

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCIO PATINES ANDREOTTI LEGIERI

**O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO JURÍDICO
CONTENCIOSO DE UM BANCO**

SÃO PAULO - SP

2021

MARCIO PATINES ANDREOTTI LEGIERI

**O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO JURÍDICO
CONTENCIOSO DE UM BANCO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Administração, Análise e Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof.º Dr. Fernando de Souza Meirelles

SÃO PAULO
2021

Legieri, Marcio Patines Andreotti.

O uso de tecnologia da informação no jurídico contencioso de um banco /
Marcio Patines Andreotti Legieri. - 2021.
93 f.

Orientador: Fernando de Souza Meirelles.

Dissertação (mestrado CMAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de
Administração de Empresas de São Paulo.

1. Tecnologia da informação - Administração. 2. Bancos - Inovações
tecnológicas. 3. Tecnologia e direito. 4. Poder judiciário. I. Meirelles, Fernando
de Souza. II. Dissertação (mestrado CMAE) – Escola de Administração de
Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 62::007

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-
010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

MARCIO PATINES ANDREOTTI LEGIERI

**O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO JURÍDICO
CONTENCIOSO DE UM BANCO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Administração, Análise e Tecnologia da Informação.

Data de aprovação: 11/08/2021

Banca examinadora:

Prof.º Dr. Fernando de Souza Meirelles
(Orientador)
FGV EAESP

Prof.ª Dra. Marta de Campos Maia
FGV EAESP

Prof.ª Dra. Márcia Cassitas Hino
FGV Management

Dedico mais esse trabalho à minha esposa Carla e meus filhos Arthur e Otávio, assim como dediquei e dedicarei todos os meus esforços e meu amor para, no que depender de mim, sejam infinitamente felizes. Dedico também aos meus pais, pela educação e valores que me deram e que me levam a querer progredir em todas as dimensões da minha existência. Dedico ao meu avô que passou pela vida sem conhecer a magia das palavras escritas e às minhas avós, que apesar da pouca instrução, sabiam que o maior legado que se pode deixar é o conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Nos anos mais duros do último século, onde, até esse momento, mais de 580 mil irmãos brasileiros perderam a vida para uma doença devastadora, estar vivo e saudável para realizar é motivo de enorme gratidão. Agradeço, portanto, ao Grande Arquiteto do Universo que é o nosso Senhor Deus, por permitir que, mesmo em tempos tão difíceis, eu continue a construir a minha obra. Essa gratidão se estende ainda pela designação dos anjos que compartilham comigo o tempo do agora, o tempo presente, e que sempre se dispõem dos seus tempos para me ajudar.

Agradeço aos amores da minha vida: minha amada esposa, melhor amiga, companhia de primeira e todas as horas, Carla; e meus filhos amados, Arthur e Otávio. Fontes da minha inspiração, me dão força para empregar meus melhores esforços no aperfeiçoamento da minha existência.

Agradeço profundamente aos meus pais, Regina e Flavio, que muito se esforçaram pela minha educação e me ensinaram que o valor do conhecimento se mede em dignidade. Agradeço meu irmão Flávio, minha cunhada Juliana e minhas lindas sobrinhas Bruna e Ana pelo incentivo e apoio. Agradeço meus sogros, Gregório e Nancy, pelo companheirismo e pelo suporte, assim como aos irmãos que a vida me presenteou, Vinícius, Amina e Guilherme.

Agradeço especialmente ao meu querido irmão Luciano, que me mostrou e abriu os caminhos para a iluminação, bem como meu querido amigo Dilson, companheiro de trabalho, estudo e luta. Agradeço a todos os meus amigos da FGV EAESP, que compartilharam comigo suas experiências e conhecimento, em especial aos queridos Mateus e Teresa.

Agradeço à Prof.^a Dra. Maria Alexandre e ao Prof.^o Dr. Albertin, por me inspirarem e incentivarem a ingressar como aluno efetivo no curso de Mestrado Acadêmico, quando ainda cursava as disciplinas em regime de aluno avulso, e, que, posteriormente, me deram a honra de participar da minha banca de qualificação.

Por fim, porém imprescindível nessa trajetória, agradeço profundamente meu querido Orientador, Prof.^o Dr. Fernando de Souza Meirelles, um grande exemplo de profissional e homem, que, com muita rapidez e facilidade, dado sua grande personalidade, aprendi a respeitar e admirar. Como uma das maiores autoridades na área de tecnologia do Brasil, o Prof.^o Meirelles é enormemente merecedor de todas as honras e homenagens que o campo lhe dedica.

*“[...] aqueles [advogados] que adotam novas tecnologias e
novas maneiras de obter trabalho jurídico provavelmente
ainda negociarão com sucesso por muitos anos”*

Richard Susskind

*“O fim do direito é a paz,
o meio de que serve para consegui-lo é a luta.”*

Rudolf von Ihering

O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO JURÍDICO CONTENCIOSO DE UM BANCO

Resumo

A implantação pelo Poder Judiciário brasileiro de plataformas digitais para operacionalização dos processos judiciais, como o Processo Judicial Eletrônico (PJe), provocou uma transformação nos serviços jurídicos, tornando o uso de TI um elemento indispensável à prática do direito, o que levou as grandes empresas, com carteiras volumosas de processos, a adaptarem e integrarem seus sistemas. Por outro lado, a Transformação Digital, que se caracteriza como um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade, tem emergido como um importante fenômeno nas pesquisas de estratégia em SI. Desse modo, este trabalho tem por objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: o processo judicial eletrônico provocou a Transformação Digital do departamento jurídico contencioso? Para isso, foi realizada uma pesquisa na literatura acadêmica sobre o uso de TI pelo jurídico corporativo e se verificou que essa perspectiva tem sido negligenciada. Posteriormente, a fim de verificar empiricamente se os pressupostos da Transformação Digital se aplicam ao contexto em análise, foi realizado um estudo de caso único no departamento jurídico trabalhista de um grande banco brasileiro. A relevância do caso se justifica, uma vez que o setor bancário brasileiro: é muito concentrado; é o segundo com maior quantidade de processos, perdendo apenas para o setor público federal; é o setor que mais investe em TI. Verificou-se que a forma como o Departamento Jurídico Contencioso cria valor foi sensivelmente modificada pela desintermediação, contudo, a falta de padronização e integração das plataformas públicas de processamento de ações judiciais e pouca utilização de tecnologias mais avançadas limitou a capacidade transformadora de TI. A contribuição teórica oferecida por esse estudo se dá em razão da aplicação dos conceitos referentes à Transformação Digital em um contexto pouco explorado pela literatura. Outrossim, oferece subsídios para a prática da gestão jurídica ao demonstrar representações didáticas de boas práticas em processos empresariais aplicáveis aos departamentos jurídicos.

Palavras-chaves: Administração; Tecnologia da Informação; Departamento Jurídico; Transformação Digital.

THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN LITIGATION DEPARTMENT IN A BANK.

Abstract

The implementation by the Brazilian Judiciary of digital platforms for the operationalization of legal proceedings, such as the Electronic Judicial Process (PJe), caused a transformation in legal services, making the use of IT an indispensable element in the practice of law, which led large companies, with voluminous portfolios of processes, to adapt and integrate their systems. On the other hand, Digital Transformation, which is characterized as a process that aims to improve an entity, triggering significant changes in its properties through combinations of information, computing, communication and connectivity technologies, has emerged as an important phenomenon in research of strategy in SI. Thus, this work aims to answer the following research question: Did the electronic judicial process cause the Digital Transformation of the litigation legal department? For this, a literature review was conducted on the use of IT by corporate law and it was found that this perspective has been neglected. In order to empirically verify whether the assumptions of Digital Transformation apply to the context under analysis, a single case study was carried out in the labor legal department of a large Brazilian bank. The relevance of the case is justified, because the Brazilian banking sector: is very concentrated; it is the second with the largest number of lawsuits, behind the federal public sector; it is the sector that most invest in IT. It was found that the way the Litigation Legal Department creates value was significantly modified by disintermediation, however, the lack of standardization and integration of public lawsuit processing platforms and little use of more advanced technologies limited the transforming capacity of IT. The theoretical contribution offered by this study is due to the application of concepts related to Digital Transformation in a context little explored in the literature. Furthermore, it offers subsidies for the practice of legal management by demonstrating didactic representations of good practices in business processes applicable to legal departments.

Keywords

Business Administration; Information Technology; Legal Department; Digital Transformation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DBS – *Digital Business Strategy*

EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Febraban – Federação Brasileira de Bancos

FGV – Fundação Getulio Vargas

IA – Inteligência Artificial

KM – *Knowledge Management*

PJe – Processo Judicial Eletrônico

SI – Sistema de Informação

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TD – Transformação Digital

TDS – *Transformation Digital Strategy*

TI – Tecnologia da Informação

TJ – Tribunal de Justiça

TRF – Tribunal Regional Federal

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TST – Tribunal Superior do Trabalho

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação dos termos utilizados na pesquisa.....	24
Quadro 2: Lista dos artigos que abordam a relação entre a Advocacia Privada e TI.	25
Quadro 3: Elementos de confiabilidade relacionados à qualidade do Estudo de Caso	53
Quadro 4: Fontes de evidências - Pontos fortes, fracos e providências	53
Quadro 5: Dados das entrevistas	55
Quadro 6: Consentimento da entrevista.....	57
Quadro 7: Documentos utilizados na pesquisa.....	57
Quadro 8: Temas e categorias	60
Quadro 9: Triangulação das fontes de dados.....	61
Quadro 10: Caracterização dos participantes	67
Quadro 11: Contexto das palavras (Questão 6).....	68
Quadro 12: Respostas à questão sobre interação com TI (Questão 8)	70
Quadro 13: Utilização dos sistemas.....	71
Quadro 14: Resumo das proposições e resultados.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Direito e TI - Perspectiva Regulatória	20
Figura 2: Direito e TI - Perspectiva Instrumental.....	20
Figura 3: Direito e TI - Perspectiva dos impactos da adoção e uso.....	21
Figura 4: Macro tema da dissertação	23
Figura 5: Distribuição anual dos artigos sobre TI na advocacia a partir de 2000.	26
Figura 6: <i>Hype Cycle</i> para tecnologias legais e <i>compliance</i>	34
Figura 7: Tribunais que utilizam o PJe	37
Figura 8: Modelo conceitual de organização.....	38
Figura 9: Processo de Transformação Digital	40
Figura 10: Processo de TD no contexto do jurídico contencioso	47
Figura 11: Representação do modelo conceitual da pesquisa	48
Figura 12: Tipos básicos de projetos de estudo de caso	51
Figura 13: Convergência de evidências (Caso único)	58
Figura 14: Análise de dados na pesquisa qualitativa	59
Figura 15: Estrutura organizacional do caso em estudo	63
Figura 16: Macrofluxo do processo de negócio do contencioso (interno e massificado)	65
Figura 17: Mapa de sistemas	66
Figura 18: Nuvem de palavras (Questão 8).....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de artigos por Base de dados	25
Tabela 2: Periódicos por países	27
Tabela 3: Publicações por área/campo de conhecimento	28
Tabela 4: Publicações mais citadas	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Palavras mais utilizadas (Respostas da questão 6).....	68
---	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1.	Objetivos.....	16
1.1.1.	Objetivos específicos	16
1.2.	Justificativa e contribuição	17
1.3.	Estrutura do Trabalho	17
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1.	Direito e Tecnologia da Informação.....	18
2.1.1.	Revisão de literatura - Adoção e uso de TI na advocacia privada.....	23
2.1.1.1.	<i>Histórico e tendências das pesquisas</i>	<i>29</i>
2.1.1.2.	<i>A oferta de tecnologia para a área jurídica</i>	<i>30</i>
2.1.1.3.	<i>Cenário das tecnologias jurídicas na literatura aplicada.....</i>	<i>33</i>
2.1.1.4.	<i>Papéis e funções do Departamento Jurídico</i>	<i>35</i>
2.1.2.	A virtualização dos processos judiciais	35
2.2.	Transformação digital.....	38
2.2.1.1.	<i>Uso de Tecnologias Digitais.....</i>	<i>41</i>
2.2.1.2.	<i>Disrupções</i>	<i>41</i>
2.2.1.3.	<i>Respostas estratégicas</i>	<i>42</i>
2.2.1.4.	<i>Mudança na forma de criação de valor</i>	<i>43</i>
2.2.1.5.	<i>Mudanças estruturais</i>	<i>43</i>
2.2.1.6.	<i>Barreiras organizacionais</i>	<i>45</i>
2.2.1.7.	<i>Impactos positivos</i>	<i>45</i>
2.2.1.8.	<i>Impactos negativos</i>	<i>45</i>
3.	DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	46
3.1.	Proposições	48
4.	METODOLOGIA.....	50
4.1.	Tipo de pesquisa.....	50
4.1.1.	Estudo de caso	50
4.1.2.	Validade & Confiabilidade da Pesquisa	52
4.2.	Coleta de dados	53
4.2.1.	Entrevistas.....	54
4.2.1.1.	<i>Protocolo de entrevista.....</i>	<i>55</i>
4.2.1.2.	<i>Procedimentos de conformidade ética para a realização das entrevistas</i>	<i>56</i>
4.2.2.	Documentos	57
4.2.3.	Registros em arquivos.....	58
4.3.	Análise de dados.....	58
4.3.1.	Triangulação	61
5.	ESTUDO DE CASO	62
5.1.	A organização e as unidades de análise	62
5.2.	Macrofluxo do processo de negócio	64
5.3.	Sistemas utilizados no processo de negócio	66

6.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	67
6.1.	Caracterização dos indivíduos.....	67
6.2.	A relação entre os departamentos jurídico e de TI	69
6.3.	O uso de TI no Jurídico Contencioso Trabalhista.....	71
6.3.1.	A pandemia da COVID-19 e as audiências virtuais	73
6.3.2.	Ganhos da implementação do PJe	74
6.3.3.	Limites à Transformação Digital	75
7.	CONCLUSÃO.....	77
7.1.	Contribuições teóricas	79
7.2.	Contribuições práticas	80
7.3.	Limitações.....	80
7.4.	Estudos futuros	81
8.	REFERÊNCIAS.....	82
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS.....	91
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	92

1. INTRODUÇÃO

Líderes em todas as carreiras jurídicas reconhecem que o mundo do direito está passando por um período de transformação e os principais direcionadores dessa mudança são: a necessidade das organizações de reduzir custos legais e o uso de tecnologia da informação (Susskind, 2017). Há grande disponibilidade de tecnologias nesse sentido (Sillanpaa, 2020), o que tem impulsionado as grandes empresas, principais consumidores dos serviços legais, a adotarem sistemas jurídicos especializados e internalizarem operações (Davis, 2020; Susskind, 2017; Thornton, 2016).

No Brasil, a implantação pelo Poder Público de plataformas digitais para operacionalização dos processos judiciais, como o Processo Judicial Eletrônico (PJe), provocou uma transformação nos serviços jurídicos, tornando o uso de TI um elemento indispensável à prática do direito (Hino & Cunha, 2020). Nesse sentido, departamentos jurídicos que atuam com grandes volumes de processos (também denominados contenciosos de massa), tiveram que adaptar seus recursos de TI, a fim de possibilitar a integração de seus sistemas com as plataformas públicas, o que exigiu o redesenho dos serviços jurídicos dessas unidades organizacionais. A mudança do paradigma processo-papel para processo-digital, apesar de impositiva, permitiu mudanças significativas na forma como os grandes departamentos jurídicos se organizam.

Por outro lado, a Transformação Digital, que se caracteriza pelo desenvolvimento de *“processos que visam melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade”* (Vial, 2019, p. 118), tem emergido como um importante fenômeno nas pesquisas de estratégia em SI.

Portanto, a fim de se verificar como essas mudanças se deram e se é possível enquadrá-las no contexto da Transformação Digital, foi realizada uma pesquisa na literatura acadêmica sobre a Transformação Digital nos departamentos jurídicos. Contudo, até o momento não se verificou estudos que abordem especificamente essa questão.

Diante disso, realizou-se uma revisão de literatura mais ampla, com enfoque nas relações entre TI e Direito. Verificou-se que essa relação tem sido discutida sob diversas perspectivas, como regulatória, educacional e instrumental, bem como os impactos do uso de TI nas carreiras jurídicas (nível dos indivíduos), nos escritórios de advocacia (nível das organizações) e no Poder Público (nível da sociedade). A partir dessa análise preliminar, foi dado enfoque exclusivamente nas tecnologias de informação para área jurídica (perspectiva tecnologia instrumental), bem como na adoção e uso dessas tecnologias no contexto da

advocacia privada (perspectiva tecnologia de adoção e uso de TI em nível individual e organizacional).

Posteriormente, a fim de investigar empiricamente se os pressupostos da Transformação Digital se aplicam ao departamento jurídico de grandes empresas, foi realizado um estudo de caso único no departamento jurídico trabalhista em um grande banco brasileiro. A escolha de uma abordagem qualitativa se dá em função da atualidade do fenômeno (Eisenhardt, 1989) e do tipo de questão de pesquisa (Yin, 2015).

O estudo de caso único em um grande banco, especificamente no jurídico contencioso, se justifica pela relevância da organização no contexto em estudo, o que permitirá determinar se as proposições da teoria empregada são verdadeiras ou se um conjunto alternativo de explicações pode ser relevante (Yin, 2015). A atividade bancária, que é altamente concentrada no Brasil (Febraban, 2019) demanda fortemente a área jurídica. O setor é o segundo com mais litígios no país, atrás apenas do setor público federal (CNJ, 2012). Dos aproximadamente 78 milhões de processos judiciais em trâmite no Brasil (CNJ, 2020), 10,88% tem a participação de entidades do setor bancário (CNJ, 2012). Outrossim, os altos gastos de TI do setor (Meirelles, 2021) indicam que essas organizações praticam o estado da arte do uso de TI.

1.1. Objetivos

Conforme o exposto, a adoção de plataformas de operacionalização de processos judiciais alterou a prática do direito processual, fazendo da tecnologia um elemento indispensável (Hino & Cunha, 2020). Nesse sentido, os serviços jurídicos prestados pelos departamentos jurídicos responsáveis pelo contencioso de massa das grandes empresas também sofreram profundas modificações. Diante disso, esse estudo tem por objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: o processo judicial eletrônico provocou a Transformação Digital do departamento jurídico contencioso?

1.1.1. *Objetivos específicos*

Para alcançar o objetivo do trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar e relatar o estado atual da literatura sobre adoção e uso de TI no Direito, por meio de uma revisão sistemática da literatura;
2. Analisar e descrever a literatura sobre Transformação Digital;

3. Realizar um estudo empírico de caso único em uma organização relevante para o contexto da pesquisa, a fim de verificar se as proposições teóricas identificadas nos itens anteriores são verdadeiras ou um conjunto alternativo de explicações pode ser necessário.

1.2. Justificativa e contribuição

A opção por analisar o uso de TI em departamentos jurídicos de grandes empresas se dá por dois motivos. O primeiro é o fato dos gastos das corporações com escritórios de advocacia, nos Estados Unidos, terem se mantido estáveis, enquanto os gastos com departamentos jurídicos internos terem aumentado substancialmente (Davis, 2020). Essa mudança no perfil de gasto reflete uma alteração nos parâmetros de decisão sobre internalização ou terceirização (*make or buy*) e sofre influência da adoção e uso de TI. Por mais que a aplicação do Direito seja regionalizada, dado a soberania de cada país para criar suas normas jurídicas, entende-se que a gestão do contencioso de massa possui similaridades, mesmo entre países da *commun law* e da *civil law*. Desse modo, entende-se que esse contexto merece ser avaliado no cenário brasileiro, ainda mais diante da recente mudança de paradigma no qual o processo judicial brasileiro passou nos últimos anos. Além disso, não se verificou na literatura acadêmica, até o momento, estudos que tratem sobre o uso de TI nos departamentos jurídicos de empresas.

1.3. Estrutura do Trabalho

Diante do objetivo proposto, o trabalho foi estruturado em seis seções da seguinte forma: 1) Fundamentação teórica, na qual, além do contexto organizacional e social do problema de pesquisa, serão abordados conceitos e teorias no contexto da Transformação Digital; 2) Desenvolvimento teórico, que tem por objetivo relacionar os conceitos e teorias descritos na fundamentação teórica ao contexto em estudo; 3) Metodologia, onde será detalhada a proposta metodológica, do método qualitativo de estudo de caso aos procedimentos de coleta e análise dos dados; 4) O estudo de caso, contendo os detalhes da organização estudada; 5) Análise e discussão dos resultados e; 6) Conclusão, que detalhará as contribuições esperadas, tanto para a ciência quanto para a prática administrativa, assim como os fatores críticos de sucesso para a realização do projeto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica presente nesse projeto busca apresentar os principais conceitos e modelos teóricos que servirão como referências para a exploração que se pretende realizar com o estudo de caso, ou seja, o objetivo da teoria aqui empregada é o de apresentar um mapa para o estudo (Yin, 2015, p. 40).

Desse modo, tendo em vista que a questão central da pesquisa envolve a forma como o departamento jurídico utiliza TI, foi realizada, *a priori*, uma pesquisa sobre o uso de tecnologias de informação voltadas para a prática da advocacia nas empresas. Essa pesquisa inicial demonstrou que a questão é pouco tratada na literatura, sendo abordada apenas de forma indireta por estudos cujos objetos são o uso de TI na advocacia privada (Andrade et al., 2020; Oskamp & Lauritsen, 2002), este último, gênero do qual a espécie “departamento jurídico” faz parte.

Diante da lacuna de pesquisas no contexto proposto, as relações entre direito e tecnologia da informação, foram investigadas de modo abrangente, a fim de se identificar características que pudessem ser aplicáveis ao caso em estudo.

A análise dessa fundamentação permitiu a identificação de questões latentes da literatura e a elaboração das proposições da pesquisa, que serão oportunamente apresentadas no Desenvolvimento Teórico.

2.1. Direito e Tecnologia da Informação

A relação entre Direito e Tecnologia (ambos os termos empregados em sentido amplo), não é recente, assim como não é, necessariamente, harmoniosa. Em um fórum sobre direito e tecnologia promovido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2020), o Ministro José Antônio Dias Toffoli, então Presidente do Supremo Tribunal Federal do Brasil (STF) narrou a história de um caso julgado pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP) entre as décadas de 1920 e 1930, no qual o advogado da parte vencida requeria a anulação da sentença por esta ter sido inteiramente datilografada pelo juiz da causa. Segundo a tese do apelante, não sendo a decisão manuscrita pelo juiz, não seria possível saber se foi o magistrado que de fato proferiu a decisão. O Tribunal rejeitou o argumento.

Essa curiosa história demonstra algumas das perspectivas que a relação entre Direito e Tecnologia podem alcançar (i.e., a adoção de uma nova tecnologia no âmbito do judiciário, assim como a interpretação jurídica dada a esse uso). Contudo, o desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação no final do século XIX até os dias atuais alargou ainda mais o campo de pesquisa sobre as repercussões dessa relação, que se tornaram tão amplas quanto as dimensões das relações humanas que elas alcançam.

O Direito é um fenômeno social e consiste no conjunto de regras obrigatórias que garantem a convivência social por meio do estabelecimento de limites à ação de cada integrante da sociedade¹. Não existe senão na sociedade e não pode ser concebido fora dela (Reale, 2002). Por sua vez, a Tecnologia da Informação (TI), que pode ser compreendida como “*tudo aquilo com que podemos obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação*” (Albertin & Albertin, 2016, p.3), é explorada em larga escala pelas organizações e afeta amplamente os indivíduos e a sociedade.

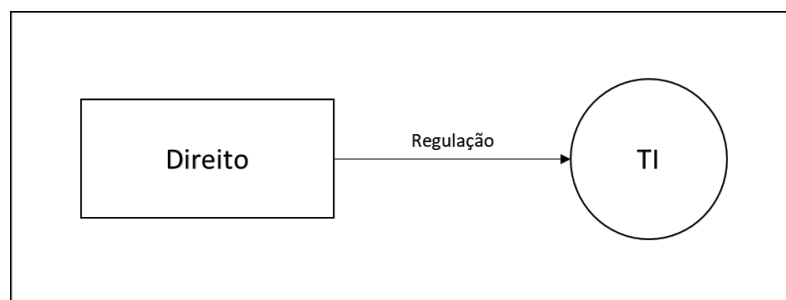
Dessa forma, a relação entre Direito e TI pode ser analisada sob diversos pontos de vista. Uma primeira abordagem, e que é muito tratada na literatura jurídica, analisa essa relação em uma perspectiva regulatória. Sob esse enfoque procura-se discutir as repercussões da adoção e uso de TI, seja no nível dos cidadãos, das organizações ou da sociedade, a fim de se propor regras que resguardecem direitos e valores sociais (vide Figura 1).

Um exemplo dessa abordagem, e um dos assuntos mais debatidos na atualidade, é a proteção de dados pessoais (Barreto Junior et al., 2020; Pouillet, 2018; Tamburri, 2020). Com o fenômeno da popularização dos dispositivos digitais e a realização de transações eletrônicas das mais diversas espécies (compras on-line, redes sociais, cadastros diversos) a geração e a utilização de dados que identificam física e psicologicamente as pessoas passou a ser objeto de regulação, haja vista seu potencial de lesão aos direitos de intimidade e privacidade. Nesse sentido, no ano de 2016, a União Europeia aprovou a legislação que regulamentou o uso de dados pessoais dos cidadãos daquele grupo de países, a chamada *General Data Protection Regulation* (GDPR). Essa regulamentação, que entrou em vigor no ano de 2018, criou instituições denominadas *Data Protection Authorities* (DPA), responsáveis pela fiscalização e aplicação de penalidades no contexto da GDPR (Albrecht, 2016). Inspirada na legislação

¹ Apesar de existirem outras concepções filosóficas sobre a natureza do Direito, o autor optou por utilizar uma definição juspositivista. Tendo em vista que o objeto do estudo está relacionado com advocacia como prática do Direito, essa conceituação não terá impacto no resultado trabalho, não havendo, portanto, a necessidade de aprofundamento.

européia, o Brasil, sancionou a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Lei nº 13.709, 2018), que passou a vigorar em 2020.

Figura 1: Direito e TI - Perspectiva Regulatória



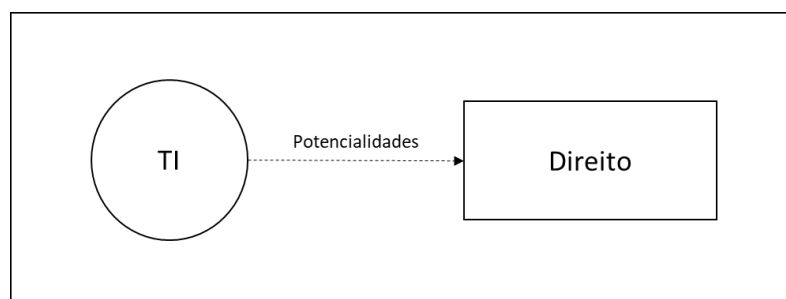
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Nessa perspectiva a TI é o objeto a ser analisado à luz do Direito.

Há também estudos que revelam a necessidade de aperfeiçoamento do ensino jurídico para capacitação dos estudantes nas diversas dimensões que a tecnologia da informação se relaciona com o Direito (Jabłońska-Bonca, 2020; Janoski-Haehlen, 2019; Khramtsova & Mayboroda, 2019). Dada a difusão da Tecnologia da Informação na sociedade em geral, e até mesmo na operacionalização da justiça em particular, essas pesquisas apontam caminhos para que os futuros operadores do direito adquiram competências digitais.

Outra abordagem corrente na literatura se dá sobre as tecnologias da informação aplicadas ao próprio Direito em uma perspectiva tecnológica (Alarie et al., 2018; Connell, 2018; Kerikmäe et al., 2018; Kovacs, 2016). Nesse sentido, é possível verificar duas vertentes: na primeira, instrumental, o foco é a Tecnologia de Informação destinada ao Direito, suas características e potencialidades (vide Figura 2); e a segunda, tem por objeto os impactos da adoção e uso de TI na gestão e operacionalização do Direito (vide Figura 3).

Figura 2: Direito e TI - Perspectiva Instrumental



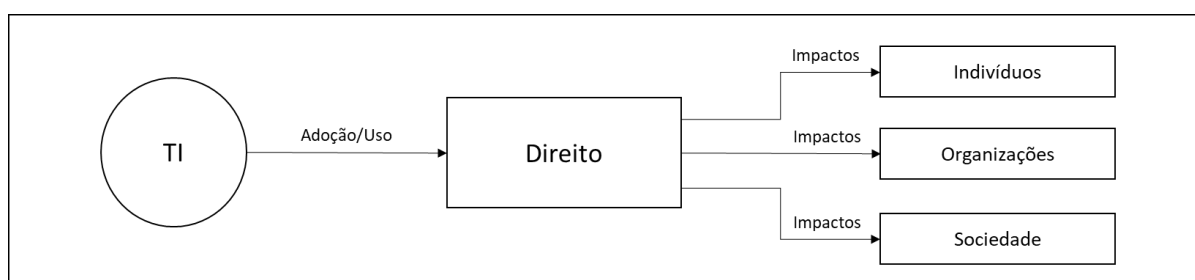
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Nessa perspectiva o enfoque é a tecnologia jurídica e suas potencialidades.

Na perspectiva instrumental da relação entre Direito e TI, a literatura aborda as características das tecnologias desenvolvidas para a área do direito e suas possíveis aplicações. É possível verificar nessa literatura a evolução das tecnologias, como, por exemplo, as primeiras funcionalidades introduzidas com a propagação da Internet, até a difusão da Inteligência Artificial (IA) nos serviços jurídicos públicos e privados.

A última abordagem se refere a adoção, uso e impactos de TI no direito. A amplitude dessa perspectiva se dá pelo fato de abarcar três outras dimensões, quais sejam: os impactos no nível dos indivíduos, no nível das organizações e no nível da sociedade (vide Figura 3). Estudos no nível dos indivíduos tratam desde os impactos nas carreiras jurídicas às habilidades tecnológicas necessárias para a execução de tarefas legais. Estudos no nível da organização majoritariamente apresentam essa visão restrita aos escritórios de advocacia. Raramente os departamentos jurídicos são mencionados nesses estudos e quando o são, essa menção se dá de modo incidental em função de uma abordagem ampla, como, por exemplo, estudos que abordam o uso de TI na prática da advocacia.

Figura 3: Direito e TI - Perspectiva dos impactos da adoção e uso



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Nessa perspectiva o enfoque está na relação entre adoção/uso de tecnologias jurídicas e seus respectivos efeitos.

A seguir apresentamos uma síntese das abordagens anteriormente mencionadas.

1. **Regulatória:** no sentido de normatizar as relações decorrentes do uso de tecnologia (e.g. Barreto Junior et al., 2020; Porcelli, 2020; Tamburri, 2020);
2. **Educacional:** onde se propõe a inclusão do uso de TI na formação do bacharel em Direito (e.g. Jabłońska-Bonca, 2020; Janoski-Haehlen, 2019; Khramtsova & Mayboroda, 2019);
3. **Tecnológica:** abordagem que tem como foco as tecnologias para a área do direito. Possui duas vertentes, instrumental e de impactos da adoção e uso de TI no direito.

- 3.1. **instrumental:** na qual o foco são as características das tecnologias aplicadas ao direito (e.g. Connell, 2018; Kovacs, 2016; Moens et al., 2000);
- 3.2. **adoção, uso e impactos de TI:** o impacto da adoção e uso de TI pode ser dividida da seguinte forma:
 - 3.2.1. nos profissionais do direito (nível dos indivíduos) (e.g. Alarie et al., 2018; Hino & Cunha, 2020);
 - 3.2.2. nas organizações:
 - 3.2.2.1. escritórios de advocacia (nível das organizações) (e.g. Davis, 2020; Kerikmäe et al., 2018);
 - 3.2.2.2. departamento jurídico de empresas: perspectiva tratada apenas de modo incidental em abordagens amplas sobre a prática da advocacia, (e.g. Andrade et al., 2020; Oskamp & Lauritsen, 2002).
 - 3.2.3. na sociedade e no Poder Público, (e.g. Johnson, 2020; Oliveira & Cunha, 2020).

Conforme se vê, as possibilidades de pesquisa sobre a relação entre o Direito e a Tecnologia da Informação (TI) são amplas, contudo, a crescente literatura a esse respeito tem negligenciado os desafios da adoção e uso de TI dos departamentos jurídicos das empresas. Por outro lado, no campo de SI é farta a literatura sobre adoção e uso de TI, bem como dos impactos nos negócios. Contudo, também não se verificou estudo no contexto proposto.

Essa perspectiva é de grande relevância, dado que a prática do direito está em transformação, passando de serviços de consulta para serviços de informação (Susskind, 2017). As empresas estão se capacitando para isso, motivo pelo qual merece aprofundamento. Além disso, são as empresas as entidades que possuem maior capacidade econômica para a aquisição de serviços jurídicos, acesso ao Poder Judiciário, assim como para adoção e uso de TI. Destarte, possuem também a alternativa de internalizar suas operações jurídicas e eliminar dos custos a margem de lucro dos escritórios de advocacia, se o custo de transação for viável.

Esse trabalho, portanto, tem por objetivo analisar as mudanças promovidas pela adoção de plataformas de processamento digital de processos judiciais implementadas pelo Poder Público nos departamentos jurídicos de grandes empresas, a fim de se verificar se o fenômeno da Transformação Digital ocorreu no caso em estudo (vide Figura 4).

Uma vez definido o tema da revisão, o primeiro passo para a pesquisa foi a definição do recorte temporal da investigação. Foi definido que a pesquisa abrangeria os últimos vinte anos, pois corresponde ao período no qual teve início a popularização da internet e o correspondente aumento na oferta de solução de tecnologia da informação.

Após isso, foi realizada uma investigação na literatura sobre os termos e expressões que deveriam compor a busca. Dada a abrangência da pesquisa, definiu-se que a busca seria no idioma inglês, uma vez que publicações internacionais, ainda que em outros idiomas, costumam indexar as palavras-chaves e o *abstract* em inglês. Após esse levantamento foram criados três grupos de termos e expressões, são eles: Advocacia Privada; Tecnologia da Informação e; Tipos de relação entre TI e a advocacia privada. Dentro de cada grupo foram inseridos termos em inglês que possuem equivalência para o contexto da pesquisa, conforme exposto no Quadro 1.

No grupo de Tecnologia da Informação, além de termos mais amplos, também foram incluídas duas tecnologias específicas, dados a relevância que se verificou até o momento para o contexto em estudo, são eles, a *Artificial Intelligence* e *Litigation Analytics*. Outrossim, pode-se observar na literatura que expressões como “*digital law*” e “*legal tech*” ora são utilizadas como entidade/organização, ora como Tecnologia da Informação, motivo pelo qual foram inseridas nas duas primeiras categorias.

Quadro 1: Relação dos termos utilizados na pesquisa

Grupo dos termos de pesquisa	Termos de pesquisa
Advocacia privada	"Legal department" OR "Legal corporate" OR "Law firm" OR "Corporate legal" OR "In-house legal" OR "Legal service" OR Attorney OR Lawyer OR "Legal tech" OR "Digital law" OR "Legal informatics"
Tecnologia da Informação	"Information technology" OR "Information system" OR "Legal tech" OR "Digital law" OR "Artificial Intelligence" OR "Litigation analytics" OR "law tech" OR "Digital Transformation"
Tipos de relação entre TI e a Advocacia privada	adoption OR usage OR use OR using

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o levantamento dos artigos, foram utilizadas quatro bases de dados internacionais, são elas: Ebsco, *Web of Science*, Scopus e SciELO. Todas essas bases permitem a utilização de operadores Booleanos, o que possibilitou que os termos/expressões pudessem ser pesquisados em conjunto por meio do operador “OR”. Desse modo, dado que entre cada grupo foi utilizado

o operador “AND”, ao menos um termo/expressão de cada grupo deveria ser identificado. A busca foi realizada com base nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos.

Houve grande variação nas quantidades de resultados obtidos em cada base de conhecimento. A base SciELO, por exemplo, retornou 7 artigos, enquanto a base Scopus retornou 151. A soma dos resultados de cada uma das bases foi de 365 artigos (Tabela 1). A relação dos artigos de cada base foi exportada em arquivo texto no formato *.ris e carregados no *software* Mendeley.

Tabela 1: Quantidade de artigos por Base de dados

Banco de dados de Pesquisa	Qtde. de artigos
Scopus	151
EBSCO	118
Web of Science	89
SciELO	7
Total	365

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a eliminação das referências duplicadas pelo *software* Mendeley através da comparação dos códigos DOI – *Digital Object Identifier* das publicações, restaram 294 artigos. Ao analisá-los, por meio da leitura do Título, Introdução e Conclusão, verificou-se que apenas 45 desses artigos se referiam estritamente ao objeto da pesquisa, qual seja, a adoção e uso de TI na advocacia privada e tecnologias jurídicas. A fim de atenuar eventual viés de interpretação, dado que esta é uma pesquisa realizada por um único pesquisador, a análise em comento foi realizada em três dias distintos, nos dias 10, 12 e 19 de outubro 2020 e revista em 28 de junho de 2021. Por fim, os artigos foram agrupados por tecnologia, conforme demonstrado abaixo (Quadro 2).

Quadro 2: Lista dos artigos que abordam a relação entre a Advocacia Privada e TI.

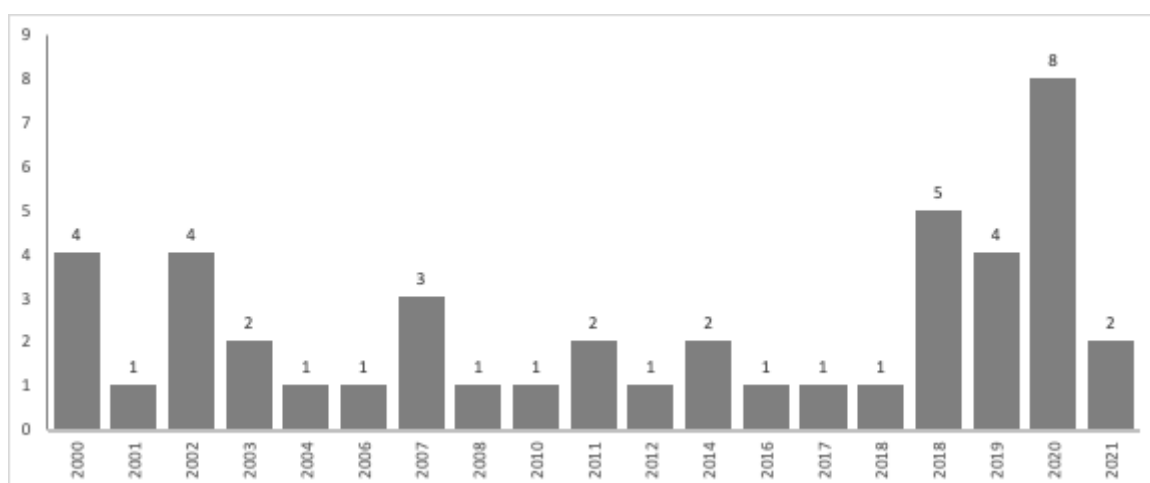
Tecnologia	Artigos
<i>Knowledge Management</i>	(Du Plessis, 2008, 2011; Du Plessis & Du Toit, 2006; Petter Gottschalk, 2000a, 2000b, 2001, 2007; Petter Gottschalk et al., 2016; Petter Gottschalk & Khandelwal, 2003; Khandelwal & Gottschalk, 2003; Winston, 2014)
<i>Artificial Intelligence</i>	(Alarie et al., 2018; Andrade et al., 2020; Armour et al., 2021; Armour & Sako, 2020; Brooks et al., 2020; Davis, 2020; Greenleaf et al., 2018; Kerikmäe et al., 2018; Ng, 2018; Oskamp & Lauritsen, 2002)

Tecnologia	Artigos
<i>Disruptive technologies</i>	(Billings & Campbell, 2020; Fortuit & Hamidou, 2017; Gillers, 2012; Gravett, 2020; Hino & Cunha, 2020; Nissan, 2018)
<i>Legal tech</i>	(Barnett & Treleaven, 2018; Engstrom & Gelbach, 2021; Genna, 2019; Schmargendorf et al., 2019; Wang, 2020)
<i>e-Discovery</i>	(Fuqua & Foster, 2011; Roitblat et al., 2010)
<i>Automated decision system (ADS)</i>	(Thornton, 2016)
<i>Legal management system</i>	(Brivot et al., 2014)
<i>Document assembly</i>	(Mountain, 2007)
<i>Online legal information system</i>	(Bhardwaj, 2019)
<i>Legal information systems</i>	(Komlodi & Soergel, 2002)
<i>Case Management</i>	(Thomson et al., 2000)
<i>Natural language</i>	(Dale, 2019)
<i>IT Training</i>	(Walls, 2000)
<i>Data warehouse, analytics (TRAC).</i>	(Roberge et al., 2002)
<i>Internet</i>	(Hinson et al., 2007)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente foi possível identificar que a distribuição anual das publicações apresenta variações pouco representativas, normalmente oscilando entre um e quatro artigos por ano, exceção feita aos anos de 2018, com cinco publicações, e o ano de 2020, no qual foram identificadas oito publicações (Figura 5).

Figura 5: Distribuição anual dos artigos sobre TI na advocacia a partir de 2000.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi possível verificar também que o país com a maior quantidade de publicações sobre o tema da pesquisa é o Reino Unido, com 49% dos artigos (vide Tabela 2). O Brasil é o terceiro país nesse quesito, com 7%, atrás apenas dos Estados Unidos, com 20% dos artigos. Em relação à distribuição dos artigos nos periódicos, os resultados apresentaram uma heterogeneidade significativa. As revistas com a maior quantidade de publicações (*Jusletter IT*, *PER: Potchefstroomse Elektroniese Regsblad* e *Revista de Direito GV*), possuem apenas três artigos publicados com a temática proposta.

Tabela 2: Periódicos por países

País	Periódicos	Total
Reino Unido	<i>Computer Law and Security Review</i> [2]; <i>International Review of Law, Computers & Technology</i> [2]; <i>Journal of Computer Information Systems</i> [2]; <i>British Journal of Management</i> [1]; <i>Cambridge Journal of Regions, Economy and Society</i> [1]; <i>Computer Journal</i> [1]; <i>Cybernetics and Systems</i> [1]; <i>Industrial and Commercial Training</i> [1]; <i>International Journal of Information Management</i> [1]; <i>International Journal of Information Technology and Management</i> [1]; <i>International Journal of Innovation and Learning</i> [1]; <i>International Journal of Law and Information Technology</i> [1]; <i>Journal of Information Technology</i> [1]; <i>Journal of Knowledge Management</i> [1]; <i>Knowledge & Process Management</i> [1]; <i>Library Review</i> [1]; <i>Natural Language Engineering</i> [1]. <i>International Journal of the Legal Profession</i> [1]	21
EUA	<i>FDCC Quarterly</i> [1]; <i>Hastings Law Journal</i> [1]; <i>International Journal of Applied Management & Technology</i> [1]; <i>Journal of Professions & Organization</i> [1]; <i>Journal of the American Society for Information Science & Technology</i> [1]; <i>Law Library Journal</i> [1]; <i>New York University Law Review</i> [1]; <i>Proceedings of the ASIST Annual Meeting</i> [1] <i>University of Pennsylvania Law Review</i> [1] .	9
Brasil	<i>Revista Direito GV</i> [3]	3
Alemanha	<i>Jusletter IT</i> [3]	3
África do Sul	<i>PER: Potchefstroomse Elektroniese Regsblad</i> [3]	3
Holanda	<i>Artificial Intelligence and Law</i> [2]	2
Índia	<i>Desidoc Journal of Library & Information Technology</i> [1]	1
Croácia	<i>Croatian International Relations Review</i> [1]	1
Bélgica	<i>Revue Internationale de Droit Économique</i> [1]	1
Canadá	<i>University of Toronto Law Journal</i> [1]	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

A fim de mapear as publicações em função da área/campo de conhecimento nas quais os periódicos se reconhecem, foi elaborada a Tabela 3. Constatou-se que as revistas da área do direito são as que mais publicam sobre a adoção e uso de TI na advocacia privada, com 17 publicações. Contudo, o interesse das revistas dessa área sobre o tema somente teve início no ano de 2008, com Du Plessis (2008) e tem aumentado ao longo dos últimos anos. O tema também foi objeto do interesse de revistas de Tecnologia e Sistemas de Informação, contando,

inclusive, com uma publicação no *Journal of Information Technology*, um dos principais periódicos do campo de SI (Gottschalk, 2000b). Há também sete artigos publicados em revistas especializadas em Direito e Tecnologia. Outrossim, foram encontrados dez artigos em revistas de diversos campos, como economia, gestão, inovação e biblioteconomia.

Tabela 3: Publicações por área/campo de conhecimento

Rótulos de Linha	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Direito								1		2	1	1	1	1	2	2	4	2	17
Diversos	1		1				2					1			1	2	2		10
Direito & Tecnologia	2		2				1								1		1		7
Tecnologia			1		1				1						2				5
AATI	1			1		1											1		4
Gestão do conhecimento		1		1															2
Total Geral	4	1	4	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	6	4	8		45

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi realizada também a avaliação, através do Google Scholar, da quantidade de citações dos artigos da relação das 45 publicações diretamente relacionados com a pesquisa (Tabela 4). Constatou-se que de modo geral os artigos foram pouco citados, sendo que o mais citado (Roitblat et al., 2010) recebeu apenas 141 citações.

Tabela 4: Publicações mais citadas

Artigos	Qtde. de citações no Google Scholar
Roitblat et al., 2010	141
Gillers, 2012	77
Alarie et al., 2018	71
Gottschalk, 2000a	57
Komlodi & Soergel, 2002	48
Gottschalk, 2000b	40
Gottschalk & Khandelwal, 2004	39
Du Plessis & Du Toit, 2006	39
Gottschalk & Khandelwal, 2003	36
Mountain, 2007	35

Fonte: Google Scholar, 2021.

Outro dado relevante sobre as publicações aponta para a desproporção na escolha dos métodos. O método qualitativo foi utilizado em 68% dos estudos, predominantemente exploratórios e descritivos (e.g. Alarie et al., 2018; Andrade et al., 2020; Dale, 2019; Kerikmäe et al., 2018; Nissan, 2018) e em 59% desses estudos os artigos foram teóricos (e.g. Andrade et al., 2020; Dale, 2019a; Davis, 2020; Gravett, 2020; Wang, 2020).

Em relação aos estudos que utilizaram o método quantitativo (32% do total), deve-se levar em conta que boa parte dessas pesquisas (73% delas) se devem aos estudos sobre sistemas de gestão do conhecimento (*Knowledge Management Systems*) produzidos Peter Gottschalk no início dos anos 2000 (Gottschalk, 2000a, 2000b, 2001, 2003; Gottschalk et al., 2016; Gottschalk & Khandelwal, 2003, 2004).

Vale observar que as discussões tratadas nesses artigos não se iniciaram no mundo acadêmico com publicações em periódicos revisados por pares, que foi um dos parâmetros utilizados nessa pesquisa. Pelo contrário, foi a amplificação do fenômeno na prática e na rotina das pessoas, das organizações e da sociedade que despertou o interesse dos pesquisadores à teorização, como na difusão de sistemas de gestão de conhecimento, o surgimento das *Legal Techs* e o uso de IA no direito. Essa revisão, portanto, aponta para esses momentos de inflexão nos quais os fenômenos (relação entre TI e a advocacia privada) se tornaram objeto de interesse acadêmico. Percorrido, portanto, o contexto das publicações, passemos a analisar o conteúdo dos artigos, a fim de encontrar o modo pelo qual o tema foi desenvolvido na literatura acadêmica.

2.1.1.1. *Histórico e tendências das pesquisas*

Na primeira década do século XXI, os estudos acadêmicos sobre Direito e Tecnologia da Informação seguiam, preponderantemente, uma visão instrumental de TI. Estudos sobre a adoção e uso de sistemas de gestão de conhecimento (*knowledge management systems*), cujos principais expoentes são Petter Gottschalk (Gottschalk, 2007; Gottschalk, 2000a, 2000b, 2001, 2003; Gottschalk & Khandelwal, 2002, 2003, 2004) e Tania Du Plessis (Du Plessis & Du Toit, 2006), aprofundaram significativamente a compreensão sobre essa tecnologia aplicada ao direito.

Contudo, temas como sistemas para suporte à tomada de decisão (Thomson et al., 2000), eDiscovery (Roitblat et al., 2010) e as primeiras conclusões sobre o uso de Inteligência Artificial (Oskamp & Lauritsen, 2002), começam a ser abordados. Surgem também os

primeiros estudos sobre os impactos provocadas pelo uso de TI tanto na prática jurídica (Roberge et al., 2002) quanto nos modelos de negócio dos escritórios de advocacia (Mountain, 2007).

No início da década de 2010 as publicações sobre *Knowledge Management* começam a perder relevância (Brivot et al., 2014; Du Plessis, 2011; Winston, 2014) em função do aprimoramento da Inteligência Artificial, que levou a uma série de discussões sobre inovações e disrupções da advocacia corporativa, sobretudo em função das *Legal Techs* (Alarie et al., 2018; Andrade et al., 2020; Armour & Sako, 2020; Barnett & Treleaven, 2018; Billings & Campbell, 2020; Brooks et al., 2020; Davis, 2020; Fortuit & Hamidou, 2017; Gravett, 2020; Greenleaf et al., 2018; Kerikmäe et al., 2018; Wang, 2020), também denominada *Law Techs* e que tanto podem representar tecnologias para a área jurídica, como modelos de negócios de prestação de serviços jurídicos baseados em sistemas de informação.

No curto prazo imagina-se que os temas relacionados à inovação tecnológica no direito e novos modelos de negócio na área jurídica continuem a dominar a literatura que trata da relação entre TI e a advocacia privada. Essa dedução decorre do modelo econômico neoliberal, baseado no empreendedorismo, na disrupção, na escalabilidade e cuja hegemonia não se vislumbra terminar no curto prazo.

2.1.1.2. A oferta de tecnologia para a área jurídica

O mercado global de *softwares* para a área jurídica inclui soluções para as mais diversas especialidades administradas por esse departamento, o que inclui gestão de custos, de contratos, de provedores de serviços, automação robótica de processos e de litígios. Na literatura acadêmica levantada na revisão de literatura, quatro tecnologias se destacam, são elas: *Knowledge Management*; *Document Assembly*; *eDiscovery* e; *Inteligência Artificial*. Cada uma dessas tecnologias será detalhada adiante.

Knowledge Management Technology

De acordo com Du Plessis e Du Toit (2006), a gestão de conhecimento consiste na habilidade de identificar, capturar e de potencializar o conhecimento interno dos indivíduos. Tendo em vista que a prática jurídica é uma atividade profissional baseada em conhecimento, o desenvolvimento desse capital intelectual é um dos ativos mais importante da advocacia.

Nesse sentido, Tecnologias de Informação como *internet*, *intranet*, *extranet*, *browsers*, *data warehouses*, *data filters* e *software* específicos, podem ser empregados para sistematizar, facilitar e agilizar a distribuição de informação pelas organizações e também na área jurídica (Petter Gottschalk, 2001).

Document Assembly Technology

Tecnologias para montagem de documento, ou no inglês. *Document Assembly Technology*, tiveram início nos anos de 1970 e tem como função substituir a confecção manual de documentos repetitivos por modelos pré-formatados e cujos campos variáveis são preenchidos por meio de respostas dadas à perguntas cadastradas no sistema, a fim de obter uma versão rápida e inicial de um documento (Mountain, 2007). A evolução dessa tecnologia aponta para a automação de processos de contrato, gerenciando seu o ciclo de vida, desde a captura de dados até o estágio de assinatura.

eDiscovery

Em processos judiciais, uma das formas de se provar o alegado é por meio de documentos. Na prática da advocacia nos EUA, o processo de levantamento de documentos para ações judiciais se chama “*Discovery*” e quando envolve informações armazenadas eletronicamente é denominado “*eDiscovery*” (Roitblat et al., 2010). Desse modo, sistemas de *eDiscovery* utilizam tecnologias de aprendizado de máquina e mineração de dados para categorizar e encontrar documentos que se relacionem com uma determinada causa, diminuindo o tempo em que advogados precisam dispendir para realizar essas atividades, e consequentemente os custos de processos judiciais.

Inteligência Artificial

A inteligência artificial surgiu, como um campo de estudo, no final da década de 1950 (Weber & Toyama, 2010). No verão de 1956, cientistas de diferentes formações como matemáticos, psicólogos, engenheiros elétricos, se reuniram para discutir sobre como máquinas poderiam se comportar de maneira inteligente (McCorduck, 2004). Esse grupo tinha em comum a crença de que, o que entendemos por “pensamento”, poderia acontecer fora da cabeça humana.

Apesar de algum progresso inicial, ficou evidenciado que informatizar a inteligência humana não seria uma tarefa simples.

A primeira pergunta importante para a compreensão do que poderia ser uma inteligência artificial é o que, especificamente, constitui a inteligência? Não há consenso sobre isso. No entanto, alguns especialistas em IA sugerem que um desempenho inteligente pode ser identificado quando: (1) o que se faz é certo para suas circunstâncias e objetivos; (2) é adaptável à mudança de ambiente e mudança de metas; (3) aprende da prática; e (4) faz escolhas corretas, considerando suas limitações perceptivas e computacionais (Wahl et al., 2018).

Raso et al. (2018) propõe que as tecnologias, técnicas e aplicações que se enquadram no âmbito da IA podem ser classificadas em dois grupos. O primeiro é composto por sistemas baseados no conhecimento, que estão comprometidos com a noção de gerar comportamento por meio da dedução de um conjunto de axiomas. Eles incluem “sistemas especialistas” que usam lógica formal e regras codificadas para se envolver no raciocínio. Esses sistemas, às vezes também chamados de "algoritmos de regra fechada", incluem tudo, desde o software comercial de preparação de impostos até a primeira geração de algoritmos de suporte à decisão em diagnóstico de assistência médica. Esses sistemas são bons para reconhecer situações concretas e raciocinar decisões ideais com base em regras definidas em um domínio específico. Eles não podem, no entanto, aprender ou alavancar automaticamente as informações que acumularam ao longo do tempo para melhorar a qualidade de suas decisões, a menos que estejam emparelhados com algumas técnicas do segundo grupo.

O segundo grupo de tecnologias proposto por Raso et al (2018) usa o aprendizado estatístico para expandir constantemente seu desempenho na tomada de decisões. Esse grupo representa uma nova onda das tecnologias de IA e abrange técnicas amplamente discutidas como "*Machine Learning*" e "*Deep Learning*". Sua aplicação foi possibilitada pelo crescimento exponencial do poder de processamento computacional, pelo declínio maciço no custo do armazenamento digital e pela aceleração resultante dos esforços de coleta de dados. Os sistemas desta categoria incluem veículos autônomos, sistemas de reconhecimento facial usados no policiamento, técnicas de processamento de linguagem natural que são usadas para automatizar a tradução e moderação de conteúdo e até algoritmos que informam o que você deve assistir nos serviços de streaming de vídeo. Essas técnicas também permitem que as tarefas jurídicas não estruturadas, como a pesquisa de jurisprudência, possam ser realizadas de forma rápida e em escala, diminuindo-se o tempo e os custos com profissionais do direito.

2.1.1.3. *Cenário das tecnologias jurídicas na literatura aplicada*

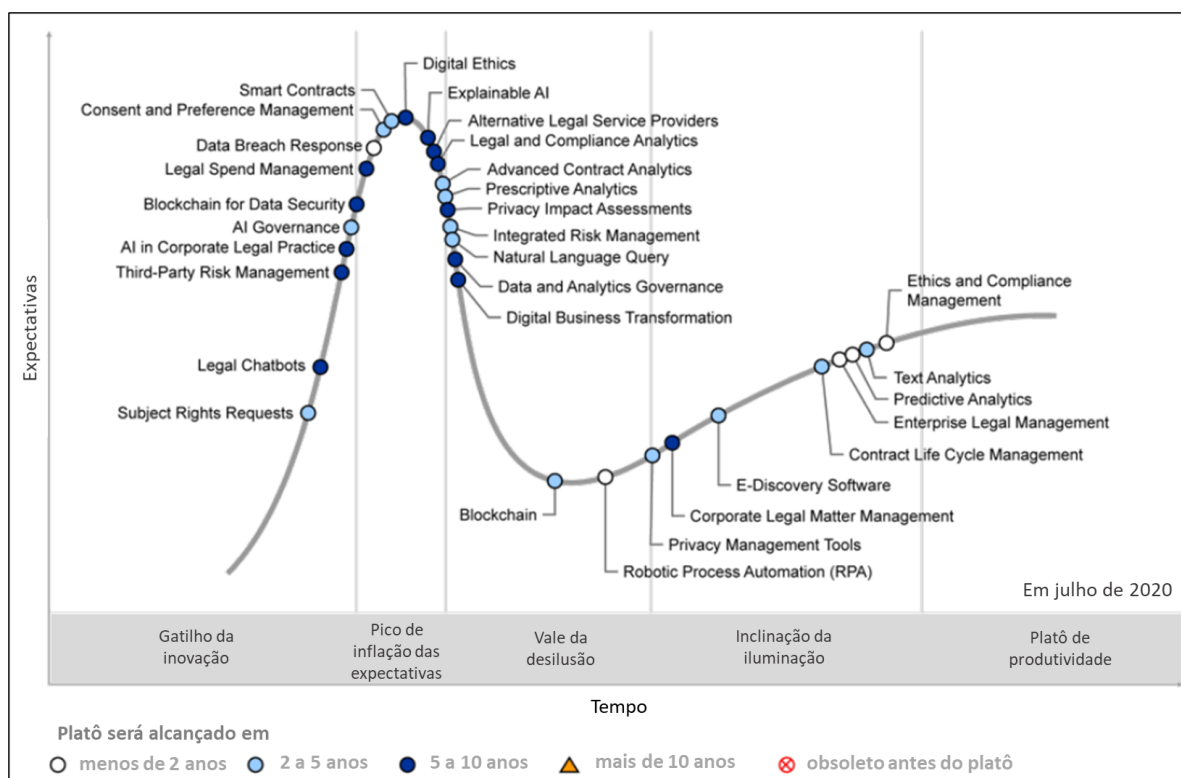
No que tange especificamente ao jurídico contencioso, área responsável pelos litígios da organização, as tecnologias que atendem essa especialidade são classificadas na literatura aplicada como sistemas de Gestão jurídica empresarial (*Enterprise Legal Management*) e/ou Gestão de questões legais corporativas (*Corporate Legal Matter Management*), ambas em tradução literal. A segunda categoria normalmente integra a primeira e dentre as funcionalidades disponíveis estão: fluxo de trabalho, rastreamento de dados, análise, gerenciamento de carga de trabalho, colaboração, gerenciamento de conteúdo e outras tecnologias para apoiar a captura, organização, acesso, governança e análise de questões jurídicas. Além disso é esperado que essas tecnologias facilitem, coordenem e monitorem a entrega de tarefas jurídicas ou serviços internos (Murphy & Drakos, 2020).

Anualmente a consultoria Gartner, uma das mais prestigiosas consultorias em Tecnologia da Informação do mundo, elabora o estudo *Hype Cycle for legal and compliance Technologies*. Esse estudo, cuja lógica é utilizada para inovação tecnológica das mais diversas áreas, apresenta, por meio da representação gráfica de um padrão comum de amadurecimento das inovações (expectativas sobre a tecnologia em função do tempo de uso), cinco fases do ciclo de maturidade das inovações, são eles:

- i) **Gatilho da tecnologia (*innovation trigger*):** representa o momento em que a inovação tecnológica é lançada para o mercado;
- ii) **Pico das expectativas inflacionadas (*Peak of inflated expectation*):** momento no qual o mercado apresenta a maior expectativa em relação ao potencial da inovação;
- iii) **Vale da desilusão (*Trough of disillusionment*):** representa o momento em que a expectativa de uso e a capacidade real de geração de benefícios da tecnologia se confrontam;
- iv) **Inclinação da iluminação (*Slope of enlightenment*):** momento no qual os usuários passam a compreender como e onde a inovação pode ser utilizada com bons resultados;
- v) **Platô da produtividade (*Plateau of Productivity*):** onde os benefícios reais da inovação já estão consolidados e um número crescente de organizações se sentem seguras para adotarem a tecnologia.

De acordo com o estudo mais recente para tecnologias legais e *compliance* (Sillanpaa, 2020), o uso de soluções para gestão de litígios está relativamente estabilizado no que tange a expectativas e os benefícios efetivamente entregues por sistemas dessa natureza. Por outro lado, tecnologias baseadas em inteligência artificial estão em franca expansão, porém, de modo geral, ainda se encontram em fase de maturação de conhecimento em relação ao uso (vide Figura 6).

Figura 6: Hype Cycle para tecnologias legais e *compliance*



Fonte: Adaptado de Gartner (Sillanpaa, 2020).

Em relação ao Brasil, a implantação pelo Poder Judiciário de plataformas de processamento de ações judiciais, levou ao uso compulsório da tecnologia da informação por todos os profissionais do direito (advogados, promotores, juízes e demais serventuários da justiça). Nas empresas, a área responsável pelos processos judiciais, também conhecido como Departamento Jurídico Contencioso, ou simplesmente “Contencioso”, também tiveram que se adaptar e integrar seus sistemas de gestão jurídica às plataformas públicas.

As organizações que aproveitaram essa oportunidade para redesenhar os serviços jurídicos internos, modificando suas estruturas e revendo seus relacionamentos com provedores externos, em teoria alcançaram benefícios como a otimização dos processos e aumento de

produtividade, mudanças essas que, a depender dos resultados, que incluem novas propostas de geração de valor, podem ser descritas no contexto da Transformação Digital.

2.1.1.4. *Papéis e funções do Departamento Jurídico*

O Departamento Jurídico das empresas possui três eixos de atuação (Murphy & Drakos, 2020):

- a) Contenciosa: na qual a função do departamento é o de defender os interesses da organização em juízo ou administrativamente, seja nas ações propostas pela empresa, seja nos processos movidos contra a empresa, em qualquer instância ou grau de jurisdição.
- b) Consultiva: na qual as áreas de negócio ou o *board* da organização pedem aconselhamentos em relação à legalidade de determinadas situações hipotéticas ou fáticas;
- c) Governança: na qual o departamento jurídico realiza a validação de determinados processos de negócio em face da legislação e dos regulamentos internos da empresa.

No Brasil, em função de crimes de corrupção envolvendo grandes corporações e com repercussão na mídia, algumas empresas tem atribuído ao Departamento Jurídico a responsabilidade pela área de Conformidade ou do inglês *Compliance*. O *Compliance* tem por objetivo prevenir e/ou responder a situações de desvios e fraudes envolvendo agentes públicos e privados.

O presente trabalho, contudo, tem por objeto de estudo a área contenciosa. Essa área é muito custosa para as empresas, especialmente para organizações bancárias, que respondem por mais de 10% dos processos judiciais em trâmite no Brasil (Conselho Nacional de Justiça, 2012). Nesse sentido, a TI, como habilitadora de redução de custo e aumento de produtividade tem papel fundamental na gestão e operacionalização de carteiras de processos.

2.1.2. *A virtualização dos processos judiciais*

A virtualização, que decorre da transformação da informação analógica em digital, tem como característica a alteração das propriedades físicas do modo de processamento, tornando-se também virtual, modificando o metabolismo da economia relacionado à essa atividade, os

tipos de organizações envolvidas, os relacionamentos possíveis e a natureza da própria atividade (Albertin, 2010). Esse processo se verifica na adoção de sistemas de processamento eletrônico de ações judiciais. O ambiente físico do fórum, onde milhares de papéis eram carimbados, furados e, por fim, arquivados em pastas denominadas processos, deixa de ser relevante. As transações e o processamentos dessas informações passam a ser realizados em um ambiente virtual, sem nenhuma necessidade da existência do ambiente físico, para esse fim. O fórum passa a ser um mero ambiente de encontro entre as partes, advogados e serventuários da justiça, mas irrelevante em relação aos arquivos das informações processuais.

O processo de virtualização das ações judiciais tem início no ano de 1991, momento no qual o Brasil passou a criar leis com o objetivo de apoiar o uso da mídia eletrônica, como telex ou fac-símile, no ambiente jurídico (Leis Federais 8.245/1991, 9.800/1995 e 10.259/2001). O desenvolvimento da legislação e da própria tecnologia retrataram a evolução das estratégias de promoção do uso de tecnologias de informação e comunicação no judiciário (Silva, 2010). No estágio inicial, o objetivo do Poder Público foi o de apoiar o uso de TI. A seguir o Estado passou a incentivar a adoção. Por fim, passou a impor a utilização da tecnologia para a propositura e processamento de processos judiciais.

A promulgação da Lei Federal nº 11.419 de 2006, considerada o marco legal brasileiro sobre o uso de meios eletrônicos na tramitação de processos, abriu caminho para a digitalização das comunicações dos atos e peças processuais em todas as instâncias e independentemente da natureza da ação - civil, penal ou trabalhista. No entanto, o desenvolvimento e a adoção dos sistemas instituídos pela referida lei se deram de forma lenta e gradual. O Tribunal de Justiça de São Paulo, por exemplo, maior tribunal de justiça do país, concluiu a digitalização de seus processos em trâmite somente no ano de 2016 (Consultor Jurídico, 2016) e a Justiça do Trabalho concluiu a implantação do PJe em todas as varas do trabalho somente no ano de 2017 (Giesel et al., 2017).

Nesse sentido, a iniciativa de maior abrangência no Brasil teve início no ano de 2009, quando o Conselho Nacional de Justiça e os cinco Tribunais Regionais Federais assinaram o Termo de Cooperação Técnica nº 73/2009, a fim de unir esforços para o desenvolvimento de um sistema que atendesse às necessidades e especificidades dos procedimentos judiciais. No

ano seguinte, catorze tribunais de justiça se tornaram signatários do projeto, que passou a ser denominado PJe – Processo Judicial Eletrônico (Conselho Nacional de Justiça, 2021d).

Atualmente, mais de 54 milhões de processos tramitam na plataforma PJe (Conselho Nacional de Justiça, 2021c), que se encontra em operação nos seguintes Tribunais de Justiça: TJPE, TJRN, TJRO, TJMG, TJMT, TJMA, TJPB, TJBA, TJCE, TJPI, TJDF, TJES e TJPA. Também utilizam a ferramenta os tribunais de Justiça Militar Estadual São Paulo e Minas Gerais, nos 24 tribunais regionais do Trabalho (TRTs), além dos Tribunais Regionais Federais da 1ª Região (TRF1), 3ª Região (TRF3) e 5ª Região (TRF5). Na Justiça Eleitoral o PJe está instalado em todos os tribunais (Tribunal Superior Eleitoral - TSE e os TREs), assim como nas zonas eleitorais (Conselho Nacional de Justiça, 2021b) (vide Figura 7).

Figura 7: Tribunais que utilizam o PJe

Justiça Estadual	Justiça Eleitoral		Justiça do Trabalho	
TJBA	TSE	TRE PR	TST	TRT 15
TJCE	TRE AC	TRE PE	CSTJ	TRT 16
TJDF	TRE AL	TRE PI	TRT 1	TRT 17
TJES	TRE AP	TRE RJ	TRT 2	TRT 18
TJMA	TRE AM	TRE RN	TRT 3	TRT 19
TJMT	TRE BA	TRE RS	TRT 4	TRT 20
TJMG	TRE CE	TRE RO	TRT 5	TRT 21
TJPA	TRE DF	TRE RR	TRT 6	TRT 22
TJPB	TRE ES	TRE SC	TRT 7	TRT 23
TJPE	TRE GO	TRE SP	TRT 8	TRT 24
TJPI	TRE MA	TRE SE	TRT 9	
TJRJ	TRE MT	TRE TO	TRT 10	
TJRN	TRE MS		TRT 12	
TJRO	TRE MG		TRT 13	
	TRE PA		TRT 14	
	TRE PB			
Justiça Militar	Justiça Federal		Tribunais Superiores e Conselhos	
TJMSP	TRF 1 TRF 3 TRF 5		CNJ CSJT TSE TST	

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2021a)

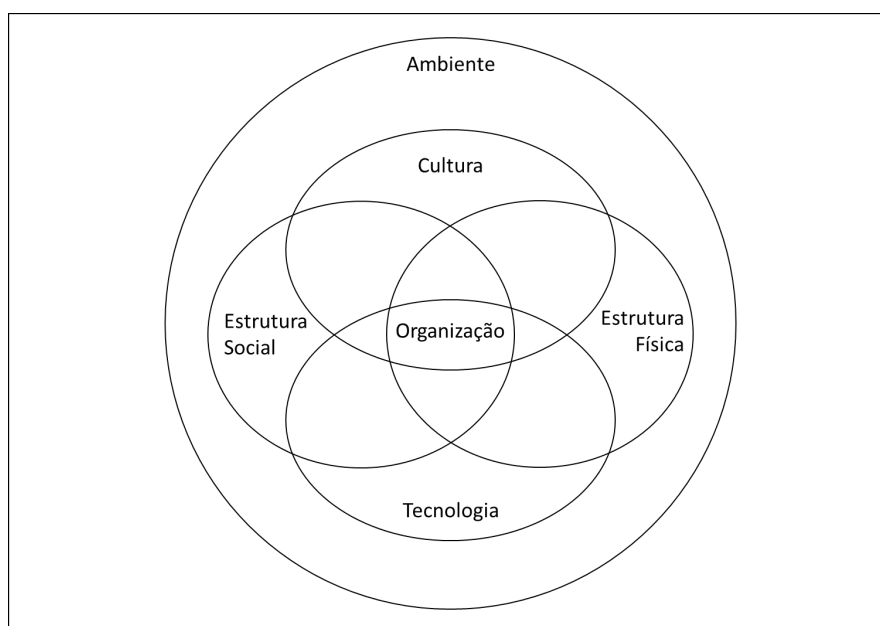
No ano de 2015 entrou em vigor a Lei nº 13.105 que instituiu o novo Código de Processo Civil. Por esse diploma legal, foi designada ao Conselho Nacional de Justiça e, supletivamente,

aos tribunais, a competência para regulamentar a prática e a comunicação oficial de atos processuais por meio eletrônico, assim como velar pela compatibilidade dos sistemas, disciplinando a incorporação progressiva de novos avanços tecnológicos e editando, para esse fim, os atos que forem necessários (artigo 196 da Lei 13.105/2015).

2.2. Transformação digital

As organizações são frequentemente conceituadas como tecnologia, cultura e estruturas, social e física, que exercem influência mútua dentro de um contexto (Hatch, 1997, como citado em Albertin & Albertin, 2016) Os relacionamentos, como ilustrado na Figura 8, demonstram que nenhum desses conceitos, e suas respectivas teorias, são completos em si mesmo. A tecnologia, portanto, influencia e sofre influência do contexto, ou, nas palavras de Albertin & Albertin (2016, p. 17): *“a tecnologia não é uma aplicação pura da ciência, uma vez que é influenciada por relacionamentos sociais, culturais, econômicos e técnicos, que precedem sua existência e também colaboram na forma como essa tecnologia irá ser utilizada na organização”*.

Figura 8: Modelo conceitual de organização



Fonte: Hatch (1997) em Albertin & Albertin (2016).

Ao longo das últimas décadas, diversos estudos descrevem a evolução do relacionamento da TI com o negócio (Albertin, 2009; McFarlan et al., 1983; Murphy, 2002; Nolan, 1979). A visão mais atual sobre o papel da TI é a estratégica, quando TI passa a ser utilizada como diferencial competitivo. Contudo, nos anos pós-ponto.com, verificou-se que as empresas - estabelecidas e *startups* – se aproveitaram da diminuição dos custos e aumento de desempenho da computação (*hardware* e *software*), bem como da conectividade global por meio de protocolos padronizados (por exemplo, Internet e web móvel), para adaptar sua infraestrutura de negócios para a nova era digital.

Nesse sentido, Bharadwaj et al. (2013) avaliaram a oportunidade de se repensar a estratégia de TI, transformando-a de uma estratégia em nível funcional - alinhada, mas essencialmente subordinada à estratégia de negócios - para uma fusão entre a estratégia de TI e estratégia de negócios, em um fenômeno abrangente denominado *Business Digital Strategy* – DBS, ou, em tradução livre, Estratégia de Negócios Digitais. Essa necessidade de uma reestruturação teórica do tema se daria em razão da crescente incorporação de tecnologias digitais nos mais diversos produtos e serviços, tornando cada vez mais difícil distinguir produtos e serviços digitais de suas infraestruturas de TI subjacentes.

Assim, a crescente inflexão tecnológica provocada pelo uso massivo de tecnologias identificadas pelo acrônimo SMACIT (*Social, Mobile, Analytics, Cloud e IoT*), aliada a novas perspectivas teóricas, como a descrita por Bharadwaj et al. (2013), passaram a abrir oportunidades para múltiplas transformações estratégicas nas organizações, influenciando as decisões, a maneira de gerir processos e a forma de configurar recursos.

Temas como agilidade organizacional e ambidestria (Lee et al., 2015; Ravichandran, 2018; Tallon et al., 2019; Tallon & Pinsonneault, 2011), orquestração (Chen et al., 2014; Liang et al., 2017; Nwankpa & Datta, 2017; Park et al., 2017; Queiroz et al., 2018), capacidades dinâmicas (Li & Chan, 2019; Nevo & Wade, 2011; Torres et al., 2018), cultura organizacional, pessoas e gestores (Ashford et al., 2018; Leidner & Kayworth, 2006; Zhou et al., 2018) e tecnologias e plataformas (de Reuver et al., 2018; Krancher et al., 2018) passam a convergir para um fenômeno mais amplo, denominado Transformação Digital - TD.

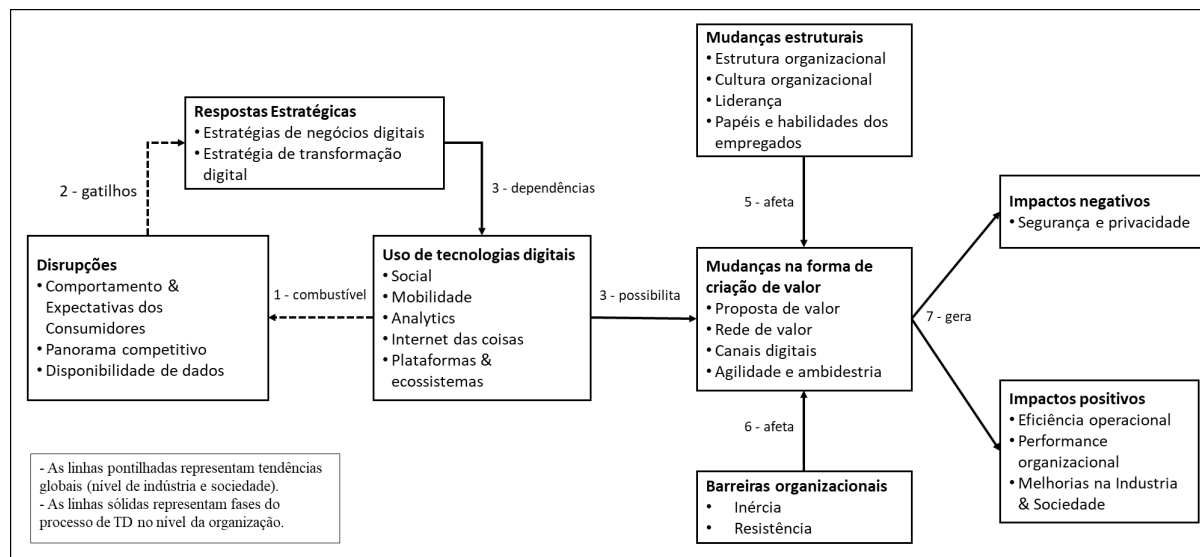
Neste contexto, destaca-se o estudo produzido por Vial (2019), que, ao revisar 282 trabalhos sobre TD, selecionados da literatura de SI, organizou o conhecimento sobre o assunto,

catalogando os principais temas e confrontando os conceitos existentes, a fim de assentar as definições e estabelecer as premissas do universo que envolve a Transformação Digital.

Utilizando-se do processo de decomposição semântica, Vial (2019) define Transformação Digital como um “*processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade*” (Vial, 2019, p. 118). Essa definição aborda três aspectos importantes sobre TD: (i) Ela não é centrada na organização, pois abrange contextos mais amplos de indivíduos, organizações e sociedade; (ii) a melhoria é um resultado esperado por TD, mas não há garantias de sua realização e; (iii) a utilização do termo “tecnologias digitais”, além de reforçar a clareza conceitual, aumenta sua aplicabilidade ao longo do tempo em caso de novas mudanças tecnológicas.

A fim de estabelecer os relacionamentos entre esses temas centrais, Vial propôs um *framework* indutivo, que sumariza o processo de DT, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9: Processo de Transformação Digital



Fonte: Adaptado de Vial (2019).

Nota: Vial (2019) explica que as setas não representam relações estatística, apenas detalham uma sequência de relacionamentos descritos na literatura sobre TD.

Na análise de Vial (2019), emergiram da literatura de TD oito temas centrais, são eles:

- Uso de tecnologias digitais;
- As disrupções decorrentes desse uso;
- As respostas estratégicas que as organizações precisaram dar a esses fenômenos;

- d) As mudanças na forma de criação de valor;
- e) As mudanças estruturais necessárias para as mudanças em curso;
- f) As barreiras organizacionais que dificultam as mudanças necessárias;
- g) Os impactos positivos e;
- h) Os impactos negativos das mudanças.

Em poucas palavras, o processo de DT se inicia a partir do uso de tecnologias digitais, que perturbam o ambiente, criando modificações profundas na sociedade e nos mercados (disrupções). Essas rupturas desencadeiam respostas estratégicas por parte das organizações, que ocupam um lugar central nesse processo. As organizações, por sua vez, passam a usar tecnologias digitais para alterar os modos de criação de valor em que confiavam anteriormente, a fim de se manterem competitivas. Para isso, devem implementar mudanças estruturais e superar barreiras que dificultam seu esforço de transformação. Essas mudanças geram impactos positivos, mas também podem estar associados a resultados indesejáveis.

Tendo em vista a relevância para o campo e para a presente pesquisa, serão detalhados a seguir cada um dos temas centrais de TD.

2.2.1.1. *Uso de Tecnologias Digitais*

Tecnologias digitais, definida por Bharadwaj et al., (2013) como a combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade, são comumente mencionadas na literatura sob o acrônimo SMACIT (*Social, Mobile, Analytics, Cloud e IoT*). Além delas, também merece destaque, as plataformas, por permitirem a ruptura de fronteiras entre os *stakeholders*, induzindo, assim, novas formas de estratégias de negócios.

Essas tecnologias digitais alteram a estratégia de negócio tradicional, possibilitando a criação de processos de negócios modulares, distribuídos, multifuncionais e globais, que permitem que o trabalho seja realizado além dos limites de tempo, distância e função, além permitir diferentes formas de capacidades dinâmicas, adequadas para ambientes turbulentos (Bharadwaj et al., 2013).

2.2.1.2. *Disrupções*

Vial (2019) identificou na literatura, três tipos de rupturas provocadas pelo uso das tecnologias digitais:

1. **No comportamento e expectativas do consumidor:** As tecnologias digitais impactam profundamente o comportamento dos consumidores que possuem acesso aos recursos de informação e comunicação (por exemplo, usando a mídia social em um dispositivo móvel). Ao utilizar essas tecnologias, os consumidores dos serviços/produtos digitais se tornam participantes ativos em um diálogo que ocorre entre uma organização e suas partes interessadas (Lucas et al., 2013).
2. **No panorama de negócio:** As tecnologias digitais provocam rupturas nos mercados em que as empresas operam (Mithas et al., 2013) por facilitarem a (re)combinação de produtos e serviços existentes para gerar novas formas de ofertas digitais. Essa dinâmica tende a favorecer os serviços em relação a produtos, diminuindo as barreiras de entrada e dificultando a sustentação de vantagens competitivas. Nesse sentido, as plataformas, por exemplo, permitem a redefinição dos mercados existentes ao facilitar as trocas de bens e serviços digitais, à medida que a competição passa de um plano físico para um plano virtual.
3. **Na disponibilidade de dados:** As tecnologias digitais também promovem a geração de dados (e.g., rastros digitais gerados por meio do uso de dispositivo móvel). No contexto de TD, as empresas se esforçam para explorar o potencial dos dados, seja para uso próprio, seja para monetizá-los vendendo-os a terceiros (Loebbecke & Picot, 2015). Por exemplo, ao utilizar sistemas de análise, ou *Analytics*, as empresas podem oferecer serviços que melhor atendam às necessidades de seus clientes ou executar processos de forma mais eficiente.

2.2.1.3. *Respostas estratégicas*

Em meio às rupturas provocadas pelas tecnologias digitais, as empresas, para se manterem competitivas, precisam tanto identificar as oportunidades provocadas pela turbulência do ambiente, quanto reagir às ameaças existenciais para o negócio. Nesse contexto, Vial (2019) destaca dois tipos de estratégias no contexto de TD predominantes na literatura: Estratégia de Negócio Digital (*Digital Business Strategy*) e Estratégia de Transformação Digital (*Digital Transformation Strategy*).

Bharadwaj et al., (2013), ao proporem uma Estratégia de Negócios Digital, argumentam que as tecnologias digitais exigem uma fusão entre a estratégia de negócio e a estratégia de TI, uma vez que o cenário competitivo exige que as empresas tenham a capacidade de alavancar

rapidamente suas tecnologias digitais para realizar sua visão. Por outro lado, Matt et al., (2015) propõem o conceito de Estratégia de Transformação Digital, no qual a empresa deveria empreender esforços na transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais em razão das novas tecnologias.

2.2.1.4. Mudança na forma de criação de valor

O uso das tecnologias digitais, dentro de um contexto específico, permite à empresa descobrir novas maneiras de criar valor. Nesse sentido, Vial (2019) apresenta quatro elementos relevantes na literatura e que permitiriam catalisar o potencial transformador das tecnologias digitais, são eles: (i) criação de novas propostas de valor; (ii) redefinição de redes de valor; (iii) desenvolvimento de canais digitais e; (iv) agilidade e ambidestria.

2.2.1.5. Mudanças estruturais

A TD está associada a uma série de mudanças estruturais importantes, como:

- a) **Estrutura organizacional:** A colaboração multifuncional é um elemento importante da TD (Earley, 2014). Embora a ideia de fomentar a colaboração entre unidades de negócios não seja nova na pesquisa de SI, a literatura sobre TD ressalta que, em muitos casos, ainda existe um distanciamento significativo a ser superado, para que novas formas de colaboração surjam e permitam a fusão entre estratégia organizacional e de TI. Vial aponta duas alternativas emergentes na literatura para se atingir esse objetivo. Uma é através da criação de uma unidade segregada, que mantém um certo grau de independência do resto da organização, a fim de possibilitar a flexibilidade propícia à inovação (*exploration*) e ao mesmo tempo manter o acesso aos recursos existentes para introduzir essa inovação na operação (*exploitation*). Outra forma seria a criação de equipes multifuncionais, que permanecem dentro da organização atual.
- b) **Cultura Organizacional:** Os estudos de Vial (2019) apontam para o desenvolvimento de uma “cultura digital”. Um tema comum entre as pesquisas analisadas por Vial, aponta para a necessidade das empresas cultivarem alguma disposição para assumir riscos e experimentar as tecnologias digitais em

pequena escala, antes de difundir esses experimentos, se bem-sucedidos, para o resto da organização.

- c) **Liderança:** No contexto da TD, os líderes das organizações devem se esforçar para que suas equipes desenvolvam uma mentalidade digital capaz de responder às rupturas associadas ao uso de tecnologias digitais (Benlian & Haffke, 2016). Vial (2019) identificou na literatura a criação de novos papéis de liderança, como, por exemplo, o cargo de *Chief Digital Officer* (CDO), que sinaliza a natureza estratégica da TD. O CDO teria o papel de integrar as tecnologias digitais com os objetivos da organização, ajudando a implementar a Estratégia de Negócios Digitais (Bharadwaj et al., 2013). A posição do CDO também pode ser vista como um papel temporário, sugerindo que pode haver um estado final para TD, consistente com a noção de Estratégia de Transformação Digital (Matt et al., 2015).
- d) **Papéis e habilidades dos empregados:** As mudanças na estrutura e na cultura organizacional introduzidas pela TD, desafiam os funcionários a assumir funções que tradicionalmente estavam fora de suas atribuições. Vial (2019) destaca que a literatura ressalta a ideia de que a TD promove situações em que funcionários, que não fazem parte da função de TI, possam vir a assumir a liderança em projetos intensivos em tecnologia. Por outro lado, espera-se que os especialistas de TI se tornem participantes ativos e experientes nas funções das áreas de negócios. Questionamentos em relação às habilidades necessárias à força de trabalho digital também estão se tornando relevantes, à medida que as tecnologias digitais permitem novas formas de automação e processos de tomada de decisão. Longe de eliminar a necessidade de capital humano pelas organizações, a TD exige que os funcionários desenvolvam habilidades analíticas para resolver problemas de negócios cada vez mais complexos. Acompanhar os funcionários durante essa transição apresenta desafios significativos que vão além do domínio dos recursos humanos.

2.2.1.6. *Barreiras organizacionais*

Apesar da emergência das empresas em se manterem competitivas, de acordo com Vial (2019) a literatura aponta para a inércia e a resistência como elementos que podem representar barreiras para o processo de TD das empresas. A inércia está relacionada à dificuldade de organizações já estabelecidas em reconfigurar seus processos e recursos para a TD, tornando uma força restritiva à inovação (Svahn et al., 2017). A resistência dos funcionários à introdução de inovações, por sua vez, também representa uma barreira à TD. Nesse sentido, ações que flexibilizem os processos e a visibilidade sobre os benefícios potenciais de TD podem melhorar a colaboração dos trabalhadores.

2.2.1.7. *Impactos positivos*

Segundo Vial (2019), os impactos positivos de TD nas organizações se dão principalmente nos aspectos de eficiência e performance organizacional. Outrossim, a literatura também aponta para benefícios setoriais e sociais, como, por exemplo, serviços de saúde que se tornaram acessíveis por meio de tecnologias digitais.

2.2.1.8. *Impactos negativos*

Dentre os impactos negativos de TD, problemas potenciais associados ao uso generalizado de tecnologias digitais, principalmente no domínio da segurança e privacidade (Piccinini et al., 2015), são frequentes. Um exemplo é a tomada de decisão algorítmica, que apesar dos benefícios potenciais, também traz riscos significativos para os indivíduos e a sociedade em geral. Assim, a segurança, privacidade e proteção devem permanecer áreas importantes de consideração para pesquisadores, órgãos governamentais e organizações.

3. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

O desenvolvimento teórico presente nesta pesquisa, tem por objetivo relacionar os conceitos e teorias descritos na fundamentação teórica ao contexto em estudo. Desse modo, apresentados, a relação entre direito e TI, mais especificamente, a relação entre TI e a Advocacia Privada, assim como os conceitos e teorias que descrevem o fenômeno da Transformação Digital, este capítulo se ocupará de desenvolver o racional que envolve a Transformação Digital e o Departamento Jurídico Contencioso, em função da implantação dos sistemas de processamento eletrônico de ações judiciais, a fim de apresentar as proposições teóricas que serão submetidas a avaliação empírica.

De acordo com o modelo teórico proposto por Vial (2019) para descrição do processo de Transformação Digital, o uso de tecnologias digitais provoca rupturas no ambiente de negócios em função: da mudança de comportamento e expectativas do consumidor; da alta oferta de dados e; das mudanças no panorama competitivo. Essas mudanças disparam respostas estratégicas das empresas, alterando a forma como os serviços envolvidos pela entidade afetada produzem valor. Essas mudanças, para serem implementadas, precisam superar mudanças estruturais e barreiras organizacional, a fim de produzir seus efeitos, sejam eles positivos ou negativos.

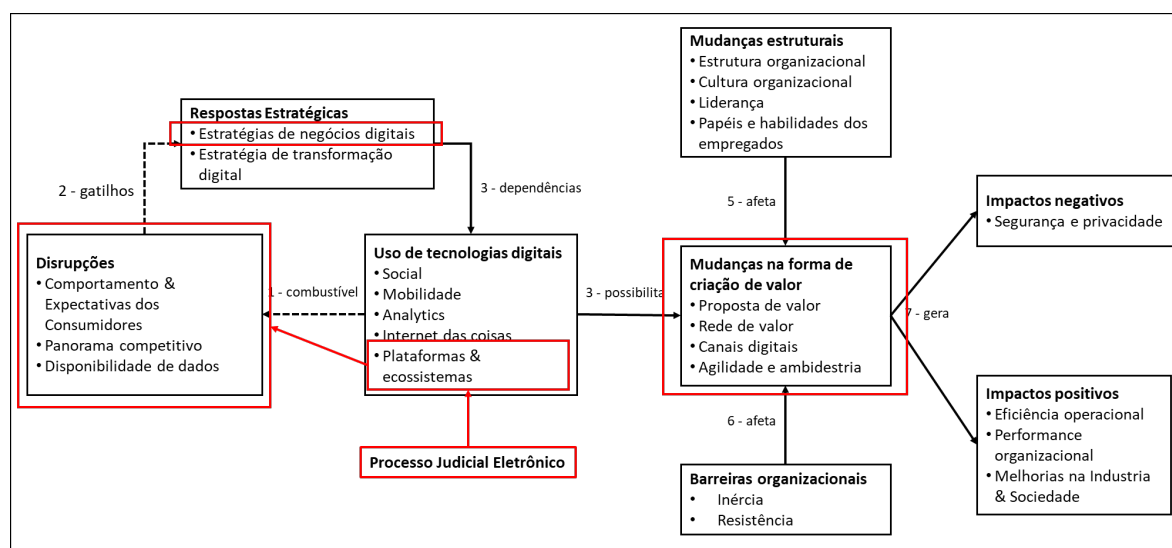
Desse modo, tendo em vista que as mudanças estruturais, as barreiras organizacionais e os impactos positivos e negativos são consequências da mudança na criação de valor, é possível compreender, partindo dos pressupostos da Estratégia de Negócios Digitais (DBS), que uma das formas de se caracterizar a Transformação Digital é pelo modo como a organização responde aos desafios digitais. Se a organização consegue aproveitar a perturbação no ambiente para desenvolver novas propostas de valor, reconfigurar sua rede, criar canais digitais e desenvolver a ambidestria e agilidade, estaremos diante de um processo de Transformação Digital.

No contexto em análise, a implantação de plataformas públicas de processamento de ações judiciais criou uma perturbação no ambiente judicial, impondo aos departamentos jurídicos contenciosos de grandes empresas, que atuam com grandes volumes de processos, a, invariavelmente, apresentar uma resposta estratégica para a manutenção de suas operações. Essa perturbação ocorreu nas três frentes sugeridas por Vial (2019):

- a) o uso de TI se tornou um elemento indispensável à prática da atividade jurídica (Hino & Cunha, 2020), modificando o comportamento e expectativas dos operadores do direito;
- b) novos *players*, como os desenvolvedores de *softwares*, passaram a integrar o mercado de serviços jurídicos com maior peso e relevância;
- c) a mudança de paradigma processo-papel para processo-digital aumentou enormemente a disponibilidade de dados de processos judiciais disponíveis.

Portanto, para as empresas cuja resposta estratégica foi melhorar seus processos de criação de valor, seriam aplicáveis os conceitos e teorias descritos no contexto da Transformação Digital. Desse modo, procuramos ilustrar na Figura 10, o processo de TD do Departamento Jurídico Contencioso, com base no modelo teórico desenvolvido por Vial (2019).

Figura 10: Processo de TD no contexto do jurídico contencioso



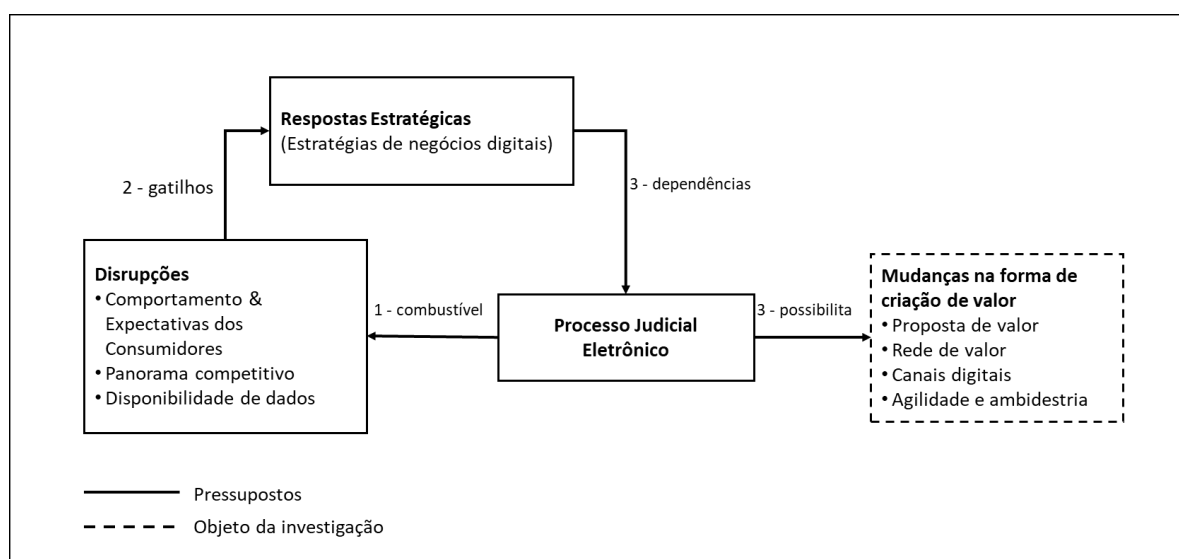
Fonte: Adaptado de Vial (2019).

Apesar de existirem na literatura de TD, definições que apontem para as organizações como o alvo desse processo, foi utilizado no trabalho o conceito de Entidade (Vial, 2019), por ser consistente com o conceito de virtualização, ou genericamente, digitalização (*digitalization*), que inclui contexto individuais, organizacionais e sociais mais amplos (Legner et al., 2017). Além disso, estudos em Recursos Humanos (Meduri & Yadav, 2021; Strohmeier, 2020; Vardarlier & Ozsahin, 2021), Contabilidade e Finanças (Kokina et al., 2021; O’Leary, 2021; Troshani et al., 2018), Logística (Hartley & Sawaya, 2019; Preindl et al., 2020; Shashi et

al., 2020), dentre outras especialidades, trazem visões parciais da organização no contexto de TD, legitimando um estudo em relação ao departamento jurídico.

Dessa forma, apresentamos na Figura 11, o modelo conceitual da pesquisa, no qual o Uso de Tecnologia Digital (Plataforma de processamento eletrônico de ações judiciais), as disrupções e as respostas estratégicas são dados como pressupostos, sendo o objeto de análise dessa pesquisa as eventuais mudanças nas formas de criação de valor do Departamento Jurídico Contencioso.

Figura 11: Representação do modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em (Vial, 2019)

3.1. Proposições

As proposições são componentes importantes para o pesquisador de estudos de caso, pois as proposições dirigem o foco para o que realmente deve ser examinado no objetivo em estudo (Yin, 2015). Assim, em consonância com a fundamentação teórica e o modelo conceitual apresentados, foram elaboradas as seguintes proposições:

(P1) Proposição 1: O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a transformação digital de departamentos jurídicos contenciosos.

- (P2) Proposição 2:** O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a criação de novas propostas de valor.
- (P3) Proposição 3:** O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a criação de novas redes de valor.
- (P4) Proposição 4:** O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a criação de canais digitais.
- (P5) Proposição 5:** O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou o desenvolvimento de ambidestria e agilidade organizacional.

4. METODOLOGIA

Esse estudo se propõe a investigar as mudanças estruturais no departamento jurídico contencioso decorrentes da utilização de tecnologia da informação, após a implementação dos sistemas públicos de processamento eletrônico de ações judiciais. A revisão de literatura realizada nesse estudo (p. 23) mostrou que o uso de TI no Direito é abordado, majoritariamente, sob dois enfoques: o do Poder Público e dos escritórios de advocacia. Essa pesquisa, portanto, tem a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre o uso de TI nos departamentos jurídicos de grandes empresas, a fim de se verificar se o fenômeno da Transformação Digital ocorreu nessa entidade, em função da adoção de plataformas de processamento eletrônico de ações judiciais pelo Poder Judiciário.

A seguir serão detalhados os procedimentos metodológicos propostos para a pesquisa, a estrutura da pesquisa a ser realizada, a caracterização do tipo de pesquisa, a forma de coleta de dados, bem como a técnica para análise dessas informações.

4.1. Tipo de pesquisa

O método de pesquisa que será utilizado no estudo é o qualitativo, tendo em vista se tratar de um tema relevante e pouco explorado tanto no Direito quanto no campo de Sistemas de Informação. Considerando que o foco central da questão de pesquisa está na identificação de “como” a tecnologia da informação tem sido utilizada nos departamentos jurídicos, o estudo de caso se mostra uma estratégia de pesquisa apropriada. Além disso, o estudo de caso é indicado quando o foco de estudo é um fenômeno atual (Eisenhardt, 1989) e o pesquisador tem pouco ou nenhuma influência sobre eventos comportamentais (Yin, 2015), como no caso em questão.

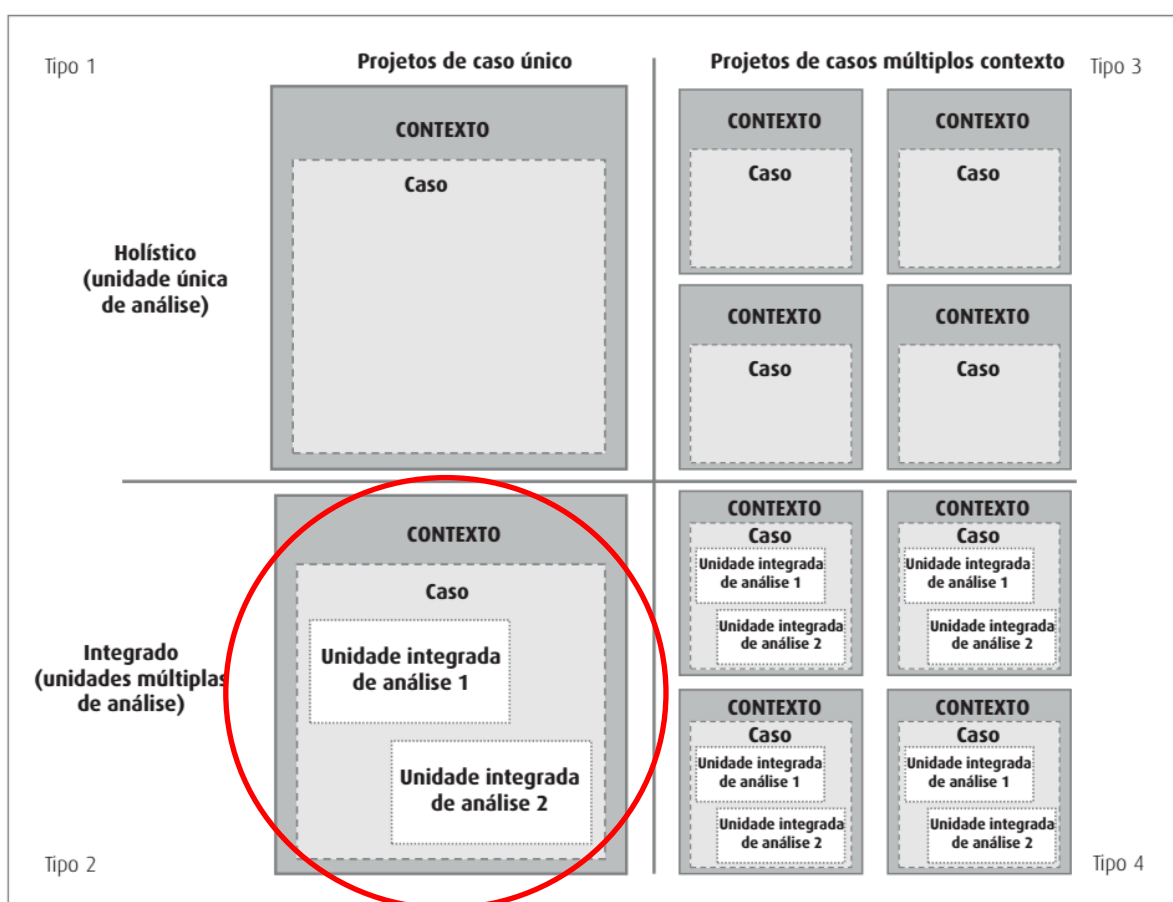
4.1.1. Estudo de caso

Em geral, a pesquisa de estudo de caso é uma estratégia na qual o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos (Creswell, 2010) e se mostra adequada para entender as interações relacionadas à

tecnologia da informação e os contextos organizacionais (Benbasat et al., 1987). Assim, como exemplo de utilização dessa estratégia de pesquisa, Cavalheiro et al., (2019) empregaram o estudo de caso para analisar como as obrigações fiscais impactaram a informatização das pequenas empresas no Brasil.

Yin (2015) sugere a existência de quatro tipos de pesquisa de estudo de caso, conforme a matriz abaixo (Figura 12). A matriz demonstra, *a priori*, que todos os tipos de projetos incluem análise das condições contextuais em relação ao “caso”. As linhas pontilhadas entre os dois, caso e contexto, apontam que os limites entre eles provavelmente não são rígidos. A matriz aponta, também, que os estudos de casos únicos e múltiplos refletem diferentes situações de projeto e nessas duas variantes podem existir unidades de análise unitárias ou múltiplas. Os quatro tipos de projetos de estudos de caso resultantes são: Tipo 1 - projetos de caso único (holísticos); Tipo 2 - projetos de caso único (integrados); Tipo 3 - projetos de casos múltiplos (holísticos) e; Tipo 4 - projetos de casos múltiplos (integrados).

Figura 12: Tipos básicos de projetos de estudo de caso



Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Nota: O Círculo vermelho representa o tipo de estudo de caso escolhido para esta pesquisa (Estudo de Caso único)

Na presente pesquisa, fez-se a opção por um estudo de caso único integrado em duas gerências jurídicas em um grande banco de varejo brasileiro. O estudo de caso único justifica-se por se tratar de um caso comum, potencialmente replicável (Yin, 2015) e três fatores são determinantes para a validade do caso:

- i. **Quantidade de litígios:** O setor bancário é altamente litigante, sendo o segundo setor econômico com mais processos judiciais em trâmite no Brasil (Conselho Nacional de Justiça, 2012, 2020; Tribunal Superior do Trabalho (TST), 2021);
- ii. **Concentração bancária:** O mercado bancário brasileiro é bastante concentrado, com poucos bancos com operações de varejo (Febraban, 2019) e;
- iii. **O alto investimento em TI:** Os bancos são as organizações que mais investem em Tecnologia da Informação no país (Meirelles, 2021), sendo, portanto, possível presumir que praticam o estado da arte.

Essa pesquisa, destarte, ao utilizar a estratégia de estudo de caso, tem por objetivo lançar luz sobre os conceitos/princípios teóricos relacionados à Transformação Digital em um contexto específico. Desse modo, entende-se que as lições aprendidas nesse trabalho possam ser aplicadas tanto na reinterpretação de outros casos concreto, como para definir novas pesquisas focando situações concretas adicionais, estabelecendo, portanto, generalizações analíticas.

4.1.2. Validade & Confiabilidade da Pesquisa

Segundo (Yin, 2015), são elementos de validade e confiabilidade da pesquisa: a) a validade externa, que representa a definição do domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas; b) a validade interna, na qual se busca as relações causais e não se aplicam a estudos exploratórios e descritivos; c) a validação dos construtos, que representa a identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo e; d) a confiabilidade, que demonstra a replicabilidade dos procedimentos. Para o presente estudo, foram adotadas as seguintes estratégias de validação da pesquisa (Quadro 3).

Quadro 3: Elementos de confiabilidade relacionados à qualidade do Estudo de Caso

Elementos de validação	Definição	Como foi aplicado
Validade externa	Caso representativo, possibilidade de generalização analítica.	Seleção de um caso representativo, com um dos maiores <i>players</i> do setor bancário brasileiro, que é um setor altamente concentrado.
Validação dos construtos	Análise dos construtos requer múltiplas fontes de dados.	Coleta de dados de fontes como entrevistas com advogados, documentos e arquivos.
Confiabilidade	Replicabilidade aumenta a confiabilidade dos resultados. O uso de protocolos de pesquisa é necessário para planejar a coleta de dados.	Protocolo de entrevista.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2015).

4.2. Coleta de dados

As evidências de um estudo de caso são obtidas por meio dos dados coletados na pesquisa. As fontes tradicionais de evidência utilizada em pesquisas qualitativas são: observação, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais (Creswell, 2010). O uso de múltiplas fontes de dados é uma característica do estudo de caso e permite avaliações do mesmo fenômeno sob diferentes perspectivas. Com a triangulação dos dados, a convergência das evidências ajuda reforçar a validade dos constructos.

Quadro 4: Fontes de evidências - Pontos fortes, fracos e providências

Fonte de evidência	Pontos Fortes	Pontos fracos	Forma de mitigação
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas • Perceptíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialidade devido às questões mal articuladas • Parcialidade da resposta • Incorreções devido à falta de memória • Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir. 	Foi elaborado um protocolo de entrevistas, submetido ao Comitê de Conformidade Ética da Fundação Getúlio Vargas e banca de qualificação com professores doutores da FGV.
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Estável • Discreta • Exata • Ampla cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperabilidade – pode ser difícil de recuperar • Seletividade parcial, se a coleção for incompleta • Parcialidade do relatório • Acesso 	Foram utilizados documentos públicos, bem como documentos privados elaborados pela empresa (caso do estudo), auditados por terceiros e tornados públicos por imposição legal como balanço, fato relevante, dentre outros.
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • [idem à documentação] • Precisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • [idem à documentação] • Acessibilidade devido a razões de privacidade. 	[idem à documentação]

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Nesse estudo serão utilizados como fontes de evidências: documentos registros em arquivos e entrevistas semiestruturadas. Cada fonte de evidências possui seus pontos fortes e pontos fracos. No Quadro 4 apresentamos esses pontos para as fontes escolhidas para a pesquisa e os procedimentos adotados para mitigação das fraquezas.

4.2.1. Entrevistas

Entrevista é o método de coleta de dados mais comumente utilizado nas pesquisas qualitativas e nas pesquisas sociais em geral (King et al., 2019). Há boas razões para isto. Ao realizar entrevistas, o pesquisador pode alcançar áreas da realidade que, de outra forma, permaneceriam inacessíveis, como as experiências e atitudes subjetivas das pessoas (Peräkylä & Ruusuvuori, 2018).

Além disso, representa uma fonte de evidência de grande relevância para o estudo de caso, por ser, em grande parte, sobre assuntos humanos ou ações comportamentais. *Insights* importantes sobre o tema de pesquisa podem ser proporcionados por entrevistados bem-informados, ajudando, inclusive, a identificar outras fontes relevantes de evidência (Yin, 2015).

As formas mais profundas de entrevistas qualitativas são as entrevistas semiestruturadas e não estruturada, sendo que a principal diferença entre elas a possibilidade do entrevistador manter algum controle sobre a entrevista em relação ao foco planejado na entrevista semiestruturada (Rubin & Rubin, 2012).

Desse modo, tendo em vista que essa pesquisa trata especificamente do uso de tecnologia para a operacionalização da advocacia corporativa, optou-se pelo método de entrevista semiestruturada. Foram realizadas três entrevistas com advogadas, que ocupam as posições de advogadas sênior, plena e júnior, e que atuam no departamento jurídico trabalhista contencioso, com aproximadamente uma hora de duração em média, conforme se verifica do Quadro 5: Dados das entrevistas.

Todas as entrevistas foram realizadas por videoconferência utilizando a ferramenta de comunicação Zoom, tendo sido gravadas e transcritas integralmente, mantendo-se exatamente os termos utilizados pelos entrevistados, a fim de se manter a veracidade das informações e a qualidade das análises. Embora alguns autores não recomendem a videoconferência como o

meio mais adequado para a realização de entrevistas, em razão de potenciais riscos de restrição na quantidade e qualidade de entrevistados em determinados contextos (Hewson, 2007 como citado em King et al., 2019) a opção pela realização das entrevistas por videoconferência se deu exclusivamente em função da pandemia da COVID-19, uma vez que dentre as principais recomendações para prevenção da doença está o distanciamento social (World Health Organization - WHO, 2021).

Quadro 5: Dados das entrevistas

Cargo	Data	Duração	Forma de Comunicação
Advogada Sênior 1	27/04/2021	01:08:12	Internet (Plataforma Zoom)
Advogada Junior 1	21/05/2021	00:41:32	Internet (Plataforma Zoom)
Advogada Plena 1	21/05/2021	00:43:31	Internet (Plataforma Zoom)

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.1.1. Protocolo de entrevista

A fim de estabelecer os procedimentos que deveriam ser realizados durante as entrevistas, foi elaborada um protocolo de entrevistas, cujo detalhamento se encontra no Apêndice A. Em linhas gerais, o protocolo de entrevista contém:

1. A descrição das instruções para realização das entrevistas, a fim de que pudessem ser replicadas a cada encontro.
2. As questões apresentadas aos entrevistados que foram organizadas em três bloco:
 - a. Questões sobre o entrevistado;
 - b. Questões sobre a organização;
 - c. Questões sobre as tecnologias da informação utilizadas na organização e seu uso.

Desse modo, as perguntas 1 a 6, se referem ao próprio participante e como ele se posiciona em relação à TI. As perguntas 7 a 10 tem por objetivo levantar informações sobre a estrutura da organização e do departamento jurídico, os principais processos de negócio e o relacionamento com o departamento de TI.

Em relação às perguntas 11 a 14, questiona-se quais tipos de tecnologia de informação são utilizadas na área. E por fim, as perguntas 15 a 24 visam identificar como se dá o uso de TI nos principais processos do Jurídico Contencioso, conforme descrito na literatura.

4.2.1.2. Procedimentos de conformidade ética para a realização das entrevistas

O Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – CEPH, da Fundação Getúlio Vargas, instituído por meio da Portaria nº 38/2016 e regulamentado pela Portaria nº 37/2017, ambas expedidas pela presidência da referida instituição, é o órgão responsável por apreciar os projetos de pesquisas desenvolvidos no âmbito da Rede de Pesquisa e Conhecimento Aplicado da FGV e que envolvam seres humanos, nas quais o pesquisador obtenha: (i) dados por meio de intervenção ou interação com o indivíduo; ou (ii) em que informações privadas sobre o indivíduo sejam identificáveis; ou (iii) que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana.

Diante dessa exigência institucional, esta pesquisa foi submetida ao Comitê em 16 de dezembro de 2020, tendo sido aprovada na reunião de deliberação CEPH do dia 29 de janeiro de 2021, cujo parecer foi emitido em 02 de fevereiro de 2021. Como requisito para a submissão, foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, documento este desenvolvido especificamente para esta pesquisa e que se encontra no Apêndice B. Esse documento tem por finalidade explicar ao participante da entrevista os seguintes itens: 1. As características e objetivos da pesquisa; 2. Os procedimentos para realização da entrevista; 3. A participação do entrevistado na pesquisa; 4. A voluntariedade e o direito de desistência do participante; 5. Os riscos e benefícios envolvidos na pesquisa; 6. O direito do participante à confidencialidade das informações prestadas; 7. Garantia de acesso aos dados e dúvidas em geral e; 8. O Consentimento do participante.

O Termo de Consentimento desta pesquisa, devidamente aprovada pela CEPH, foi apresentado a cada participante no início da entrevista e uma cópia foi enviada ao e-mail fornecido pelos entrevistados, sendo que todos consentiram com a utilização das informações (vide Quadro 6).

Quadro 6: Consentimento da entrevista

Participante	Forma de comunicação	Data de envio do termo	Data de resposta	Consentimento
Advogada Sênior 1	E-mail	05/05/2021	06/05/2021	Consentiu.
Advogada Junior 1	E-mail	25/05/2021	25/05/2021	Consentiu
Advogada Plena 1	E-mail	25/05/2021	28/05/2021	Consentiu

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.2. Documentos

O uso de documentos na pesquisa de estudo de caso tem por intuito legitimar e ampliar as evidências de outras fontes. Documentos são úteis na averiguação da correção da ortografia de títulos e/ou nomes das pessoas e organizações que possam ser mencionados em uma entrevista, por exemplo. Os documentos podem também oferecer detalhes específicos para corroborar a informação de outras fontes. Contudo, se as evidências documentais forem contraditórias, será necessário o aprofundamento da investigação nesse tópico.

No caso em estudo, para investigação de evidências que corroborem com as demais fontes de dados sobre o uso de tecnologia de informação na área jurídica, foram avaliados documentos públicos, como Leis, Decretos e Portarias, assim como documentos privados tornados públicos por imposição legal, como documentos contábeis auditados. Os arquivos utilizados na pesquisa podem ser verificados no Quadro 7:

Quadro 7: Documentos utilizados na pesquisa

Tipo de documento	Autor	Nome do documento
Lei	República Federativa do Brasil	Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991. Lei nº 9.800, de 26 de maio de 1995. Lei nº 10.259, de 12 de julho de 2001. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.
Decreto-lei	República Federativa do Brasil	Decreto-lei no 5.452, de 1º de maio de 1943 (CLT Consolidação das Leis do Trabalho).
Provimento	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região.	Consolidação das Normas da Corregedoria [CNC] do
Site	Empresa estudada nesta pesquisa	Organograma disponível no site. Posicionamento da marca em relação à Tecnologia.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.3. Registros em arquivos

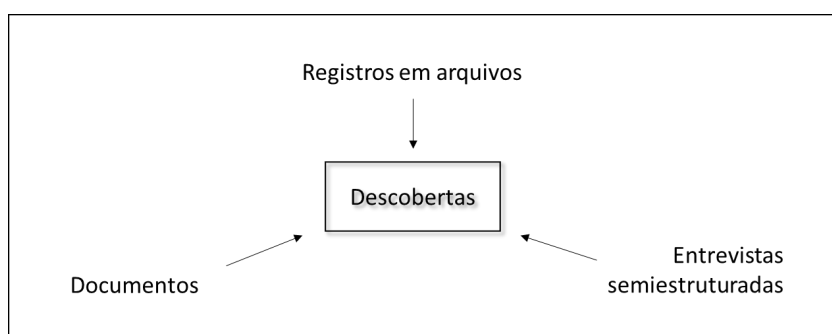
Registros em arquivos, como arquivos de uso público produzidos por terceiros sobre o caso, podem, em conjunto com outras fontes de informação, ser relevantes para o Estudo de Caso (Yin, 2015). Esses registros são produzidos em contextos determinados para atender finalidades específicas, motivo pelo qual recomenda-se que, quando utilizados, sejam devidamente confirmadas as condições sob as quais foram produzidos e sua exatidão. Na presente pesquisa de do Estudo de Caso, foi utilizado um arquivo público contendo a relação das partes litigantes no Tribunal Superior do Trabalho em formato de planilha eletrônica.

4.3. Análise de dados

O processo de exame dos dados levantados na pesquisa envolve uma sequência de organização e análise, a fim de se extrair sentido dos dados (Creswell, 2010). Desse modo, a análise dos dados tem por objetivo reduzir o excesso de dados coletados a um conjunto essencial, a fim de que se possa representar o conhecimento adquirido em campo.

Não há metodologia pronta e fixa na pesquisa qualitativa, porém independentemente do modo como se realize, o aspecto mais importante do cenário é referente ao rigor (Yin, 2016). Ainda de acordo com Yin (2016) o rigor é o fruto de três ações preventivas: (i) conferir e reconferir a precisão dos dados; (ii) tornar sua análise mais meticulosa e completa possível e; (iii) procurar distinguir constantemente os vieses indesejados impostos pelos valores do pesquisador quando estiver analisando os dados. Tomadas essas precauções, buscou-se nessa pesquisa evidenciar as descobertas que encontraram convergência nas fontes de dados utilizadas (vide Figura 13).

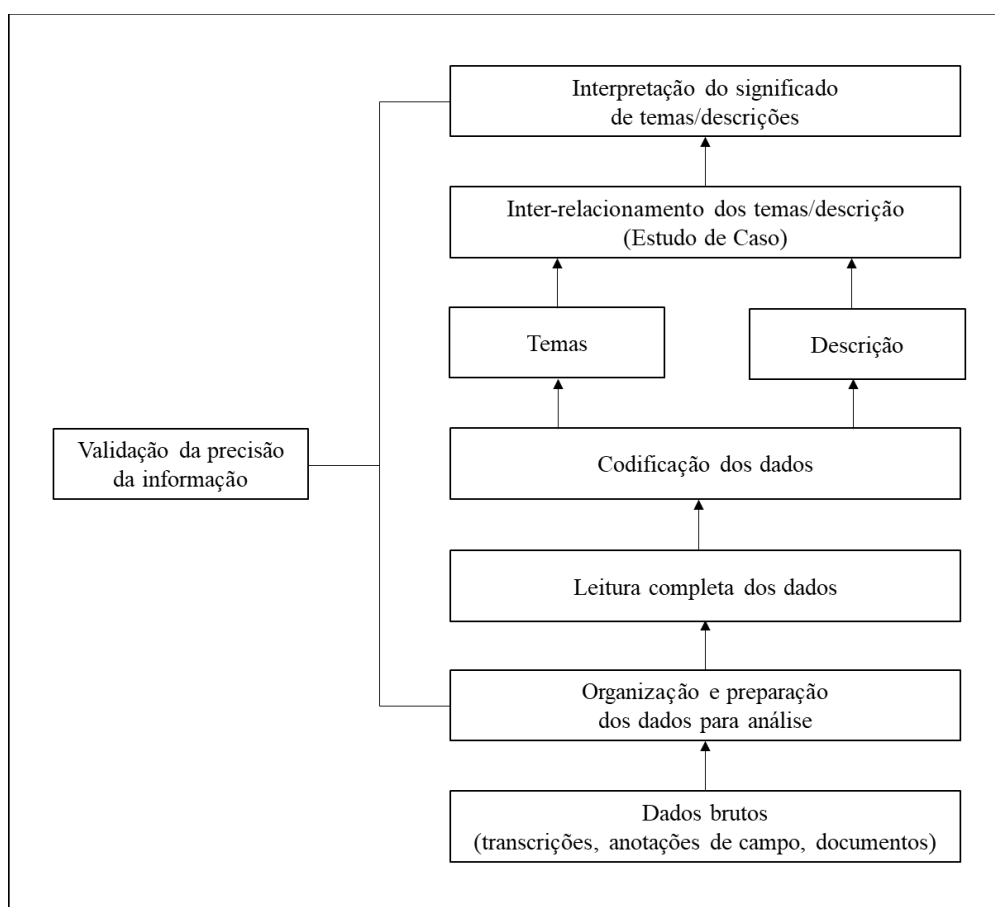
Figura 13: Convergência de evidências (Caso único)



Fonte: Adaptado de Yin (2015)

A análise dos dados foi realizada concomitantemente com a coleta, interpretação e redação dos relatórios. O método utilizado foi inspirado no modelo proposto por Creswell (2010) e complementado pela técnica de análise de Bardin (2021). A opção por essa abordagem se deu por possibilitar a recursividade dos vários estágios em função dos achados, apesar do modelo se apresentar de forma hierárquica e linear. Todas essas etapas estão ilustradas no Modelo de Análise de dados na pesquisa qualitativa presente na Figura 14.

Figura 14: Análise de dados na pesquisa qualitativa



Fonte: Adaptado de Creswell (2010).

Baseado no modelo proposto, foram realizadas as seguintes etapas:

- **Passo 1:** Na primeira etapa, foi realizada a transcrição das entrevistas, a organização dos documentos e arquivos e a consolidação das notas tomadas ao longo da pesquisa.
- **Passo 2:** Foi realizada a leitura preliminar de todo o material coletado, a fim de obter uma percepção geral das informações e refletir sobre o significado total.

- **Passo 3:** A seguir, foi realizada a codificação do material, seguindo a técnica de análise de conteúdo de entrevistas proposta por Bardin (2021), organizando em blocos ou segmentos de textos. Foi utilizado nesse processo o software AtlasTI.
- **Passo 4:** Redação das descrições dos temas e categorias de análise que emergiram da revisão de literatura (vide Quadro 8).
- **Passo 5:** Descrição dos relacionamentos entre os temas e categorias.
- **Passo 6:** Redação das interpretações obtidas com a análise.

Desse modo, descrito o método de análise dos dados, será apresentado no próximo tópico o processo de triangulação dos dados a partir dos temas e categorias identificadas na literatura.

Quadro 8: Temas e categorias

Literatura de referência	Temas	Categorias
Albertin (2009); Vial (2019)	Entrevistado	Visão sobre TI
Albertin (2009); Albertin & Albertin (2016); McFarlan et al. (1983)	Organização	Papéis e funções
Albertin (2009); Nolan (1979)		Relacionamento entre Jurídico e TI
Murphy & Drakos (2020); Sillanpaa (2020)	TI	Tecnologias de informação utilizadas Processos de negócio
Susskind (1996, 2017)	Uso de TI	Levantamento de provas Gestão de documentos Pesquisa de doutrina e jurisprudência Gerenciamento de projetos Acompanhamento processual Estratégia processual Tática processual Negociação Advocacy

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3.1. Triangulação

De acordo com Yin “o uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais” (Yin, 2015, p.125). Nesse sentido, a triangulação dos dados proporciona avaliações do mesmo fenômeno sob diferentes visões, o que ajuda a reforçar a validade dos constructos.

No presente estudo, os temas e categorias que emergiram a partir da revisão da literatura foram triangulados entre as fontes de coleta de dados conforme se verifica do Quadro 9.

Quadro 9: Triangulação das fontes de dados

Tema	Categoria	Triangulação
Entrevistado	Visão sobre TI	Entrevistas e documentos (site)
Organização	Organograma	Entre os participantes entrevistados e documentos (site)
	Funções do departamento	Entre os participantes entrevistados e documentos (site)
	Relacionamento entre Jurídico e TI	Entre os participantes entrevistados.
TI	Tecnologias de informação utilizadas	Entrevistas e documentos (sites)
	Processos de negócio	Entrevistas, documentos (leis, decretos, portarias e sites), arquivos.
Uso de TI	Levantamento de provas	Entre os participantes entrevistados.
	Gestão de documentos	Entre os participantes entrevistados.
	Pesquisa de doutrina e jurisprudência	Entre os participantes entrevistados.
	Gerenciamento de projetos	Entre os participantes entrevistados.
	Acompanhamento processual	Entre os participantes entrevistados.
	Estratégia processual	Entre os participantes entrevistados.
	Tática processual	Entre os participantes entrevistados.
	Negociação	Entre os participantes entrevistados.
	Advocacy	Entre os participantes entrevistados.

Fonte: Elaborada pelo autor.

5. ESTUDO DE CASO

Esta seção dedica-se à apresentação das informações a respeito do perfil da organização selecionada para o Estudo de Caso, das unidades de análise, do macrofluxo do processo e os sistemas de informação envolvidos nesses processos, informações essas baseadas nos dados levantados nas respostas ao roteiro de perguntas, documentos e arquivos.

Antes de adentrar nas informações sobre a organização em estudo, é importante destacar que a empresa concordou em participar da pesquisa com a exigência de que sua identificação permanecesse anônima. Desse modo, informações que pudessem identificar a instituição, direta ou indiretamente, não foram empregados na pesquisa. Dados utilizados para explicação de determinados contextos (social, econômicos ou jurídicos) foram apresentados de forma setorial ou individualmente, desde que esses dados não permitissem a identificação da empresa.

Em relação às informações sobre a estrutura organizacional, o fluxo dos processos de negócio ou as funções dos sistemas utilizados, estes serão integralmente apresentados conforme os dados coletados na pesquisa, pois entende-se que não são suficientes para determinar a identidade da empresa objeto do estudo e/ou dos participantes da pesquisa.

5.1. A organização e as unidades de análise

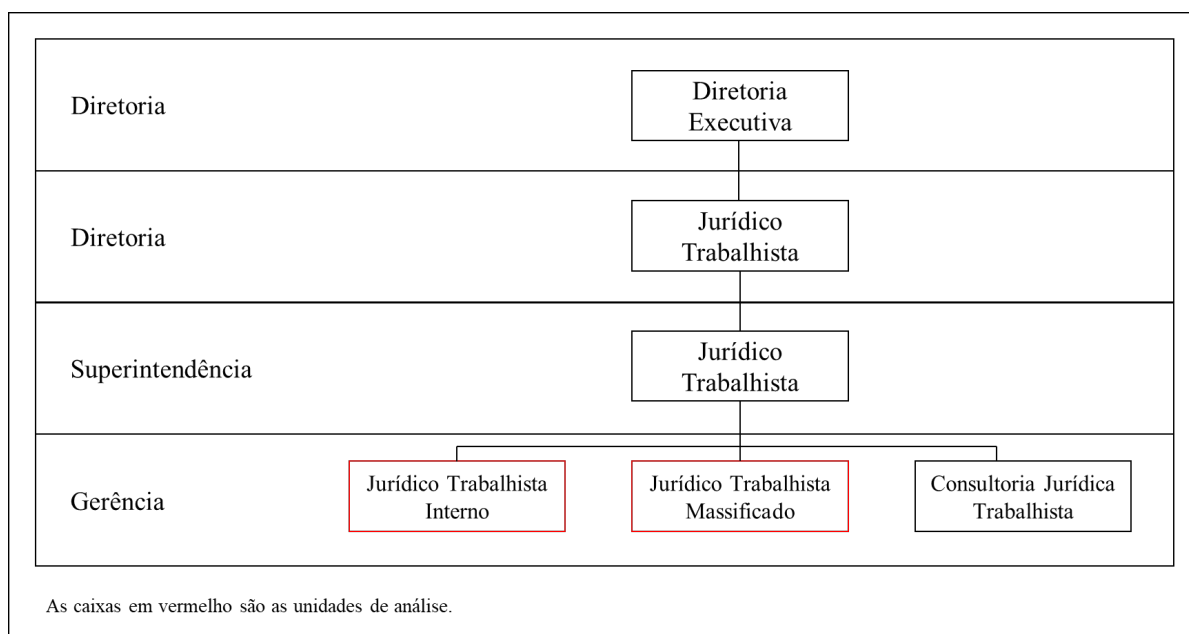
A empresa selecionada para o Estudo de Caso é uma instituição bancária brasileira, que, de acordo com a definição do Banco Central do Brasil, pode ser classificado como um banco múltiplo, ou seja, uma instituição financeira que atua em carteiras comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento (BCB, 2021).

A atividade bancária é fortemente dependente da área jurídica, seja em seu *core business* (e.g. execução de garantias em contratos), seja no *back office*, como apontam os dados do ano de 2020 do Tribunal Superior do Trabalho, que demonstram que estabelecimentos bancários são réus em 21.461 ações judiciais, aproximadamente 21,73% do total de processos em curso naquele tribunal (TST, 2021).

Desse modo, diante da grande quantidade de processos judiciais, especificamente em relação aos processos trabalhistas, optou-se por realizar a pesquisa no Departamento Jurídico Trabalhista Contencioso da instituição bancária objeto do presente estudo. De acordo com os

dados obtidos a partir das entrevistas (Questão 7 do protocolo de pesquisa – Apêndice A) e informações divulgadas no site da empresa, que tem a obrigação de prestar essas informações aos investidores por se tratar de uma Sociedade Anônima de capital aberto (Lei nº 6.404, 1976), foi possível identificar que esse departamento se encontra hierarquicamente abaixo de uma diretoria executiva e acima da Superintendência Jurídica Trabalhista. Abaixo da Superintendência se encontram três gerências: Jurídico Trabalhista Interno, onde os advogados contratados como empregados do banco atuam em juízo para defesa dos interesses da organização; o Jurídico Massificado, no qual os escritórios de advocacia contratados pelo banco atuam como seus procuradores e; a Consultoria Jurídica Trabalhista, que fornece pareceres aos demais órgãos do banco sobre questões trabalhistas (vide Figura 15)

Figura 15: Estrutura organizacional do caso em estudo



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Jurídico Trabalhista Interno e o Jurídico Trabalhista Massificado foram escolhidos como unidades de análise por atuarem diretamente com os processos judiciais em trâmite em todo o território nacional, se utilizando, para tanto, da plataforma PJe (Processo Judicial Eletrônico), que é o sistema em operação na Justiça do Trabalho. O fenômeno é recente, uma vez que somente em 2017 todas as varas do trabalho passaram a processar suas ações no PJe (Giesel et al., 2017). Desse modo, as áreas escolhidas se mostram relevantes para o objeto da pesquisa.

5.2. Macrofluxo do processo de negócio

O processo de negócio organizado pela instituição em estudo para processamento das ações judiciais na qual é parte, obedece, como não poderia deixar de ser, à lógica da legislação que estabelece o trâmite das ações judiciais no âmbito da justiça do trabalho (Decreto-lei nº 5.452, 1943 e, supletivamente, a Lei nº 13.105, 2015). O processo judicial se inicia por impulso da parte (art. 2º da Lei 13.105/2015 – Código de Processo Civil), com a apresentação da petição inicial ao juiz, e termina com a certificação do trânsito em julgado, que torna imutável e indiscutível a última decisão que julgou o objeto do processo e não admite mais recurso (art. 502 da Lei 13.105/2015 – Código de Processo Civil).

Desse modo, no contexto em análise (jurídico trabalhista), quem pode impulsionar o Poder Judiciário a fim de discutir relações de trabalho são as pessoas físicas que desenvolveram atividade laboral na instituição, por meio de um processo judicial individual, ou pessoas jurídicas que representam a coletividade, como explicado na entrevista concedida pela Advogada Plena 1:

[...] “processo individual é um CPF que entra com uma ação contra o banco. Um processo coletivo é o sindicato ou o Ministério Público do Trabalho que aciona o banco e aí eles fazem pedidos coletivos porque eles representam a coletividade.” Trecho da entrevista concedida por Advogada Plena 1.

Recebida a ação pelo juiz do trabalho, ele ordenará a citação, que é o ato pelo qual o réu é convocado para integrar o processo (Art. 238 do Código de Processo Civil). Desse modo, toda vez que uma pessoa (física ou jurídica) move uma ação contra o Banco, é expedido pelo Poder Judiciário um documento informando-o sobre o processo. Em determinados Estados do Brasil, essa citação é enviada para uma área do Banco denominada Operação, centralizando e facilitando a atuação do jurídico. Contudo, em outros Estados, as citações são enviadas para as agências bancárias, o que dificulta o processo de defesa do Banco, uma vez que as agências precisarão repassar essa informação ao jurídico, o que consome uma fração do tempo de defesa, conforme explicado durante a entrevista concedida pela Advogada Sênior 1:

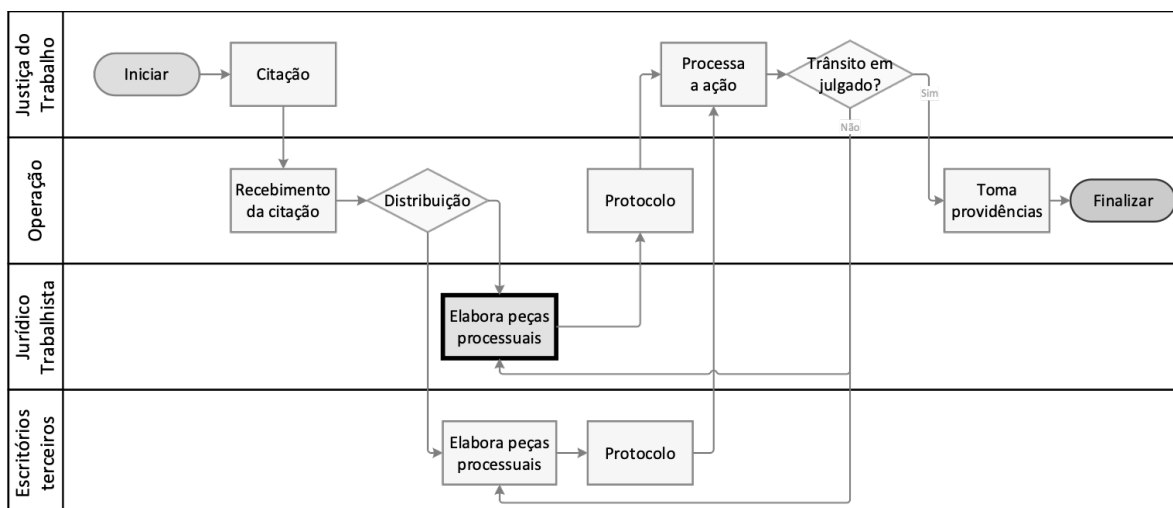
(...) “Em São Paulo, por exemplo, ... é o polo administrativo do BANCO, então todas as notificações são encaminhadas para lá... Outros estados vão para agências”. Trecho da entrevista concedida por Advogada Sênior 1.

Recebida a citação pela área de operação e cadastrada no sistema que gerencia as demandas do jurídico trabalhista, o próprio sistema, com base em parâmetros já preestabelecidos, direciona a demanda, ou para os escritórios contratados pelo banco para representá-lo em juízo, ou para o jurídico interno, conforme se verifica de outro trecho da entrevista mencionada anteriormente:

(...) “E tem uma área que ainda faz um cheque para ver se está ok... que faz a gestão de escritórios, vê se está tudo certinho se foi direcionado, mas automaticamente vai direcionando.” (...) Trecho da entrevista concedida por Advogada Sênior 1.

Identificados e distribuídos os processos aos responsáveis por representar o Banco em juízo, estes executam suas tarefas (petições, audiências e recursos) até o encerramento da ação. Ao final, caso ainda haja alguma providência a ser tomada, como, por exemplo, pagar uma quantia na qual o Banco tenha sido condenado ou restituir valores colocados à disposição da justiça para a apresentação de recursos (depósitos recursais), a área de operações toma as providências cabíveis, conforme ilustrado na Figura 16.

Figura 16: Macrofluxo do processo de negócio do contencioso (interno e massificado)



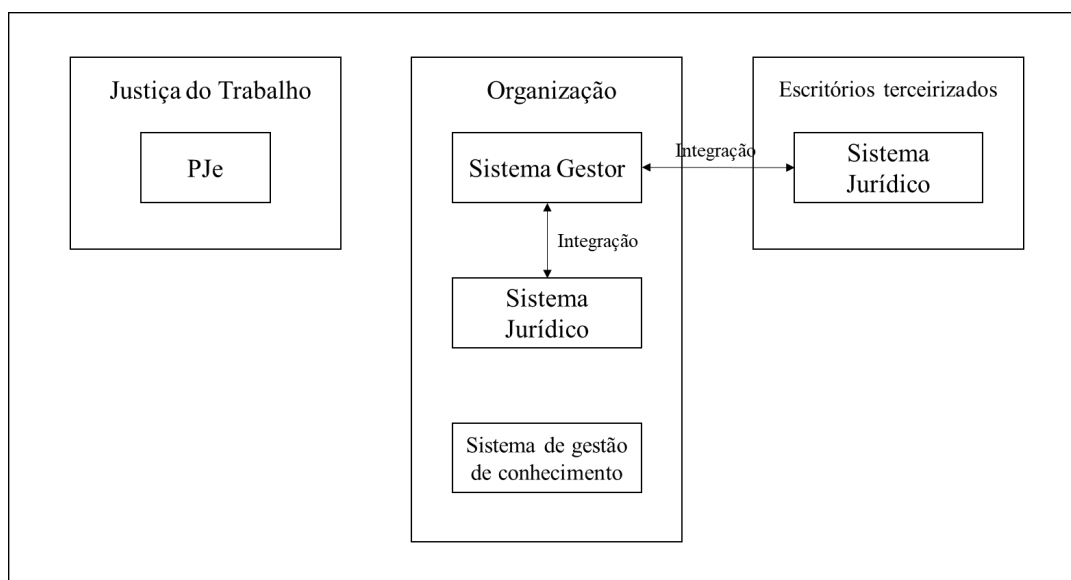
Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, com a citação devidamente recebida e cadastrada no sistema, uma comunicação interna, disparada pelo próprio sistema gestor, informa uma equipe da área de Operação denominada “Área de Subsídios” a iniciar o levantamento dos documentos que irão instruir a defesa do Banco.

5.3. Sistemas utilizados no processo de negócio

Além da plataforma PJe, da Justiça do Trabalho, o Banco, para execução dos processos de negócio das unidades de análise (jurídico interno e massificado), utiliza três sistemas: Um **sistema gestor**, onde as informações de todos os processos são coletadas junto ao PJe, armazenadas e distribuídas aos *stakeholders*; um **sistema jurídico especializado** que fornece o controle dos prazos e a agenda de audiências; e um **sistema de gestão de conhecimento**, que sugere modelos de petições e teses para otimização do trabalho do advogado. Além desses sistemas, os escritórios terceirizados possuem seus próprios sistemas, que podem ou não se integrar ao sistema gestor do banco (Vide Figura 17).

Figura 17: Mapa de sistemas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram apresentados nesta seção o contexto no qual o departamento jurídico trabalhista opera seus processos de negócio. Adiante passamos a expor as análises e resultados relacionados com o tema da pesquisa, mais especificamente.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados das análises realizadas e, por fim, serão discutidos com maior profundidade os temas mais relevantes que emergiram a partir das evidências coletadas. A apresentação dos resultados contempla tanto a apresentação dos dados referentes às entrevistas, quanto a apresentação das categorias construídas com base na metodologia proposta.

Nesse sentido, a construção das categorias seguiu às etapas propostas por Bardin (2021), que consistem na descrição analítica e na interpretação referencial associada à categorização e à análise dos dados, com base nas informações coletadas nas entrevistas, conforme o roteiro de entrevistas (Apêndice A). A apresentação dos resultados foi organizada de modo a consolidar assuntos pela sua relevância e não seguiu, necessariamente, a mesma ordem estabelecida no roteiro para entrevistas.

6.1. Caracterização dos indivíduos

Conforme descrito na metodologia, foram realizadas entrevistas com advogadas que atuam no departamento jurídico contencioso (jurídico interno e massificado) da instituição bancária objeto desse estudo, a respeito das percepções decorrentes do uso de TI nas atividades diárias que desenvolvem.

Conforme se verifica do Quadro 10: Caracterização dos participantes, as participantes têm em média 34 anos, se reconhecem como mulheres e trabalham em média há 13 anos no Banco. Além disso, todas as participantes declararam possuir pós-graduação lato sensu em direito e processo do trabalho.

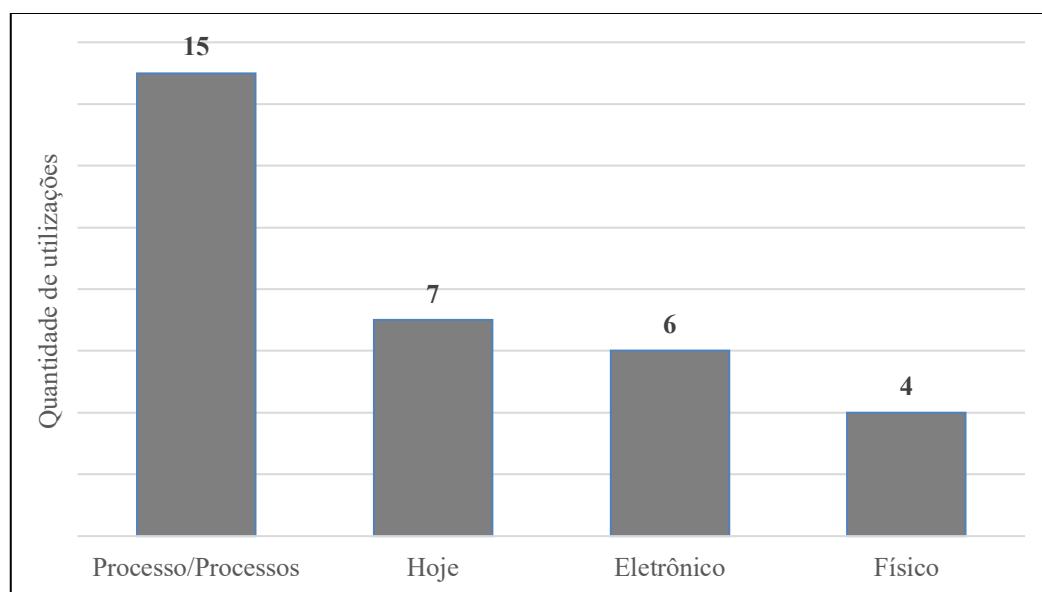
Quadro 10: Caracterização dos participantes

Participante	Idade	Tempo de trabalho na organização	Identidade de gênero
Advogada Sênior 1	36 anos	15 anos	Feminino
Advogada Junior 1	35 anos	14 anos	Feminino
Advogada Plena 1	33 anos	12 anos	Feminino

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar as respostas à pergunta 6 do roteiro de entrevistas (TI impacta no departamento jurídico contencioso?), todos os participantes concordam que sim, utilizando expressões como “Totalmente”, “impacta bastante” e “no jurídico contencioso como um todo”. Conforme se verifica da análise de conteúdo das respostas (Gráfico 1), as quatro palavras mais utilizadas pelos entrevistados foram: Processo(s); Hoje; Eletrônico; Físico.

Gráfico 1: Palavras mais utilizadas (Respostas da questão 6).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante ressaltar os contextos nos quais essas palavras foram utilizadas e que se encontram no Quadro 11.

Quadro 11: Contexto das palavras (Questão 6)

Palavra	Contextos	Citações
Processo(s)	A palavra é utilizada em expressões que indicam a característica atual do processo (eletrônico/digital) e em comparação ao processo no passado (físico)	(...) “num passado bem passado mesmo, a gente vivia com processos físicos”. Trecho da entrevista da Advogada sênior 1. (...) “eu precisei ir no fórum tirar cópia do processo, tirar foto de processo” (...). Trecho da entrevista da Advogada plena 1. (...) “O processo está digital. Isso melhorou muito a nossa atuação é porque tinha essa parte.” Trecho da entrevista da Advogada júnior 1.
Hoje	Utilizada para ressaltar a atualidade do processo digital/eletrônico.	(...) “tinha essa parte operacional chata e que demorava, enfim, hoje é mais prático”. Trecho da entrevista Advogada sênior 1.

Palavra	Contextos	Citações
Eletrônico	Empregado para qualificar o estágio atual dos processos judiciais ou em referência ao sistema PJe – Processo Judicial Eletrônico.	“E hoje os processos judiciais eles tramitam por meio eletrônico.” Trecho da entrevista: Advogada plena 1. “E hoje os processos judiciais eles tramitam por meio eletrônico.” Trecho da entrevista: Advogada sênior 1.
Físico	Empregado para qualificar o estágio anterior dos processos judiciais.	(...) “num passado bem passado mesmo, a gente vivia com processos físicos.” Trecho da entrevista: Advogada sênior 1.

Fonte: Elaborado pelo autor.

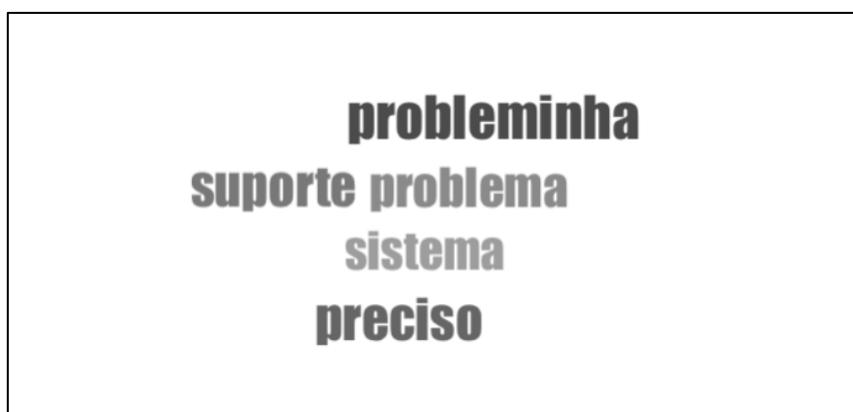
Apesar da visão positiva dos entrevistados em relação à TI, é importante ressaltar que foi mencionado a dependência do jurídico contencioso em relação à TI e a criticidade dos sistemas para a prática da advocacia, conforme se verifica da fala de um participante:

“Então todo o processo jurídico ele é informatizado e depende da TI. Assim se uma pequena falha ou uma falta de atualização prejudica tudo você pode perder um processo. Então é de suma importância.” Trecho da entrevista concedida por Advogada Júnior.

6.2. A relação entre os departamentos jurídico e de TI

O relacionamento entre o Departamento Jurídico Contencioso e a área de TI foi objeto das às questões 8, 9 e 10 do roteiro de entrevistas.

Figura 18: Nuvem de palavras (Questão 8)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resposta à questão 8 (Como é a interação entre o Departamento Jurídico e a área de TI?) os participantes reportaram ter todo o suporte da área de TI, contudo, a interação ocorre em grande parte em função de problemas, conforme se verifica da Figura 18: Nuvem de palavras (Questão 8). No Quadro 12 são apresentados alguns trechos das entrevistas que apontam para os contextos descritos acima.

Quadro 12: Respostas à questão sobre interação com TI (Questão 8)

Palavra	Contextos	Citações
Problema/ Probleminha	Situação na qual o Departamento Jurídico interage com a área de TI.	“A minha interação com o pessoal de TI é quando eu tenho um problema.” Trecho da entrevista Advogada plena 1. “Por exemplo, deu um probleminha no sistema... lá tem um sistema que eu acesso o processo, "ah deu um probleminha" e aí eu primeiro preciso saber: é o problema no meu perfil? É problema do armazenamento? Enfim, eu pouco utilizo, pouco aciono a TI” Trecho da entrevista Advogada júnior 1.
Suporte	Referência à função de TI para o Departamento Jurídico.	“Tem uma equipe de planejamento. Então se eu quero desenvolver um indicador, por exemplo, eu falo com essa equipe que me dá suporte.” Trecho da entrevista Advogada plena 1.
Sistema	Indica que os processos são realizados dentro do sistema.	“por exemplo, no nosso sistema de gestão mesmo, se vai mudar alguma coisa ali... Aí eu me socorro da área que vai mexer no sistema maior.” Trecho da entrevista da Advogada sênior 1.
Preciso	Indica o motivo pelo qual TI é acionada.	“Então eu preciso de um indicador, então eu entro em contato com essa equipe.” Trecho da entrevista Advogada plena 1.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outrossim, quando perguntadas a respeito das decisões sobre adoção e adaptação dos sistemas de informação, os entrevistados afirmaram não serem envolvidos. Tendo em vista que os participantes ocupam posições operacionais na organização, juntamente com o contexto das respostas que indicam que as atividades do departamento são pré-estabelecidas em função dos fluxos de processos de negócio, há indícios de que a cultura da organização não promova a assunção de riscos, tampouco a descrição do relacionamento entre o Jurídico Contencioso e TI indica uma perspectiva de exploração e testagem de tecnologia, como sugere o conceito de ambidestria (*exploration/exploitation*).

Contudo, é amplamente noticiado na imprensa (Borini, 2020; Martins, 2021; Nery, 2017), que os principais bancos brasileiros possuem entidades denominadas *Hubs*, para fomentar e, eventualmente, se aproveitar de inovações tecnológicas desenvolvidas por empresas jovens, que tem aptidão para aceitar riscos, como as *Startups*, fazendo com que essas empresas não se limitem a seus próprios projetos de inovação (Maia & Flammia, 2017). Desse modo, apesar dos dados coletados não evidenciarem que, especificamente em relação ao Departamento Jurídico Contencioso Trabalhista, haja uma cultura inovadora, não é possível refutar que em alguma medida isso ocorra na organização.

6.3. O uso de TI no Jurídico Contencioso Trabalhista

As perguntas 15 a 23 do roteiro de entrevistas teve por objetivo identificar o uso de TI nas principais atividades realizadas pelo contencioso. Este rol descrito por Susskind (2017), é composto das seguintes atividades: levantamento de provas, revisão de documentos; pesquisa de doutrina/jurisprudência; gestão de projetos, acompanhamento processual, definição de estratégia, definição de tática, negociação, advocacy.

Conforme exposto no item “5.3 *Sistemas utilizados no processo de negócio*”, o departamento jurídico contencioso trabalhista utiliza quatro sistemas para a operacionalização dos processos de negócio, são eles: Um sistema gestor, o sistema jurídico, o sistema de gestão do conhecimento e o sistema público PJe. Em relação às atividades descritas acima e com base nas respostas dos entrevistados, esses sistemas são utilizados conforme exposto no quadro abaixo:

Quadro 13: Utilização dos sistemas

Atividade	Sistema	Forma de utilização
<i>Levantamento de provas</i>	Sistema gestor	O cadastramento do processo no Sistema Gestor dispara um workflow para a área de operação (subsídios) realizar o levantamento dos documentos necessários à defesa, com base nos pedidos feitos pelo reclamante. Ex. Nos Pedidos de Horas Extras a área de operação providencia os cartões de ponto.
<i>Revisão de documentos</i>	Sistema gestor.	A revisão dos documentos é feita pelos advogados (internos e externos). Em caso de necessidade de documentação

Atividade	Sistema	Forma de utilização
		complementar, o pedido é feito no sistema gestor.
<i>Pesquisa de doutrina/ jurisprudência</i>	Sistema gestor de conhecimento; Internet	Para os advogados internos, é disponibilizado um sistema de gestão de conhecimento, denominado pelos entrevistados como “Banco de Teses”. O sistema não é vinculativo, ou seja, o advogado tem a liberdade de não utilizá-lo.
<i>Gestão de Projetos</i>	Não utiliza.	Os participantes entenderão que essa atividade não se aplica à rotina de trabalho que desenvolvem.
<i>Acompanhamento processual</i>	Sistema gestor; Sistema Jurídico; PJe.	<p>1. O Sistema Gestor é alimentado por softwares que varrem as publicações no Diário Oficial do Poder Judiciário em nome do banco.</p> <p>2. Colaboradores baixam a documentação dos processos no PJe e carregam no gestor documentos.</p> <p>3. Os advogados (internos e externos) escrevem as petições e recursos em processadores de texto e carregam no Sistema Gestor.</p> <p>4. Os advogados internos acompanham a agenda de prazos de peticionamento e audiências no sistema jurídico.</p>
<i>Definição de estratégia processual</i>	Não utiliza	Não aplicável. A estratégia é definida com base na experiência do advogado.
<i>Definição de tática processual</i>	Não utiliza	Não aplicável. A tática é definida com base na experiência do advogado.
<i>Negociação</i>	Sistema Jurídico	Dependendo da avaliação do advogado a respeito do êxito da ação, a área de cálculo é acionada para quantificar o risco do processo. Esse valor é utilizado para determinar as propostas de acordo.
<i>Advocacy</i>	Não utiliza.	Os participantes entenderão que essa atividade não se aplica à rotina de trabalho que desenvolvem.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se verifica, uma série de etapas são manuais, sendo que os sistemas atuam apenas para controle do fluxo de informação (*workflow*). Há espaço significativo para o incremento de tecnologias como *e-Discovery*, para varredura das provas nos sistemas do banco, *Document Assembly* para modelagem das petições e recursos, assim como de Inteligência Artificial para interpretação do contexto das partes do processo, por exemplo.

6.3.1. A pandemia da COVID-19 e as audiências virtuais

A pandemia da covid-19 causou impactos no Poder Judiciário, que, subitamente se viu obrigado a substituir as audiências presenciais, arraigadas em nosso sistema, por virtuais, a fim de manter a adequada prestação jurisdicional. Apesar da prevista na legislação desde março de 2015 (artigo 286, § 3º do Código de Processo Civil), bastante anterior, portanto, à pandemia da COVID-19, poucas eram as audiências realizadas no formato virtual, uma vez que nem todos os tribunais estavam equipados e preparados para tal mudança (Vianna, 2021).

No âmbito da Justiça do Trabalho, cada Tribunal instituiu, emergencialmente, a adoção de meios virtuais e telepresenciais para a realização de audiências e sessões de julgamento nas Varas, Turmas e Seções Especializadas, durante a vigência das medidas de isolamento social para a prevenção do contágio pelo coronavírus (COVID-19). Nesse sentido, o TRT da 2ª Região (SP), instituiu o Ato GP nº 7, de 13 de abril de 2020, posteriormente revogado pelo Ato GP nº 8, de 27 de abril de 2020, que regulamentou o uso de ferramentas de videoconferência naquele Tribunal. Por sua vez, a fim de padronizar a atuação dos tribunais brasileiros nesse sentido, o CNJ instituiu a Resolução nº 354 de 11 de novembro de 2020, que dispôs sobre o cumprimento digital de ato processual e de ordem judicial.

Essa mudança forçada de paradigma representou um avanço operacional para o departamento jurídico contencioso trabalhista, uma vez que os custos de deslocamento dos advogados e prepostos (representantes da empresa) foram eliminados, como indicado na fala de um dos entrevistados, ao narrar que os advogados que atuavam na cidade de São Paulo, passaram a atuar também nos processos da cidade de Belo Horizonte:

“São Paulo acabou assumindo BH, mas acredito que a pandemia também colaborou, porque, assim o custo... tem um deslocamento, não pago passagem, não paga hotel e o meu colaborador faz audiências de casa. (...) O custo aí reduziu muito.” Trecho da entrevista concedida por Advogada Júnior.

Esse custo, evidentemente, não desapareceu, até mesmo porque a atividade ainda existe, porém é realizada de outra forma. Esse custo foi absorvido, em parte, pelos próprios colaboradores, que passaram a consumir seus próprios recursos como, por exemplo, energia elétrica, internet e espaço físico, para executar suas atividades.

6.3.2. Ganhos da implementação do PJe

A implantação do PJe pela Justiça do Trabalho trouxe benefícios operacionais ao departamento jurídico trabalhista contencioso, que se refletem na forma como os entrevistados se posicionam em relação ao uso de TI (vide Item 6.1). Conforme previsto na literatura (Albertin, 2010; Vial, 2019), um dos principais efeitos da virtualização dos processos judiciais é a desintermediação de elos da cadeia que não agregavam valor.

Antes da virtualização, as informações dos processos físicos eram obtidas por meio de cópias dos autos obtidas por pessoas diretamente vinculadas ao Banco (estagiários e advogados empregados) ou por profissionais de escritórios de advocacia contratados pelo banco. O tempo de deslocamento do profissional, o custo do papel e tinta da máquina fotocopadora foi substituído pelo acesso direto à plataforma pública de ações judiciais.

Do ponto de vista da rede de valor (vide Mudança de Rede Valor, página 43) envolvida nos processos de negócio do referido departamento, esse movimento de virtualização representou uma mudança significativa nos processos de negócio e levou a um redesenho de serviços, trazendo ganhos operacionais importantes.

No Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo, por exemplo, é possível realizar um cadastro para que as citações (comunicações sobre novos processos) sejam encaminhadas diretamente para um único endereço (artigo 118 da Consolidação das Normas da Corregedoria do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, 2006). Desse modo, a centralização do recebimento dessas citações na área de operação, permite a padronização das ações de cadastro e levantamento de subsídios no sistema gestor do banco, o que permite maior agilidade e ganho de tempo para a elaboração da defesa.

Sistemas de captura das publicações das decisões nos diários oficiais passaram a alimentar o sistema gestor com os andamentos dos processos. As cópias dos documentos anexados aos processos pelas partes contrárias ou pelos serventuários do Poder Judiciário, agora podem ser baixadas e carregadas diretamente no sistema do banco, assim como o protocolo das petições e recursos passaram a ser integralmente disponibilizados à justiça dentro da plataforma PJe.

Além disso, esse novo desenho colocou o Advogado no centro da estratégia jurídico-processual, desincumbindo-o de toda a atividade operacional, conforme se verifica das falas dos entrevistados:

“O jurídico é focado mesmo no processo, dedicado no processo. Essa parte burocrática (...) dá para se socorrer dessa área operacional.” Trecho da entrevista concedida por Advogada Sênior 1

“(...) eu sou jurídico, e então eu tenho uma equipe de operações por trás que me dá suporte.” Trecho da entrevista concedida por Advogada Plena 1

(...) “[quando] o processo chega para a mão do advogado que vai fazer a defesa (...), supõe-se que toda documentação para subsidiar esteja redonda.” Trecho da entrevista concedida por Advogada Júnior 1.

Portanto, atividades como o cadastramento das ações judiciais, o levantamento de provas, a captura dos andamentos processuais por softwares especializados, a troca de documentos de forma exclusivamente digital e mais recentemente, em decorrência da Pandemia da COVID-19, a realização de audiências por videoconferências, representam ganhos expressivos para as operações do departamento jurídico contencioso trabalhista promovidos pelo uso de TI.

Contudo, entende-se que esses ganhos não são suficientes para representar uma Transformação Digital dessa área, uma vez que é difícil sustentar que houve uma disrupção nos serviços jurídicos, tendo em vista que muitas etapas que também poderiam ser virtualizadas, não o foram. É o caso, por exemplo, do acesso aos documentos dos processos, que devem ser baixados manualmente e carregado, manualmente, no sistema do banco. Isso se dá em função da plataforma PJe não permitir a integração com outros sistemas. Além disso a falta de padronização em relação ao uso da plataforma pelo Tribunais também dificulta mudanças mais profundas e limita a transformação da área, conforme se demonstrará adiante.

6.3.3. Limites à Transformação Digital

Ao revisar a literatura sobre Plataformas, de Reuver et al., (2018) identificaram haver distinções entre Plataformas em geral e as chamadas Plataformas Digitais. Segundo esses autores, enquanto a literatura de gestão da inovação industrial normalmente assume que

plataforma é uma modularização governada por uma hierarquia de design abrangente, essa suposição não seria necessariamente válida para plataformas digitais. As tecnologias digitais implicam em homogeneização de dados, capacidade de edição, reprogramação, distribuição e autorreferencialidade. Essas características podem levar a heranças múltiplas em configurações distribuídas, o que significa dizer que não há um único proprietário do núcleo da plataforma e que dita sua hierarquia de design. Nesse sentido, os desenvolvedores de aplicativos, por exemplo, poderiam combinar recursos modulares em camadas existentes dos sistemas operacionais aos vários elementos de hardware, aos kits de desenvolvimento de software e uma variedade de interfaces de programação de aplicativos (APIs) públicos em novos aplicativos.

Não é o que ocorre com o PJe. Trata-se de uma plataforma, no núcleo e na periferia, que impede o desenvolvimento de software que se integrem e acessem os documentos anexados ao processo, por exemplo. Apesar de encurtar as distâncias entre os escritórios e o fórum, o PJe não elimina e não permite a eliminação de uma etapa da desintermediação que seria crucial para um avanço mais disruptivo das tecnologias para operação das áreas jurídicas, por não possuir um modelo tecnológico integrativo, como as plataformas digitais.

Outrossim, a impossibilidade de integração impede o desenvolvimento de canais digitais entre os escritórios de advocacia e as empresas com grandes quantidades de processos, com a justiça. Esses canais poderiam promover, por exemplo, acordos com maior agilidade e confiabilidade, uma vez que seriam chancelados pela Justiça. Há interesse público em facilitar o trâmite dos processos judiciais dos grandes demandantes, uma vez que o Poder Judiciário como um todo seria beneficiado e em última análise a prestação jurisdicional. Isso se verifica em um outro contexto com a implementação da plataforma Consumidor.com.br (Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2019). Essa ferramenta, que tem como finalidade permitir a interlocução direta entre consumidores e empresas para solução de conflitos de consumo, sendo totalmente monitorada pelos órgãos de defesa do consumidor e pela Senacon, além de se integrar com o PJe para negociação de acordos em conflitos que já se encontram judicializados.

Por fim, foi possível identificar que, no contexto em análise, tecnologias como Inteligência Artificial e *eDiscovery* ainda não são empregadas em lugares estratégicos como a elaboração das peças processuais e na busca por documentos. Os sistemas utilizados têm natureza gerencial e de controle de fluxo de trabalho, o que dificulta a conversão do potencial transformador das tecnologias digitais.

7. CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como principal objetivo verificar a influência da implantação das plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais na informatização do departamento jurídico contencioso e se a resposta estratégica a essa mudança de paradigma (processo/papel para processo/digital) mudou a forma como essa entidade organizacional gera valor, o que poderia ter levado a uma Transformação Digital desse departamento.

Para isso, efetuou-se uma revisão de literatura sobre o uso de TI pelo Jurídico Corporativo, que demonstrou que o assunto é pouco explorado, dado que essa relação é majoritariamente abordada do ponto de vista dos escritórios de advocacia, apesar da crescente internalização das operações jurídicas pelas empresas. Verificou-se também na literatura os conceitos e teorias que descrevem o fenômeno da Transformação Digital.

A fim de verificar empiricamente se as premissas teóricas levantadas são aplicáveis ao contexto em estudo, foi realizado um Estudo de Caso em um grande banco brasileiro. A área escolhida foi o Jurídico Trabalhista, em razão da alta demanda de processos e da recente finalização da implantação do PJe em todas as varas da Justiça do Trabalho. Foram estudadas duas unidades de análise: o jurídico interno, no qual os advogados empregados do banco atuam nos processos e; jurídico massificado, no qual os escritórios de advocacia contratados pelo banco o representam. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas, documentos e registros em arquivos, e analisados, de forma triangular. Foram entrevistados advogados que atuam no jurídico contencioso do Banco e que compartilham os mesmos sistemas e processos de negócio.

Com base nos dados analisados, verificou-se que houve ganhos importantes na operacionalização do jurídico contencioso em função do PJe, como: (i) a desintermediação de informações provocada pela virtualização dos processos; (ii) a criação de novas redes de valor, com a contratação de serviços digitais de captura de informações judiciais; (iii) e canais digitais que integram com Tribunais tecnologicamente mais avançados como o de São Paulo.

Esses ganhos, apesar de relevantes, têm limitações decorrentes do próprio Poder Público. A impossibilidade de integração do PJe com sistemas privados, a falta de padronização do uso das funcionalidades do PJe pelos Tribunais e o acervo físico de processos antigos que ainda não foram digitalizados, impede que o departamento jurídico possa extrair todo o valor de TI.

Portanto, em relação à Proposição 1 (O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a transformação digital de departamentos jurídicos contenciosos) entende-se que os recursos oferecidos pela plataforma PJe, apesar de permitir melhorias nos processos de negócio do departamento jurídico, limita um ganho potencial de uso dos recursos de TI, e, dessa forma, não permite a Transformação Digital dessa entidade. Além disso, os sistemas utilizados têm natureza gerencial, de controle de fluxo de trabalho. Esse perfil de uso não aparenta ser compatível com uma postura inovadora, característica da Transformação Digital.

No tocante a Proposição 2 (O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a criação de novas propostas de valor), não foram identificadas novas propostas de valor associadas os processos de negócio do Departamento Jurídico que tenham decorrido da plataforma PJe.

Quanto a Proposição 3 (O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a criação de novas redes de valor) foi possível verificar a desintermediação expressiva de informações com a mudança de paradigma instaurada com o PJe. Informações que antes eram colhidas no Fórum, em consulta aos autos físicos do processo, e era fotocopiadas ou digitalizadas, passaram a ser acessadas diretamente no site dos tribunais. Sistemas de consulta às publicações no Diário Oficial, onde os despachos e decisões devem ser publicados, ou que verificam os andamentos processuais nos sites dos tribunais, informam os sistemas jurídicos de acompanhamento processual em tempo real. Assim, entende-se que o PJe possibilitou a criação de novas redes de valor.

Relativamente à criação de canais digitais, objeto da Proposição 4 (O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a criação de canais digitais) entende-se que o PJe possibilitou a criação de canais Digitais, como a comunicação direta entre TRT da 2ª Região (São Paulo) e o Banco, o que simplifica e agiliza o trâmite interno até que a citação seja recebida pelo advogado. Contudo, a falta de padronização desse tipo de procedimento por todos os tribunais, faz com que os benefícios desses canais sejam parciais.

Por fim, no que concerne à ambidestria e agilidade organizacional, discutida na Proposição 5 (O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou o desenvolvimento de ambidestria e agilidade organizacional), entende-se que os dados analisados não apresentaram uma relação entre a implantação do PJe com esses aspectos, muito em função do Banco ter como perfil a processualização de suas rotinas, quadro

esse que aparentemente não se alterou com o advento do PJe, e que limita a possibilidade de exploração das potencialidades dos recursos de TI e a assunção de riscos, uma vez que as tarefas já estão definidas *a priori*.

Quadro 14: Resumo das proposições e resultados

#	Proposição	Resultado
P1	O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a transformação digital de departamentos jurídicos contenciosos	Não. Apesar dos ganhos operacionais com a desintermediação das informações dos processos judiciais, o design tecnológico da plataforma não é modular e flexível a integrações como as plataformas digitais, o que inviabiliza novas propostas de valor. Além disso, a falta de padronização em relação ao uso da plataforma pelos Tribunais impede a adoção de canais digitais que poderiam facilitar a tramitação dos processos judiciais junto aos grandes demandantes/demandados no judiciário.
P2	O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a criação de novas propostas de valor	Não foram identificadas novas propostas de valor. Entende-se que o design tecnológico da plataforma PJe, que não é modular e flexível a integrações como as plataformas digitais, inviabiliza e/ou dificulta novas propostas de valor.
P3	O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a criação de novas redes de valor	Sim. Com a desintermediação das informações que anteriormente à adoção da plataforma eram obtidas por meio de cópias dos autos físicos do processo, passaram a ser obtidas na plataforma.
P4	O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou a criação de canais digitais	Parcialmente sim em função do uso que cada Tribunal faz da Plataforma. O TRT da 2ª Região (São Paulo) centraliza as comunicações com pessoas físicas ou jurídicas cadastradas, o que facilita o processo interno de defesa do Banco. Contudo, Tribunais que não possuem esse serviço, acabam por enviar as comunicações para as diversas filiais do Banco, dificultando esse processo.
P5	O uso obrigatório de plataformas públicas de processamento eletrônico de ações judiciais possibilitou o desenvolvimento de ambidestria e agilidade organizacional	Não se verificou influência do uso da plataforma com o desenvolvimento de ambidestria e agilidade organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.1. Contribuições teóricas

A contribuição teórica deste estudo para o campo acadêmico é estabelecer uma possível relação entre a adoção de plataformas de processamento de ações judiciais e a Transformação

Digital do Departamento Jurídico Trabalhista. Para isso, procurou-se evidenciar as mudanças introduzidas por essas plataformas, por meio de um estudo de caso único em uma instituição bancária de grande porte.

Os aspectos levantados neste estudo e, como consequência, os resultados obtidos sugerem que as limitações de integração dessas plataformas e a falta de padronização em relação à disponibilidade de funcionalidades liberadas por cada Tribunal inibem ganhos mais expressivos que possam representar uma ruptura que possibilite a Transformação Digital do Departamento Jurídico Contencioso.

7.2. Contribuições práticas

As contribuições práticas dessa pesquisa residem no fornecimento de uma visão ampla do uso de TI na Advocacia Privada, assim como uma descrição detalhada dos processos de negócio que envolve o Departamento Jurídico Contencioso de uma grande empresa.

Essas informações podem auxiliar gestores de departamentos jurídicos nas tomadas de decisão sobre o uso de TI, uma vez que fornece uma visão isenta de delírios tecnológicos, ou de negacionismo em relação aos benefícios do uso de TI.

7.3. Limitações

A estratégia de pesquisa utilizada nessa pesquisa tem limitações que lhe são inerentes. A teorização aqui utilizada deve ser utilizada com parcimônia, uma vez que a generalização decorrente do estudo é analítica, ou seja, consiste em uma atenta declaração, teoria ou proposição teórica, que pode tomar o contorno de uma lição aprendida, uma hipótese de trabalho ou outro princípio que se acredite aplicável a outras situações (não apenas outros “casos similares”) (Yin, 2016).

A quantidade de participantes entrevistados também representa uma limitação da pesquisa, assim como o fato de todos os entrevistados serem do departamento jurídico em nível operacional. A triangulação entre o nível gerencial e o departamento de TI poderia contribuir para a pesquisa, agregando outras visões e temas como investimentos e processos de TI.

Por fim, dado que a unidade de análise (departamento jurídico trabalhista contencioso) interage com uma única plataforma de processamento eletrônico de ações judiciais (PJe), não foi possível verificar os recursos disponíveis em outras plataformas como, por exemplo, eSaj,

utilizado pelo Tribunal de Justiça de São Paulo ou Projuris, utilizado no Tribunal de Justiça do Paraná. Desse modo, a pesquisa se limitou ao sistema PJe – Processo Judicial Eletrônico.

7.4. Estudos futuros

Estudos futuros podem investigar o mesmo fenômeno aqui tratado em outras instituições, seja em forma de estudo de caso múltiplo ou partindo dos resultados obtidos para a formulação de hipóteses de estudos quantitativos.

Sugere-se também, que estudos futuros se aprofundem na relação entre os custos e benefícios alcançados pelas empresas com a adoção dos sistemas de processamento eletrônico de ações judiciais, a fim de se verificar a proporção dos novos custos decorrentes dessa mudança em relação ao estado anterior.

Por fim, outra proposta nesse sentido, seria a de estudos para mensurar o custo para as empresas que possuem ações judiciais distribuídas pelo Brasil, decorrentes da falta de padronização e integração dos sistemas dos tribunais.

8. REFERÊNCIAS

- Alarie, B., Niblett, A., & Yoon, A. H. (2018). How artificial intelligence will affect the practice of law. *University of Toronto Law Journal*, 68(supplement 1), 106–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.3138/utlj.2017-0052>
- Albertin, A. L. (2009). *Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso*. (6ª edição). Atlas.
- Albertin, A. L. (2010). *Comércio eletrônico : modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação* (6ª). Atlas.
- Albertin, A. L., & Albertin, R. M. de M. (2016). *Tecnologia da Informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio* (3ª edição). Atlas.
- Albrecht, J. P. (2016). How the GDPR Will Change the World. *European Data Protection Law Review*, 2(3). <https://doi.org/10.21552/EDPL/2016/3/4>
- Andrade, M. D. de, Rosa, B. de C., & Pinto, E. R. G. de C. (2020). Legal tech: analytics, inteligência artificial e as novas perspectivas para a prática da advocacia privada. *Revista Direito GV*, 16(1). <https://doi.org/10.1590/2317-6172201951>
- Armour, J., Parnham, R., & Sako, M. (2021). Unlocking the potential of AI for English law. *International Journal of the Legal Profession*, 28(1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/09695958.2020.1857765>
- Armour, J., & Sako, M. (2020). AI-enabled business models in legal services: from traditional law firms to next-generation law companies? *Journal of Professions and Organization*, 7(1), 27–46. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa001>
- Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23–41. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>
- Banco Central do Brasil - BCB. (2021). *Glossário*. <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/glossario>
- Bardin, L. (2021). Análise de Conteúdo. In *Edições 70*.
- Barnett, J., & Treleaven, P. (2018). Algorithmic Dispute Resolution—The Automation of Professional Dispute Resolution Using AI and Blockchain Technologies. *The Computer Journal*, 61(3), 399–408. <https://doi.org/10.1093/comjnl/bxx103>
- Barreto Junior, I. F., Nascimento, A. A. C. do, & Fuller, G. P. (2020). Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais: Efetividade Jurídica do Consentimento do Titular para Tratamento dos Registros. *Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro*, 3(2), 1–23. <https://doi.org/10.33636/reconto.v3n2.e037>
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 11(3), 369–386. <https://doi.org/10.2307/248684>
- Benlian, A., & Haffke, I. (2016). Does mutuality matter? Examining the bilateral nature and effects of CEO–CIO mutual understanding. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 104–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.01.001>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bhardwaj, R. K. (2019). Development of Online Legal Information System Lawyers Perceptions. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 39(2), 131–139. <https://doi.org/10.14429/djlit.39.2.13860>
- Billings, D. G., & Campbell, D. G. (2020). Disruptive Innovation Within the Legal Services

- Ecosystem. *International Journal of Applied Management & Technology*, 19(1), 26–39.
<https://doi.org/10.5590/IJAMT.2020.19.1.03>
- Borini, G. (2020, setembro 3). Instituições financeiras apostam em centros de pesquisa e inovação. *Noomis Febraban*.
- Brivot, M., Lam, H., & Gendron, Y. (2014). Digitalization and Promotion: An Empirical Study in a Large Law Firm. *British Journal of Management*, 25(4), 805–818.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12060>
- Brooks, C., Gherhes, C., & Vorley, T. (2020). Artificial intelligence in the legal sector: pressures and challenges of transformation. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 135–152. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz026>
- Cavalheiro, L. D., Meirelles, F. de S., & Legieri, M. P. A. (2019). a Influencia Da Obrigatoriedade Fiscal Na Informatizacao Das Pequenas Empresas. *Proceedings of the 16th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management*, 1. <https://doi.org/10.5748/16contecsi/ais-6127>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326–342.
<https://doi.org/10.1057/ejis.2013.4>
- Connell, W. J. (2018). Artificial Intelligence Artificial Intelligence in the Legal Profession- What You Might Want to Know. *The Computer & Internet Lawyer*, 35(9), 32–36.
- Conselho Nacional de Justiça. (2012). *100 maiores litigantes*. https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/100_maiores_litigantes.pdf
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Justiça em número 2020: ano-base 2019*. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justiça-em-Números-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>
- Conselho Nacional de Justiça. (2021a). *Implantação do PJe*. <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoess/processo-judicial-eletronico-pje/implantacao-do-pje/>
- Conselho Nacional de Justiça. (2021b). *PJe - Página Principal*. http://www.pje.jus.br/wiki/index.php/Página_principal
- Conselho Nacional de Justiça. (2021c). *PJe Indicadores*. <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=e7aa7858-2411-4677-8e69-5905c6fdee00&sheet=95c8b2bf-c7d4-4054-aca9-0c89d77eb329&lang=pt-BR&opt=cursel&select=clearall>
- Conselho Nacional de Justiça. (2021d, junho 23). *Processo Judicial Eletrônico - Histórico*.
- Consultor Jurídico. (2016). *Anuário da Justiça São Paulo 2016*. Conjur Editorial; Conjur Editorial. <https://www.conjur.com.br/loja/item/anuario-justica-sao-paulo-2016>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa : Métodos qualitativos, quantitativos e misto* (Tradução Magda Lopes (org.); 3ª). Artmed.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British journal of nursing (Mark Allen Publishing)*, 17(1), 38–43.
<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Dale, R. (2019). Law and word order: NLP in legal tech. *Natural Language Engineering*, 25(1), 211–217. <https://doi.org/10.1017/S1351324918000475>
- Davis, A. E. (2020). The Future of Law Firms (and Lawyers) in the Age of Artificial Intelligence. *Revista Direito GV*, 16(1), 1DUMMT. <https://doi.org/10.1590/2317-6172201945>
- de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124–135.
<https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>

- Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (1943). *Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm.
- Du Plessis, T. (2008). Competitive legal professionals' use of technology in legal practice and legal research. *PER: Potchefstroomse Elektroniese Regsblad*, 11(4).
- Du Plessis, T. (2011). Information and Knowledge Management at South African Law Firms. *Potchefstroom Electronic Law Journal/Potchefstroomse Elektroniese Regsblad*, 14(4), 233–258. <https://doi.org/10.4314/pelj.v14i4.8>
- Du Plessis, T., & Du Toit, A. S. A. A. (2006). Knowledge management and legal practice. *International Journal of Information Management*, 26(5), 360–371. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.06.003>
- Earley, S. (2014). The Digital Transformation: Staying Competitive. *IT Professional*, 16(2), 58–60. <https://doi.org/10.1109/MITP.2014.24>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Engstrom, D. F., & Gelbach, J. B. (2021). Legal Tech, Civil Procedure, and The Future of Adversarialism. *University of Pennsylvania Law Review*, 169(4), 1001–1099.
- Febraban. (2019). *Como fazer os juros serem mais baixos no Brasil – Uma proposta dos bancos ao governo, Congresso, Judiciário e à sociedade*.
- Fortuit, P., & Hamidou, F. N. (2017). Can the mechanization of law triumph over lawyers? *Revue Internationale de Droit Economique*, 31(4), 103–109. <https://doi.org/10.3917/ride.314.0103>
- Fundação Getúlio Vargas, F. (2020, junho 29). *Webinar | Fórum sobre Direito e Tecnologia 2020*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=LbVnv7a1wkU>
- Fuqua, D. M., & Foster, W. L. (2011). The Five Pillars of E-Discovery. *FDCC Quarterly*, 61(4), 420–452.
- Genna, G. S. (2019). Realism instead of science fiction: Review of “Legal Tech - The Digital Transformation in the Law Firm” . *Jusletter IT, February*.
- Giesel, T., Valente, N., Tunholi, R., Reis, G., & Feijó, C. (2017). *Processos recebidos na Justiça do Trabalho já são 100% eletrônicos*. Tribunal Superior do Trabalho. https://www.tst.jus.br/web/pje/inicio/-/asset_publisher/eHI8/content/processos-recebidos-na-justica-do-trabalho-ja-sao-100-eletronicos
- Gillers, S. (2012). A profession, if you can keep it: How information technology and fading borders are reshaping the law marketplace and what we should do about it. *Hastings Law Journal*, 63(4), 953–1022.
- Google Scholar. (2020). *Google Scholar*. Google Scholar. <https://scholar.google.com/>
- Gottschalk, P. (2007). Predictors of police investigation performance: An empirical study of Norwegian police as value shop. *International Journal of Information Management*, 27(1), 36–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.08.005>
- Gottschalk, Petter. (2000a). Strategic Knowledge Networks: The Case of IT Support for Eurojuris Law Firms in Norway. *International Review of Law, Computers & Technology*, 14(1), 115–129. <https://doi.org/10.1080/13600860054953>
- Gottschalk, Petter. (2000b). Predictors of it Support for Knowledge Management in the Professions: An Empirical Study of Law Firms in Norway. *Journal of Information Technology*, 15(1), 69–78. <https://doi.org/10.1177/026839620001500107>
- Gottschalk, Petter. (2001). Predictors of information technology support for inter-organizational knowledge management: lessons learned from law firms in Norway. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 186–194. <https://doi.org/10.1002/kpm.115>
- Gottschalk, Petter. (2003). Information technology in inter-organisational knowledge management: The case of law firm clients in Norway. *International Journal of Information Technology and Management*, 2(4), 324–343.

- <https://doi.org/10.1504/IJITM.2003.004199>
- Gottschalk, Petter. (2007). Sharing knowledge in law firms. *International Journal of Innovation and Learning*, 4(3), 255–273. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2007.012381>
- Gottschalk, Petter, & Khandelwal, V. K. (2002). Inter-organizational knowledge management: A comparison of law firms in Norway and Australia. *Journal of Computer Information Systems*, 42(5, SI), 50–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08874417.2002.11647609>
- Gottschalk, Petter, & Khandelwal, V. K. (2003). Determinants of knowledge management technology projects in Australian law firms. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 92–105. <https://doi.org/10.1108/13673270310492976>
- Gottschalk, Petter, & Khandelwal, V. K. (2004). Stages of growth for knowledge management technology in law firms. *Journal of Computer Information Systems*, 44(4), 111–124. <https://doi.org/10.1080/08874417.2004.11647602>
- Gottschalk, Petter, Khandelwal, V. K., & Gottschalk, P. (2016). Inter-Organizational Knowledge Management : A Comparison of Law Firms in Norway and Australia. *Journal of Computer Information Systems*, 4417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08874417.2002.11647609>
- Gravett, W. H. (2020). Is the Dawn of the Robot Lawyer upon us? The Fourth Industrial Revolution and the Future of Lawyers. *PER: Potchefstroomse Elektroniese Regsblad*, 23, 1–37.
- Greenleaf, G., Mowbray, A., & Chung, P. (2018). Building sustainable free legal advisory systems: Experiences from the history of AI & law. *Computer Law & Security Review*, 34(2), 314–326. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2018.02.007>
- Hartley, J. L., & Sawaya, W. J. (2019). Tortoise, not the hare: Digital transformation of supply chain business processes. *Business Horizons*, 62(6). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.006>
- Hino, M. C., & Cunha, M. A. (2020). Adoção de tecnologias na perspectiva de profissionais de direito. *Revista Direito GV*, 16(1). <https://doi.org/10.1590/2317-6172201952>
- Hinson, R., Atuguba, R., Ofori, D., & Fobih, J. (2007). The internet and lawyers in Ghana: Some initial qualitative perspectives. *Library Review*, 56(4), 311–322. <https://doi.org/10.1108/00242530710743534>
- Jabłońska-Bonca, J. (2020). “You Can Get Lost When Standing Still Too.” On the Ways of Educating Lawyers. *Krytyka Prawa*, 12(2), 164–189. <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.388>
- Janoski-Haehlen, E. (2019). Robots, Blockchain, ESI, Oh My!: Why Law Schools Are (or Should Be) Teaching Legal Technology. *Legal Reference Services Quarterly*, 38(3), 77–101. <https://doi.org/10.1080/0270319X.2019.1656456>
- Johnson, D. W. (2020). Designing online mediation: Does “just add tech” undermine mediation’s ownmost aim? *Revista Direito GV*, 16(1). <https://doi.org/10.1590/2317-6172201946>
- Kerikmäe, T., Hoffmann, T., & Chochia, A. (2018). Legal Technology for Law Firms: Determining Roadmaps for Innovation. *Croatian International Relations Review*, 24(81), 91–112. <https://doi.org/10.2478/cirr-2018-0005>
- Khandelwal, V., & Gottschalk, P. (2003). Information Technology Support for Interorganizational Knowledge Transfer: An Empirical Study of Law Firms in Norway and Australia. *Information Resources Management Journal*, 16(1), 14.
- Khramtsova, N. G., & Mayboroda, T. Y. (2019). Approaches to the development of digital competencies of law students. *Perspektivy Nauki i Obrazovania*, 37(1), 80–93. <https://doi.org/10.32744/pse.2019.1.6>
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2019). *Interviews in qualitative research* (J. Seaman

- (org.); 2nd ed). SAGE Publications Ltd.
- Kokina, J., Gilleran, R., Blanchette, S., & Stoddard, D. (2021). Accountant as Digital Innovator: Roles and Competencies in the Age of Automation. *Accounting Horizons*, 35(1). <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-19-145>
- Komlodi, A., & Soergel, D. (2002). Attorneys Interacting with Legal Information Systems: Tools for Mental Model Building and Task Integration. *Proceedings of the ASIST Annual Meeting*, 39(1 996), 152–163. <https://doi.org/10.1002/meet.1450390117>
- Kovacs, M. S. (2016). Big Data How Big Data Is Helping Win Cases and Increase Profitability. *The Computer & Internet Lawyer*, 33(5).
- Krancher, O., Luther, P., & Jost, M. (2018). Key Affordances of Platform-as-a-Service: Self-Organization and Continuous Feedback. *Journal of Management Information Systems*, 35(3), 776–812. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1481636>
- Lee, O. K., Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How does IT ambidexterity impact organizational agility? *Information Systems Research*, 26(2), 398–417. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Lei nº 10.259, de 12 de julho de 2001. (2001). *Dispõe sobre a instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110259.htm.
- Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. (2006). *Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm.
- Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. (2015). *Código de Processo Civil*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm.
- Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. (2018). *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm.
- Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (1976). *Dispõe sobre as Sociedades por Ações*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm.
- Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991. (1991). *Dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8245.htm.
- Lei nº 9.800, de 26 de maio de 1995. (1995). *Permite às partes a utilização de sistema de transmissão de dados para a prática de atos processuais*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9800.htm.
- Leidner, & Kayworth. (2006). Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357. <https://doi.org/10.2307/25148735>
- Li, T. (Carol), & Chan, Y. E. (2019). Dynamic information technology capability: Concept definition and framework development. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 101575. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101575>
- Liang, H., Wang, N., Xue, Y., & Ge, S. (2017). Unraveling the alignment paradox: How does business-IT alignment shape organizational agility? *Information Systems Research*, 28(4), 863–879. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0711>
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157.

- <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2015.08.002>
- Lucas, H., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A., & Weber, B. (2013). Impactful Research on Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), 371–382.
- Maia, M. de C., & Flammia, I. (2017). Um caminho aberto à Inovação. *GV-executivo*, 16(2), 32–35.
- Martins, D. (2021, abril 28). Expertise das fintechs é valorizada. *Valor Econômico*.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McCorduck, P. (2004). Machines Who Think. In *Science* (2ª). A K Peters, Ltd. <https://doi.org/10.1126/science.254.5036.1291-a>
- McFarlan, F. W., McKenney, J. L., & Pyburn, P. (1983). The information archipelago--plotting a course. *Harvard Business Review*, 61(1), 145–156.
- Meduri, Y., & Yadav, P. (2021). Automation Invading Human Resources Digital Transformation and Impact of Automation in the Space of HR. *Delhi Business Review*, 22(1), 62–69. <https://doi.org/10.51768/dbr.v22i1.221202105>
- Meirelles, F. S. (2021). *Pesquisa anual do uso de TI nas empresas.FGV EAESP*
- Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2019). *Plataforma Consumidor.gov.br integra o PJe para soluções online dos conflitos de consumo*. <https://www.justica.gov.br/news/collective-nitf-content-1570225060.11>.
- Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), 511–536.
- Moens, M.-F., Uyttendaele, C., & Dumortier, J. (2000). Intelligent Information Extraction from Legal Texts. *Information & Communications Technology Law*, 9(1).
- Mountain, D. R. (2007). Disrupting conventional law firm business models using document assembly. *International Journal of Law and Information Technology*, 15(2), 170–191. <https://doi.org/10.1093/ijlit/eal019>
- Murphy, J., & Drakos, N. (2020). *Market Guide for Corporate Legal Matter Management*.
- Murphy, T. (2002). *Achieving business value from technology: a practical guide for today's executive*. John Wiley and Sons Inc.
- Nery, C. (2017, dezembro 14). Bancos encontram nas fintechs aliadas para ganhar agilidade. *Valor Econômico*.
- Nevo, S., & Wade, M. (2011). Firm-level benefits of IT-enabled resources: A conceptual extension and an empirical assessment. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(4), 403–418. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.08.001>
- Ng, I. (2018). Designing and building chatbots for pro bono legal clinics. *Jusletter IT*, February.
- Nissan, E. (2018). Computer Tools and Techniques for Lawyers and the Judiciary. *Cybernetics and Systems*, 49(4), 201–233. <https://doi.org/10.1080/01969722.2018.1447766>
- Nolan, R. (1979). Managing the crises in data processing. *Harvard Business Review*, 57(2), 115–126.
- Nwankpa, J. K., & Datta, P. (2017). Balancing exploration and exploitation of IT resources: The influence of Digital Business Intensity on perceived organizational performance. *European Journal of Information Systems*, 26(5), 469–488. <https://doi.org/10.1057/s41303-017-0049-y>
- O'Leary, D. E. (2021). Enterprise Architecture for Accounting and Finance Transformation: Using Strategy Maps to Develop High-Performance Finance. *Journal of Emerging*

- Technologies in Accounting*, 18(1). <https://doi.org/10.2308/JETA-2020-007>
- Oliveira, F. L. de, & Cunha, L. G. (2020). The indicators on the brazilian judiciary: Limitations, challenges and the use of technology. *Revista Direito GV*, 16(1). <https://doi.org/10.1590/2317-6172201948>
- Oskamp, A., & Lauritsen, M. (2002). AI in law practice? So far, not much. *Artificial Intelligence and Law*, 10(4), 227–236. <https://doi.org/10.1023/A:1025402013007>
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. C. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: A configurational approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648–686. <https://doi.org/10.17705/1jais.00001>
- Peräkylä, A., & Ruusuvuori, J. (2018). Analyzing Talk and Text. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Orgs.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed, p. 1688). SAGE Publications Inc.
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations. *International Conference of Information Systems*.
- Porcelli, A. M. (2020). A legal milestone on the internet of things: The California's law n° 357, 2018, with effect from January 1st 2020. In *Revista Direito GV* (Vol. 16, Número 1). Fundacao Getulio Vargas, Escola de Direito de Sao Paulo. <https://doi.org/10.1590/2317-6172201953>
- Poullet, Y. (2018). Is the general data protection regulation the solution? *Computer Law and Security Review*, 34(4), 773–778. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2018.05.021>
- Preindl, R., Nikolopoulos, K., & Litsiou, K. (2020). Transformation strategies for the supply chain: the impact of industry 4.0 and digital transformation. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1716633>
- Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 4–21. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.10.002>
- Raso, F., Hilligoss, H., Krishnamurthy, V., Bavitz, C., & Kim, L. Y. (2018). Artificial Intelligence & Human Rights: Opportunities & Risks. *The Berkman Klein Center for Internet & Society Research Publication Series No. 2018-6*, 7641, 63. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3259344>
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Reale, M. (2002). *Lições Preliminares de Direito* (27ª edição). Saraiva.
- Roberge, L., Long, S., Hassett, P., & Burnham, D. (2002). Technology and the changing practice of law: An entrée to previously inaccessible information via TRAC. *Artificial Intelligence and Law*, 10(4), 261–282. <https://doi.org/10.1023/A:1025433709192>
- Roitblat, H. L., Kershaw, A., & Oot, P. (2010). Document categorization in legal electronic discovery: computer classification vs. manual review. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(1), 70–80. <https://doi.org/10.1002/asi.21233>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative Interviewing The Art of Hearing Data* (V. Knight (org.); 3rd ed). SAGE Publications Ltd.
- Schmargendorf, M., Schuller, H.-M., Dengler, D., Mielke, B., & Wolff, C. (2019). Legal tech in practice: Development of a contract generator. *Jusletter IT*. <https://doi.org/10.38023/c48e0874-4e12-4622-b915-bca26a7635fc>
- Shashi, Centobelli, P., Cerchione, R., & Ertz, M. (2020). Agile supply chain management: where did it come from and where will it go in the era of digital transformation? *Industrial Marketing Management*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.011>

- Sillanpaa, M. (2020). *Hype Cycle for Legal and Compliance Technologies*, 2020.
- Silva, S. W. A. (2010). *Processo eletrônico: o impacto da Lei n. 11.419/2006 na mitigação da morosidade processual na prestação jurisdicional brasileira*. Jus.com.br. <https://jus.com.br/artigos/15112/processo-eletronico/2>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Susskind, R. (1996). *The Future of Law: Facing the Challenges of Information Technology*. Clarendon Press.
- Susskind, R. (2017). *Tomorrow's lawyers: an introduction to your future* (Second Edition). Oxford University Press.
- Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *MIS Quarterly*, 41(1), 239–253. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.12>
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Aignment and Organizational Aility : Insights From a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218–237. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002>
- Tamburri, D. A. (2020). Design principles for the General Data Protection Regulation (GDPR): A formal concept analysis and its evaluation. *Information Systems*, 91, 101469. <https://doi.org/10.1016/j.is.2019.101469>
- Thomson, R., Huntley, J., Belton, V., Li, F., & Friel, J. (2000). Decision Making at the Firm Level: The Experience of a Criminal Legal Aid Case Management System. *International Review of Law, Computers & Technology*, 14(2), 221.
- Thornton, J. (2016). Cost, accuracy, and subjective fairness in legal information technology: A response to technological due process critics. *New York University Law Review*, 91(6), 1821–1850.
- Torres, R., Sidorova, A., & Jones, M. C. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information and Management*, 55(7), 822–839. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.010>
- Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. (2006). *Consolidação das Normas da Corregedoria [CNC] do Tribunal Regional do Trabalho da 2. Região [editada pelo Provimento n. 13/GP.CR, de 30 de agosto de 2006]*. <https://basis.trt2.jus.br/handle/123456789/11241>.
- Tribunal Superior do Trabalho (TST). (2021). *Ranking das Partes*. Ranking das Partes no TST. <https://www.tst.jus.br/documents/18640430/24361798/Ranking+das+Partes+-+Casos+Novos+TST+2020.xlsx/7e38f809-a5b6-2f9c-0139-fab3402161eb?t=1586786018832>
- Troshani, I., Janssen, M., Lymer, A., & Parker, L. D. (2018). Digital transformation of business-to-government reporting: An institutional work perspective. *International Journal of Accounting Information Systems*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.09.002>
- Vardarlier, P., & Ozsahin, M. (2021). Digital Transformation of Human Resource Management: Social Media's Performance Effect. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 18(03), 2150005. <https://doi.org/10.1142/S021987702150005X>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In

- Journal of Strategic Information Systems* (Vol. 28, Número 2, p. 118–144). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vianna, M. A. M. (2021). *Audiências virtuais - O legado da covid-19 ao Poder Judiciário*. Migalhas. <https://www.migalhas.com.br/depeso/345325/audiencias-virtuais--o-legado-da-covid-19-ao-poder-judiciario>
- Wahl, B., Cossy-Gantner, A., Germann, S., & Schwalbe, N. R. (2018). Artificial intelligence (AI) and global health: how can AI contribute to health in resource-poor settings? *BMJ Global Health*, 3(4), e000798. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2018-000798>
- Walls, K. (2000). Law firm's IT training wins industry recognition. *Industrial and Commercial Training*, 32(2), 66–69. <https://doi.org/10.1108/00197850010320707>
- Wang, R. (2020). Legal technology in contemporary USA and China. *Computer Law and Security Review*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2020.105459>
- Weber, J. S., & Toyama, K. (2010). Remembering the past for meaningful AI-D. *AAAI Spring Symposium - Technical Report*, SS-10-01, 97–102.
- Winston, A. M. (2014). Law Firm Knowledge Management: A Selected Annotated Bibliography. *Law Library Journal*, 106(2), 175–197.
- World Health Organization (WHO). (2021). *Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public*. World Health Organization. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos [recurso eletrônico]* (5ª edição). Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (Tradutor: Daniel Bueno (org.)). Penso.
- Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Fang, Y., & Hua, Z. (2018). Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility – An ambidexterity perspective. *Information and Management*, 55(6), 695–708. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.02.002>

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Estrutura da entrevista

Tipo de entrevista:	Semiestruturada
Ferramenta de coleta:	Plataforma de videoconferência Zoom
Forma de armazenamento:	Serviço de armazenamento em nuvem da Plataforma e computador pessoal do pesquisador.
Tempo de entrevista:	Estima-se entre 1:00 a 1:30.

Perguntas da entrevista

Tópico	Pergunta
Entrevistado	1. Qual sua idade?
	2. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
	3. Qual departamento você trabalha?
	4. Qual posição você ocupa na empresa?
	5. Qual sua formação? (graduação, pós-graduação lato sensu, pós-graduação stricto sensu)
	6. TI impacta no departamento jurídico contencioso?
Organização	7. Como é organizada a área que você trabalha?
	8. Como é a interação entre o Departamento Jurídico e a área de TI?
	9. Como são tomadas as decisões sobre adoção de sistemas de informação?
	10. Como são tomadas as decisões sobre adaptações em sistemas de informação?
Tecnologia	11. Quantos sistemas a empresa utiliza para a operação do contencioso (levantamento de provas, revisão de documentos; pesquisa de doutrina/jurisprudência; gestão de projetos, acompanhamento processual, definição de estratégia, definição de tática, negociação, advocacy)
	12. O(s) sistema(s) utilizados pelo Departamento Jurídico são integrados?
	13. O(s) sistema(s) utilizado(s) no(s) principal(is) processo(s) da área possui etapa(s) que são realizadas sem interferência humana? Se sim, como o sistema realiza essas etapas.
	14. Quais tecnologias são utilizadas nos principais processos da área? Por exemplo: Inteligência Artificial e robotização.
Uso da tecnologia	15. Como você usa TI para levantamento de provas?
	16. Como você usa TI para gestão de documentos?
	17. Como você usa TI para pesquisa de doutrina/jurisprudência?
Uso da tecnologia	18. Como você usa TI para gerenciamento de projetos?
	19. Como você usa TI para acompanhamento processual?
	20. Como você usa TI para definição da estratégia processual?
	21. Como você usa TI para definição da tática?
	22. Como você usa TI para negociação?
	23. Como você usa TI para advocacy?
	24. Como o seu conhecimento jurídico influencia, ou não influencia, seu uso de TI na empresa?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “O uso de TI no Departamento Jurídico”, que tem por objetivo analisar a efetividade do uso de tecnologia de informação no jurídico corporativo. Os dados desta pesquisa serão compilados e analisados por Marcio Patines Andreotti Legieri, advogado e aluno da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) como trabalho de conclusão do curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas. As informações individuais prestadas para esse estudo são totalmente confidenciais e serão devidamente anonimizadas, a fim de impossibilitar que sejam individualizadas ou identificadas. Os resultados consolidados serão arquivados na biblioteca da instituição, bem como poderá ser objeto de publicações acadêmicas em revistas científicas, contribuindo, assim, com o conhecimento sobre o tema.

1. Características e objetivos gerais da pesquisa: A pesquisa está sendo conduzida pelo Pesquisador Responsável, Marcio Patines Andreotti Legieri, mestrando em administração de empresas e advogado, bem como pelo Professor Orientador, Doutor Fernando de Souza Meirelles e não conta com financiamento externo.

A pesquisa está sendo desenvolvida como trabalho de conclusão do curso de mestrado acadêmico em administração de empresas na linha de pesquisa de Administração e Análise de Tecnologia da Informação e tem por objetivo analisar, no contexto do departamento jurídico, a relação entre usuários, tecnologia da informação e processos de negócio, a fim de se verificar os elementos do uso efetivo de TI no jurídico corporativo.

2. Procedimentos: O pesquisador conduzirá uma entrevista junto ao participante com base em um protocolo previamente validado por uma banca de professores doutores. A entrevista ocorrerá em uma plataforma de videoconferência e o conteúdo será devidamente gravado e armazenado para consulta posterior. O questionário prevê perguntas fechadas, necessárias para avaliação do contexto (por exemplo: Quanto tempo você tem de formado(a)?), quanto perguntas abertas, nas quais será solicitado que você relate a sua percepção sobre determinados aspectos de sua atividade profissional (por exemplo: Como TI é utilizada para pesquisa de jurisprudência e doutrina?).

3. Participação na pesquisa: Sua participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista na qual será solicitado sua percepção em relação: aos processos que executa; o papel da tecnologia nesses processos; e a sua relação com a tecnologia. A expectativa de duração da entrevista é de 1:00 a 1:30. Somente o pesquisador responsável e você estarão presentes na entrevista, que será realizada via plataforma de videoconferência. O áudio e vídeo da entrevista serão gravados na própria plataforma e poderão ser requisitados a qualquer tempo.

4. Voluntariedade e direito de desistência: Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

5. Riscos e benefícios: Não há riscos associados à pesquisa para os participantes, uma vez que os resultados que vierem a ser divulgados serão devidamente anonimizados, impossibilitando a sua identificação e da organização na qual você trabalha. Por outro lado, sua participação trará benefícios para a administração de departamentos jurídicos e de tecnologias de informação destinadas a essa especialidade.

6. Direito de confidencialidade: A fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa serão anonimizados. A análise dos dados coletados será realizada a partir da transcrição das entrevistas, onde quaisquer dados que possam identificá-lo(a) serão devidamente substituídos por expressões genéricas como, por exemplo: “Advogado(a) 1”, “Advogado(a) Pleno(a) 2”; “Estagiário(a) 3”.

Contudo, caso os dados sejam requeridos por pessoa autorizada nos termos da legislação vigente e/ou do regimento interno da instituição, seja de modo extrajudicial ou judicial, o Pesquisador Responsável se compromete a notificar o participante no menor prazo possível, a fim de que possa exercer previamente seu direito de desistência.

7. Garantia de acesso aos dados e dúvidas em geral: Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação, além de obter acesso aos seus dados, a qualquer momento através dos contatos indicados abaixo.

- Marcio Patines Andreotti Legieri, mestrando em administração de empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – EAESP/FGV, advogado, e-mail: marcio.legieri@fgv.edu.br; Telefone: (11) 2387-8209.
- Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas – CEPH/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 1611, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900. Telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

8. Consentimento: Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine, se possível, ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável. Caso não seja possível, envie cópia digitalizada desse termo para o e-mail marcio.legieri@fgv.edu.br, ou, se preferir, envie sua concordância diretamente no corpo do e-mail.

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nesta pesquisa, e que concordo em participar.

São Paulo, 11 de janeiro de 2020.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____