



As 10 principais métricas que o seu departamento jurídico deveria acompanhar

Diferentemente de outros departamentos comerciais, o jurídico, por tradição, não se ocupa com gráficos, tabelas e métricas de acompanhamento sobre o desempenho do departamento. Isso vem mudando nos últimos anos, à medida que cresce a complexidade para se administrar um departamento jurídico e o escrutínio ao qual é submetido pelo setor executivo. Portanto, a pergunta que fica é: qual métrica é a mais importante para administrar um departamento jurídico e que demonstre seu valor às partes interessadas na empresa? A lista abaixo é um ponto de início para as métricas que departamentos jurídicos deveriam acompanhar.



1. Gastos conforme o orçamento

Esta métrica — na verdade, a maioria das métricas nessa lista — pressupõe que uma métrica mais básica, total de gastos jurídicos, está sendo monitorada. Monitorar orçamentos é uma das formas mais eficazes de prever e controlar gastos nos departamentos jurídicos. Em um departamento, não é possível determinar se previsões foram realizadas se não houver orçamentos para que se comparem os gastos com um benchmark, em um determinado período. Orçamentos controlam os custos porque escritórios de advocacia sabem que seus gastos estão sendo monitorados e que, se extrapolarem orçamento, terão de se explicar. Com o tempo, o acompanhamento do orçamento e dos gastos também proporciona benchmarks sobre quanto deve custar certo tipo de caso, para que o departamento jurídico possa estabelecer o próprio orçamento para os casos com base no valor que eles custaram no passado.

Além de acompanhar orçamento para casos, o monitoramento de orçamentos, por escritório de advocacia, é uma ferramenta útil para se mensurar a capacidade de um escritório de estimar um orçamento com precisão. Com isso, o departamento jurídico pode ficar em cima dos escritórios que não estejam se mantendo no orçamento (seja abaixo ou acima do orçamento), para que os gastos sejam o mais previsíveis possível, com menos surpresas.



2. Métrica da carga de trabalho de pessoal

Mensurar de forma efetiva a carga de trabalho de pessoal interno é uma métrica importante para monitorar, para que os recursos do departamento possam ser alocados de um modo eficaz. Acompanhamento de casos, os gastos externos, a média de gastos segundo o tipo de caso e os gastos conforme orçamento por advogado interno são métricas importantes para determinar a carga de trabalho total do pessoal interno e se cada advogado está efetivamente administrando os gastos de advogado externo.

Outra métrica útil para acompanhar é o ciclo de tempo de casos ou o período pelo qual um caso se mantém em aberto. Ao mensurar o ciclo de tempo, os departamentos jurídicos podem determinar quanto tempo um caso mediano desse tipo ficará em aberto (como um caso de revisão de contrato, por exemplo), eventos antecipados que demandam atenção por valores anômalos e mostram como o ciclo de tempo para esses assuntos ocorreram através do tempo para demonstrar um aumento na eficiência do departamento jurídico.



3. Gastos por tipo de assunto e estabelecimento comercial

Essa métrica ajuda a responder uma questão básica: onde os gastos legais de um departamento estão sendo gerados? Determinar os gastos legais de acordo com a área de atuação (PI, trabalhista/ direito do trabalho, litígio, operações) ajuda a determinar:

- 1. Alguma área jurídica com um valor surpreendente de gastos, e se houver, por quê?*
- 2. Se foi verificado um alto volume de gastos em uma determinada área jurídica, contratar outro advogado interno para realizar esse trabalho teria um melhor custo-benefício?*

Determinar de qual estabelecimento comercial os gastos jurídicos estão sendo gerados pode ajudar a concentrar atenção em divisões ou subsidiárias que precisam de algum treinamento ou mais foco ao manter seus gastos sob controle. Atualmente, há ferramentas de reporte que permitem que departamentos jurídicos estabeleçam benchmarks para comparar com seus gastos legais e com o total de gastos com empresas usadas como parâmetros e com gastos de acordo com o tipo de caso. Essas ferramentas podem revelar pontos de atenção de um departamento jurídico se os padrões de gastos divergirem da norma no ramo.



4. Avaliações de advogado externo

Há um princípio por trás dessa métrica: trabalho deve ser designado ao advogado externo que provê os melhores resultados. Como o resultado do advogado externo é medido? Deixando para trás litígios que põem em risco a existência do escritório (bet-the-company), onde o resultado é a única medida, valor que pode ser determinado por diversos fatores, como custo, desempenho, conhecimento da cultura da empresa e capacidade de reação, entre outros. Para operar de forma mais eficiente possível, mais trabalho deve ser designado a advogados como esses, que apresentam mais resultados. Avaliar o advogado de forma periódica (ao encerramento de um assunto ou ao determinar intervalos, como a cada seis meses) permitirá que o departamento crie um banco de dados sobre o advogado externo. Então, quando um novo caso surgir, encontrar o melhor advogado externo para lidar será tão simples quanto examinar os dados de avaliação e escolher o advogado com a melhor avaliação.



5. Gastos externos e internos com uma porcentagem da receita da empresa

É interessante acompanhar essa métrica porque ela calcula o custo integral do seu departamento jurídico, tanto interna quanto externamente, ao invés de apenas avaliar os gastos jurídicos externos. Trata-se de outro dado importante para medir a eficiência de um departamento. Em primeiro lugar, trata-se de uma medida mais precisa de redução nos gastos jurídicos do que os gastos jurídicos absolutos em dólares (gastos jurídicos poderiam subir em um determinado ano e, mesmo assim, representar uma redução nos gastos jurídicos como uma porcentagem da receita da empresa).

Reduzir essa métrica, com o tempo, pode ser um ponto de venda poderoso para partes interessadas que buscam comprovação do valor que o departamento jurídico agrega. Ademais, monitorar essa porcentagem, com o tempo, ajuda o departamento jurídico a encontrar a mistura ideal de advogado interno e advogado externo que agregam maiores valores para a empresa.



6. Economia com faturas

Trata-se de uma métrica que pode ser subdividida em categorias mais detalhadas, como reduções de diretrizes de despesas, reduções de índices de diretrizes de ganhos, e reduções de horas cobradas. Grande parte dessa economia representa uma meta alcançável — trata-se simplesmente de fazer valer as diretrizes de faturamento e despesas da empresa. Dito isso, é surpreendente que tantos departamentos jurídicos deixam de analisar, de forma adequada, faturas por simples violação da diretriz. Analisar itens individuais e horas cobradas pode consumir mais horas de advogados internos, porém é necessário verificar erros e superfaturamento. Se essas reduções forem sub-avaliadas por um advogado interno, o diretor jurídico poderá determinar quem está revisando faturas de forma apropriada e quem não está. Além disso, essa métrica pode ser usada para mostrar às partes interessadas os esforços que o departamento jurídico emprega para controlar custos.



7. Aumento de honorários de ganho

Há diversos motivos para acompanhar e criar benchmark para a taxa de honorário de ganho com o tempo. Acompanhar aumentos nos honorários, com o tempo, permite que o departamento jurídico saiba se o aumento de honorários neste ano (e, sim, infelizmente quase nunca há reduções) foi anormal ou condizente com a média histórica. Muitos departamentos jurídicos terão um teto para aumentos de honorários para seus escritórios ou terão um congelamento dos honorários por um ano ou para determinados casos; portanto, acompanhar o aumento real de honorários é vital para fazer valer essas exigências.

Criar um benchmark preciso para comparar os honorários é o desejo de todos os departamentos jurídicos. Pesquisa de honorários são pontos de dados úteis, porém sofrem com os mesmos problemas de todas as pesquisas autorreportadas — algumas vezes, os dados são reportados de forma imprecisa. Por exemplo, aqueles que escolhem declarar são autorreportados e, portanto, tendencioso, e até que o dado seja compilado, ele se torna desatualizado. Recentemente, software com soluções de serviços que monitoram taxas de honorários de ganho lançou um benchmark de taxa de honorários de ganho em tempo real, assim como um benchmark analítico. Esse conhecimento se torna um poder ao negociar os aumentos de honorários de advogado externo. Por exemplo, se todos os advogados de patentes de São Francisco aumentarem seus honorários em 2% este ano, sua empresa poderá estar menos inclinada a aceitar um aumento de 7% do seu advogado de patente de São Francisco. Se o seu departamento jurídico estiver acima das médias de honorários, esse fato se torna um evento de atenção de que talvez sua empresa esteja pagando demais. Se seu departamento estiver abaixo da média de honorários, esse ponto-dado oferecerá às partes interessadas uma comprovação do valor do departamento e de seus esforços para economia de custos.



8. Exposição a litígios através do tempo

Ninguém, do conselho de administração ao conselho geral ou diretoria jurídica, gosta de ser surpreendido com um resultado ruim. Em assuntos de litígio do departamento jurídico, monitorar a exposição (ao menos, na maior parte dos casos) é uma métrica importante para que a diretoria jurídica possa administrar e reduzir esse risco. Acompanhar a exposição máxima e mínima, juntamente com o provável resultado, permite ao departamento jurídico manter partes interessadas a par dos riscos em potencial e evitar surpresas embaraçosas. O conselho de administração e outras partes interessadas perguntam, em geral, sobre outros números também, por isso é melhor responder à pergunta antes de ela ser feita do que ser pego despreparado. Ademais, acompanhar esse número com o tempo permite que o departamento jurídico seja capaz de, mais uma vez, demonstrar seu valor para as partes interessadas, mostrando como o departamento reduziu a exposição da empresa, com o tempo.



9. Treinamentos internos x queixas sobre ética

Trata-se de outra métrica que permite que o departamento jurídico administre o risco de mostrar seu valor. O monitoramento de queixas sobre ética e violações de RH, por estabelecimento comercial, permite que o departamento jurídico possa concentrar treinamentos para esses departamentos com o maior número de queixas. Mostrar esses treinamentos e queixas, com o tempo, demonstra a eficiência dos treinamentos e a economia com gastos, reduzindo reclamações dessa natureza.



10. Lições aprendidas por casos

Assim como o monitoramento de avaliações de advogado externo, acompanhar lições aprendidas em casos jurídicos permite que um departamento jurídico crie um banco de dados sobre os tipos de casos com os quais lidam com frequência.

Sejam tipos de contratos que o departamento jurídico negocia frequentemente, tipos comuns de casos litigiosos ou a abordagem de regulamentações específicas para seu ramo de atuação, a coleta e o compartilhamento de conhecimento aprendido tornam o departamento jurídico mais eficiente e eficaz. Isso também é um recurso de muito valor quando há rotatividade em um departamento (o caso proverbial de “ser atropelado por um ônibus” ou “ganhou a loteria”), para que um conhecimento, obtido de forma árdua, não seja perdido com a saída de advogados experientes.



Sobre a Thomson Reuters

Fruto da fusão da Thomson Corporation com Reuters Group, a Thomson Reuters é um dos maiores conglomerados de informação do mundo, atendendo a diversos segmentos de mercado. Líder mundial de informações inteligentes para empresas e profissionais, a Thomson Reuters combina experiência industrial com tecnologia inovadora, para disponibilizar informação essencial aos principais tomadores de decisão nos mercados financeiro, de risco e compliance; jurídico; tributário, contábil e de gestão de comércio exterior; de propriedade intelectual e ciência; e de mídia, impulsionada pela Reuters News, organização de notícias mais confiável do mundo.

Soluções jurídicas

LEGAL ONE™

A consistência de sua operação no segmento jurídico permitiu à Thomson Reuters lançar no Brasil a plataforma LEGAL ONE™, uma solução única e exclusiva, que reúne, no mesmo ambiente, informação, inteligência e gestão jurídica com agilidade, assertividade e alta performance.

Saiba mais: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/legal-one/corporate.html>

Acervo editorial

A Revista dos Tribunais, selo editorial da Thomson Reuters no Brasil, tem um portfólio completo de obras e revistas especializadas para atender a cada uma de suas necessidades. Ao adquirir as obras em formato impresso, os leitores têm o benefício adicional de acessar as versões dos títulos em formato digital por meio do Thomson Reuters Proview™, plataforma líder de mercado de eReader desenhada especificamente para uso profissional, que oferece recursos avançados, como pesquisa inteligente, busca de texto completo, anotações e realces protegidos e atualização de conteúdo em alguns títulos. Saiba mais: www.livrariart.com.br



(11) 4700-9050



<https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/legal-one/corporate.html>

Com a Thomson Reuters, tenha as **soluções e as respostas** certas para maximizar os resultados do seu negócio.

www.thomsonreuters.com.br

