

## CONTROLADORIA JURÍDICA: A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS ESCRITÓRIOS ADVOCATÍCIOS

Antonio Garcia Dias<sup>1</sup>  
Cristiane Martins Viegas de Oliveira<sup>2</sup>



**RESUMO:** Os novos tempos sugerem adoção de racionalização também dos trabalhos nos escritórios advocatícios. A tecnologia da informação emerge, então, como esteio da modernização administrativa, e sua implantação e efetividade se garante por meio da controladoria jurídica. Esta, constituindo elemento estrutural do escritório, assume a instrumentalidade da prestação de serviços, oportunizando a elevação qualiquantitativa dos resultados dos trabalhos. Descrevem-se, pois, neste trabalho, a concepção, as características, as funções e os instrumentos vinculados à controladoria jurídica que tem nas inovações tecnológicas, adequado aríete facilitador do sucesso dos operadores do Direito.

**ABSTRACT:** The new times suggest the adoption of rationalization also of the work in the attorneys' offices. The information technology emerges, then, as the mainstay of administrative modernization, and its implementation and effectiveness are ensured through the legal controllership. This, constituting a structural element of the office, assumes the instrumentali-

<sup>1</sup> Advogado, Administrador e Assistente Social. Especialista em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas e em Metodologia do Serviço Social pela Universidade Católica Dom Bosco. Mestre em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco. Professor de disciplinas jurídicas, de Língua Latina e de Epistemologia da Ciência na mesma Universidade Católica Dom Bosco, em âmbitos de extensão, graduação e pós-graduação. Contato: Telefone: (67) 99201-3946. E-mail [agarcia@ucdb.br](mailto:agarcia@ucdb.br) Site: [www.ucdb.br/docentes/agarcia](http://www.ucdb.br/docentes/agarcia) Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3857040313634289> LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/antonio-dias-3a477a152/>

<sup>2</sup> Doutoranda em Desenvolvimento Local - Área de Pesquisa em Direitos Humanos (UCDB). Mestre em Desenvolvimento Local - Área de pesquisa em Direitos Humanos (UCDB). Membro da Comissão de Direitos Humanos - OAB/MS. Membro da Comissão para Refugiados – OAB/MS. Pós-Graduada em Direito Processual Penal e Direito Penal (UNIDERP). Pós-Graduada em Direito Processual Civil e Direito Civil (UNIDERP). Pós-Graduada em Educação Especial (UCDB). Telefone: (67) 99600-6141. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8254637559028909>

ty of the provision of services, providing opportunities for the qualitative and quantitative elevation of the results of the work. We describe, therefore, in this work, the conception, characteristics, functions and instruments linked to the legal controllership that has, in technological innovations, a suitable battering ram facilitator of the success of the operators of law.

## **1 INTRODUÇÃO**

Inegável, sempre, a preocupação dos empreendedores com o sucesso do seu investimento. Inimaginável, atualmente, a ausência dos recursos tecnológicos na alavancagem das ações dos gestores também nos empreendimentos antes viáveis mesmo por meio das mais simples práticas administrativas, tal como um escritório advocatício.

Notoriamente, hoje o mundo é outro. A modernização tecnológica, a consciência dos consumidores, a competição acirrada diante da globalização e tantos outros fatores congêneres alteraram o *modus operandi* dos gestores, dos investidores e dos profissionais em todas as áreas da atividade humana. Ora, os escritórios advocatícios não puderam fugir ao quase determinismo da presença das inovações tecnológicas, algumas impostas até mesmo pela própria lei, imperando soberanas sobre as estruturas organizacionais, e nelas todos os elementos integrados aos afazeres dos operadores do Direito. Por isso, não se mostram mais suficientes, os pressupostos da eficácia, da eficiência, da racionalização e das funções da Administração para garantia do sucesso de um empreendimento profissional, sem a presença definitiva das tecnologias inovadoras de estruturação e de procedimentos.

Assim, no âmbito do escritório advocatício, a controladoria jurídica emerge estruturalmente com condições de implantar e operar meios tecnológicos capazes de viabilizar racionalmente e com eficácia o sucesso empresarial. Por isso, pretendem-se, aqui, ressaltar a concepção, a importância, as características, as funções, e a instrumentalidade da controladoria jurídica na condução gestora e na alavancagem da prestação dos serviços do escritório de advocacia por meio de recursos da área da tecnologia da informação.

## **2 EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E RACIONALIZAÇÃO NECESSÁRIAS NOS ESCRITÓRIOS ADVOCATÍCIOS**

Sabemos que um escritório advocatício possui as principais características de qualquer empreendimento empresarial. Ele se estrutura e se implementa para garantir seu sucesso, inte-

grando paisagem mesclada de cores organizacionais de todo tipo e natureza, em que influências tanto internas quanto externas se alternam em favorabilidades e obstáculos que precisam ser encarados não mais em bases instintivas do gestor, mas à luz de doutrinas e tecnologias oferecidas pela atualidade. Então, eficácia, eficiência e racionalização emergem como fatores favoráveis resultantes da presença de tecnologias, principalmente da informação, instrumentando as ações dos advogados e profissionais outros do escritório. Neste, as funções administrativas do planejamento, da organização, da direção e do controle mantêm correlação com a eficácia e com a eficiência na dinâmica da prestação de serviços, evidenciando que a intenção é justamente identificar os caminhos que maximizem resultados e diminuam custos e tempo como preconizações da racionalização.

Nesse sentido, não custa relembrar que conceitualmente a *eficiência* consiste em se fazer certa a coisa, ainda que nem sempre garantindo o resultado esperado. A *eficácia*, no entanto, significa o resultado concreto de qualquer ação. Traz então a ideia da relação existente entre o que realmente se realizou e o que foi planejado. Terá havido eficácia na protocolização de um documento, por exemplo, se de fato este foi comprovadamente entregue ao órgão ao qual se destinava. Os resultados positivos desse protocolo físico ou eletrônico serão concretos e definitivos, gerando os efeitos legais previstos. Assim, pouco adiantam os esforços do agente, na tentativa de realização da atividade, se os resultados concretos esperados não surgirem. Portanto, há perceptível diferenciação entre eficácia e eficiência, tal como aponta Andreasi (2014, s/p):

Imagine que haja um vazamento de água no escritório da diretoria. O primeiro funcionário, imediatamente, corre atrás de um pano, de um balde e de um rodo para retirar toda a água do ambiente. Ele foi eficiente, pois fez de maneira certa o que deveria ser feito. Pouco tempo depois, o vazamento volta a alagar a sala, e o nosso funcionário volta a correr atrás de um pano, de um balde e de um rodo para retirar toda a água. Essa é a típica descrição de um enxugador de gelo eficiente. Por outro lado, o segundo funcionário procurou observar toda a sala e tentar encontrar a origem para o surgimento de tanta água, concluiu que vinha exclusivamente do banheiro instalado dentro da sala. Uma vez lá dentro, percebeu que a torneira estava aberta e simplesmente a desligou, eliminando todo o problema de vazamento. Este funcionário foi eficaz, pois fez o que era certo fazer para solucionar o caso. Ele pensou antes de executar.

Nesse clima conceitual, comparece a *racionalização* expressando a melhor maneira de realizar algo: um trabalho racionalizado é o que se concretiza no menor tempo, com o menor custo, na maior quantidade e melhor qualidade possíveis. Para sua consecução, necessários os cuidados até mesmo com tempos e movimentos da ação do agente. De fato, Nakayama *et al.* (2005) defendem que, mesmo tendo sido Taylor e Gilbreth os primeiros que abordaram,

ainda na primeira década novecentista, a análise e a racionalização do trabalho, estas permitem ainda hoje não só a diagnose de tempos mortos, mas também a identificação de desequilíbrios na distribuição de tarefas. Interessante, ainda, observar que, a respeito da importância das bases teóricas do século passado atinentes à Administração, aqueles mesmos autores (Nakayama *et al.*, 2005, p. 333-4) declaram:

Verifica-se que, nas fábricas de hoje, coexistem robôs e processos altamente automatizados e trabalhadores realizando tarefas extremamente operacionais. Algumas vezes, a automatização de certas tarefas esbarra em limitações técnicas, que ainda não permitem a substituição de uma máquina altamente sofisticada: o organismo humano.

Assim, ainda hoje não se podem menosprezar os aspectos influenciadores da racionalização do trabalho. Inovações tecnológicas não se divorciam dos fatores que de um modo ou de outro interfiram na dinâmica das ações de todas as pessoas que se incluem no contexto da prestação de serviços das empresas. Desse modo, há que se reconhecer que também em se tratando de escritórios de advocacia é possível buscar-se a racionalização dos trabalhos, ou seja, sua realização pode ocorrer no menor tempo, com o menor custo, maior quantidade e no mais elevado nível qualitativo possível, tarefa cuja operacionalização pode ser confiada à controladoria jurídica, tal como adiante será demonstrado.

### **3 A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: INSTRUMENTO DA ADMINISTRAÇÃO**

Obviamente, a inovação tecnológica faz referências à adoção de novidades científicas na criação e no uso de instrumentos e quaisquer outros recursos que aperfeiçoem as ações nas diversas áreas da atividade humana, tendo em vista a obtenção de resultados melhores que os até então praticados.

No contexto de qualquer empresa, tal inovação passa, pois, a significar necessário elemento na dinâmica de sua produção de bens ou de serviços, principalmente diante do reconhecimento da necessidade de se vencerem os frequentes obstáculos que teimam em dificultar o sucesso dos empreendimentos. Esses obstáculos são representados não só pelas limitações naturais das pessoas, mas também pelas suas infundáveis aspirações e necessidades, e ainda por circunstâncias ambientais internas e externas da organização empresarial. A respeito, Barbosa (2009, s/p) aponta as inovações tecnológicas como forte aliado dos gestores na busca de superação desses obstáculos.

As novas tecnologias têm incrementando o bem-estar social a níveis sem precedentes. Ainda, somos seres humanos altamente imperfeitos, com necessidades ilimitadas, e recursos disponíveis por um lado e restritos por outro. Diante da dimensão dos nossos desejos, a tecnologia parece somente sofisticar nossa propensão "sempre querer mais", mesmo que no universo virtual que envolve um novo tipo de tecnologia de alto valor agregado, mas intrínseco à natureza humana.

A compreensão conceitual dessas inovações tecnológicas será o objeto a ser detalhado a seguir.

### 3.1 A tecnologia da informação como forte aliada da Administração

Não se perca o fio da meada: o interesse, aqui, é entender o significado da tecnologia, principalmente da informação, como instrumento administrativo em escritório advocatício, por conta da qual o gestor pode dispor de importante meio garantidor de sucesso do empreendimento. Uma verdadeira aliada do gestor.

Inicialmente, observem-se as respectivas concepções de *informação* e de *tecnologia*, para melhor se compreender o teor do presente conteúdo.

Etimologicamente, a palavra *informação* advém do termo latino *informationis*, que por sua vez nasceu o verbo *informare* (transmitir informações, dirimir dúvidas, fazer saber), podendo então referir-se a quaisquer aspectos da vida humana. Ensina Santarém (2017, p. 17) que a informação é um fenômeno complexo, o que impediria a existência de conceito universalmente aceito, uma vez que sua concepção depende da ótica sob a qual é analisada. Acrescenta o autor (2017, p. 17) que ela se manifesta em todos os atos da vida civil, inserindo-se também nos processos organizacionais. A respeito vale a pena ainda trazer à baila o pensamento de Ilharco (2003, p. 17), para quem "... a filosofia da informação surge no contexto da emergência de um novo tipo de informação, a informação gerada, gerida, manipulada, armazenada, distribuída pela tecnologia".

Por mais, é interessante ainda observar-se que, parafraseando Buckland (1991), o já mencionado Santarém (2017) dá conta de que o termo *informação* tem sido utilizado sob diferentes aspectos: como processo, como conhecimento e como objeto. Para ele, (Santarém (2017, p. 19-20) a informação, como **processo** "[...] quando repassada/transmitida gera uma nova informação para o indivíduo que a recebe". Portanto, como processo uma informação recebida provoca influências naturalmente sobre a pessoa receptora, a partir de sua maneira de

sentir, conhecer e agir, alterando, menos ou mais, o teor comunicado. Para o mesmo Santarém (2007), a sucessão de devolutivas ou repasses do resultado dessa alteração provocará igualmente nos destinatários mais influências, conotando-se, então, como conhecimento, o qual se dissemina pela coletividade atingida, exercendo o papel de transformação social. Desse modo, as aquisições de informação se comportam como degraus: a cada vez uma leva a outra, ou outras, ampliando dinamicamente os conhecimentos da pessoa. Por fim, conforme opina o mesmo Santarém (2017, p. 20), a informação como **coisa** ou objeto “[...] possui caráter instrutivo de dar conhecimento ou comunicar uma informação. Está disponível mas não foi apropriada pelo indivíduo, ou seja, é a informação registrada”.

Tais concepções enfatizam a importância da informação no contexto empresarial, e o gestor precisará atentar-se constantemente para a maneira pela qual ela ocorre nos diversos níveis organizacionais, a fim não só de prever possíveis malefícios decorrentes de seu uso inadequado, mas também e principalmente para favorecer sua manifestação sinérgica, isto é, para congregar os esforços coletivos em busca da maximização dos resultados empresariais.

Bem, como o presente enfoque se atém à tecnologia da informação, o que se dizer da *tecnologia*? Sabe-se que seu significado se atém ao estudo científico de técnicas, métodos, processos e quaisquer meios que instrumentalizam as ações profissionais ou não. De fato, advindo do grego τεχνη (pronúncia: técne) e λογια (pronúncia: logia), a palavra *tecnologia* expressa a ideia de um conjunto de conhecimentos tecnicocientíficos que se utilizam por meio de instrumentos apropriados em busca de determinados resultados. Portanto, dependendo do contexto em que se aplica, a tecnologia pode significar, ao mesmo tempo, um conjunto não só de conhecimentos científicos, mas também de equipamentos, ferramentas e processos e métodos de utilização deles.

O termo não se refere apenas a elementos sofisticados ou de alta complexidade, mas a quaisquer estudos e objetos descobertos e utilizados com vistas à elevação quali-quantitativa dos níveis de bem-estar das pessoas. Por isso, incluem-se no rol de sua abrangência até mesmo um simples martelo, uma receita culinária diferente, um processo de produção de cerveja, um equipamento de montagem na fabricação de veículos, outro que permite a comunicação instantânea entre as pessoas por meio da internet, um processador que viabiliza a condução remota de espaçonave aos confins do universo. Inegavelmente, a tendência é que as descobertas tecnológicas ocorrerão cada vez mais céleres, multiplicando-se e se revelando sempre mais abrangentes. Neste sentido, as expressões de Barbosa (2009, s/p.):

No censo comum, a tecnologia é vista como sendo a expressão material de um processo que se manifesta através de instrumentos, máquinas, entre outros, cuja suposta finalidade é melhorar a vida humana. [...] É relevante destacar que a tecnologia também tem o papel de possibilitar o aumento da produtividade e da competitividade, melhorando o desempenho dos produtos e dos serviços.

Mais a frente o mesmo estudioso (Barbosa, 2009, s/p.) reforça sua opinião a respeito do potencial da tecnologia da informação nos embates empresariais em clima da mencionada competitividade:

Uma empresa pode utilizar-se de inovações tecnológicas para melhorar os seus processos produtivos, ampliar o ciclo de vida dos seus produtos ou para alcançar maior eficiência operacional. Com a melhora do desempenho organizacional, uma empresa pode se tornar mais competitiva e apta a vencer os desafios impostos pela globalização econômica.

Então, máquinas e outros instrumentos, aliados à manifestação humana que é a responsável pela condução de todo o processo, constituem a tecnologia cuja finalidade volta-se à contribuição para que se elevem os níveis qualiquantitativos de bem-estar da sociedade. A *tecnologia da informação* expressa aquele conjunto de conhecimentos tecnicocientíficos nas suas relações com a informação. Vale afirmar-se, na dinâmica existencial da empresa manifesta-se um conjunto tecnicamente concebido e estruturado de informações para garantia de suporte adequado à concretização dos resultados que se esperam dos investimentos empresariais.

No mesmo sentido, encontramos a tecnologia da informação descrita como “... conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação que visam a produção, o armazenamento, a transmissão, o acesso, a segurança e o uso das informações”<sup>3</sup>. Aqui, a mesma relação conceitual entre a informação e a tecnologia, com finalidades direcionadas à produção de resultados. De fato, é indispensável, no contexto da prestação de serviços de um escritório de advocacia, a utilização da tecnologia da informação, sem a qual dificilmente seriam alcançados os desejados níveis de excelência na gestão do seu empreendimento.

Hoje, dominar os conhecimentos, os princípios, os processos e as técnicas da área administrativa são tão importantes quanto saber utilizar os recursos tecnológicos, sejam os *softwares*, os *hardwares*, os bancos de dados e tantos outros elementos inovadores disponíveis, na racionalização das ações profissionais. Portanto, inegavelmente a tecnologia se põe como importante instrumento para o crescimento da atuação profissional do Administrador.

No entanto, com certa frequência se observam opiniões dando conta de que em empresas de porte não muito grande a área de tecnologia da informação seria algo de menor impor-

---

<sup>3</sup> [https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Tecnologia\\_da\\_informação](https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_da_informação).

tância e somente adotada em situações muito específicas de suporte de empreendimentos. Portanto, não atribuem a essa área a devida importância. Contudo, hoje a realidade mostra que mesmo as pequenas empresas têm muito a ganhar com a valorização da tecnologia da informação. Neste contexto, observa-se interessantes afirmações advindas de quem vivencia profissionalmente questões voltadas ao manuseio de tecnologias da informação em escritórios de advocacia. Trata-se de pesquisa realizada pela revista *Análise* Diretório Nacional da Advocacia<sup>4</sup>, conforme divulgação trazida pelo portal da empresa Datalawyer Advocacia Orientada a Dados<sup>5</sup>:

*Pesquisa mostra que escritórios bem sucedidos têm a tecnologia como aliada. Quase todos contam com um software de gestão para advogados.*

Assim como qualquer outro tipo de empresa, um escritório de advocacia precisa investir em ferramentas que facilitem os processos e contribua para que a gestão seja ainda mais eficiente.

Uma pesquisa realizada e divulgada pela revista **Análise – Diretório Nacional da Advocacia 2019** revelou que a cada dez escritórios de médio porte, oito possuem um Software de Gestão para Advogados. Claro que quando se fala de escritórios que alcançaram o sucesso e já se classificam como grandes bancas esse índice é quase que total (97%).

O dado demonstra como ter a tecnologia como aliada, e possuir um bom software de gestão está estritamente ligada ao sucesso do escritório (DATA LAWYER ADVOCACIA ORIENTADA A DADOS, 2019, s/p.).

Portanto, evidencia-se que a quase totalidade dos escritórios advocatícios aos quais se atribui grande sucesso utiliza tecnologia da informação como meio de recurso dos seus empreendimentos. Como se percebe, noticia-se, dentre outros aspectos, que a eficiência da gestão se garante por meio das ferramentas tecnológicas.

Outro interessante traço revelador da importância da utilização de tecnologia da informação vem de Ferreira (2017, s/p.), o qual ressalta a importância da capacitação multidisciplinar do Administrador, o que pressupõe, obviamente, sua formação também quanto à compreensão e ao uso dos elementos tecnológicos em apreço.

O Administrador com um perfil multifacetado será um agente de mudanças dentro das empresas e organizações, detendo uma maior sensibilidade na variação do mercado, antecipando ações que outros não perceberiam. A visão desse administrador revolucionará a gestão, que devido ao seu perfil disponibilizará as informações gerenciais em todos os níveis hierárquicos, o que trará o conhecimento dos objetivos e metas a todos colaboradores. Este alinhamento tende a maximizar o lucro, minimizar os custos e melhorar a qualidade dos produtos/serviços, alcançando a sua efetividade.

---

<sup>4</sup> Confira no endereço eletrônico <https://dna.analise.com/>

<sup>5</sup> <https://blog.datalawyer.com.br/software-de-gestao-para-advogados/>

Assim sendo, o gestor precisa estar muito bem capacitado não só em relação ao conteúdo específico de sua área, mas também possuir um sexto sentido em relação ao ambiente organizacional interno e externo, a fim de manter atitudes proativas quanto à dinâmica da realidade em que atua. Tal constatação, no entanto, provoca a necessidade de capacitação específica do gestor para utilizar a tecnologia da informação de modo adequado. Portanto, não restam dúvidas de que, de fato, a tecnologia da informação consiste em verdadeira aliada da Administração, não é verdade?

### **3.2 A tecnologia da informação como elemento estrutural da empresa**

É sabido que por estrutura se entende um conjunto de elementos interligados com a finalidade de tornar possível a existência e a funcionalidade de algo. Uma sala representa um ótimo exemplo de estrutura: o piso, as vigas, as colunas, o teto e tantos outros elementos estão planejadamente interligados de modo que a sala existe e funciona como sala. Esses elementos assim interligados compõem a estrutura dela. O corpo humano é outro interessante exemplo de estrutura, considerando que cada órgão dele age e reage integradamente tornando possível a existência e o adequado funcionamento do todo. Nesse sentido, a empresa também possui sua estrutura: cada unidade organogramétrica dela precisa funcionar integradamente com todo o conjunto para que os resultados ocorram de modo adequado.

Pois bem: no conjunto estrutural da empresa, a tecnologia da informação coexiste com os demais elementos e, hoje, reconhece-se que tanto a existência quanto o adequado funcionamento da empresa dependem também desse fundamental integrante. Portanto, modernamente se reconhece que a tecnologia compõe a estrutura organizacional da empresa, figurando como algo inseparável desta e, portanto, também do escritório advocatício. Apresentam, então, forte vínculo mútuo, considerando que a primeira passou a ser uma das mais significativas alavancas da segunda. Barbosa (2009, s/p.) comenta, a respeito, que a tecnologia vai além da instrumentalização das ações empresariais, inserindo-se no próprio contexto sociocultural do empreendimento:

A tecnologia não é somente instrumental, mas passa a contemplar dimensões socioculturais envolvidas na produção. Esta concepção a centraliza como um fenômeno que se manifesta na sociedade moderna a qual tem se caracterizado pela existência do trabalho produtivo. O processo de humanização por si só, traz a produção de ins-

trumentos que vêm para viabilizar o trabalho por meio de um conhecimento que pode ser considerado tecnológico, pois implica na solução de desafios permanentes.

Desse modo, a informatização, por exemplo, incorporou-se no dia-a-dia da empresa e do seu gestor, revelando-se um fator determinante para o sucesso dos empreendimentos, uma vez que tem nela um dos grandes instrumentos diferenciadores na competição de mercado, principalmente por tornar possível a minimização dos custos e a maximização da produção. Isto ocorre por conta especialmente do fato de que a informática favorece o relacionamento e a integração entre os diversos setores da empresa, permitindo agilidade e eficiência maiores nas operações internas, o que sugere sua adoção irreversível como alma de qualquer empreendimento empresarial. Justamente por isso as inovações tecnológicas passam a compor a própria estrutura empresarial, não se separando mais dela. De fato, dadas as peculiaridades das modernizações tecnológicas, toda a estrutura da empresa precisa adequar-se a novos rumos e a novas exigências no modo de ser e de agir de todos os elementos internos da organização. Na verdade, os escritórios advocatícios possuem ainda mais razões para esta preocupação com as inovações tecnológicas, diante de fatos, por exemplo, como as exigências legais de eletrônica de processos judiciais. As abordagens seguintes passam a analisar tais razões.

### **3.3 A preocupação dos escritórios advocatícios com a inovação tecnológica**

No âmbito do Poder Judiciário manifestam-se evidentes esforços voltados à modernização estrutural com vistas à garantia de efetividade dos seus trabalhos. De há muito a própria sociedade percebeu significativo impasse entre a capacidade operacional do Poder Judiciário nas diversas áreas e o volume de conflitos cuja solução é atribuída a ele. Urgiam, então, medidas eficazes para se combater aquela defasagem. Parte dessas medidas, então, emergiu significativamente por meio da Lei n.º 11.419/2006, que trouxe o primeiro esforço para aquela informatização, acompanhando a tendência atual de evolução tecnológica em todas as áreas da atividade humana. Assim, o meio e a tramitação dos autos de processos judiciais agora informatizados substituem gradativamente as formas convencionais em que o volume de papel e o envolvimento de mão-de-obra comandavam, com soberana imposição, as principais atividades do Poder Judiciário. E nem é necessário mencionar que tal norma jurídica provocou verdadeira revolução nas burocracias pertinentes, em quase todos os tipos de Justiça.

No entanto, de acordo com as explicitações do parágrafo primeiro daquela norma jurídica, inicialmente apenas as Justiças Estadual, Federal e Trabalhista passaram a contar com as perspectivas de modernização até então muito sugerida, comentada, elogiada, mas não experimentada ainda. Deu-se início, então, ao uso dos meios eletrônicos para tramitação dos respectivos processos judiciais, tanto em âmbito convencional quanto no que se refere aos Juizados Especiais, introduzindo-se novos conceitos, sistemas e equipamentos até então distantes do meio judicial. Realmente, já o primeiro artigo da mencionada lei de informatização do processo judicial carrega as concepções esclarecedoras das mudanças que começariam a se implantar na modernização em apreço. Observe a literalidade desse dispositivo legal:

**Lei n.º 11.419/2006**

**Art. 1º** O uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais será admitido nos termos desta Lei.

§ 1º Aplica-se o disposto nesta Lei, indistintamente, aos processos civil, penal e trabalhista, bem como aos juizados especiais, em qualquer grau de jurisdição.

§ 2º Para o disposto nesta Lei, considera-se:

I - meio eletrônico qualquer forma de armazenamento ou tráfego de documentos e arquivos digitais;

II - transmissão eletrônica toda forma de comunicação a distância com a utilização de redes de comunicação, preferencialmente a rede mundial de computadores;

III - assinatura eletrônica as seguintes formas de identificação inequívoca do signatário:

a) assinatura digital baseada em certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada, na forma de lei específica;

b) mediante cadastro de usuário no Poder Judiciário, conforme disciplinado pelos órgãos respectivos.

Desse modo, as Justiças Eleitoral e Militar não se incluíram inicialmente no contexto modernizante em apreço. No entanto, sabe-se que a Justiça Eleitoral possui autonomia legislativa no que se refere ao seu objeto de atuação, e justamente por conta disto ela vem, já, há muito tempo se utilizando também da tecnologia da informação em benefício da elevação qualitativa dos resultados dos seus trabalhos. O mais conhecido exemplo foi a adoção de urnas eletrônicas nas eleições dos candidatos a cargos eletivos municipais no país, desde 1996, ocasião em que um terço dos eleitores puderam votar por esse meio, e desde 2013 era já possível contar-se com leitura biométrica para identificação do eleitor, fones de ouvido para eleitores com dificuldades visuais, tabulação, transmissão de boletins parciais e totais para consolidação e relato dos resultados locais, regionais e nacionais.

Incluem-se, ainda nesse esforço de inovação tecnológica o próprio processo judicial e administrativo eletrônico a partir da Resolução TSE n.º 23.417/2014, e da Portaria TSE n.º 396/2015, dispondo sobre a utilização obrigatória do processo judiciário eletrônico para o

início e o andamento das ações judiciais dos tipos cautelar, *habeas data*, *habeas corpus*, mandado de injunção e mandado de segurança, bem como dos recursos a elas referentes.

Portanto, há forte razão para convencimento dos escritórios advocatícios quanto à implantação, desenvolvimento e evolução de sistemas informatizados nas respectivas estruturas: o Poder Judiciário informatizou o nascimento e a tramitação dos processos judiciais, exigindo que os operadores do Direito assimilassem a nova forma de operacionalização de seu trabalho. Andrade (2014, s/p.) enfatiza exatamente as asseverações até aqui constatadas e acrescenta a já mencionada elevação geral dos níveis de exigência dos cidadãos a respeito de seus direitos como clientes:

A justiça brasileira está passando por uma grande transformação pelo fato de que, com o advento da Lei nº. 11.419/2006, aos poucos todos os processos estão sendo digitalizados e, portanto, tramitando pelo meio eletrônico. Juntamente com a modernização dos trâmites processuais, há uma conscientização vertiginosa do conhecimento dos cidadãos dos seus direitos, bem como há um número crescente de processos que nem sempre condiz com o suporte do aparato jurisdicional.

Conforme se constata, a autora identifica a necessidade dessa modernização também por que os escritórios de advocacia precisam modernizar-se em resposta ao próprio mercado. A evolução da sociedade torna-a mais exigente quanto aos seus direitos, estimulando-a a reivindicá-los também no âmbito do Poder Judiciário, o que então avoluma a demanda pelos serviços do Advogado e de seus escritórios. Esse cliente, mais consciente de suas prerrogativas, sugere ao seu potencial prestador de serviços melhor preparação, não só quanto a conhecimentos, mas também no que se refere à estrutura dos escritórios que lhe dão o suporte para atendimento.

Ora, por conta exatamente desse cenário, surge para os escritórios advocatícios, promissora alternativa para que mais adequadamente se estruturam com vistas ao melhor atendimento de sua clientela: a Controladoria Jurídica, objeto de abordagem a seguir.

#### **4 CONTROLADORIA JURÍDICA: ESTRATÉGIA ADMINISTRATIVA NOS ESCRITÓRIOS ADVOCATÍCIOS**

Constata-se a cada dia que a controladoria jurídica se revela importante e necessário fator de sucesso e até de sobrevivência de muitos escritórios de advocacia. Sua adoção cresce constantemente a partir do reconhecimento da importância de implementarem modernizações administrativas condizentes com a evolução das exigências do meio empresarial.

Obviamente, existem suficientes razões ou motivações para que os escritórios de advocacia se preocupem não só com a adoção da controladoria jurídica em sua estrutura, mas também com o seu adequado desempenho com vistas à garantia de sucesso empresarial esperado. Na verdade, se o escritório de advocacia busca de modo especial desempenhar representação jurídica ou mesmo fornecer consultoria e assessoria aos seus clientes, a controladoria, equipada com os instrumentos tecnologicamente inovados, tem potencialidades para que tudo aquilo se concretize em níveis quali-quantitativos muito mais elevados.

No entanto, uma questão desde logo se manifesta: conforme será demonstrado, no âmbito do escritório a controladoria assume sua condução administrativa, com vistas à alavancagem da prestação de serviços dos advogados, considerando que não se recomenda acumulação do exercício profissional destes com a gestão do empreendimento. Esta gestão estará em melhores mãos do administrador cuja formação o preparou especificamente para tal mister. Surge, então, a controladoria jurídica adequadamente inserida na estrutura organizacional do escritório, sob a liderança do *controller*, ou controlador, o qual assume a condução administrativa dos recursos humanos e materiais facilitadores da concretização dos afazeres dos advogados, à luz dos já mencionados princípios da eficácia, da eficiência e da racionalização dos trabalhos. Delineiam-se, a seguir, a concepção e as características estruturais e funcionais da controladoria nesse contexto, cujo principal instrumento é a tecnologia da informação.

#### **4.1 A caracterização da controladoria jurídica**

Reconhecida a preocupação dos escritórios de advocacia com as inovações tecnológicas, há que se averiguar a melhor forma de inseri-las na sua estrutura e praticá-las da melhor maneira possível, tendo em vista a elevação quali-quantitativa dos níveis de sua prestação de serviços aos clientes.

Esses escritórios advocatícios, obviamente, são empresas e, portanto, convivem com os complexos processos de competição no mercado, o que as impele não só à racionalização da respectiva estrutura, mas também dos trabalhos. Nesse sentido, a utilização das informações atinentes ao andamento geral da programação funcional da empresa passa a ser algo de fundamental importância no contexto da sua prestação de serviços: trabalho essencialmente próprio da Controladoria Jurídica. Por isso, importa olharmos por dentro da controladoria jurídica a fim de se identificarem sua cientificidade, sua estrutura, suas funções e ainda os aspectos pelos quais é alcançada na seara das ações administrativas.

De início, ressalte-se pertinente discussão a respeito da cientificidade da controladoria jurídica. Seria ela uma ciência, ou mero conjunto de instrumentos, técnicas e métodos de ação? Se uma ciência se constitui de um corpo de conhecimentos comprováveis produzidos de modo sistemático e com base em determinados princípios, interessante a lição de Bruni e Gomes (2010, p. 16), que buscam inicialmente a concepção de controladoria e, para tanto apontam opiniões, de diferentes estudiosos, concluindo que ela “... pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficiência”.

Assim, para os autores fica evidenciado que os princípios, procedimentos e métodos da controladoria provêm de outras ciências como a Administração a Economia, e outras, o que não nos permite aceitar a ideia de que seria uma ciência autônoma. De fato, Bruni e Gomes (2010, p. 19) discutem o objeto ou foco da Controladoria, adotando os mesmos procedimentos utilizados para análise da concepção, e então afirmam que

Borinelli (2006) conclui que o objeto de estudo da Controladoria são as organizações, ou seja, o modelo organizacional como um todo [focalizando-se:] a) processo (e o modelo) de gestão como um todo, especialmente em suas fases de planejamento e controle, com suas respectivas ênfases: gestão operacional, econômica, financeira e patrimonial; b) necessidades informacionais, consubstanciadas nos modelos de decisão e de informação; c) processo de formação dos resultados organizacionais, compreendendo o modelo de mensuração e o modelo de identificação e acumulação.

Assim, por objeto a controladoria tem a estrutura organizacional visualizada genericamente sob os ângulos do processo de gestão, das necessidades de informação e do processo de formação de resultados. Portanto, evidencia-se que a ideia da cientificidade da controladoria não apresenta consenso no mundo intelectual. Isto ainda poderá ocorrer, obviamente, com o advento de estudos mais acurados e sedimentados por resultados insofismáveis.

Por seu turno, Santarém (2017, p. 10) preconiza a importância da controladoria jurídica para o sucesso e sobrevivência dos escritórios de advocacia:

No ambiente jurídico, a conduta e a abordagem tradicionais da gestão dos escritórios de advocacia não mais garantem o sucesso e a sobrevivência, sendo fundamental a adoção de uma forte orientação ao cliente e o conhecimento da concorrência. Para essa finalidade, a gestão e o adequado uso da informação acumulada ao longo do tempo por essas organizações tornam-se uma importante ferramenta para garantir a competitividade do negócio.

Na mesma linha de pensamento, Cintra *et al.* (2014, p. 3 e 12) afirmam que a controladoria representa significativa aliança com a gestão da empresa, reunindo e analisando in-

formações dos diversos setores organizacionais, e transformando-as em relatórios básicos para tomadas de decisão, e dizem ainda que é fundamental,

... para o controle e para o processo de planejamento e orçamento das organizações, pois segundo Oliveira apud Barreto (2008, p. 15), pode-se entender controladoria como “um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas”.

Ainda a respeito, Bruni e Gomes (2010, p. 16) ensinam que

Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficiência.

Esses mesmos autores dizem ainda que,

De acordo com Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002), pode-se entender Controladoria como sendo o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas (BRUNI e GOMES (2010, p. 43).

Já Alves *et al.* (1993, p. 81) trazem que a controladoria pretende “[...] 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 através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas”.

São, portanto, concepções da controladoria visualizada como setor estrutural da empresa. Nesse contexto, deve posicionar-se também como órgão de *staff* com características de consultoria e assessoria destinados a favorecer a melhor tomada de decisões na empresa, assumindo então o papel de consultoria e de assessoria dos gestores empresariais. Ao mesmo tempo, por meio da operacionalização das funções administrativas e de sistema de informações gerenciais com base em recursos ou ferramentas tecnológicas, dando ênfase aos aspectos administrativos e financeiros.

Desse modo, mais adequadamente será cumprido pela controladoria o papel de acompanhamento dos planos, dos projetos e das metas do empreendimento. Então, mais uma vez tal papel mostra a relação direta da controladoria com a função administrativa na empresa. Esta contará com os subsídios da controladoria para o processo administrativo, e isto abrirá e facilitará, por meio de informações sistematizadas, os caminhos para o alcance dos mais elevados níveis dos resultados empresariais.

Assim, enfatize-se, é possível a afirmação de que a melhor situação estrutural da controladoria é a de unidade organizacional no contexto empresarial. Portanto, uma unidade estrutural que envolve pelo menos as áreas financeira, tributária, orçamentária, contábil e de custos, podendo assim concretizar de modo eficiente a implementação e a manutenção das informações gerenciais sistemicamente.

A respeito das atribuições destinadas à controladoria como organismo voltado à alavancagem dos trabalhos dos advogados do escritório, emergem as indicações preconizadas por Santos e Schmidt (2006, p. 48), para quem as principais funções de uma controladoria assim se definem:

**Estabelecer e manter um plano de operação** com os objetivos da companhia; **gerenciar o risco operacional** através da administração dos sistemas de controles internos; **preparar, analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informação** e que servirá de base para os administradores no processo de tomada de decisão e supervisão da preparação das demonstrações externas que servirão de reporte para o governo, acionista, instituições financeiras, fornecedores e público em geral.

Como se observa, tal contribuição enfatiza funções da controladoria jurídica direcionadas principalmente ao estabelecimento e manutenção de plano operacional, ao gerenciamento do risco operacional e também à preparação, análise e interpretação do conteúdo do sistema de informações, conotando-se como *coluna vertebral* os três elementos essenciais dinâmicos representados pelo plano operacional, gerenciamento dos riscos e conteúdo principal das ações da controladoria. Esse conteúdo das ações se expressa pelo conjunto de informações a serem disponibilizadas como resultado dos seus esforços.

Ainda a respeito, os subsídios de Borinelli (2006), apontados por Bruni e Gomes (2010, p. 22-3), em que se correlacionam as funções e respectivas características:

**Quadro 1.** Características Das Funções Da Controladoria

<b>FUNÇÃO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Contábil	Atividades relativas ao desenvolvimento da contabilidade financeira: gerenciar atividades de contabilidade, realizar o processamento contábil etc.
Gerencial-Estratégica	Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão como um todo.
Custos	Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização.
Tributária	Contabilidade Tributária: atender as exigências legais.
Proteção e Controle dos Ativos	Prover proteção aos ativos: selecionar, analisar e contratar opções de seguro.

Controle Interno	Estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos.
Controle de Riscos	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os riscos envolvidos no negócio.
Gestão da Informação	Conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais de custos, gerenciais e estratégicas.
Outras	Auditoria, tesouraria, processo de gestão e controle interno

**FONTE:** Bruni e Gomes (2010, p. 22-3)

Como bem mencionam esses autores, o exercício das funções da controladoria finca-se essencialmente nas informações, as quais alimentarão toda a agenda da Controladoria, ou seja, na opinião de Bruni e Gomes (2010, p. 26), “... sem informação não se tem planejamento, orçamento, não se permite executar, controlar, medir nem avaliar”. E mais: acrescentam Bruni e Gomes (2010, p. 34) que a controladoria deve coordenar o processo de controle, e para tanto apontará “... os principais desvios, descobrirá as causas desses desvios, cobrará ações corretivas por parte dos gestores operacionais, repassando assim as informações para os gestores estratégicos”. Assim, esses autores apontam ferramentas como *controle de capital de giro, de contas a receber e a pagar, de estoque, fluxo de caixa, de custos e despesas e de preço de venda*. Para cada tipo de ferramenta especificam o que se controla, como controla e suas especificidades, assim correlacionadas:

**Quadro 2.** Ferramentas De Controle e suas aplicações

<b>Grupo de Ferramenta</b>	<b>O que controla?</b>	<b>Como controla?</b>	<b>Especificidade varejo</b>
Controle de Capital de Giro	Controla os recursos destinados à manutenção das atividades operacionais. Para tanto são monitorados: tanto o ativo quanto o passivo circulante e suas inter-relações	Através de acompanhamento de fluxo de caixa, conforme IEF e dos prazos médios de pagamento, recebimento e estocagem, segundo Prestes (2002, p. 34)	As empresas comerciais aplicam menos recursos em ativos permanentes e concentram as aplicações em circulante: estoques e constituição de créditos. Geralmente focam em contas a receber, a pagar e estoques
Controle de Contas a Receber	Controla as vendas a prazo concedidas pela empresa, expressada pelo crédito dado aos clientes	Por meio de acompanhamento de inadimplência, prazo médio de recebimento, análise constante na concessão de novos créditos e acompanhamento de fluxo de caixa	As empresas costumam terceirizar o serviço de contratar serviços de <i>factoring</i> (descontos de duplicatas) e empresas de análise de crédito
Controle de	Controla as obrigações assumidas pelas empresas,	Por meio do acompanhamento de fluxo de caixa da empresa e	Com o fortalecimento das relações com os fornece-

Contas a Pagar	derivadas de compras de mercadorias para revenda, impostos e outros custos variáveis e fixos. Portanto, controla dívidas de curto prazo a serem pagas pela empresa	do prazo médio de pagamento	dores os prazos de pagamentos das mercadorias são estendidos
Controle de Estoque	Controla a armazenagem e saída de mercadoria para revenda	Por meio do uso das seguintes ferramentas: inventário de estoques, lote econômico de compras, ponto de pedido, método ABC e giro de estoques.	Muitas das empresas utilizam sistemas que dão baixa automática no estoque por se tratar de uma conta estratégica
Fluxo de Caixa	Controla entrada e saída de dinheiro elucidando a real situação financeira da empresa	Por meio do método de fluxo de caixa prospectivo, em que serão discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos num determinado intervalo de tempo	Geralmente encontra-se necessidade de capital de giro devido aos prazos concedidos aos clientes

**FONTE:** Bruni e Gomes (2010, p. 34)

Observa-se, que os escritórios advocatícios são aqui, o palco prioritário de abordagem, mas as especificações em apreço cabem à controladoria de quaisquer empresas. Em termos práticos, as ferramentas de controle acima delineadas podem ser aplicadas como suporte ao processo de gestão, à gestão estratégica, ao planejamento operacional, à gestão de custos e preços, à gestão dos sistemas de informação e à avaliação de desempenho:

**Quadro 3.** Atividades da controladoria

<b>Atividade</b>	<b>Caracterização</b>
Suporte ao Processo de Gestão – Missão, Estrutura, Papel e Atribuições.	Fundamentação da atividade de Controladoria no processo de gestão, planejamento, execução e controle, bem como sua função como órgão apoiador no processo de tomada de decisão.
Suporte à Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico e Competitividade.	Contribuição da Controladoria no planejamento estratégico da empresa, na definição dos objetivos e metas de longo prazo. Posição situacional no mercado em relação aos competidores.
Suporte ao Planejamento Operacional – Execução e Controle do Plano Orçamentário, de Investimentos e de Resultados.	Execução de atividades de planejamento de curto e médio prazo, desdobradas a partir do planejamento estratégico.
Suporte à Gestão de Custos e Preços.	Organização de um adequado e suficiente sistema de informações gerenciais que permita à alta administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos.
Suporte à Gestão dos Sistemas de	Organização de um adequado e suficiente sistema de informações gerenciais que permita à alta administração conhecer os fatos ocorridos e

Informações.	os resultados obtidos.
Suporte à Avaliação de Desempenho.	Como atividade fundamental no processo de gestão empresarial, a avaliação de desempenho consiste na identificação do quadro situacional da empresa, através da análise de indicadores e emissão de relatórios comparativos entre o previsto e o realizado. Nesta atividade também são propostas medidas corretivas com vistas a alcançar os objetivos traçados no planejamento estratégico.

**FONTE:** Bruni e Gomes (2010, p. 389)

Coerentemente com as funções, ferramentas e atividades mencionadas, a controladoria jurídica finca seus afazeres em torno da automação do escritório, construindo e administrando bases de dados, biblioteca digital e outros elementos tecnológicos, tendo em vista viabilizar acesso cômodo e eficiente a informações, eis que estas facilitam em muito as condições para que os advogados possam melhor decidir e mais adequadamente produzir suas argumentações. Como se sabe, a legislação, a jurisprudência e a doutrina jurídica são essenciais como instrumentos de argumentação no trabalho do advogado e então o rápido e seguro acesso a esses recursos faz-se necessário.

Nessa paisagem, Kryzanowski (1996, *apud* Rezende, 2000, p. 56-7) recomenda como procedimentos essenciais para um projeto de automação:

- ✓ Analisar profundamente a situação atual, a flexibilidade e a capacidade de processamento;
- ✓ definir os requisitos básicos e atividades que irão atender as necessidades do sistema;
- ✓ verificar se o software escolhido possui backup, analisar seu desempenho (tempo de processamento), se permite importação e exportação de dados, avaliar seu custo/ benefício se é compatível com o orçamento disponível;
- ✓ não se esquecer de observar a instalação elétrica e a temperatura ambiente deste;
- ✓ certificar-se se possui padrões de conexão com redes locais externas;
- ✓ levantar os possíveis problemas físicos que podem surgir para impedir a instalação e utilização do software e hardware;
- ✓ procurar verificar antecipadamente como será o contrato com o fornecedor e a sua manutenção;

Complementarmente, a própria Rezende (2000, p. 57) ainda apresenta outras sugestões pertinentes, recomendando acompanhamento do projeto por profissionais capacitados:

Além dos citados, ainda acrescentamos, em relação a escolha de softwares, os critérios abaixo:

- ✓ Levantar diversos softwares nacionais e internacionais da área que possam atender às expectativas, verificando os itens anteriormente citados. Se ainda assim não convier, considerar a possibilidade de desenvolvimento de software personalizado;
- ✓ procurar saber quais são os clientes do fornecedor do software - se estiverem satisfeitos, se preciso, fazer uma visita técnica;
- ✓ se necessário, analisar a possibilidade de obtenção de recursos externos para realização do projeto.

Claramente, tal automação implica adoção de software para controle de processos de clientes. Qualquer escritório advocatício atento à utilização de tecnologias da informação disponibiliza aos seus clientes tal acompanhamento, o que significa, ademais, interessante item de marketing. Assim, a controladoria jurídica também administra o acesso à internet, cuidando para que os equipamentos sejam eficientes na disponibilização das informações na rede global. Portanto, a seleção de portais eletrônicos relacionados ao enfoque das áreas de atuação dos advogados do escritório é fundamental.

Existem inúmeros que tratam de temas jurídicos e, então, faz-se necessária sua classificação. Esta pode ocorrer por diferentes vertentes, conforme o interesse dos advogados do escritório: por áreas do Direito, por fontes de legislação, de jurisprudência, de doutrina, ou ainda por órgãos públicos, principalmente os integrantes do Poder Judiciário. Também se podem levar em conta *sites* jornalísticos, televisivos e de bibliotecas. Não se descartem, ainda, os grupos específicos que podem ser constituídos para discussões de temas jurídicos mediante aspecto de *fóruns* ou mesmo *blogs* em torno dos interesses do escritório. Nessa linha, até mesmo a utilização de redes sociais se incluem como importante instrumento nessa área.

De potencial indiscutível, existem as *redes sociais* fincadas em inúmeras plataformas materializadas mediante aspecto de *sites* e aplicativos, em geral com a finalidade de viabilizar a conexão entre as pessoas com vistas ao compartilhamento de informações, sejam pessoais ou institucionais.

Complementarmente, diga-se que o escritório, como empresa, pode em muito se beneficiar das mídias. Um exemplo frequentemente utilizado é a criação de um perfil do escritório numa rede social, como o *WhatsApp*, ou de uma conta no *Facebook* ou similares. A criação de homepage da empresa é outro exemplo, ou qualquer outra plataforma. Isto favorece a comunicação interativa entre a empresa e os seus clientes, ou futuros clientes. A Controladoria, então, tem nas mídias uma interessante alternativa de benefício para o escritório de advocacia por meio da tecnologia da comunicação.

Todavia, não se pode esquecer de que a publicidade ou propaganda da atividade jurídica tem seus limites definidos por regras específicas. Os artigos 39 a 46 do Código de Ética e Disciplina da Advocacia, aprovado pela Resolução CFOAB n. 2/2015, trazem especificamente normas pertinentes, dentre as quais devem ser observadas mais acuradamente as seguintes:

**RESOLUÇÃO N. 02/2015**

**Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB**

**Art. 39.** A publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discricção e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão.

.....  
**Art. 41.** As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos que por meio deles divulgar não deverão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela.

.....  
**Art. 46.** A publicidade veiculada pela internet ou por outros meios eletrônicos deverá observar as diretrizes estabelecidas neste capítulo. Parágrafo único. A telefonia e a internet podem ser utilizadas como veículo de publicidade, inclusive para o envio de mensagens a destinatários certos, desde que estas não impliquem o oferecimento de serviços ou representem forma de captação de clientela.

Portanto, há restrições na utilização das mídias e redes sociais com fins de propagação dos serviços do escritório advocatício, e a Controladoria deverá utilizá-las adequadamente para auferir aquelas vantagens antes mencionadas.

Por mais, se bem que excluídos do presente enfoque, cite-se que há outros possíveis aspectos razoavelmente diferentes, mas não excludentes, quanto à caracterização da controladoria jurídica, dependendo do ângulo pelo qual seja vista, tais como contábil e administrativa. De todo modo, sob quaisquer desses rumos a controladoria jurídica desempenhará papel essencialmente de assessoria e de consultoria junto ao gestor empresarial. Sob esse prisma, ou seja, exercendo o papel seja de assessoria, seja de consultoria, a Controladoria Jurídica não representa setor nem independente, nem externo, nem de outro mundo, mas insere-se no âmbito da própria estrutura da organização empresarial e deverá ocupar-se dos interesses organizacionais como qualquer outro elemento presente em sua estrutura.

#### **4.2 A Controladoria Jurídica como consultoria e como assessoria nos escritórios advocatícios**

Sabe-se que em termos conceptuais o assessor não responde, propriamente, pela tarefa executada, diferentemente do que ocorre com o consultor. Por consultoria se entende o conjunto de atividades realizadas por especialista cujo trabalho consiste em compartilhar seus conhecimentos sob forma de orientações com a finalidade de solucionar necessidades ou aspirações de seu cliente. Este tanto pode ser pessoa natural quanto jurídica.

No segundo caso, ocorre a consultoria organizacional<sup>6</sup>, sabendo-se que o consultor que trabalha como empregado da empresa pratica a *consultoria interna*, enquanto diferentemente

---

<sup>6</sup> Interessante conhecer o Instituto Brasileiro dos Consultores em Organização, com endereço eletrônico atual em <http://ibco.org.br/>. Conforme divulgado nesse portal eletrônico, o instituto define que **consultoria de organização** é "... a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais,

tem-se a *externa*. De todo modo, no âmbito das empresas, como é o caso dos escritórios advocatícios, é possível que a consultoria se ocupe de diferentes aspectos como pesquisa de mercado, implantação de um empreendimento, gestão, tecnologia, recursos humanos em todos os seus aspectos, diversificação de produção, enfrentamento ou superação de adversidades, e tantos outros. Todavia, o cliente do consultor não é necessariamente um incompetente para administrar seu empreendimento. A respeito, observem-se as afirmações advindas do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC<sup>7</sup>):

Um empresário que procura apoio de um consultor organizacional não está demonstrando que não possui competências para gerir seu negócio, muito pelo contrário: ele está estabelecendo uma parceria de cocriação e troca de conhecimentos com o propósito de obter soluções bem estruturadas e assertivas para as necessidades identificadas. Afinal, como diz a sabedoria popular: “o único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”.

No presente contexto, a consultoria jurídica, sedimentada na estrutura organizacional da controladoria, sempre prestará orientações e compartilhará experiências com os integrantes do escritório advocatício. E nem poderia ser diferente: a controladoria jurídica precisará se ocupar, por exemplo, e com ênfase, com as inovações tecnológicas como algo fundamental na estrutura dos escritórios de advocacia.

Nesta seara, analisar as características funcionais da controladoria jurídica em relação ao que a assemelha a uma consultoria, principalmente no que tange às inovações tecnológicas, contribuirá para melhor se compreenderem sua importância e a sua missão. Um consultor de tecnologia coloca sua experiência a serviço de seu cliente com a finalidade de satisfazer as suas mencionadas necessidades ou aspirações, conforme opinião de Carvalho (2015, s/p.):

Pode parecer simples: os consultores dessa área utilizam sua expertise em tecnologia para ajudar os clientes a atingirem seus objetivos. Na prática, porém, esses profissionais lidam com questões bastante complexas. Imagine os seguintes desafios: avaliar o *software* de *data mining* que um cliente utiliza, e fornecer conselhos sobre como otimizar e ampliar a coleta e análise de dados; [...]; treinar a equipe de uma empresa para utilizar um novo *software* ou *hardware*; [...]; ou mesmo assumir a gestão do setor de TI de um cliente... Além de praticamente qualquer outra necessidade relacionada a tecnologia que o cliente possa ter.

---

*atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais”.* Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para a sua implantação nas organizações assessoradas. Do mesmo modo, define o **Consultor de Organização** como o profissional “... qualificado por instrução superior e experiência específica, cuja principal atividade é a prática da Consultoria de Organização acima definida, de forma continuada e nitidamente predominante sobre outras eventuais atividades que porventura exerça”.

<sup>7</sup> <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-consultoria-organizacional/>

Especificamente em termos de consultoria na área de informática, o profissional se ocupa especialmente, por exemplo, de implantação e desenvolvimento de sistemas, de suporte técnico envolvendo *hardware*, *software*, banco de dados, redes e outros aspectos pertinentes. No âmbito empresarial e, portanto, em relação também aos escritórios de advocacia, a consultoria jurídica se ocupa de análises e soluções de problemas atinentes aos aspectos administrativos, devendo os consultores conhecer profundamente os meandros técnicos da gestão empresarial.

De outro modo, em escritório advocatício a controladoria jurídica presta também assessoria. Conforme visto, esta se diferencia da consultoria por não responder pelas ações praticadas. O assessor recebe as orientações e as põe em prática. Por isso, exceto em casos de ações criminosas ou penalmente ilícitas, a responsabilidade quanto aos resultados não é dele, mas da pessoa ou empresa de quem recebeu a incumbência. Assim, assessoria consiste em pessoa ou grupo especializado que presta, como auxiliar ou assistente, certos serviços a alguém ou à empresa ou órgão público. No âmbito da pessoa jurídica, também assim se denomina o setor, departamento, ou qualquer outra unidade estrutural em que os assessores são lotados.

Por mais, não se podem confundir as expressões *assessoria jurídica* e *controladoria jurídica vista como assessoria*. Assessoria jurídica, a primeira, consiste em atividade atribuída especificamente ao advogado devidamente registrado na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), dado as determinações da conhecida Lei n.º 8.906/94. O assessor jurídico, então, atua com aconselhamentos e assistências atinentes a questões especificamente jurídicas e, portanto, relacionadas às diversas áreas do Direito. De modo outro, a controladoria jurídica, que vista como assessoria, traz sentido ligado à atuação em âmbito de aconselhamento, colaboração, auxílio, complementação. Assim, a controladoria jurídica vista como assessoria revela atuação entendida como aconselhamento ou assistência. Na verdade, a atuação da controladoria jurídica apenas como assessoria se enfraquece sobremaneira, descaracterizando a sua real missão, tal como já delineada anteriormente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A concorrência como fator ambiental externo do escritório advocatício, e bem assim a evolução tecnológica presente de modo definitivo na dinâmica de prestação de serviços de

qualquer profissional têm preocupado os advogados. A controladoria jurídica foi identificada, então, como significativa arma para superação dessas influências ambientais do escritório que, de todo modo, consiste em organização empresarial sujeita às influências de todo tipo em sua dinâmica existencial.

A controladoria jurídica, então, caracterizada pelas finalidades, estrutura e funções postas, mostra-se inegavelmente como adequado e vantajoso instrumento coadjuvante do sucesso das ações profissionais dos advogados em seus escritórios, dada sua perceptível vocação na tarefa de implementar as inovações tecnológicas hoje indispensáveis em quaisquer empreendimentos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Osmar de C. *et al.* **Controladoria seu papel na administração de empresas: um enfoque e sistemas de informação contábil.** São Paulo: Daufsc, 1993.
- ANDRADE, Mariana Y. Naito. **Controladoria jurídica: Inovação na gestão da rotina de escritório.** Encontrável no seguinte endereço eletrônico: <https://br.blastingnews.com/economia/2014/11/controladoria-juridica-inovacao-na-gestao-da-rotina-de-escritorio-00186801.html>, 2014. Acesso em: 23.09.2019.
- ANDREASI, Diego. **O que é eficiência e eficácia.** Edição eletrônica encontrável em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas/81934/>. 2014. Acesso em 23.09.2019.
- BARBOSA, Valdemir J. P. **A utilização da tecnologia na administração financeira e suas influências para a melhoria das associações de produtores rurais.** In <https://www.webartigos.com/artigos/a-utilizacao-da-tecnologia-na-administracao-financeira-e-suas-ipluencias-para-a-melhoria-das-associacoes-de-produtores-rurais/18272/>. 2009. Acesso em 23.09.2019.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.** 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo 2006.
- BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios.** Salvador: EDUFBA, 2010.
- BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://people.ischool.berkeley.edu/~buckland/thing.html>. Acesso em 23.09.2019.
- CARVALHO, Rafael. **Entenda como funcionam as consultorias de tecnologia.** Portal Na Prática. Encontrável em <https://www.napratica.org.br/entenda-como-funcionam-as-consultorias-de-tecnologia>. 2015. Acesso em 23.09.2019.
- CINTRA, Cíntia de Souza *et al.* O papel da controladoria como ferramenta de gestão. **Revista Diálogos em Contabilidade: teoria e prática.** Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF. Franca (SP), Vol. 1, n.º 2, edição 1, jan/dez. 2014.
- FERREIRA, Hiram Edmilson. **Administração da tecnologia da informação nas empresas e organizações.** 2017. Site Administradores.com, encontrável no endereço eletrônico:

<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/administracao-da-tecnologia-da-informacao-nas-empresas-e-organizacoes/106942/>. Acesso em 23.09.2019.

ILHARCO, F. **Filosofia da Informação**: Uma introdução à informação como fundação da ação, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica, 2003.

KRIZANOWISKI, Rosaly Favero. **Subsídios para análise, seleção e aquisição do software para gerenciamento de biblioteca**: experiência do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP (SIBi/SP). São Paulo: SIBi/USP, 1996.

NAKAYAMA, Marina Keiko *et. al.* Racionalização do trabalho e ergonomia: estudo no setor de expedição da indústria de autopeças Lunko Metalurgia Ltda. In **Revista Análise**, v. 16, n.º 2, p. 325-350, Porto Alegre, ago./dez. 2005.

REZENDE, Ana Paula de. Centro de informação jurídica eletrônico e virtual. **Revista Ciência da Informação**, v. 29, n. 1, Brasília, p. 51-60, jan./abr. 2000.

SANTARÉM, Vinícius. **Gestão da informação para o desenvolvimento de procedimentos e serviços jurídicos**: um estudo de caso num escritório de advocacia. Marília (SP), 2017. 197 [f]. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Estadual Paulista, Marília (SP).

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo. **Fundamentos de controladoria**. Coleção Resumos de Contabilidade, 17, São Paulo: Atlas, 2006.