicadores de eficiência operacional e quais deles devem monitorar com maior atenção.

## 5 Considerações Finais

O departamento jurídico corporativo experimentou diversas mudanças na sua estrutura e forma de atuação nas últimas décadas, passando por um período em que praticamente copiava o papel dos escritórios de advocacia dentro da empresa, seguindo para um momento em que se optou por terceirizar essa atividade para cortar custos até, finalmente, chegar ao modelo mais recorrente nas organizações, onde o jurídico interno atua em conjunto e gerindo os escritórios de advocacia terceiros. Alterações essas que foram motivadas pela ausência de suporte da área jurídica ao empresário no momento da tomada de decisão e de assunção de riscos.

Dessa forma, o jurídico interno atuando como área de negócios no ambiente corporativo, passa a ter seu desempenho avaliado com base em indicadores, os quais deverão ser criados e monitorados de forma eficaz para que cumpram sua função gerar valor e trazer mais eficiência para a própria área e para a empresa. Os indicadores de desempenho, além de serem um válido mecanismo para que o departamento jurídico possa demonstrar seus resultados para a organização, também se apresentam como uma ferramenta de gestão que permite identificar oportunidades de otimização de processos e mensurar a performance dentro da própria área, destacando-se como dois dos principais indicadores o financeiro e o de eficiência operacional.

A jurimetria, nesse contexto, é uma importante ferramenta, pois ela vai utilizar métodos estatísticos para analisar os processos, juízes, decisões, as partes e, com base nisso, gerar dados concretos para os departamentos jurídicos, permitindo a construção de probabilidades, predições e identificação de risco. Em posse desses dados, a área jurídica tem melhores elementos para construir seus indicadores, pois conhecer com antecedência o risco de perda e custo de seus processos, por exemplo, permite a construção de uma provisão mais factível e adequada (indicador financeiro), bem como a criação de uma política de acordos pautado em um indicador de eficiência operacional (custo de condenação efetivo > custo de manutenção do processo).

Portanto, é fundamental para o departamento jurídico moderno criar e monitorar seus indicadores de desempenho, sobretudo os financeiros e de eficiência, para que ele possa contribuir de forma efetiva para a sua organização, sendo a jurimetria um instrumento que deve ser utilizado nesse processo pela sua capacidade de gerar dados, probabilidades e predições concretas a respeito dos assuntos jurídicos, elementos valiosos para quando se trata governança e gestão estratégica.

## Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Grace Silva. **Desafios do Departamento Jurídico no Contexto Empresarial - Gestão Através da Construção de Indicadores de Desempenho**. São Paulo, 2018. 27f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Stricto Sensu em Direito Empresarial – LLC) – Insper, 2018. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/2423>. Acesso em: 22 set. 2020.

ABJ – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA. Disponível em: <https://abj.org.br/o-que-e-jurimetria/>. Acesso em: 28 set. 2020.

CORRÊA, Lucas Duarte. **A renovação na forma de atuação dos departamentos jurídicos corporativos diante da demanda por redução de custos e aumento na excelência do atendimento ao cliente interno**. São Paulo, 2018. 27f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Stricto Sensu em Direito Empresarial – LLC) – Insper, 2018.

FENALAW DIGITAL. **Como o advogado pode atuar como Business Partner**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://digital.fenalaw.com.br/gest-o/como-o-advogado-pode-atuar-como-business-partner>. Acesso em: 06 out. 2020.

HADDAD, Ricardo Nussrala. **A motivação das decisões judiciais e a jurimetria: contribuições possíveis**. Trabalho publicado nos Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI realizado em Fortaleza – CE nos dias 09, 10, 11 e 12 de Junho de 2010.

LEITE, Leonardo Sarem. **Como Avaliar o Departamento Jurídico das Empresas**. JOTA, São Paulo, mar.2017. Disponível em: <https://www.jota.info>. Acesso em 22. set. 2020.  
MODÉ, Fernando Magalhães. O Boticário: indicadores de desempenho do departamento jurídico. *In*: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010.

MORAES DOS SANTOS, Júlio Cesar. Aché. **A Gestão do Departamento Jurídico de Uma Empresa em Transição para a Administração Profissionalizada** *In*: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno: caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010.

NUNES, Marcelo Guedes. **Jurimetria: como a estatística pode reinventar o Direito**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

ORTIZ, Lúcio Rangel Alves. **A Jurimetria e o Direito Concursal Brasileiro**. mar. 2013. Disponível em: <[https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/20190523\\_Manual\\_Normalizac%CC%A7a%CC%83o\\_ABNT.pdf](https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/20190523_Manual_Normalizac%CC%A7a%CC%83o_ABNT.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2020.

SANCHEZ PERES, Teresa Cristina Gomes, COMAU, **O Novo Departamento Jurídico no Mundo Corporativa Moderno**. *In*: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém

(coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno:** caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010.

VILLA, Pedro Paulo. Katoen Natie do Brasil Gestão Jurídica. *In:* SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Leonardo Barém (coord.) **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno:** caminhos para excelência e forma de inseri-los nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010.