

A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA JURÍDICA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

THE IMPLEMENTATION OF LEGAL CONTROLLERSHIP IN LAW OFFICES

Giovane Machado Soares

Estudante do último período do curso de direito da Unisociesc, de Joinville, estado de Santa Catarina, Brasil.

Resumo

O presente artigo acadêmico visa abordar os conceitos da advocacia 4.0 e a implantação da controladoria jurídica em escritórios de advocacia. O tema escolhido objetiva apresentar os benefícios e importância do setor de controladoria jurídica nos escritórios de advocacia. A metodologia empregada é a dedutiva, com base na pesquisa bibliográfica de livros, artigos científicos e doutrinas jurídicas. O objetivo geral do trabalho encontra-se em analisar e compreender os benefícios da controladoria jurídica nos escritórios de advocacia, considerando as demandas da prática jurídica na atualidade, as questões da tecnologia, as pressões da advocacia 4.0 e as transformações econômicas e sociais que permeiam o trabalho dos advogados. A advocacia 4.0 e a controladoria jurídica, trazem, em seu bojo, alguns benefícios para os profissionais jurídicos, na organização interna do escritório, no relacionamento com o cliente e no conteúdo ou tipo de serviço prestado, ofertado de acordo com a demanda do mercado. Ainda tida como inovação em gestão jurídica, a controladoria jurídica é uma ferramenta crucial para a qualidade, segurança e agilidade dos serviços nos escritórios advocatícios e departamentos jurídicos de empresas. Aumenta a produtividade, a eficiência e a gerenciabilidade, bem como proporciona a redução de custos. Gera maior lucratividade e rentabilidade, proporcionando a estabilização no faturamento e no fluxo de caixa. Além disso, fornece dados para o planejamento financeiro e também previne riscos e contribui para os resultados gerais.

Palavras-chave: Advocacia 4.0. Controladoria Jurídica. Escritórios de advocacia. Tecnologia.

Abstract

This academic article aims to address the concepts of advocacy 4.0 and the implementation of legal controllership in law firms. The chosen theme aims to present the benefits and importance of the legal controllership sector in law firms. The methodology used is deductive, based on bibliographic research of books, scientific articles and legal doctrines. The general objective of the work is to analyze and understand the benefits of legal controllership in law firms, considering the demands of current legal practice, technology issues, the pressures of advocacy 4.0 and the economic and social transformations that permeate the lawyers' work. Advocacy 4.0 and legal controllership bring, in their core, some benefits for legal professionals, in the internal organization of the firm, in the relationship with the client and in the content or type of service provided, offered according to market demand. Still regarded as an innovation in legal management, legal controllership is a crucial tool for the quality, security and agility of services in law firms and legal departments of companies. It increases productivity, efficiency and manageability, as well as providing cost savings. It generates greater profitability and profit, providing stabilization in billing and cash flow. In addition, it provides data for financial planning and also prevents risks and contributes to the overall results.

Key-words: Advocacy 4.0. Legal Controllership. Law firms. Technology.

1. INTRODUÇÃO

Considerando o atual cenário competitivo empresarial e as inovações advindas da tecnologia aplicada a gestão em escritórios de advocacia, torna-se cada vez mais importante a redução de riscos e o aumento da produtividade e qualidade na prestação dos serviços advocatícios, a fim de atender as demandas e satisfazer clientes cada vez mais exigentes.

Sendo assim, a controladoria jurídica aplicada à nível estratégico em escritórios de advocacia mostra-se a principal ferramenta para otimização de fluxos e procedimentos, possibilitando, conseqüentemente, o aumento em produtividade, eficiência e lucratividade do escritório (ALBINI, 2018).

Por outro lado, considerando que é relativamente recente o emprego desse setor em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, principalmente no Brasil, ainda pode existir certo receio por parte dos sócios e gestores no investimento de recursos em sua implantação, porquanto o setor carece de um tempo para que seja possível a visualização efetiva dos seus resultados.

Deste modo, a hipótese pleiteada nesta pesquisa se encontra na demonstração da controladoria jurídica dentro dos escritórios de advocacia como elemento essencial na resposta da prestação de justiça em um contexto informacional, tecnológico, econômico e social de competitividade.

O objetivo geral do trabalho encontra-se em analisar e compreender os benefícios da controladoria jurídica nos escritórios de advocacia, considerando as demandas da prática jurídica na atualidade, as questões da tecnologia, as pressões da advocacia 4.0 e as transformações econômicas e sociais que permeiam o trabalho dos advogados.

Os objetivos específicos são: a) conceituar o exercício da advocacia na atualidade e a gestão jurídica aplicada aos escritórios de advocacia; b) analisar como a prática jurídica se modifica ante as transformações tecnológicas que impulsionam o fenômeno de advocacia 4.0; c) conceituar a controladoria jurídica e apresentar quais são os benefícios propiciados pela estruturação desse campo ante o exercício da advocacia na contemporaneidade, com base na literatura existente.

Ademais, a metodologia empregada no presente estudo é a dedutiva, com base na pesquisa bibliográfica de livros, artigos científicos e doutrinas

jurídicas, bem como eventual pesquisa de campo em escritório de advocacia empresarial em fase de implantação do setor de controladoria jurídica.

2. A GESTÃO JURÍDICA E ADVOCACIA 4.0

A gestão jurídica teve seu surgimento nos Estados Unidos, no início do século XX, com o termo “paralegal”. Sua aplicação no Brasil aconteceu em meados da década de 1990, passando por algumas evoluções até chegar ao que é hoje, com o termo “controladoria jurídica”, sendo suas responsabilidades semelhantes à gestão empresarial, entretanto adaptadas ao segmento jurídico e aplicadas em escritórios de advocacia (MACHADO; FREITAS, 2016).

Os escritórios de advocacia estão caracterizados enquanto sociedades civis que realizam a prestação de serviços, por força do art. 15 do Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, na Lei nº 8.906, de 04 de julho de 1994. De acordo com o art. 16 do Estatuto, não podem se registrar ou funcionar, as sociedades que exerçam práticas estranhas à advocacia (BORGET; PASOLD, 2004).

Os escritórios de advocacia, pontua Carvalho et al (2021), não estão estagnados no tempo. Ainda que necessitem atender as normas descritas pela OAB, podem dinamizar a sua configuração ao longo dos anos. Entende-se que na atualidade inúmeras novidades têm surgido no panorama tecnológico que demandam empreendedores em vista da modernização, da praticidade e da contribuição em prol do desenvolvimento crescente das atividades. A tecnologia tem alterado vários campos da vida tais como a saúde, as telecomunicações, a educação e provoca também mudanças no mundo jurídico.

Deste modo, como trata Carvalho et al (2021), o direito na era digital contém muitas ferramentas para facilitar as demandas dos profissionais como a comunicação nas redes sociais, a digitalização de processos, a gestão de conteúdo, a utilização de softwares de desempenho. A aplicação da tecnologia na gestão inclui a simples automatização de tarefas, a modificação das dinâmicas de rotina do trabalho demandando uma alteração de comportamento e um novo modo de estruturar os negócios e o atendimento aos clientes.

O perfil profissional da advocacia no cenário digital necessita a compreensão das exigências de mercado, entendendo a importância de profissionais com técnicas de gerenciamento de projetos, de boa organização do

fluxo de trabalho, de gestão administrativa e financeiras – e nesse escopo, destaca-se a importância da controladoria jurídica, aponta Carvalho et al (2021).

Santarém (2017) esclarece que a informação é um elemento intrínseco na totalidade dos processos de uma organização. As alterações globais, as novas tecnologias e o aumento das expectativas dos clientes ocasionam uma demanda crescente de planejamento estruturado e de acordo com a realidade. A conduta e o tratamento tradicionais na gestão dos escritórios de advocacia não são mais suficientes para propiciar o sucesso e a sobrevivência dos negócios. Ocorre que existe um volume crescente de informações jurídicas para o trabalho advocatício que se soma às atualizações constantes das legislações e os processos globais que tornam árdua as funções envolvidas na realização do direito, evidenciando a importância de possuir um planejamento de gestão e controladoria estruturado dentro dos escritórios de advocacia.

É preciso pensar nos objetivos estratégicos que permitam aumentar o percentual de clientes, trata Santarém (2017) de responder às demandas inseridas em um tempo relativamente menor, aperfeiçoar a qualidade técnica na prestação dos serviços advocatícios e consolidar um banco de dados disponíveis para a performance dos advogados no contexto organizacional. Incide uma grande dificuldade dos escritórios de advocacia que se encontra na recuperação das informações em tempo hábil visto que a maioria dos empreendimentos não contam com um sistema de controladoria e de gestão que seja estruturado e responda a essas demandas.

No cenário competitivo dos empreendimentos privados, situa Pires e Lopes (2013) ao qual se encontram os escritórios de advocacia, os denominados ativos intangíveis se estruturam enquanto fonte de inovação e elaboração de novos paradigmas de valores. Neste cenário, a gestão do conhecimento ganha destaque nas organizações, nos ambientes jurídicos demandando que se estruturarem departamentos responsáveis por gerenciar e controlar o conhecimento enquanto recurso estratégico central do trabalho.

As empresas, segundo Pires e Lopes (2013), costumam possuir dificuldades para gerir a produção do conhecimento que criam no decurso do tempo, conforme se dá a prestação de seus serviços. É preciso pensar a função da controladoria no desenvolvimento da gestão em escritórios de advocacia, expondo os benefícios da gestão do conhecimento no cenário jurídico. Os

benefícios da controladoria como elemento administrativo se encontram na totalidade de processos e campos organizacionais de modo que a sua integração nas organizações é o que permite a um empreendimento fazer frente à competitividade e sustentabilidade ante os desafios do mundo globalizado.

Pires e Amorim (2012) lecionam que os indivíduos, o conhecimento e a tecnologia são o que estruturam as organizações empresariais na atualidade. A expansão da organização se associa a modelos de gestão no campo administrativo, no que diz respeito à gestão de pessoas e, ainda, às gestões do conhecimento e por competências. A gestão eficiente do conhecimento organizacional é fundamental para alcançar o sucesso competitivo. A gestão eficiente deve estar orientada para mapear o ciclo do conhecimento e a estrutura de estratégias que proporcionem a gestão do fluxo de informação.

Neste sentido, o escritório de advocacia é caracterizado como uma empresa que processa, aplica e transfere informação e conhecimento em vista de apoiar soluções às demandas de seus clientes. A fundamentalidade desse trabalho se encontra na transformação de uma informação em um dado que impacte positivamente na consecução de soluções ao caso em julgamento (SELEM; BERTOZZI, 2005).

Observa-se que o conhecimento que se acumula nos escritórios está atrelado a mecanismos tecnológicos, vieses informacionais e dinâmicas entre os indivíduos. Os escritórios de advocacia tratam-se de repositórios de informação e de conhecimento, no qual se concretiza o processamento informacional e que na atualidade enfrentam a transição de um antigo modo de estruturação de bancas jurídicas para um novo modelo (SELEM; BERTOZZI, 2005).

O modelo de gestão para escritório de advocacia, lecionam Brito e Bezerra (2017), depende de que o advogado, enquanto profissional fundamental à administração da justiça, realize a prestação do serviço público e o exercício da função social de postulação dos direitos. Portanto, a incidência da ética no exercício profissional significa que as dinâmicas do escritório, do advogado e de seus clientes transcorram de acordo com a ordem jurídica. Nesse panorama é que se deve se estruturar um modelo de controladoria direcionada à concretização do interesse jurídico.

Incidem três principais revoluções que culminaram no reconhecimento do conhecimento enquanto recurso essencial da sociedade e das organizações.

Uma primeira está na revolução industrial, uma segunda se trata da revolução no escopo da produção e uma terceira que abrange a administração. No escopo da revolução administrativa tem-se a caracterização do conhecimento como instrumento de trabalho e a conseqüente revalorização das pessoas. O conhecimento não figura mais com um mero dado utilizado nas organizações, mas figura enquanto o principal recurso, estruturando o mundo social, econômico e político (PIRES; SILVA, 2013).

O Brasil é o país que mais forma bacharéis em Direito no globo, de acordo com as proposições da OAB. Realizar um desempenho que se destaque em meio a esse mercado competitivo é uma tarefa complicada que requer a mobilização de uma estrutura interna em prol de realizar o trabalho necessário para que um escritório de advocacia tenha sucesso. Dispor de um serviço de excelência no campo jurídico se trata de um dos empreendimentos fundamentais para alcançar um diferencial frente à competitividade (ALKASOFT, 2019).

Considera-se, ainda que a imagem de um escritório de advocacia funciona como um papel fundamental em um panorama cada vez mais conectado, no qual a opinião dos indivíduos reverbera de forma extensiva, seja nas redes sociais ou nos aplicativos de interação. O alcance de um serviço de excelência demanda o investimento na formação e no aperfeiçoamento dos profissionais, um escritório de advocacia deve realizar investimentos no campo da tecnologia e seguir as principais tendências do mercado (ALKASOFT, 2019).

O sentido da advocacia 4.0 que permite agrupar uma infraestrutura dentro dos escritórios de advocacia que responda ao panorama de competitividade e de realização da justiça de modo eficiente parte da intersecção entre direito, tecnologia e o campo da administração da informação e do conhecimento. Entende-se que a tecnologia é um instrumento da ação humana e que a ação humana é modelada de acordo com o contexto organizacional, e o contexto social no qual a tecnologia é erigida demarca também a sua forma e funcionamento (HINO; CUNHA, 2013).

Ocorre que a ação humana, mediante a utilização da tecnologia, influencia as características institucionais das organizações. Entende-se que os usuários improvisam e usam as tecnologias de formas novas, o uso da tecnologia se estrutura mediante experiências, atribuição de significados, hábitos e normas permitindo novos padrões de regras e recursos (HINO; CUNHA, 2013).

Com a passagem do tempo o uso da tecnologia se dinamiza na prática, agregando conhecimentos, aptidões, poder, suposições e experiências dos indivíduos. Permite-se, mediante as variadas visões tecnológicas que se estruturam habilidades e oportunidades em contextos específicos, como no campo do direito. De modo que os recursos tecnológicos figuram em prol da colaboração, da solução de problemas, da melhoria da eficiência, do apoio de processos de trabalho e aprendizado. O arcabouço de utilização da tecnologia é erigido mediante a interação humana de modo regular propiciando estabilidade, previsibilidade e completude. A integração da tecnologia nos processos de trabalho dentro do mundo jurídico permite construir, aprimorar, modificar esse meio (HINO; CUNHA, 2013).

Na contemporaneidade, o mundo observa inúmeras mudanças em variados campos sociais, incluso a advocacia. Se observa a utilização da inteligência artificial, da big data, da internet das coisas, da inteligência dos negócios na realização do direito. Observa-se que os valores profissionais dos advogados e suas condutas se encontram balizadas pelo seu Código de Ética e Estatuto da Advocacia e que nesse percurso se agregam demandas de uma cultura tecnológica. O escopo ético não pode fugir da função de nortear as práticas dos profissionais do Direito (MERLONE, 2019).

Nesse contexto, os diplomas alteram o modo de adaptação dos profissionais às novas realidades, formando um novo edifício jurídico. Nesse quadro é importante destacar o acesso à justiça que passa a recorrer não apenas aos meios tradicionais, mas aos recursos inovadores da atualidade que permitem concretizar o acesso a esse direito. Nesse viés, destacam-se recursos como o *Law Techs* ou *Legal Techs*, que proporcionam novas possibilidades de acesso à justiça, disposta principalmente pela democratização das dinâmicas jurídicas e sociais (MERLONE, 2019).

O aparecimento de novas tecnologias no escopo do direito produz a denominada Advocacia 4.0, exposta como a aplicação, de modo multidisciplinar, de novas atividades de gestão para departamentos jurídicos e escritórios de advocacia. A aplicação da Advocacia 4.0 ocorre mediante o agrupamento de plataformas tecnológicas empregadas pelos escritórios, ao qual se gera um hub de tecnologias jurídicas que afetam de forma positiva o trabalho ofertado aos clientes, na totalidade de suas demandas. Incluso permite-se utilizar

mecanismos digitais de gestão de processos e de controladoria, de forma inteligente e dinâmica, atendendo as necessidades específicas dos clientes, promovendo ainda um maior controle e uma melhor análises de dados (VISEU, 2020).

Pode-se, ainda, estruturar sistemas de automatização e personalização de peças processuais, otimizar o trabalho de modo rápido e com segurança. Destacam-se, ainda, as plataformas automatizadas de negociações online, a automatização de fluxos de recebimento de ações, cadastros e protocolos judiciais. Pode-se, ainda, desenvolver robôs que atuem em direção a otimização de fluxos e workflow entre escritório e departamentos jurídicos. Existe a possibilidade de realizar sistema de jurimetria, no qual tem-se a promoção de modelos estatísticos de decisões judiciais com vistas a elaborar melhores estratégias de prática jurídica preventiva (VISEU, 2020).

Silveira e Alves (2021) analisam em que passo o uso de softwares que criam conteúdos jurídicos pode contrapor-se com a Constituição Federal de 1988, inclusive com as normas que regulam a atividade da advocacia. Verifica-se a hipótese de que a utilização de softwares de produção de conteúdo jurídico pelos escritórios de advocacia não está em conflito com a Carta Magna, ainda que se proíba a utilização de recursos que acobertem mecanismos de mercantilização da advocacia ou de captação de clientes.

3. OS BENEFÍCIOS DA CONTROLADORIA JURÍDICA NOS ESCRITÓRIOS JURÍDICOS

O conceito de controladoria jurídica está definido como o setor do escritório de advocacia que detém a responsabilidade em ofertar suporte para a gestão do setor técnico e para a compreensão de resultados (DATAWYER, 2021). É elemento fundamental na disposição de um escritório, ainda mais em um contexto pautado pela cultura tecnológica. Pode-se comparar a controladoria jurídica como o coração do escritório, visto que é o local que recepciona as informações e os documentos e se presta o direcionamento a esses elementos. Outrossim, a equipe da controladoria está definida de forma fundamental e, geralmente, por um *controller*, um assistente, um estagiário e um auxiliar – modificando-se a partir dessa base. A figura do *controller* é responsável por realizar a orientação, o treinamento, a supervisão, a fiscalização e conferência

de tudo que se passa no departamento (CARVALHO et al, 2021).

O *controller* realiza a averiguação de resultados e indicadores de desempenho, de modo que uma das vantagens da controladoria se trata de possuir mais eficiência e produtividade, no campo técnico permite que os advogados angariem mais foco, qualidade e profundidade em suas práticas, permitindo que se dedique a produção de peças, de audiências e de relacionamento com o cliente (CARVALHO et al, 2021).

Pontua-se a presença de um software de gestão que proporcione uma visão sistêmica, a integração de dados, os indicadores de desempenho e sedimento um banco de dados. Compreende-se que a controladoria é o local de maior viabilidade de uma gestão jurídica pautada pela eficácia, de modo que é fundamental para a gestão plena. Ocorre que quanto melhor for a implantação da controladoria, melhor são os efeitos gerais propiciados ao escritório (CARVALHO et al, 2021).

Sabe-se que com as inovações que transcorrem em todos os campos econômicos, a advocacia também sofre os impactos advindos das alterações da indústria 4.0. A elaboração de noções para a qualificação da origem de novas tendências digitais e empresariais, entre as quais se encontram as startups, as *lawtechs*, o escopo do direito digital, a ocorrência de crimes virtuais, a formulação de banco de dados, a garantia da segurança de tráfego de dados reverberam em uma ruptura com o modo de trabalho do advogado e a prática da advocacia. No cenário nacional, o trabalho do advogado está permeado por uma profissão metódica e tradicional, todavia esse cenário se altera, demandando novas estruturas e o fortalecimento do setor da controladoria (MONTEIRO, 2019).

Importante destacar que os escritórios que pautam a advocacia 4.0 fazem o uso de ferramentas cada vez mais atuais. A estrutura da advocacia 4.0 que destaca a atuação do setor de controladoria aponta que para o bom desempenho do advogado é necessário responder às demandas do empreendedorismo, da gestão, dos conhecimentos de plataformas de buscas de informação, entre outros elementos de jurimetria (MONTEIRO, 2019).

Considera-se que para o escritório de advocacia e seus colaboradores, a integração de um software jurídico permite inúmeros benefícios, entre os quais se encontram a modernização, com a totalidade de processos que se mediam digitalmente, facilitando a gestão do seu escritório. A praticidade impacta nos

recursos tecnológicos, permitindo ao profissional gerar documentos, petições e consultar informações (ALKASOFT, 2019).

A agilidade com a utilização de uma plataforma que facilite a organização de processos e arquivos. Tem-se a compreensão de que não é mais necessário realizar inúmeras cópias e acumular documentos físicos já que se conta com a economia de tempo na busca de dados no meio digital. Figura, ainda, a segurança de dados que advém com o uso de um software jurídico, permitindo ao escritório a proteção de seus documentos (ALKASOFT, 2019).

Portanto, a controladoria jurídica exerce funções extremamente importantes para a gestão dos escritórios de advocacia e sua implantação traz inúmeros benefícios, como: organização dos fluxos e procedimentos; organização de prazos e agendas; agilidade nos processos; organização de arquivos físicos e digitais; análise de resultados; redução de custos e aumento da produtividade; segurança e qualidade na prestação dos serviços; dentre outros benefícios (ALBINI, 2018).

Nesse cenário, Custódio (2021) descreve que os benefícios de uma controladoria jurídica nos escritórios se encontram na melhoria dos processos, na confiabilidade para a tomada de decisão, na possibilidade de consolidar um escritório de advocacia que seja confiável e transparente, na possibilidade de concretizar as metas estabelecidas e na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

4. O CONTROLLER JURÍDICO E A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

A controladoria jurídica está definida como o setor que detém a responsabilidade em realizar o controle estratégico de variadas práticas direcionadas à gestão jurídica em escritórios de advocacia (FREELAW, 2019). A controladoria instrumentaliza softwares que permitem a gestão do escritório e acompanham a produtividade dos colaboradores. Entende-se que a controladoria caminha em conjunto com a gestão jurídica – abrangendo ações como controle de prazos, resguardo do cliente evitando erros e atrasos até a estruturação de contratos – considerando o escopo quantitativo de demandas, metas e trabalhos. A controladoria fornece informações e orienta as tomadas de decisões gerando indicadores que servem como guias aos advogados no escopo

da jurimetria (FREELAW, 2019).

O principal objetivo da implantação deste departamento, segundo Albini et al (2018), é a separação das atividades administrativas das atividades técnicas, a fim de permitir que a área técnica se concentre nas atividades puramente jurídicas, como elaboração de peças, pareceres e atendimento aos clientes, enquanto a controladoria jurídica fica responsável pelo suporte para realização dessas atividades, impulsionando a produtividade, qualidade e eficiência, além de atuar com uma função de análise de resultados.

A controladoria jurídica está demarcada pela atuação do profissional *controller*, um profissional com grande demanda no mercado e que importa ao trabalho dos advogados por absorver as necessidades de suporte técnico e administrativo do escritório. O *controller* é quem comanda a equipe, delega atividades, acompanha, orienta e realiza a fiscalização da execução de tarefas, é aquele que empreende a medição dos resultados da equipe e realiza a introdução de melhorias, realiza o treinamento de equipes, a avaliação de desempenho e a emissão de relatórios periódicos (DATALAWYER, 2021).

O *controller jurídico*, como continua a matéria da DataLawyer (2021) realiza as suas atividades a partir da utilização de um software jurídico que permita de forma eficiente a gestão de tarefas. A importância de um bom software se encontra, sobretudo, na possibilidade de construir um banco de dados que seja completo e atualizado e que abarque os aplicativos demandados no escritório. O *controller* se trata do indivíduo que realizará a guarda do software de gestão e que assumirá o papel de líder da equipe de controladoria.

Assume-se que o *controller* deve possuir formação jurídica, ainda que alguns defendam que não seja necessário a formação específica em direito. Considerando a primeira hipótese, o *controller* deve possuir um perfil de: advogado com a OAB, com experiência no contencioso ou consultivo, com conhecimento em softwares de gestão de escritório, com interesse em deixar de advogar, capacidade para gerenciar equipes, organização e visão sistema, maturidade profissional, entre outros requisitos, asseveram os apontamentos no artigo da DataLawyer (2021).

Como trata Albini et al (2018), o campo da gestão do escritório jurídico também é uma opção de atuação profissional para o advogado, ainda que as faculdades de direito não proporcionem uma base curricular de ensino dos

conceitos, ferramentas e técnicas de gestão. A atualidade da advocacia demanda que se aprofunde o conhecimento de estratégias, do setor de planejamento, marketing jurídico, relacionamento com o cliente, ferramentas de gestão corporativa, comunicação interna, gestão do tempo e controladoria jurídica.

5. RAZÕES PARA IMPLANTAR A CONTROLADORIA JURÍDICA

De acordo com o entendimento de Albini (2014), a implantação da controladoria jurídica traz inúmeras vantagens para o escritório de advocacia ou departamento jurídico. Essas vantagens decorrem de cada uma das suas funções. E todas as vantagens sempre possuem um impacto financeiro, na redução de custos e maior produtividade e rentabilidade.

E esse aspecto financeiro, de suma importância, é constantemente buscado pelos gestores. Mas o grande desafio sempre é reduzir custos, ou aumentar o lucro e a margem, sem prejudicar a qualidade e segurança. É aí que a controladoria jurídica apresenta sua maior vantagem, de ser essa ferramenta que possibilita a diminuição dos custos e o aumento da rentabilidade, sem impactar na qualidade e segurança, pelo contrário, proporcionando condições para que elas sejam mantidas e intensificadas, devido ao foco que é dado ao setor técnico, e também devido à criação desse setor especializado na gestão. E então essa vantagem é imbatível e suficiente para a tomada de decisão no sentido da implantação do setor. Mas é mister ressaltar que há diversas outras vantagens internas e externas, ligadas ao envolvimento e motivação do setor técnico, ou à prevenção de riscos gerenciais, por exemplo (AMARAL, 2017).

Para visualizar as diversas vantagens resultantes da implantação da controladoria, bem como a existência de possíveis desvantagens, faz-se necessário demonstrar sua estrutura. Mosimann e Fisch (1999, p. 88) entendem que:

A controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores de área.

Deste modo, para os autores citados, é evidente a importância da

controladoria, uma vez que, através dela os empreendedores recebem o conhecimento necessário para a tomada de decisões, e colaboração suficiente para a obtenção da eficácia no aspecto econômico em suas áreas, assegurando o êxito empresarial através da coordenação precisa dos esforços dos gestores (MOSIMANN; FISCH. 1999)

Assim, enumera-se a seguir as principais vantagens da controladoria jurídica listadas por Albin (2014), quais sejam: Gestão mais eficaz dos processos de trabalho; Garantia de elementos de controle/conferência dos atos; Eliminação do retrabalho; Mais segurança, qualidade e agilidade na prestação dos serviços; Mais eficiência e produtividade; Monitoramento seguros dos resultados da produção jurídica; Garantia de localização, integridade, acessibilidade, atualização e completude nas informações; Garantia de registro, fluxo e gerenciamento ágil e seguros dos documentos físicos e digitais; Minimizar riscos de falhas, perdas de prazos, perdas de audiências, extravio de documentos, etc.; Conceder ao setor técnico mais tempo, foco e qualidade para realização do trabalho técnico propriamente dito; Gestão mais estratégica; Contribuição no alcance da visão e das metas do planejamento estratégico; Melhores resultados tanto na gestão quanto na área técnica; Agilização de necessidades gerenciais dos clientes; Maior satisfação dos clientes; Conquista e fidelização de clientes; Redução de provisionamento (para os departamentos jurídicos); Redução de custos; Maiores lucros; Maior rentabilidade; Identificação e minimização de riscos jurídicos; Identificação e minimização de riscos internos gerenciais e estratégicos, dentre outras vantagens.

A cada dia, ante as constantes inovações na gestão dos serviços jurídicos, verifica-se mais vantagens na implantação da controladoria jurídica. A qualidade das informações prestadas pela Controladoria pode ampliar a eficiência das decisões operacionais tomadas pelos gestores possibilitando avaliações de seus desempenhos, deste modo permite à administração verificar a potencialidade da organização, podendo vir a corrigir e reconduzir o seu caminho quando necessário. Sendo assim, é comum a controladoria orientar os gestores quanto às suas posturas frente aos problemas de decisão, impedindo qualquer ato precipitado frente a uma decisão delicada ou receio em uma decisão de extrema complexidade (AMARAL, 2017).

6. RISCOS DA NÃO IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA JURÍDICA

Há muitos riscos na não implantação da controladoria jurídica num escritório de advocacia ou departamento jurídico de empresa. Pode ser que, até então, tudo tenha se encaminhado satisfatoriamente sem a controladoria, mas não é por isso que vai continuar bem. Pelo contrário, há que se pensar como seria melhor, se já houvesse uma controladoria jurídica (ALBINI, 2014).

Conforme o entendimento de Angelini (2018), na gestão não se aplica aquele ditado que diz que “em time que está ganhando não se mexe”. Aliás, nem no esporte isso se aplica mais, pois a cada dia os técnicos criam novas estratégias, mexem no time, testam alguns jogadores, poupam outros, tudo para se assegurarem que o time não caia numa zona de conforto, mas que se supere constantemente, antecipando-se ao adversário. Nessa linha também deve ser a gestão dos serviços jurídicos, buscando-se introduzir novas técnicas e ferramentas para potencializar a produtividade, a qualidade, a segurança e a agilidade no trabalho. E tudo isso só se obtém com a implantação da controladoria jurídica.

Por consequência, não a implantar significa correr o grave risco de que, em curto prazo, não se tenha a produtividade desejada, haja um aumento dos custos, menor lucratividade, menos eficiência, menos qualidade, menos controle e assim por diante (ANGELINI, 2018).

No contencioso de massa, principalmente, a falta de uma controladoria jurídica poderá levar o escritório de advocacia à inviabilidade ou elevar inviavelmente os custos do departamento jurídico e em casos mais extremos, pode haver perda de prazos, de audiências, de documentos e de informações em geral. Também pode haver insatisfação do cliente ao perceber que está ocorrendo uma queda constante da qualidade dos serviços. A falta da controladoria jurídica também aumenta o risco de uma falha grave, perda de clientes e até mesmo a necessidade de encerramento das atividades (LOTZ, 2018).

Mas não é necessário ir tão longe. Sem uma controladoria jurídica todo o escritório ou departamento jurídico pode trabalhar sobrecarregado, sem qualidade, gerando no mínimo um clima organizacional ruim. Além disso, os profissionais podem ter problemas de saúde, como estresse, não incomum nos advogados. Com efeito, não são poucos os relatos de advogados que se

deparam com um grau de estresse tal na condução de suas atividades, que se questionam até que ponto está valendo apenas trabalhar assim e pensam na possibilidade de abandoná-las ou mudar de área. Portanto, não se surpreenda ao se identificar com essa situação. Você não é um caso isolado (ALBINI, 2014).

Além disso, a autora relata que a maioria dos escritórios e departamentos jurídicos já estão se atentando para a necessidade de implantação de uma controladoria jurídica, e muitos já a implementaram, de modo que há grave risco de que os que não implantarem destoem no mercado, negativamente (ALBINI, 2014).

De fato, os novos escritórios já estão iniciando suas atividades mediante planos de negócios e planejamentos estratégicos estruturados, que contemplam a implantação de uma controladoria jurídica. A tendência mesmo é de que a prestação do serviço jurídico seja profissionalizada a ponto de elevar o nível geral de excelência e os advogados, escritórios e departamentos jurídicos que não se aprimorarem também, certamente tenderão a ficar para trás. Com clientes cada vez mais exigentes, uma economia cada vez mais desfavorável e um ambiente empresarial mais competitivo, os escritórios tendem a desaparecer do mercado, mais hora, menos hora (AMARAL, 2017). Portanto é evidente a importância da implantação da controladoria jurídica, visto ser imprescindível para o melhor desempenho das atividades advocatícias, sejam em escritórios ou departamentos jurídicos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda tida como inovação em gestão jurídica, a controladoria jurídica é uma ferramenta crucial para a qualidade, segurança e agilidade dos serviços nos escritórios advocatícios e departamentos jurídicos de empresas.

Aumenta a produtividade, a eficiência e a gerenciabilidade, bem como proporciona a redução de custos.

Gera maior lucratividade e rentabilidade, proporcionando a estabilização no faturamento e no fluxo de caixa. Além disso, fornece dados para o planejamento financeiro.

Também previne riscos e contribui para os resultados gerais, à medida em que, além de zelar pela qualidade, segurança e agilidade dos serviços, também garante a análise dos resultados da produção jurídica, fundamental

para o alcance das metas do planejamento estratégico.

Útil e necessária em diversos casos, principalmente em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos de médio porte ou maiores, a controladoria jurídica apenas não costuma ser indicada para a advocacia ainda exercida individualmente e para escritórios de micro porte.

E cada vez mais, os escritórios de advocacia e departamentos jurídicos de empresas têm buscado essa nova ferramenta. Mais que isso, a controladoria jurídica, ferramenta sob medida da gestão jurídica, constitui efetivo sistema de qualidade jurídica, quando acoplada à gerência jurídica.

Por isso, o que se vê, como tendência, é de que a controladoria jurídica seja uma exigência para o escritório de advocacia se manter no mercado. Notadamente em relação à advocacia para empresas, que podem exigir que o escritório possua a controladoria jurídica, para fins de *compliance*.

Para o departamento jurídico, de igual forma, cada vez mais haverá necessidade de implantação da controladoria jurídica, para atuar internamente e na gestão dos escritórios terceirizados, minimizando-se os riscos da empresa e garantindo mais agilidade, segurança e qualidade em todos os procedimentos do jurídico.

Portanto, o profissional de advocacia deve usar a tecnologia a seu favor. Logo, ele precisa se preparar para um mercado cada vez mais competitivo. Atualmente, muitas empresas de *softwares* desenvolvem sistemas para atuar em parceria com estes profissionais e/ou escritórios com o propósito de facilitar o trabalho, e isso, além de dar uma visão geral empreendedora, organizacional e estratégica, torna o profissional diferenciado. Este destaque permite ao advogado uma atuação mais gerencial e com foco nos negócios e resultados.

No cenário jurídico, conclui-se que a tecnologia também contribui com a redução da burocracia e torna o acesso mais rápido e simples. Para os clientes, ela enfatiza relações fluidas e instantâneas.

O advogado deve possuir um olhar diferenciado e a compreensão de como a tecnologia impacta a advocacia. Otimizar a gestão mediante estes recursos, que são os softwares jurídicos, muitas vezes, atende diretamente os clientes com referência à qualidade, agilidade e eficácia. Um pacote de três elementos, que são a gestão, a tecnologia e a inovação, possui um grande

potencial na transformação do modelo estratégico de uma organização advocatícia.

Com o resultado do estudo, a pesquisa bibliográfica e elaboração do trabalho permitiram detectar alguns conceitos, benefícios e desafios para os escritórios jurídicos na implantação da controladoria jurídica e advocacia 4.0.

A advocacia 4.0 e a controladoria jurídica, trazem, em seu bojo, alguns benefícios para os profissionais jurídicos, na organização interna do escritório, no relacionamento com o cliente e no conteúdo ou tipo de serviço prestado, ofertado de acordo com a demanda do mercado, disponibilizar aos seus clientes um serviço de catalogação de dados *E-Cloud*, armazenamento e gestão de documentos, e um serviço implementado por *software* capaz de redigir contratos inseridos, numa máscara interativa para se adaptar a diferentes situações com o modelo padrão de licenciatura, acompanhamento dos planos, dos projetos e das metas do empreendimento, fornecendo dados para o planejamento financeiro dos resultados da produção jurídica, fundamental para o alcance das metas do planejamento estratégico.

Os desafios encontrados durante o processo de pesquisa para a implantação da advocacia 4.0 e a controladoria jurídica é o reconhecimento dos profissionais da importância de implementarem modernizações administrativas condizentes com a devolução das exigências do meio empresarial, a automação do escritório, sendo necessário empreendimento financeiros para adoção de *software* para controle de processos de clientes e capacitação profissional.

Por fim, compreende-se que os desafios da implantação da controladoria jurídica não são poucos, contudo o ganho a médio e longo prazo compensa todo o esforço. Ante todo o exposto, verifica-se com o desenrolar deste trabalho monográfico, das pesquisas realizadas, chega-se à conclusão que o implemento da controladoria jurídica constitui-se numa ferramenta que pode revolucionar a prática da advocacia no Brasil profissionalizando a atividade jurídica que muitas vezes atua de modo intuitivo, instintivo e amador.

REFERÊNCIAS

ALBINI et al, Samantha. Manual de gestão para advogados. Curitiba: Juruá, 2018.

ALBINI, Samantha. CONTROLADORIA JURÍDICA: para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. 2. Impressão. Curitiba: Juruá, 2014.

ALKASOFT. Excelência no direito: 7 tendências para um escritório de advocacia. 2019. Disponível em: <https://alkasoft.com.br/wp-content/uploads/2019/09/Ebook-Excel%C3%A2ncia-no-Direito.pdf>. Acesso em: 14 out 2021.

AMARAL, Carolina et al. Estudo sobre a controladoria: sua importância para as pequenas empresas. UFMT-Universidade Federal do Mato Grosso. Cuiabá-MT. 2017.

BORGERT, Altair; PASOLD, Bernadete. Gestão de custos em escritório de advocacia. Revista Contemporanea de Contabilidade, a 1, v 1, 2004.

Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/701/559>. Acesso em: 16 out 2021.

BRITO, Camilla Ferreira de; BEZERRA, Karina de Oliveira Costa. Adoção de boas práticas de gestão de escritório de advocacia. Revista Uni-RN, 2017.

Disponível em:

<http://revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/414/357>. Acesso em: 14 mar 2022.

CARVALHO et al, Alexiane. Gestão e Organização de escritório de advocacia. Goiânia, 2021. Disponível em:

<https://www.oabgo.org.br/arquivos/downloads/gestao-e-organizacao-de-escritorio-de-advocacia-2-1-19819193.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2022.

CUSTODIO, Thaisa de Paula Oliveira. Controladoria Jurídica: fundamentos e conceitos. 2021. Disponível em: <https://almeidapradoadv.com.br/controladoria-e-controladoria-juridica-fundamentos-e-conceitos/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

DATALAWYER. O que faz um Controller Jurídico no escritório de advocacia? 2021, online. Disponível em: <https://blog.datalawyer.com.br/controller-juridico/>. Acesso em: 15 fev. 2022.

FREELAW. Controladoria jurídica e profissionalização da gestão de escritórios de advocacia. Gestão e Mercado, 2019. Disponível em:

<https://freelaw.work/blog/controladoria-juridica/>. Acesso em: 01 mar. 2022.

HINO, Marcia Regina Marteloza Cassitas; CUNHA, Maria Alexandra. TI na prática de escritórios de advocacia. Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, August 15-17, 2013.

Disponível em:

https://www.academia.edu/4572733/A_Tecnologia_na_Pr%C3%A1tica_dos_Escrit%C3%B3rios_de_Advocacia_no_Brasil. Acesso em: 14 fev 2022.

LOTZ, Erika Gisele. Gestão De Negócios Jurídicos. IDDE - Instituto para o Desenvolvimento Democrático. 1ª Ed. Belo Horizonte. 2018.

MACHADO, Bruna; FREITAS, Priscila. Origem e função da controladoria jurídica. 2016. Disponível em:
<https://www.aredacao.com.br/artigos/75710/origem-e-funcao-da-controladoria-juridica>. Acesso em: 31 jan. 2022.

MERLONE, Nicholas. Papel do advogado 4.0: surfar a onda das novas tecnologias. 2019. Disponível em:
https://www.colunapolitica.com.br/img_conteudos/1573953392.622-arquivo_pdf-N.pdf. Acesso em: 13 mar. 2022.

MONTEIRO, M H F. A Quarta Revolução e a advocacia 4.0 no Brasil. CIC, 2019. Disponível em:
<http://www.cic.fio.edu.br/anaisCIC/anais2019/pdf/07.07.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2022.

PIRES, Daniele Brene; LOPES, Janaina; VALLS, Valéria Martin. Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: Sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, ISSN- e 2236-417X, Vol. 3, Nº. 1, 2013, págs. 48-70. Disponível em:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4800982>. Acesso em: 18 fev. 2022.

PIRES, Daniele Cristina Gonçalves; AMORIM, Wilson. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo, V. 02, n.01 Jan/Fev/Mar/Abr 2012. Disponível em:
<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/9339/7013>. Acesso em: 10 jan. 2022.

PIRES, Daniele Cristina Gonçalves; SILVA, José Fernando Modesto da. Repositório Digital: DSPACE como uma ferramenta de gestão da informação em escritórios de advocacia. XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação – Florianópolis, SC, Brasil, 07 a 10 de julho de 2013

SANTARÉM, Vinicius. Gestão da Informação para o desenvolvimento de procedimentos e serviços jurídicos: um estudo de caso num escritório de advocacia. Marília, 2017. Disponível em:
https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/150831/santarem_v_me_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 10 fev. 2022.

SILVA et al, Alexandre Pacheco. O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@? Sumário Executivo da Pesquisa Qualitativa “Tecnologia, profissões e ensino jurídico”. São Paulo, 2018. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28628/Sum%C3%>

A1rio%20Executivo%20da%20Pesquisa%20Qualitativa.pdf?sequence=2&isAllo
wed=y. Acesso em: 15 jan. 2022.

SILVEIRA, Marilda de Paula; ALVES, Felie Kenzo Torres. Advocacia 4.0: o uso de softwares que produzam conteúdo jurídico nos escritórios de advocacia. 2020. 149 f. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional.) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2984>. Acesso em: 12 fev. 2022.

VISEU, Advogado. Advocacia 4.0: como isso funciona na prática? 2020. Disponível em: <https://viseu.com.br/wp-content/uploads/2020/10/ADVOCACIA-4.0-VISEU-V3-a.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2022.