

acadêmica
LIVRE

TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES E NA PRÁTICA JURÍDICA

Organização

**ALEXANDRE PACHECO DA SILVA,
EMERSON RIBEIRO FABIANI
E MARINA FEFERBAUM**

 **FGV DIREITO SP**

LIVRE *para*

pensar

ler

copiar

partilhar

A Coleção Acadêmica Livre publica obras de livre acesso em formato digital. Nossos livros abordam o universo jurídico e temas transversais por meio de diferentes enfoques. Podem ser copiados, compartilhados, citados e divulgados livremente para fins não comerciais. A coleção é uma iniciativa da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP).

Esta obra foi avaliada e aprovada pelos membros do Conselho Editorial da coleção.

Conselho Editorial

Flavia Portella Püschel (*FGV DIREITO USP*)

Gustavo Ferreira Santos (*UFPE*)

Marcos Severino Nobre (*Unicamp*)

Marcus Faro de Castro (*UnB*)

Violeta Refkalefsky Loureiro (*UFPA*)

acadêmica
LIVRE

TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES E NA PRÁTICA JURÍDICA

***Alexandre Pacheco da Silva
Emerson Ribeiro Fabiani
Marina Feferbaum
(Organização)***

Os livros da Coleção Acadêmica Livre podem ser copiados e compartilhados por meios eletrônicos; podem ser citados em outras obras, aulas, sites, apresentações, blogues, redes sociais etc., desde que mencionadas a fonte e a autoria. Podem ser reproduzidos em meio físico, no todo ou em parte, desde que para fins não comerciais.

A Coleção Acadêmica Livre adota a licença Creative Commons – Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional, exceto onde estiver expresso de outro modo.



Editora-chefe

Clarissa Piterman Gross

Edição

Lyvia Felix

Preparação de texto

Tereza Gouveia

Revisão de texto

Paula Brito Araújo

Projeto gráfico da coleção

Ultravioleta Design

Editoração

Negrito Produção Editorial

Capa

Marcelo Guerreiro (Ultravioleta Design)

Transformações nas organizações e na prática jurídica [recurso eletrônico] / Alexandre Pacheco da Silva, Emerson Ribeiro Fabiani e Marina Feferbaum (organização) – São Paulo: FGV Direito SP, 2021.
362 p. – (Coleção Acadêmica Livre)

ISBN: 978-65-87355-17-7

1. Direito – Estudo e ensino. 2. Advocacia – Brasil. 3. Tecnologias e direito.
I. Pacheco, Alexandre S. II. Fabiani, Emerson Ribeiro. III. Feferbaum, Marina.
IV. Fundação Getulio Vargas.

CDU 341

Ficha catalográfica elaborada por: Cristiane de Oliveira CRB SP-008061/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas – SP

FGV Direito SP

Coordenadoria de Publicações

Rua Rocha, 233, 11º andar

Bela Vista – São Paulo – SP

CEP: 01330-000

Tel.: (11) 3799-2172

E-mail: ***publicacoes.direitosp@fgv.br***

SOBRE OS ORGANIZADORES

ALEXANDRE PACHECO DA SILVA

Doutor em Política Científica e Tecnológica pelo Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Mestre em Direito e Desenvolvimento pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP). Bacharel em Direito pela FGV DIREITO SP. Professor dos Programas de Graduação e Pós-Graduação da FGV DIREITO SP. Coordenador do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) e Fundador do Laboratório de Empresas Nascentes de Tecnologia (LENT) e do Labtech na FGV DIREITO SP.

EMERSON RIBEIRO FABIANI

Doutor e Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo (USP). Diretor Executivo do FGVLaw e Professor do Mestrado Profissional da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP).

MARINA FEFERBAUM

Coordenadora do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) e da Área de Metodologia de Ensino da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP), onde também é Professora dos Programas de Graduação e Pós-Graduação. Doutora pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre e Graduada em Direito pela PUC-SP.

SOBRE OS AUTORES E AS AUTORAS

ALEXANDRE PACHECO DA SILVA

Doutor em Política Científica e Tecnológica pelo Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Mestre em Direito e Desenvolvimento pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP). Bacharel em Direito pela FGV DIREITO SP. Professor dos Programas de Graduação e Pós-Graduação da FGV DIREITO SP. Coordenador do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) e Fundador do Laboratório de Empresas Nascentes de Tecnologia (LENT) e do Labtech na FGV DIREITO SP.

AMANDA PAVANELLI

Pós-Graduanda em Direito e Tecnologia da Informação no Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica (PECE-POLI) da Universidade de São Paulo (USP).

ANA PAULA CAMELO

Gestora e Líder de Projetos no Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP). Pós-Doutoranda no Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebap). Doutora em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) com estágio de Doutorado Sanduíche na University Of Sussex, Inglaterra, na Science Policy Research Unit (SPRU). Mestre em Divulgação Científica e Cultural pelo Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo (Labjor), também da Unicamp. Bacharel em Comunicação Social – com Habilitação em Jornalismo – pela Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais.

ANA CAROLINA RODRIGUES DIAS SILVEIRA

Graduada em Direito pela Universidade de São Paulo (USP). Cofundadora do São Paulo Legal Hackers e Membro da Comunidade Global Shapers. Pesquisadora do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de

Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP), onde desenvolve Pesquisas e Atividades sobre temas como Futuro do Trabalho, Liderança e Inovação no Direito e Regulação do Trabalho em Plataformas Digitais.

BEATRIZ DE CASTRO ROSA

Doutora e Mestre em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Pós-doutoranda pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP). Professora dos cursos de Direito da UNIFOR e da UNICHRISTUS. Pesquisadora e gestora educacional. Diretora Pedagógica da Escola da Magistratura do Estado do Ceará (ESMEC).

CAMILLA GOMES PINHEIRO COSTA

Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO). Advogada. Pós-graduada em Direito Tributário. Pós-graduada em Docência no Ensino Superior. MBA em Planejamento e Gestão de Escritórios de Advocacia. Co-fundadora do Goiânia Legal Hackers, capítulo em Goiânia do maior movimento global de Direito e Tecnologia. Diretora de Inovação e Tecnologia do Instituto Goiano de Direito Digital (triênio 2021-2023). Líder de inovação jurídica e arquiteta jurídica. Professora em programas de pós-graduação em Gestão Jurídica para *Startups*, Advocacia 4.0, Inovação Jurídica e Tecnologia, Direito Digital, *Compliance* e Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

CAROLINA HANNUD MEDEIROS

Pós-Graduada pela Universidade de Coimbra. Graduada pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP). Cursos de Formação e Aperfeiçoamento pela London School of Economics and Political Science e Interaction Design Foundation.

DENISE ALMEIDA DE ANDRADE

Pós-Doutora em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutora e Mestre em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professora do Mestrado Acadêmico em Direito

da UNICHRISTUS. Cursos de Formação e Aperfeiçoamento em Mediation and Conflict Resolution pela Columbia Law School (NY).

ELLEN CHRISTINA LIMA SOARES LEÃO

Mestre em Gestão Empresarial (UNIFBV). Bacharel em Direito pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap).

EMERSON RIBEIRO FABIANI

Doutor e Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo (USP). Diretor Executivo do FGVLaw e Professor do Mestrado Profissional da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP).

FABRÍCIO VASCONCELOS GOMES

Doutor em Filosofia e Teoria Geral do Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FADUSP). Mestre em Filosofia (Lógica) pelo Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (IFCH/Unicamp). Bacharel em Direito pela FADUSP.

GUILHERME KENZO DOS SANTOS

Jurista e desenvolvedor de *software*. Mestre em Direito pela Universidade de São Paulo (USP). Atualmente, atua como CTO na turivius.com.

GUSTAVO DE FREITAS MORAIS

Especialista em Propriedade Intelectual (Franklin Pierce Law Center, Estados Unidos) e em Artificial Intelligence: Implication for Business Strategy (MIT Sloan School of Management, Estados Unidos).

ISABELA LOPES PUREZA

Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Pós-Graduanda em Direito Digital pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Advogada do Nós 8 – Coletivo de Advogados para *Startups*. Assistente de Ensino da FGV Direito Rio e Pesquisadora da Future Law.

IVAN ERVOLINO

Cientista Político. Doutor e Mestre em Ciência Política pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Cofundador e Diretor de Estratégia na SIGALEI.

KHADJA VANESSA BRITO DE OLIVEIRA

Técnica em Informática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Graduanda em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Atuou como Extensionista em Projetos voltados à Educação Digital Básica em Escolas da Rede Pública do Rio Grande do Norte. Atuou como Bolsista de Pesquisa em Núcleos Acadêmicos ligados ao Direito Internacional. Pesquisadora no Núcleo de Pesquisas em Direito Digital (NEDDIG), desenvolve Projetos relacionados à Governança da Internet dentro da Universidade.

LAURIANNE-MARIE SCHIPPERS

Pesquisadora do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP). Bacharel em Direito pela FGV DIREITO SP.

LEILANI DIAN MENDES

Mestre em Direito dos Negócios pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP).

MARIANA BRANCATO SOARES DALBLON

Advogada. Pós-Graduada em Sistemas Inteligentes de Apoio à Decisão em Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Integrante do Time do Nós 8 – Coletivo de Advogados para *Startups*. Faz parte do Comitê Executivo do Legal Hackers Porto Alegre e é *Founder* do Grupo TODASTECH, que promove a participação de mulheres na Tecnologia. Sua atuação se dá na Área de Direito Empresarial, com foco em *Startups*, Inovação e Tecnologia.

MARIANA CHAIMOVICH

Advogada. Doutora pelo Instituto de Relações Internacionais da Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Direito Internacional pela Faculdade de Direito da USP. Consultora de Relações Governamentais.

MARINA FEFERBAUM

Coordenadora do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) e da Área de Metodologia de Ensino da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP), onde também é Professora dos Programas de Graduação e Pós-Graduação. Doutora pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Mestre e Graduada em Direito pela PUC-SP.

OLÍMPIO JOSÉ DE ARROXELAS GALVÃO

Ph.D. em Economia (Reino Unido). Mestre em Economia (Estados Unidos). Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

OTÁVIO MORATO DE ANDRADE

Mestrando em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós-Graduado em Direito Civil pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Bacharel em Direito pela UFMG. Graduado em Administração pela PUC-MG.

SARA CRISTINA CORAINI DE SOUZA

Pós-Graduanda em Direito e Tecnologia da Informação no Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica (PECE-POLI) da Universidade de São Paulo (USP).

STEPHANE HILDA BARBOSA LIMA

Doutoranda em Teoria do Estado pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Direito Constitucional pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Bacharel em Direito pela UFC. Professora Universitária na UNDB (São Luís/MA) e Head de Educação na *lawtech* Lexdesign.

THEÓFILO MIGUEL DE AQUINO

Doutorando em Direito e Desenvolvimento pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP). Mestre pela mesma instituição. Pesquisador do Núcleo de Direito Global e Desenvolvimento da FGV DIREITO SP. Foi pesquisador do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da FGV DIREITO SP. Egresso da Escola de Governança da Internet do NIC.br. Bacharel pela Universidade de São Paulo (USP), com extensão na London School of Economics and Political Science. Advogado em São Paulo.

VICTOR DOERING XAVIER DA SILVEIRA

Pesquisador no Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP). Mestre e Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP). Doutorando em Filosofia e Teoria Geral do Direito pela USP. Foi Bolsista do Fundo Ryoichi Sasakawa de Bolsas para Líderes Jovens (SYLFF).

VICTOR NÓBREGA LUCCAS

Doutor e Mestre em Filosofia e Teoria Geral do Direito pela Universidade de São Paulo (USP). Bacharel em Direito pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP). Professor da FGV DIREITO SP. Supervisor de Pesquisa do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da FGV DIREITO SP. Advogado.

WILLIAN AUGUSTO LECCIOILLI SANTOS

Especialista em Propriedade Intelectual pelo Franklin Pierce Law Center (Estados Unidos) e em Artificial Intelligence: Implication for Business Strategy pelo MIT Sloan School of Management (Estados Unidos).

PREFÁCIO

Em 2019, quando ainda se viajava, recebi e aceitei o convite para integrar a banca examinadora que conferiu, na Universidade de Bolonha, a uma colega com quem compartilho diversos espaços globais de governança de internet o grau de Doutora em Direito, na linha de pesquisa Direito, Ciência e Tecnologia, título conjunto entre essa universidade, a mais tradicional e mais antiga em atividade do mundo ocidental, e a Universidade de Luxemburgo.

E mesmo ainda respirando aquele momento especial, olhando para as paredes nas quais a educação superior nasceu para o Ocidente quase um milênio antes e contente de ter escrito uma linha singela em páginas tão importantes ao longo de tantos séculos, não conseguia me livrar de uma preocupação que venho percebendo ser crescente entre tantos colegas de universidade e até entre gente de outros segmentos, que é a enorme transformação que o nosso tempo presencia na forma – e nos motivos – de aprender.

Tanta desigualdade ao longo da história humana tem relação direta com a restrição ou mesmo com a proibição de acesso a determinadas coisas que nem sempre tiveram – e que às vezes ainda não têm – *status* de direitos, mas que hoje consideramos essenciais para a existência digna. A universidade como instituição, com esse modelo nascido há quase mil anos precisamente ali em Bolonha, tem muita responsabilidade e carrega significativa parcela de culpa pelo enorme empenho em restringir o acesso a duas destas coisas que são intangíveis, imateriais, cuja partilha, portanto, não custaria tanto, e que tanto poderia ter mudado alguns maus rumos da história, que são *conhecimento e informação*.

Felizmente em nosso tempo isso já mudou muito.

Contudo, se a universidade quiser sobreviver como segmento e como instituição, ainda precisa mudar mais – muito mais.

Aprender mudou muito. Tudo, aliás, continua mudando muito. Em comum com o “viajar” do século XX, por exemplo, o “viajar” do século XXI só manteve o fato de sair de um lugar e chegar a outro. E mesmo assim, ao longo de 2020, nem isso! Nada mais nem se parece. Nem o desejo, nem o planejamento, nem o tempo, nem o custo, nem a dinâmica, nem o motivo, nem as sensações, nem o alcance, nada na experiência de viagem do nosso século lembra a experiência de um viajante de cem anos atrás.

E a metáfora é especialmente adequada porque aprender é, a seu modo, também uma viagem.

E esse tipo de viagem que para o Ocidente começou há mil anos em Bolonha, mesmo tão restritos o conhecimento e a informação, foi transformador. Surgiram outros lugares onde fazê-la, o modelo se reproduziu, se fortaleceu, ganhou prestígio, escala. Sempre enfrentou dificuldades, é verdade, e no nosso tempo não é diferente. Talvez o desafio hoje seja inclusive o maior de todos os tempos, porque, tal como o “viajar”, o “aprender” também mudou demais. Quem aprende hoje em dia não tem os mesmos desejos, não se planeja da mesma forma, não tem o mesmo tempo, não presta atenção da mesma maneira, não responde aos mesmos estímulos, não tem os mesmos interesses, não usa as mesmas ferramentas, não tem as mesmas necessidades, não se move pelos mesmos motivos, não tem o mesmo repertório, não investe, não sente nem alcança as mesmas sensações de quem viveu a experiência de aprender do século passado. Como a estrutura funcionou de maneira muito parecida ao longo de séculos, a mudança demora, a adaptação não é confortável, incorporar circunstâncias e necessidades novas incomoda.

Ou, como diria o saudoso Dominginhos, “canário que muda a pena, dói”. Mas mais do que nunca é essencial.

Do ponto de vista coletivo, uma instituição fechada, hermética, surda e cega às transformações em seu entorno, que não seja inclusiva, que não entenda o ecossistema de ampla abertura, acessibilidade, disponibilidade e compartilhamento em que está inserida, que não racionalize recursos humanos, técnicos e financeiros, que não projete nem incorpore a dimensão e as habilidades digitais na visão de mundo que oferece nas suas capacitações, que não ajude a sociedade a entender bem seus problemas e que, sobretudo, não seja um parceiro direto, presente, que colabora com conhecimento ori-

ginal, oferecendo soluções concretas para os desafios reais da vida, não tem chance de continuar existindo durante muito tempo.

Do ponto de vista individual, o que imagino que todo mundo espera – da universidade pública, mas da privada também – é que ela seja o que foi para mim: uma porta de saída de uma perspectiva de vida mais dura, mais espinhosa, muito mais sofrida, de mais restrição, para uma vida com um pouco mais de conforto e de horizontes mais amplos, a ponto de me permitir o “luxo” de refletir sobre o coletivo.

São boas as notícias para quem acha que o ambiente universitário precisa continuar a se transformar e a se fortalecer.

Há, sim, uma necessidade cada vez maior de aprender, e essa necessidade só tende a crescer. E é claro que existem ótimas tentativas de fazer a transição entre a viagem de aprender dos últimos milênios e o que isso representa hoje, boas experiências que estão inclusive relatadas em trabalhos, estudos e publicações recentes. Estamos fazendo essa avaliação a princípio para as profissões jurídicas, porque é o nosso dever de casa, mas a verdade é que essa é uma transformação que deve preocupar e ocupar profissionais de todas as atividades humanas.

Mas é um debate necessário, e é para agora. Evitar essa discussão, seja pelo medo de mudar, seja por qualquer outra razão, significa deixar passar a oportunidade de agir em tempo hábil sobre o caminho da universidade e da formação superior, sobre em que tipo de sociedade ela se desenha daqui para a frente, sobre que papel está reservado para nós nela e, se não estivermos satisfeitos, sobre o que está ao nosso alcance fazer para construir uma alternativa melhor.

Por isso a pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI), unidade com seus mais de dez anos de atuação em ensino e pesquisa na Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas, em São Paulo (FGV DIREITO SP), é tão importante, e por isso é tão essencial que ela chegue ao público, provoque reflexões e inspire mais iniciativas em direções semelhantes.

O trabalho não traz respostas definitivas, mas aponta caminhos muito claros. Alerta para os riscos, ressalta a importância do diálogo transparente e da orientação aos jovens, e aponta onde estão as oportunidades mais pro-

missoras de exercer protagonismo e de aproveitar bem aquelas que nascem das tendências que identifica.

É importante, inclusive, na forma como propõe e aborda os problemas, em um esforço para apresentar ao público jurídico um diagnóstico consistente, com recorte de impacto, a partir de perguntas relevantes e bem desenhadas que ajudem a avaliar, metrificar e refletir sobre desafios concretos.

O caminho que leva até as respostas às duas questões centrais do trabalho – se os profissionais já estão preparados para atuar no ambiente e com base nas ferramentas da revolução digital, e como podem se preparar para isso – passa por aprofundar conhecimento sobre o exercício profissional, sobre as formas de capacitação técnica, sobre como a inovação impacta as condições de mercado, mas também, e fundamentalmente, sobre como se ensina Direito direito.

Sim, o mercado tem seu papel transformador. Ele é, como a pesquisa demonstra, um importante catalisador de mudanças profissionais individuais e institucionais. É ele que mede sucesso e impacto, porque é o termômetro da realidade. Porém, as transformações nas organizações e na prática jurídica também reclamam uma mudança estrutural, que tem ponto de partida obrigatório nos bancos das universidades, que não por acaso são algumas das instituições mais tradicionais e mais resistentes à mudança de todo o ecossistema jurídico. Essa transformação é estrutural, é inadiável, é necessariamente coletiva.

E é, sobretudo, multidimensional.

Dimensões que não eram exigidas de gerações anteriores de profissionais de carreiras jurídicas. É normal. O tempo avança, o mundo muda, a sociedade evolui, a barra de exigências naturalmente sobe.

Há muito tempo as áreas profissionais, de forma geral, e muito particularmente o Direito, vendem, por exemplo, a importância da dimensão da interdisciplinaridade. A pesquisa aponta que está na hora de comprar essa interdisciplinaridade de volta. E, se não for por consciência, que seja por sobrevivência. Se o escopo do conhecimento que um profissional acumula e desenvolve ao longo da formação e da carreira é exclusivamente jurídico, a tendência é de que ele seja cada vez menos útil em contextos naturalmente interdisciplinares, complexos e multidimensionais. É verdade que sempre

houve uma relação do Direito (amigável, embora com ares inequívocos de superioridade) com disciplinas que estão mais naturalmente conectadas a ele, como Economia, Contabilidade, Ciência Política, Relações Internacionais e Filosofia. Há alguns anos se percebe o início de esforços para expandir esse diálogo, ainda tímido, com disciplinas já um pouco menos próximas, como a Administração, a Comunicação e o Jornalismo, a Psicologia, a Medicina e a Ciência da Computação. Agora, com o mundo interconectado em múltiplas redes digitais, a necessidade é de diálogo amplo, irrestrito, com a Biologia, com as Engenharias mais recentes, com o *Design*, com o *Marketing*, com as áreas de inovação e empreendedorismo, Ciência de Dados, Robótica, Gestão de Projetos e as que mais forem surgindo, inclusive incorporando os profissionais dessas áreas, como aponta a pesquisa qualitativa, às equipes de trabalho das organizações jurídicas.

O exemplo da estruturação do cenário nacional em proteção de dados pessoais é emblemático. É seguramente uma das principais oportunidades profissionais do século em termos de trabalho regulatório, mas é impossível aproveitá-la exclusivamente com repertório jurídico, porque envolve jargão, dinâmica, conhecimento, habilidades, entregas e experiências que extrapolam em muito o *ethos* legal.

No corpo de professores da pequena e brava Faculdade de Direito da Universidade Estadual da Paraíba, para citar um exemplo e ao mesmo tempo já fazer um *mea culpa*, somos também da Ciência da Computação, da Psicologia, do Comércio Exterior, da Medicina, da Economia e da Linguística, mas nenhum de nós chegou ao quadro *em função* dessa qualificação distinta, complementar. O resultado é que essas sinapses não só deixam de ser estimuladas, como o seu valor acaba passando despercebido ao longo de uma geração inteira, sem jamais efetivar o potencial que têm. O trabalho do CEPI aponta o desafio, mas ressalta a necessidade de mudança dessa cultura.

Também é preciso revisitar com mente aberta a dimensão do que representa o Direito neste momento histórico. A busca crescente por eficiência, alcance e escalabilidade de resultados, pelo menos no universo pesquisado, é outro aspecto que está fortemente presente no trabalho que o leitor tem pela frente. E ele sinaliza de maneira muito clara que a estrutura jurídica que floresceu ao longo de décadas, talvez séculos, como uma verdadeira máquina

de impedir não será o Direito dos próximos anos. O desafio geracional é estruturar uma máquina de resolver conflitos e gerar valor.

É curioso que, nessa dimensão, o domínio técnico dos recursos da revolução digital seja menos importante do que a percepção estratégica da dinâmica de mundo que essa revolução possibilitou existir. Inovar é um processo tão profundo que pode até envolver tecnologia e transformação digital. No entanto, evidentemente é muito mais do que isso, pode avançar significativamente mesmo sem isso, e a noção de um Direito-obstáculo sendo substituído por um Direito-solução, ingrediente das receitas de geração de cadeias de valor no ecossistema digital, é evidência dessa nova perspectiva.

Aliás, a familiaridade com tecnologias digitais, seja para atividades operacionais, seja para promoção da inovação no modelo de negócio propriamente dito, não se projeta como um grande empecilho a médio e longo prazos. Um salto grande foi necessário ao longo destes últimos anos, quando uma geração de advogados formados em um mundo completamente analógico precisou começar a pensar e agir com base em ferramentas digitais e a viver os efeitos de uma nascente cultura de convergência. Porém, ao final desta geração, qualquer profissional, de qualquer que seja a área, terá se desenvolvido como pessoa e profissional, incorporando experiências, vivência e interação no ecossistema digital ao longo de sua vida. O maior desafio, portanto, nem será tanto a familiaridade do profissional com o digital, mas o quanto a área se permitirá viver as características do digital: experimentação, flexibilidade, foco no usuário e, principalmente, receptividade ao raciocínio e ao espírito inovador.

Esta, inclusive, é uma característica organizacional cuja transformação é chave, e cuja importância pode ir além da necessidade de outras habilidades e competências pessoais que a pesquisa ainda identifica como demanda de preparação para esse processo de transformação. Se o repertório jurídico hermético, exclusivo, é perigoso para o profissional, ele é exponencialmente mais arriscado para a estrutura das organizações. Experimentar, flexibilizar, customizar, adaptar rapidamente, retroalimentar e até mesmo se permitir falhar em condições controladas são opções absolutamente condenadas por toda a tradição de ensino e atuação jurídica profissional, que se alimenta essencialmente de uma segurança, de uma previsibilidade e de uma estabi-

lidade cada vez mais raras na complexidade das relações voláteis, incertas e complexas dos tempos de interconexão e de convergência digital.

No entanto, é o ambiente de existência, por excelência, das organizações de sucesso dos nossos tempos. E é preciso encontrar e adaptar o espaço de atuação jurídica nesse ambiente, agregando valor.

Por fim, o controverso argumento da automação como substituição profissional.

Nesse sentido, também são importantes as conclusões a que chega a pesquisa, sempre considerando o recorte amostral que foi escolhido e indicado.

Tecnologias não são desenvolvidas para suprimir profissões. São desenhadas para aprimorar tarefas. Se o profissional ou a organização encontra uma forma, usando ou não recursos da revolução digital, de resolver problemas e integrar-se às cadeias de geração de valor do mercado atual, evidentemente que tende a prosperar, apesar de um ou outro ajuste de rota necessário, potencializando ferramentas digitais para consolidar sua posição e expandir sua atuação. Se, ao contrário, esse profissional ou essa estrutura jurídica desenvolve exclusivamente uma única tarefa, pode estar, sim, em risco e em rota de extinção. Se é uma tarefa simples, repetitiva, que requer pouca ou nenhuma capacidade de intervenção crítica, a rota é expressa.

Para ilustrar esse risco, é preciso perceber o quanto já se flexibilizou a reserva de exclusividade para oferecer serviços jurídicos, o grande trunfo corporativo da profissão jurídica em qualquer parte do mundo. No ambiente de *startups*, para citar o exemplo, muitas das principais iniciativas globais já não são exclusiva ou majoritariamente comandadas por profissionais de formação jurídica. A entidade que congrega a maior quantidade de empresas de base inovadora nessa área no Brasil tem atualmente à frente um filósofo de formação. Isso evidentemente não quer dizer que as prerrogativas profissionais podem, devem ou vão ser eliminadas, mas também é claro que o ecossistema de convergência digital não vai se contentar simplesmente em respeitar, reproduzir e transpor de forma automática para essa nova dinâmica de mundo a reserva de mercado e a barreira expressa de concorrência de que essas estruturas profissionais se beneficiaram ao longo da história. A tecnologia descortinou um enorme leque de oportunidades para que se possam oferecer soluções mais eficientes para conflitos, otimizar as condições

de exercício de direitos e proteger a esfera de obrigações de indivíduos e instituições, e também criou condições para questionar as regras, desafiar os privilégios e as condições de exclusividade em que esse jogo vinha sendo tradicionalmente disputado. O estágio desse aspecto da transformação ainda é embrionário e pouco percebido. O potencial de mudança que ele encerra é verdadeiramente revolucionário.

Se aquele viajante de cem anos atrás tivesse adormecido e acordasse agora, um dos únicos lugares que certamente ainda reconheceria sem muito esforço seria uma universidade, e com mais facilidade ainda uma faculdade de Direito. O ensino jurídico é um dos principais desafios para o processo de adaptação cheio de paradoxos que esta pesquisa estuda. Por um lado, é no seu apego às tradições que o profissional começa a ser moldado. Por outro, as demandas do mercado retroalimentam a oferta e a avaliação de adequação do modelo de ensino disponível a uma geração que está enfrentando o movimento mais intenso de transformação na atividade desde que ela existe.

Além disso, o trabalho do CEPI também revela importantes necessidades para além do ensino jurídico tradicional, que vão do desenvolvimento e cultivo de habilidades pessoais, experiências de integração, estímulo à criatividade, abertura à experimentação, até mesmo à capacitação continuada e em ambientes e formatos que não são os tradicionais.

Educação contínua ao longo de toda a vida não conquistou espaço na estrutura de um Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas por acaso, por conveniência ou por mero alinhamento de discurso politicamente correto. É uma necessidade indiscutível para qualquer área de conhecimento e atuação humana em um tempo de tanta complexidade, de mudanças tão profundas e transições tão importantes, e é um elemento comum e decisivo para encontrar as melhores respostas aos dois principais questionamentos desta pesquisa: se os profissionais já estão preparados para atuar no ambiente e com base nas ferramentas da revolução digital, e como podem se preparar para isso.

O trabalho do CEPI, com seu recorte atual e oportuno, com sua delimitação precisa, com sua perspectiva global, com seu rigor metodológico, com a estrutura, as categorias e as métricas interessantes que propõe, inserido na sequência mais ampla de trabalhos nesse sentido já publicados por

uma equipe com a qualidade e a produtividade da que é liderada por Marina Feferbaum, Alexandre Pacheco da Silva e Emerson Ribeiro Fabiani, e, sobretudo, com seu sotaque de realidade brasileira que é tão rico e raro para nós, é um subsídio valioso e muito bem-vindo como instrumento para auxiliar na busca de respostas para perguntas tão importantes.

Cláudio Lucena

Professor e ex-Diretor da Faculdade de Direito, Coordenador de Relações Internacionais e Conselheiro da INOVATEC, Universidade Estadual da Paraíba. Pesquisador da Fundação para a Ciência e a Tecnologia do Governo Português, afiliado ao Research Center for the Future of Law da Universidade Católica Portuguesa. Associated Scholar no Projeto CyberBRICS da Faculdade de Direito da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro. Advogado habilitado no Brasil e em Portugal.

PREFÁCIO	12
Cláudio Lucena	
INTRODUÇÃO	23
Alexandre Pacheco da Silva, Emerson Ribeiro Fabiani, Marina Feferbaum, Victor Doering Xavier da Silveira e Ana Carolina Rodrigues Dias Silveira	
1 UMA NOVA PROFISSÃO JURÍDICA: DESCRIÇÕES SOBRE QUEM É E O QUE FAZ O “ENGENHEIRO JURÍDICO” NO CENÁRIO BRASILEIRO	34
Amanda Pavanelli, Leilani Dian Mendes e Sara Cristina Coraini de Souza	
2 DIREITO, MERCADO E TECNOLOGIA: O QUE SE ESPERA DOS PROFISSIONAIS DO DIREITO NO CONTEXTO DO SÉCULO XXI?	61
Beatriz de Castro Rosa	
3 PENSAMENTO DE ESPECTRO TOTAL E PROFISSÕES JURÍDICAS: COMO ESCAPAR DE CAIXAS EM UM FUTURO PÓS-CATEGÓRICO	88
Camilla Gomes Pinheiro Costa	
4 PROFISSÕES JURÍDICAS E FUTURO: UM DIÁLOGO ENTRE ADVOCACIA, DIVERSIDADE E INOVAÇÃO	111
Carolina Hannud Medeiros e Denise Almeida de Andrade	
5 A TECNOLOGIA NOS PROCESSOS JUDICIAIS: AS TRANSFORMAÇÕES DO AGORA DEPENDEM DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL?	135
Gustavo de Freitas Moraes e Willian Augusto Leccioli Santos	
6 TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS NA ADVOCACIA: UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS DA INCLUSÃO TECNOLÓGICA NA ESTRUTURA JURÍDICA TRADICIONAL	160
Khadja Vanessa Brito de Oliveira	
7 MODERNIZAÇÃO DO DIREITO: A APLICAÇÃO DE INOVAÇÃO ABERTA NAS ATIVIDADES JURÍDICAS	183
Mariana Brancato Soares Dalblon e Isabela Lopes Pureza	
8 TECNOLOGIA E RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS: O FUTURO DO PROFISSIONAL DE LOBBY NO BRASIL	200
Mariana Chaimovich e Ivan Ervolino	

9 DOUTOR “ROBÔ”? A SUBSTITUIÇÃO DOS ADVOGADOS PELAS MÁQUINAS E OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O DIREITO NA ERA PÓS-DIGITAL	221
Otávio Morato de Andrade	
10 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA PRÁTICA: IMPACTOS DE NOVAS TECNOLOGIAS NAS PROFISSÕES JURÍDICAS	240
Ana Paula Camelo e Laurianne-Marie Schippers	
11 UMA FOTOGRAFIA DA ADVOCACIA NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UMA PESQUISA ENTRE ADVOGADOS NO BRASIL	262
Ellen Christina Lima Soares Leão e Olímpio José de Arroxelas Galvão	
ANEXO 1 O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS: VOCÊ ESTÁ PREPARADO? (RELATÓRIO QUANTITATIVO)	288
ANEXO 2 O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS: COMO SE PREPARAR? (RELATÓRIO QUALITATIVO)	322

INTRODUÇÃO

**Alexandre Pacheco da Silva, Emerson Ribeiro Fabiani,
Marina Feferbaum, Victor Doering Xavier da Silveira e Ana
Carolina Rodrigues Dias Silveira**

Em 11 de abril de 2017, John G. Roberts Jr., *chief-justice* da Suprema Corte dos Estados Unidos, participou de um debate no âmbito do Rensselaer Polytechnic Institute – uma das mais respeitadas instituições de ensino em ciências exatas do estado de Nova Iorque. Em meio a um longo (e rico) debate sobre o papel da Justiça, os desafios da interpretação constitucional e a proteção a direitos fundamentais em contextos de inovação tecnológica, a reitora de Rensselaer, Shirley Ann Jackson, indagou-o sobre uma questão específica: se estaria próximo um dia no qual inteligências artificiais poderiam cumprir o papel de auxiliar magistrados em processos de conhecimento (*fact-finding*) ou de decisão (*decision-making*). A resposta de Roberts foi enfática e direta: “Esse dia já chegou, e está colocando pressão significativa sobre a forma pela qual o Judiciário trabalha”.¹

A anedota parece levar a uma conclusão natural: se antes o emprego de novas tecnologias no Direito era um tema de nicho, hoje ele é central a ponto de estar na ordem do dia de algumas das instituições jurídicas mais relevantes do mundo. A própria evidenciação disso parece quase supérflua, visto que, nos últimos anos, a noção de que a introdução de novas tecnologias tende a impor mudanças significativas às profissões jurídicas perdeu seu tom de profecia para tornar-se quase um lugar-comum das discussões do campo.

Projeções a respeito chamam atenção: estima-se que cerca de 100 mil postos de trabalho do setor jurídico norte-americano tenham altas chances de ser automatizados até 2036 (DELOITTE, 2016); igualmente, parece ter

¹ O debate pode ser encontrado integralmente em: <https://www.youtube.com/watch?v=-TuZEKlRgDEg>. Acesso em: 23 fev. 2021.

havido um crescimento da percepção, entre profissionais do campo jurídico, de que tarefas tradicionalmente desempenhadas por eles estão se tornando progressivamente mais passíveis de automação (INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION, 2016; ALTMAN WEIL, 2017).

A possibilidade de automação do Direito e dos processos de produção jurídica não é exatamente recente. Já no século XVIII, Gottfried Wilhelm Leibniz pode ter sido o maior precursor do pensamento de que a argumentação jurídica poderia ser resumida a um processo computacional: a combinação de conceitos predeterminados, cuja presença ou ausência em casos concretos determina, por si só, a resolução de conflitos (PAGALLO, 2006) – uma noção que orientou boa parte do movimento pioneiro de codificação do Direito germânico, anterior ao século XIX (MARANHÃO, 2017). Ainda na segunda metade do século XX e no início do século XXI, verifica-se um crescimento do interesse acadêmico sobre os impactos e potenciais da automação da administração judiciária a partir da coleta e da utilização de grandes volumes de informação, pensada aqui com base no paradigma do desenvolvimento da informática (*e.g.*, LATEEF, 1983; FORRESTER, 1995; HANSON, 2002).

Igualmente, a automação do trabalho em si evidentemente não é um processo novo: trata-se de um fenômeno histórico-social observado em todas as revoluções industriais experimentadas pelo capitalismo moderno. O que chama a atenção no cenário atual, no entanto, é que a nova automação se tem dado pelo emprego de tecnologias de informação e comunicação (TICs) baseadas em inteligência artificial. Entre as diversas abordagens que desenhos da inteligência artificial podem tomar, uma se destaca como particularmente influente nos tempos atuais: o aprendizado de máquina (*machine learning*). Existem, ainda, outros modos para a criação de sistemas inteligentes, como os sistemas baseados em regras (que contam com regras preestabelecidas pelos desenvolvedores) e as árvores de decisão (que podem ser utilizadas em conjunção ou não com algoritmos de aprendizado de máquina). Às novas ferramentas, soma-se a crescente incorporação do tratamento de grandes volumes de dados por sistemas autômatos (*Big Data*), que permite a leitura e a interpretação de informações não organizadas em ritmo acelerado.

No campo jurídico, o novo contexto tem implicado mudanças profundas, associadas à automação de um trabalho que tem a tradição de ser considerado prevalentemente intelectual. A promessa de inovação se tem concretizado na criação de soluções tecnológicas destinadas a advogados (em geral implementadas internamente por escritórios de advocacia ou departamentos jurídicos de empresas de certo porte, ou fornecidas por *lawtechs* e *legaltechs* – empresas baseadas em tecnologia especializadas na prestação de serviços jurídicos), capazes de automatizar determinadas tarefas mais manuais, ou menos intelectuais, do trabalho jurídico. Nesse sentido, são numerosas as funções tipicamente observadas no cotidiano de profissionais jurídicos que parecem mais sujeitas a automação: revisão de documentos, identificação de provas, elaboração e análise de contratos, realização de *due diligence*, predição de chances de sucesso/insucesso de demandas e pesquisa jurisprudencial são, por ora, algumas delas (RAYO, 2018).

Em simultâneo, há uma disseminação de soluções baseadas em inteligência artificial pensadas para instituições estatais – mais notadamente, varas e tribunais, mas também procuradorias e defensorias públicas, além de entidades paraestatais, como núcleos de prática jurídica destinados a assistir a população hipossuficiente. De um lado, soluções de inteligência artificial oferecem ganhos nos processos cognitivos de órgãos judiciais, frequentemente relacionados à prospecção e à interpretação de fatos para tomada de decisões. Essas funções em geral dependem diretamente da interação com *Big Data*: tarefas como o levantamento de doutrina e jurisprudência por meio de pesquisa em bancos de dados, revisão de contratos ou documentos e mesmo a avaliação de riscos relacionados a determinada decisão judicial (*e.g.*, a decretação ou não de prisão preventiva para um réu em processo criminal em razão de suposto risco de fuga ou imposição de penas mais severas por causa de suposto risco de reincidência). De outro lado, há também possíveis usos em processos decisórios: nessa hipótese, ocorre uma substituição parcial do trabalho humano pelo da máquina no proferimento do julgamento em si (*e.g.*, verificação de pressupostos de admissibilidade de recursos ou de concessão de medidas cautelares).

O cenário geral de otimismo com o emprego de novas tecnologias, contudo, convive constantemente com uma série de preocupações acerca dos

possíveis impactos negativos desse processo. De novo, a desconfiança quanto aos eventuais efeitos colaterais negativos trazidos pela automação não é nova, tendo sido historicamente objeto de estudo da sociologia das profissões. No campo jurídico, ela parece se somar às preocupações daqueles que, nas últimas décadas, direcionaram atenção à notável proletarização da profissão de advogado, com a multiplicação dos cursos jurídicos, os constantes desafios de atualização e capacitação de profissionais já formados e a explosão de litigância – uma conhecida realidade no Brasil, mas também em experiências estrangeiras. Nesse viés, o crescimento da automação tenderia a melhorar a eficiência da oferta de serviços jurídicos a pessoas físicas e jurídicas, em especial no contencioso de massa, mas também poderia dificultar a absorção de advogados recém-entrantes no mercado de trabalho, alimentando o já existente exército de reserva da advocacia.

Ganham destaque, também, dilemas éticos, em especial quanto ao uso de novas tecnologias no contexto judicial: até que ponto permitir que algoritmos substituam a execução de tarefas judiciárias não gera prejuízos à capacidade da Justiça de examinar as peculiaridades de casos concretos e de proteger direitos – ainda mais quando tais soluções são aplicadas à esfera penal, que lida diretamente com a restrição de liberdades e direitos individuais?

Simultaneamente aos dilemas socioeconômicos e éticos, há outra preocupação, de ordem mais próxima de uma sociologia das profissões, que não é abordada de forma tão direta: os impactos dessa mudança tecnológica sobre as próprias carreiras jurídicas (*e.g.*, SUSSKIND, 2010 e 2015). Ainda não é evidente o quanto a introdução de novas tecnologias no cotidiano das organizações jurídicas pode provocar mudanças nas próprias carreiras, eliminando (ou reduzindo drasticamente) determinadas tarefas e, ao mesmo tempo, exigindo desses profissionais um aprimoramento de certas competências que, em outros momentos, não seriam consideradas centrais ao ofício. No âmbito das organizações judiciárias, por exemplo, a capacidade dos juízes de compreender o funcionamento das ferramentas tecnológicas e de lidar com suas limitações, atuando como moderadores e revisores de seus protocolos, pode vir a tornar-se progressivamente mais relevante à medida que tais soluções forem mais frequentemente empregadas pelo Poder Judiciário.

O debate em questão tem dimensão internacional, mas é especialmente caro ao Brasil, que desde a redemocratização enfrenta o desafio contumaz de dar vazão a um gigantesco acervo de processos judiciais (BANCO MUNDIAL, 1996 e 2004; MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2004). Uma vez que os custos da expansão estrutural do Poder Judiciário, com criação de novas vagas de magistrados e aumento do efetivo de servidores, trazem embaraços à responsabilidade fiscal, a solução natural parece ser perseguir reformas e ganhos de eficiência nas estruturas já existentes – sendo a adoção de soluções de inteligência artificial uma forma aparentemente conveniente de atingir esse objetivo. Nesse sentido, autoridades brasileiras têm dado repetidos sinais de que soluções de inteligência artificial tendem a ser um fator de crescente relevância no futuro da prestação jurisdicional no país.

O debate contemporâneo, no entanto, parece estar centrado nos potenciais específicos da inteligência artificial para a automação de tarefas relacionadas à prestação e à realização de serviços jurídicos. Alguns estudos sobre o tema debruçam-se particularmente sobre os problemas éticos que decorrem da automação da justiça, como os possíveis vieses (*biases*) de algoritmos e a necessidade de mecanismos de transparência, auditabilidade (*accountability*) e governança para permitir sua compensação pela ação humana (LARSON *et al.*, 2016; PAGALLO e DURANTE, 2016; LUMMERTZ, 2017); outros oferecem racionalizações teóricas sobre a compatibilidade e as possíveis sinergias entre raciocínio jurídico e inteligência artificial (BUCHANAN e HEADRICK, 1970; TARUFFO, 1998; SANTOS, 2016; MARANHÃO, 2017), mas deixam de se debruçar sobre os desafios mais práticos de como essas sinergias podem vir a se operar.

Ademais, até o momento, a maior parte das tentativas de enfrentamento do debate específico sobre os impactos da automação para as carreiras jurídicas (inclusive as carreiras da magistratura) tem se dado na forma de relatórios que mapeiam tendências de mercado ou de artigos de opinião escritos por especialistas e divulgados na imprensa especializada. Essas contribuições, embora de valor indubitável para o debate público, deixam mais evidente a lacuna de estudos robustos, de ordem teórica ou empírica, aptos a fornecer subsídios a reflexões complexas sobre os desafios das profissões jurídicas em face dos avanços tecnológicos decorrentes da Quarta Revolução Industrial,

bem como às competências funcionais que tendem a se fazer progressivamente mais necessárias para lidar com uma realidade na qual a incorporação de soluções de aprendizado de máquina e inteligência artificial inclina-se a ser uma parte progressivamente maior da atividade jurisdicional. Como resultado, a produção propriamente científica sobre o tema é, até o momento, relativamente deficiente.

Além disso, em muitas das formulações existentes sobre os impactos da inteligência artificial sobre as profissões jurídicas, parece haver uma proeminência de lugares-comuns. Esta Introdução destaca dois deles: a ameaça de desemprego estrutural e a insubstituibilidade do operador do Direito.

De um lado, há um lugar-comum de que a automação pela inteligência artificial representa, para as profissões intelectuais (inclusive as jurídicas), uma ameaça de desemprego estrutural: trabalha-se com a perspectiva de automação em massa e de eliminação de grande número de funções profissionais (*e.g.*, AUTOR, 2015). Esse medo parece compor o fundo de posições de tom corporativista, que têm demonstrado desconfiança em relação ao potencial da tecnologia de tirar o trabalho de profissionais humanos e respondido ao fenômeno com propostas de regulamentação – com frequência, mais preocupadas com a proteção do trabalho em si do que com a conformidade ética e a qualidade dos serviços jurídicos. Na academia jurídica, isso também se reflete no recurso à retórica de direitos fundamentais para impor limites jurídicos à automação (*e.g.*, SANTOS e SOARES, 2015).

De outro lado, há certa pressa em se afirmar a insubstituibilidade dos operadores do Direito e em sustentar um discurso otimista: a automação tenderia não a eliminar funções jurídicas, mas a eliminar tarefas puramente “braçais” e liberar os profissionais para trabalhos “intelectuais” – confiando também na capacidade do Direito de impor limites a eventuais “excessos”.

A despeito de fornecerem *insights* relevantes, esses lugares-comuns impõem limitações severas ao debate sobre automação do Direito e, especificamente, sobre automação judiciária. Isso porque, ao pensarem na regulação jurídica como solução balizadora para as tensões entre técnica jurídica e novas tecnologias, tratam a questão com certo voluntarismo, confiando na capacidade do Direito de funcionar, tanto por normas de regulação como por decisões administrativas ou judiciais, como instrumento de intervenção

e restrição do desenvolvimento tecnológico. Tentativas indevidas de efetuar esse controle em contextos de acelerada evolução das TICs e das ferramentas de inteligência artificial, contudo, podem resultar em uma versão do trilema regulatório de Gunther Teubner (1987, p. 19-21): o objeto da regulação pode tornar-se indiferente a ela, pode resultar em uma perda de integridade da norma regulatória ou, ainda, pode inviabilizar-se na tentativa de adequar-se à regulação.

Ainda, essas narrativas parecem ignorar parte substancial do desafio existente: o fato de que os profissionais jurídicos inseridos nos contextos atuais geralmente não têm conhecimento técnico ou familiaridade suficiente para desempenhar determinadas funções em conjunção com novas tecnologias. Ao fazê-lo, deixam de explorar a possibilidade de especialização de profissionais jurídicos no domínio dessas novas tecnologias, que lhes permitiria, por exemplo, exercer efetivamente funções de supervisão sobre algoritmos, de modo a suprir eventuais deficiências (KLEIMAN, 2018). Em razão disso, há ainda espaço para identificação e delimitação das habilidades e competências de profissionais do campo jurídico que devem ganhar ou perder valor no mercado, na burocracia estatal e nas organizações jurídicas a partir da implementação de automação por meio de soluções de inteligência artificial.

Este livro parte das premissas e lacunas identificadas nesta Introdução. De modo a oferecer uma contribuição substancial ao debate, traz, como anexos, os relatórios de duas pesquisas de campo conduzidas pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP), entre 2017 e 2018, no âmbito do projeto “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. O objetivo da pesquisa em questão era identificar de que maneira as tecnologias computacionais associadas à inteligência artificial vinham alterando as profissões jurídicas, transformando e reorganizando as funções e as atividades realizadas por profissionais do setor, e como esse processo pode impactar na formação jurídica no Brasil.

O primeiro relatório, quantitativo, apresenta os resultados de *surveys* conduzidas em numerosas organizações jurídicas brasileiras, a fim de levantar as percepções dos seus colaboradores em relação ao estágio de incorporação de novas tecnologias pelo qual passavam naquele momento, bem como o

impacto que o processo produzia sobre seu trabalho. O segundo, qualitativo, consiste em um mapeamento de iniciativas de automação levadas a cabo por organizações jurídicas (principalmente *lawtechs* e *legaltechs*, mas também setores jurídicos de empresas tradicionais e instituições públicas) e em um estudo aprofundado de sua implementação, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas entre 2017 e 2018. Os dois relatórios descrevem profundamente as experiências de automação experimentadas pelas entidades participantes do estudo, visando permitir um vislumbre da sinergia entre trabalho jurídico e novas tecnologias e os principais desafios e dificuldades enfrentados nesse âmbito.

Além dos relatórios da pesquisa, traz-se também um número de ensaios de autoria de colaboradores do CEPI, que contribuem para a obra com investigações próprias, de ordem teórica ou empírica, em diálogo com as premissas e as preocupações do projeto “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. Em geral, o eixo comum que parece intrigá-los é a relação entre as novas tecnologias e as transformações no funcionamento de organizações jurídicas e da prática jurídica em si – o que inspira o título dado ao volume. Ressalvado esse eixo, as preocupações dos autores são diversas e numerosas: há ensaios dedicados a teorizar sobre as transformações nas profissões jurídicas, o futuro do mercado de trabalho, as habilidades a serem mais e menos esperadas de operadores do Direito nesse contexto tecnológico, entre outros temas.

O objetivo do volume não é, naturalmente, fornecer respostas definitivas ou explorar o tema de modo exaustivo, mas promover um esforço investigativo de fôlego, que permita superar o deslumbre acadêmico superficial com o campo e identificar os principais desafios relacionados a ele na atualidade. Dessa maneira, pretendemos não apenas fazer perguntas, mas identificar quais questões são mais dignas de serem levantadas e exploradas – em suma, promover uma maturação do campo de pesquisa sobre mudança tecnológica e transformação das profissões jurídicas no Brasil. Esperamos, assim, que a leitura permita reflexões mais profundas, frutíferas e construtivas sobre um tema tão essencial.

REFERÊNCIAS

ALTMAN WEIL. *Law Firms in Transition*. 2017. Disponível em: http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/1c789ef2-5cff-463a-863a-2248d23882a7_document.pdf. Acesso em: 23 fev. 2021.

AUTOR, David H. Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, v. 29, n. 3, p. 3-30, 2015.

BANCO MUNDIAL. *Fazendo com que a Justiça conte*: medindo e aprimorando o desempenho do Judiciário no Brasil. Relatório n. 32789-BR. 2004, p. 152-164. Disponível em: <https://www.amb.com.br/docs/bancomundial.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2021.

BANCO MUNDIAL. *The Judicial Sector in Latin America: Elements for Reform*. Technical Paper n. 319. Washington: World Bank Group, 1996, xi-xvi, p. 64-71. Disponível em: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/1996/06/01/000009265_3961214163938/Rendered/PDF/multi_page.pdf. Acesso em: 23 fev. 2021.

BUCHANAN, Bruce G.; HEADRICK, Thomas E. Some Speculation about Artificial Intelligence and Legal Reasoning. *Stanford Law Review*, v. 23, p. 40-62, 1970.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2018*: ano-base 2017. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2018.

DELOITTE. *Developing Legal Talent*: Stepping into the Future Law Firm. 2016. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-developing-legal-talent-2016.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2021.

FORRESTER, J. Owen. The History of the Federal Judiciary Automation System. *American University Law Review*, v. 44, p. 1485-1490, 1995.

FREIDSON, Eliot. Para uma análise comparada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 11, n. 31, 1996. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2256.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

HANSON, F. Allan. From Key Numbers to Keywords: How Automation has Transformed the Law. *Law Library Journal*, v. 94, n. 4, p. 563-600, 2002.

INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. “*Times Are A-Changing*”: Disruptive Innovation and the Legal Profession. IBA Legal Policy & Research Unit, 2016, p. 12-31. Disponível em: <http://www.ibanet.org/LPRU/Disruptive-Innovation.aspx>. Acesso em: 23 fev. 2021.

KLEIMAN, David. Demystifying AI for Lawyers: Supervised Machine Learning. *Artificial Lawyer*, 28 set. 2018. Disponível em: <https://www.artificiallawyer.com/2018/09/28/demystifying-ai-for-lawyers-supervised-machine-learning/>. Acesso em: 23 fev. 2021.

LARSON, Jeff *et al.* How We Analyzed the COMPAS Recidivism Algorithm. *ProPublica*, 23 maio 2016. Disponível em: <https://www.propublica.org/article/how-we-analyzed-the-compas-recidivism-algorithm>. Acesso em: 23 fev. 2021.

LATEEF, Noel V. Keeping up with Justice: Automation and New Activism. *Judicature*, v. 67, n. 5, p. 213-224, 1983.

LUMMERTZ, Henry. Algoritmos, inteligência artificial e o Oráculo de Delfos. *Jota*, 12 out. 2018. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/algoritmos-inteligencia-artificial-e-o-oraculo-de-delfos-12102018>. Acesso em: 23 fev. 2021.

MARANHÃO, Juliano Souza Albuquerque. Uso de inteligência artificial no Judiciário requer planejamento. *Conjur*, 17 fev. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-fev-17/juliano-maranhao-uso-ia-judiciario-requer-planejamento?fbclid=IwAR22vy-ac4AQ-vjeoJNPY9X9ro2INj9asyK5LM7-4YlOGzgepxsMeh-voGY>. Acesso em: 18 fev. 2019.

MARANHÃO, Juliano Souza Albuquerque. A inteligência artificial e o ensino do Direito. *Jota*, 19 fev. 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/inteligencia-artificial-e-o-ensino-do-direito-19122017>. Acesso em: 23 fev. 2021.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. *Diagnóstico do Poder Judiciário*. Brasília: Ministério da Justiça, 2004. Disponível em: http://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/diagnostico_web.pdf. Acesso em: 23 fev. 2021.

PAGALLO, Ugo. *Introduzione alla filosofia digitale: da Leibniz a Chaitin*. Torino: Giappichelli, 2006.

PAGALLO, Ugo; DURANTE, Massimo. The Pros and Cons of Legal Automation and its Governance. *European Journal of Risk Regulation*, v. 7, n. 2, p. 323-334, jun. 2016.

RAYO, Edgar Alan. AI in Law and Legal Practice – A Comprehensive View of 35 Current Applications. *Tech Emergence*, 19 set. 2018. Disponível em: <https://www.techemergence.com/ai-in-law-legal-practice-current-applications/>. Acesso em: 23 fev. 2021.

SANTOS, Fábio Marques Ferreira. *O limite cognitivo do poder humano judicante a um passo de um novo paradigma cognitivo de Justiça: poder cibernético judicante – o direito mediado por inteligência artificial*. 2016. 668 f. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

SANTOS, Roseniura; SOARES, Érica. *O direito à proteção em face da automação e desemprego tecnológico: parâmetros constitucionais para regulamentação*”. 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria (27.05.2015 a 29.05.2015).

SUSSKIND, Richard. *The Future of Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. New York: Oxford University Press, 2010.

TARUFFO, Michelle. Judicial Decisions and Artificial Intelligence. *Artificial Intelligence and Law*, n. 6, p. 311-324, 1998.

TEUBNER, Gunther. *Juridification of Social Spheres*. Berlim: Walter de Gruyter, 1987.

CAPÍTULO 1

UMA NOVA PROFISSÃO JURÍDICA: DESCRIÇÕES SOBRE QUEM É E O QUE FAZ O “ENGENHEIRO JURÍDICO” NO CENÁRIO BRASILEIRO¹

Amanda Pavanelli, Leilani Dian Mendes
e Sara Cristina Coraini de Souza

INTRODUÇÃO

O mercado jurídico está passando por profundas transformações a partir da entrada da tecnologia² no Direito. São perceptíveis a oferta de novas formas de execução e entrega dos serviços jurídicos³ e, consequentemente, a

-
- 1** As autoras agradecem a todos aqueles que gentilmente concederam o tempo e contribuíram com as entrevistas. Este capítulo não seria possível sem a participação de vocês. Além disso, agradecem a Fayola Sant’Anna Cajuela, Luciana Helena Gonçalves e Milena Ginjo pelo apoio na transcrição das entrevistas. Por fim, a todos aqueles engenheiros jurídicos de coração que têm no Direito e Tecnologia um alento para novas perspectivas do Direito.
 - 2** Para fins do presente trabalho, como tecnologia entende-se a entrada de ferramentas de automação, programação, inteligência artificial, *Online Dispute Resolution* (ODR), etc. Em suma, refere-se às tecnologias que começam a fazer parte do dia a dia dos operadores do Direito.
 - 3** Para exemplificar as novas formas de serviços que estão sendo prestados com a entrada de diferentes tecnologias na área jurídica, identificamos a atuação da Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L). A AB2L é uma associação com o intuito de fomentar o ecossistema de *lawtechs* e *legaltechs* no cenário brasileiro, e, a partir de 2017, iniciou o projeto Radar AB2L, que tem como objetivo indicar as *lawtechs* e *legaltechs* atuantes no mercado, bem como categorizá-las em atuações distintas. Em sua primeira versão, o levantamento contou com 51 empresas, divididas em oito categorias. Em 2020, na edição

existência de profissionais jurídicos que desenvolvem novas competências⁴ e habilidades para a atuação nesse mercado de trabalho.

No cenário internacional, a comunidade acadêmica e instituições tocantes a essa área estão, em um período recente, elaborando estudos que buscam trazer uma reflexão sobre como a inserção de tecnologia está impactando as organizações jurídicas e a formação e reorganização das atividades realizadas por seus respectivos profissionais.⁵

No Brasil, existem poucos estudos acadêmicos sobre o tema, podendo ser destacados os seguintes trabalhos: (i) *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?*,⁶ desenvolvido pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP), o qual propõe identificar de que maneira as tecnologias estão alterando (ou não) as profissões jurídicas; (ii) *Formação jurídica e novas tecnologias: relato de uma aprendizagem experiencial em Direito*,⁷ compartilhando as novas experiências de aprendizagem, em especial o ensino experiencial, para trabalhar novas competências e habilidades no ensino jurídico; (iii) *Desenvolvimento tecnológico e ensino jurídico: novos paradigmas e desafios para a formação do profissional do Direito*,⁸ que objetiva analisar a adequação do ensino do Direito diante da transformação pela qual a profissão jurídica está passando com a entrada da tecnologia; e (iv)

de outubro, houve um aumento significativo nos resultados, sendo apontadas 175 empresas, distribuídas em 13 categorias. Disponível em: <https://ab2l.org.br/radar-lawtechs/>. Acesso em: 14 out. 2020.

⁴ Para fins do presente trabalho, adota-se a seguinte definição de competência: “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado” (RHINESMITH, 1993, *apud* VERGARA, 2000, p. 38).

⁵ Para fins de aprofundamento, sugere-se a leitura do mapeamento bibliográfico realizado pelo CEPI (2018).

⁶ CEPI (2018).

⁷ Feferbaum e Lima (2020).

⁸ Fonseca (2019).

Competências do advogado do futuro e desafios em sua presente formação, com o intuito de analisar as competências necessárias para a atuação do advogado no futuro, em razão do avanço tecnológico na profissão jurídica.⁹

Não obstante, não foi identificada até o momento a existência de trabalhos acadêmicos que visem a observar empiricamente como essas novas profissões estão sendo realizadas. Diante disso, surgiu, então, o interesse em entender melhor a atuação de um desses novos profissionais, denominado “engenheiro jurídico”.

A escolha pela profissão de engenheiro jurídico se deu em razão da utilização e popularização no cenário brasileiro em meados de 2018, com a ampla divulgação de artigos e cursos referentes ao tema.¹⁰ Destacou-se como uma das mais novas profissões jurídicas que surgiu a partir da entrada de tecnologia no mercado jurídico, sendo objeto de uma pesquisa exploratória para verificar a viabilidade do presente estudo. A referida pesquisa permitiu a identificação de diversos profissionais que se autodenominam engenheiros jurídicos no cenário brasileiro, estimulando o desenvolvimento do presente estudo.

Como referencial teórico, foram utilizados dois livros de Richard Susskind (2010 e 2017), considerando que o autor cunhou o termo “*legal knowledge engineer*” e descreveu quais as atividades imaginava que seriam desenvolvidas por tal profissional.

Nesse sentido, a pesquisa contará com a identificação da origem e do conceito do termo “engenheiro jurídico”, trazendo mais contexto sobre essa nova profissão. Além disso, este capítulo abordará a descrição das atividades desempenhadas pelos engenheiros jurídicos atuantes no Brasil, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, e contará com reflexões com base nos relatos trazidos.

⁹ Rinaldi (2019).

¹⁰ Exemplos de artigos divulgados: (i) Profissões jurídicas do futuro: engenharia e arquitetura jurídica. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/evento/profissoes-juridicas-futuro-engenharia-arquitetura-juridica>. Acesso em: 12 out. 2020; (ii) Drumond (2019); (iii) Pádua (2018); (iv) Machado (2020).

Demonstrar-se-á, por intermédio das entrevistas, a existência das principais atividades realizadas pelos engenheiros jurídicos, sendo categorizadas como: (i) organizar e estruturar informações para codificação de documentos jurídicos; (ii) ensinar sistemas para capturar informações específicas (*machine learning*); (iii) oferecer suporte jurídico; (iv) analisar e manipular dados; (v) gerir projetos; (vi) desenvolver sistemas e produtos; e (vii) oferecer embasamento técnico de Engenharia para dar subsídio jurídico.

Nesse contexto, a partir da descrição das atividades realizadas pelos engenheiros jurídicos, foi possível identificar que são necessárias as seguintes competências para o desempenho de suas atividades principais: (i) conhecimentos básicos de lógica de programação; (ii) conhecimento jurídico, sem necessidade de uma educação formal; (iii) capacidade de comunicação com equipes diversificadas; e (iv) conhecimentos técnicos para análise de dados e desenvolvimento de produtos.

Assim, o presente capítulo divide-se em cinco grandes partes, contemplando quatro seções, quais sejam: (i) “Metodologia”; (ii) “Afinal, o que é engenheiro jurídico?”; (iii) “Descrição das atividades realizadas pelos engenheiros jurídicos”; (iv) “Reflexões e apontamentos”; e (v) “Conclusão”.

1. METODOLOGIA

Com o objetivo de entender melhor a atuação que vem sendo desenvolvida pelos engenheiros jurídicos no cenário brasileiro, o presente capítulo foi desenvolvido a partir da seguinte pergunta de pesquisa: “Quem é e como é desenvolvida a atividade do ‘engenheiro jurídico’ no cenário brasileiro?”.

Para responder a essa pergunta de pesquisa, optou-se por utilizar a metodologia empírica qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, a fim de identificar as principais atividades desenvolvidas por tais profissionais. Para tanto, partiu-se de duas etapas centrais: (i) mapeamento dos engenheiros jurídicos por meio da rede social profissional LinkedIn, com respectiva classificação das pessoas aptas a participar da etapa de entrevistas; e (ii) realização das entrevistas e posterior análise qualitativa do material coletado.

1.1. MAPEAMENTO DOS ENGENHEIROS JURÍDICOS POR MEIO DA REDE SOCIAL PROFISSIONAL LINKEDIN¹¹

Nessa etapa inicial, optou-se por identificar os engenheiros e as engenheiras jurídicos(as) por meio da autodeterminação desses profissionais na rede social profissional LinkedIn. Assim, a pesquisa foi subdividida em duas frentes: (i) escolha do(s) filtro(s) utilizado(s) para mapeamento dos engenheiros jurídicos; e (ii) classificação das pessoas aptas à fase de entrevistas, que serão descritas a seguir:

1.1.1. Escolha do(s) filtro(s) utilizado(s) para mapeamento dos engenheiros jurídicos

A primeira etapa do mapeamento consistiu em definir as palavras-chave a serem utilizadas na busca dos perfis dos engenheiros jurídicos a serem entrevistados, como: (i) “engenheira jurídica”; (ii) “engenheiro jurídico”; (iii) “*legal engineer*”; e (iv) “engenharia jurídica”.¹²

¹¹ Optou-se por utilizar o LinkedIn como ferramenta de busca de profissionais por dois motivos: (i) a Engenharia Jurídica, por ser uma profissão carente de regulamentação no Brasil, não está incorporada na listagem de profissões da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), de forma que não seria possível realizar a localização de tais profissionais nos meios tradicionais (por exemplo: plataformas do Governo); (ii) em 2019, o LinkedIn foi considerado a maior rede social profissional e de negócios do mundo e está em 7º lugar como rede social mais utilizada pelos brasileiros (COSTA, 2019).

¹² A partir disso, percebeu-se imprecisão na filtragem do LinkedIn. Por exemplo: a busca pela expressão “engenheira jurídica” incluiu pessoas que ocupavam o cargo de engenheira ou que tivessem menção à palavra “engenheira” ou “jurídica” em suas descrições, sem necessariamente ter ligação entre as duas. Nesse sentido, decidiu-se fazer as combinações entre os filtros, tendo em vista o escopo da pesquisa. Dos filtros adicionais disponibilizados pelo LinkedIn, foram utilizados os seguintes: cargo e/ou localidade, além do acréscimo de aspas, com a finalidade de trazer as palavras de forma sequencial – e não de forma separada.

Como resultados analisados,¹³ na busca pelas palavras-chave “engenheira jurídica” foram retornados 11 resultados. Enquanto isso, na busca pelas palavras-chave “engenheiro jurídico” foram encontrados 14 resultados. Na pesquisa pelas palavras-chave “*legal engineer*” foram retornados 31 resultados. Por fim, na busca pelas palavras-chave “engenharia jurídica” foram retornados 148 resultados.

1.1.2. Classificação das pessoas aptas à fase de entrevistas¹⁴

Quanto às palavras-chave “engenheira jurídica”, 7 pessoas foram classificadas. No que tange às palavras-chave “engenheiro jurídico”, 11 pessoas foram classificadas. Sob as palavras-chave “*legal engineer*”, 23 pessoas foram classificadas. Por fim, no caso da busca com as palavras-chave “engenharia jurídica”, 22 pessoas foram classificadas. Diante disso, as pessoas consideradas aptas totalizaram 63.

¹³ Saliente-se que as buscas das palavras-chave foram realizadas no período de 20.07.2020 e 26.07.2020.

¹⁴ A classificação dos profissionais se deu em razão da pertinência com a pergunta de pesquisa estabelecida. A partir disso, foram excluídos da pesquisa: (i) profissionais que retornaram na busca realizada e tinham relação com o tema apenas por terem feito cursos na área, mas não atuavam como engenheiros jurídicos; (ii) as próprias entrevistadoras, que se adequam ao perfil de engenheiras jurídicas e não acreditam que estariam isentas de juízo de valor para conceder as entrevistas; e (iii) profissionais que explicitamente declaram em seus perfis atuação voltada somente à Engenharia.

1.2. REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS E RESPECTIVA ANÁLISE DOS MATERIAIS COLETADOS

No total, foram realizadas 31 entrevistas,¹⁵ a partir de um questionário base,¹⁶ utilizando-se para a coleta de dados a entrevista semiestruturada, que permite a condução da entrevista de modo definido e focado, sem comprometer a liberdade de expressão do entrevistado e/ou da entrevistadora com a possibilidade de inserção de novas perguntas. A análise do conteúdo da entrevista será pormenorizada no decorrer deste capítulo.

2. AFINAL, O QUE É ENGENHEIRO JURÍDICO?

Nos últimos anos, o mercado jurídico brasileiro tem vivenciado a entrada de novos atores, produtos e serviços, bem como de novas formas de negócios em razão do advento da tecnologia aplicada ao Direito. Nesse cenário,

15 Apesar da classificação de 63 pessoas como aptas à fase de entrevistas, foram realizadas 31 entrevistas, e a redução desse número se deu em razão: (i) da falta de retorno pelos entrevistados classificados para participar das entrevistas; (ii) da resposta tardia dos classificados, que inviabilizou a realização da entrevista; e (iii) da própria declaração do entrevistado de que não atua como “engenheiro jurídico”.

16 Questionário utilizado: 1) Com qual gênero você se identifica?; 2) Você pertence à comunidade LGBTQI+?; 3) Com qual raça você se identifica?; 4) Qual a sua idade?; 5) Qual é a sua formação profissional?; 6) Qual a faculdade que você cursou?; 7) Qual o nome da empresa/escritório que você trabalha e desempenha a atividade de Engenharia Jurídica?; 8) Qual o seu cargo registrado na carteira de trabalho?; 9) Estado em que você trabalha?; 10) Há quanto tempo trabalha como engenheira jurídica?; 11) O que te motivou a ser um profissional que trabalha com Direito e Tecnologia?; 12) Na sua descrição profissional você se autodenomina como “engenheiro jurídico”, na sua concepção: 12.1) O que é e 12.2) O que faz um engenheiro jurídico?; 13) Como é seu dia a dia de trabalho como engenheiro jurídico?; 14) Quais habilidades você acredita que sejam importantes para o desempenho das atividades como engenheiro jurídico?

verifica-se a transformação da prática jurídica, que se dá por dois motivos, segundo Marina Feferbaum e Alexandre Pacheco da Silva (2018, p. 203):

(i) a tendência de crescente automação de tarefas relacionadas ao direito (e.g. elaboração de documentos, realização de pesquisas de legislação, doutrina e jurisprudência etc.), e (ii) a introdução de inteligências artificiais capazes de aprender pela própria experiência (aprendizado de máquina) e desenvolver algoritmos capazes de organizar melhor a realização de trabalhos repetitivos.

A partir da utilização de tecnologias no dia a dia jurídico, novas competências e habilidades são necessárias para a atuação desses profissionais, surgindo, inclusive, novas funções a serem desempenhadas. Nesse sentido, o estudo realizado em 2018 pelo CEPI, sobre o futuro das profissões jurídicas, identificou três transformações aplicáveis nas atividades desenvolvidas por operadores do Direito:

(i) no surgimento de novas funções que exigem novas habilidades, gerando cargos completamente novos (e.g. profissionais híbridos, que dominam especialização jurídica e familiaridade com noções de programação), (ii) em novas habilidades exigidas de velhas funções (e.g. a exigência de que advogados passem a dominar vocabulários tecnológicos elementares) e (iii) na nova ênfase em competências e especializações que já eram exigidos em alguma medida e que, a partir dos processos de mudança tecnológica, adquirem maior importância (e.g. a capacidade de trabalhar em grupo e de enfrentar casos complexos a partir de perspectivas interdisciplinares). (CEPI, 2018)

À vista disso, o surgimento de novas competências é uma transformação já evidenciada por Susskind, que desde o ano de 1987, por meio de pesquisas acadêmicas e publicações de livros, compartilha reflexões sobre a relação crescente entre Direito e Tecnologia. A partir do livro *The End of Lawyers:*

Rethinking the Nature of Legal Services, o autor ganha notoriedade ao fazer a previsão de mudanças significativas sobre a prestação de serviços jurídicos, no que tange à identificação de tecnologias disruptivas aplicadas ao Direito, e sobre novas formas de atuação dos profissionais legais.

Susskind compartilha, como prognóstico, a existência de cinco tipos diferentes de advogados no futuro, quais sejam: (i) *expert trusted adviser*; (ii) *enhanced practitioner*; (iii) *legal knowledge engineer*; (iv) *legal risk manager*; e (v) *legal hybrid* (SUSSKIND, 2010, p. 271-273). No tocante ao *legal knowledge engineer*, o autor define sua atuação como

aqueles profissionais que serão responsáveis pela organização de uma grande quantidade de conteúdos e procedimentos jurídicos complexos, que deverão ser analisados, destilados e, posteriormente, incorporados em práticas padronizadas de trabalho e sistemas de computador. (SUSSKIND, 2010, p. 272, tradução nossa)

Ainda, ao descrever a atuação desse novo profissional, Susskind afirma que essas atividades serão realizadas por advogados com muita habilidade jurídica, trazendo alguns argumentos interessantes, a seguir informados:

A padronização de documentos ou procedimentos e a organização e representação do conhecimento jurídico em sistemas de computadores é fundamentalmente um trabalho de pesquisa e análise e muitas vezes essa engenharia de conhecimento será mais intelectualmente demandante que o trabalho jurídico convencional (lidar com um sistema que pode resolver vários problemas é geralmente mais desafiador que achar uma resposta para um problema). (SUSSKIND, 2010, p. 272, tradução nossa)

Em resumo, o engenheiro de conhecimento jurídico, na concepção de Susskind, é o profissional com experiência jurídica e aptidão em tecnologia, capaz de organizar e estruturar um grande conjunto de informações ou

processos no âmbito jurídico, padronizando e incorporando tais informações aos computadores.

Em meados de 2015,¹⁷ a nomenclatura “*legal knowledge engineer*” foi transplantada ao cenário brasileiro e adaptada como “engenheiro jurídico”, passando a ser adotada por alguns profissionais que trabalhavam na intersecção entre Direito e Tecnologia. Diante disso, surge o interesse por parte deste estudo em entender quem é e como são desenvolvidas as atividades desses profissionais no âmbito brasileiro.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS PELOS ENGENHEIROS JURÍDICOS

As atividades realizadas pelos engenheiros jurídicos foram categorizadas conforme a lista a seguir.

3.1. ORGANIZAR E ESTRUTURAR INFORMAÇÕES PARA CODIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS JURÍDICOS

A pesquisa demonstrou que boa parte dos engenheiros jurídicos desenvolve atividades de estruturação e de organização das informações jurídicas de seus clientes para posterior codificação de documentos jurídicos.

De acordo com os entrevistados, a organização e a estruturação dos documentos jurídicos passam por três etapas principais: (i) compreender a demanda jurídica do cliente; (ii) realizar o mapeamento das possibilidades jurídicas e identificar informações variáveis e suas respectivas teses; e, por fim, (iii) realizar a codificação dos documentos jurídicos. Essa dinâmica de trabalho pode ser observada com base nos excertos a seguir:

[...] é basicamente extrair a lógica jurídica dele, compreender a lógica jurídica, já que muitas vezes o cliente não consegue

¹⁷ Entre os entrevistados, o profissional mais antigo a se autodenominar “engenheiro jurídico” declara ter iniciado suas atividades em junho de 2015.

extrair a lógica, de forma lógica, e fazer isso ser compreensível pela máquina através da programação. Então a gente passa o dia também transformando isso num código, escrevendo a lógica jurídica no código e que a máquina vai conseguir interpretar.

[...] eu faço isso desde a síntese, desde toda a estrutura semântica da peça, até o momento da resposta do formulário, estruturar a pergunta de uma forma que seja mais intuitiva possível que o usuário compreenda o que ele deve preencher ali.

Foi possível, inclusive, observar engenheiros jurídicos que lidam somente com a estruturação e organização de informações jurídicas ou apenas com a codificação de documentos jurídicos a fim de automatizá-los.

Percebeu-se, além disso, que ter conhecimentos e habilidades em linguagem de programação é necessário para o desenvolvimento da etapa de codificação. Para alguns, inclusive, essa nova habilidade de programar é também uma característica inerente à atividade de Engenharia Jurídica, conforme se observa do seguinte trecho: “na minha opinião, pra gente falar o termo Engenharia Jurídica, o engenheiro tem que criar essas estruturas, e a gente cria essas estruturas a partir da linguagem mesmo de programação”.

É interessante observar que, a depender da empresa para a qual trabalham, esses engenheiros jurídicos fazem uso de diversas linguagens de programação e de diversos *softwares*, seja para fins de automação, seja para as mais diversas finalidades, como desenvolvimento de sistemas. Alguns dos engenheiros jurídicos utilizam uma linguagem própria voltada especificamente aos operadores do Direito, nomeada Lawtex, enquanto outros desempenham suas atividades a partir de linguagens como Python, HTML, YAML, entre outras.

3.2. ENSINAR SISTEMAS PARA CAPTURAR INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS (MACHINE LEARNING)

A partir do compartilhamento de informações fornecidas pelos entrevistados, é possível identificar que as suas atividades práticas de Engenharia Jurídica

também envolvem ensinar a máquina a identificar e classificar dados jurídicos com o intuito de reproduzir tais padrões a partir de novos dados. Em outras palavras, faz parte do dia a dia desse profissional trabalhar com ferramentas de *machine learning*.¹⁸

Acerca do relato das atividades desempenhadas por tais profissionais, há indícios de que eles estejam trabalhando com aprendizado supervisionado, classificando e ensinando a máquina sobre quais dados jurídicos deverão ser utilizados, conforme se pode extrair deste relato:

[...] a gente tem um sisteminha no qual a gente coloca todos os diários oficiais, por exemplo, a gente puxa os diários oficiais do Brasil inteiro. Então vai para esse sistema, então a gente ensina a máquina, onde ela tem que cortar o texto para construir bloco, onde aparece a palavra juiz e o que será feito quando isso aparecer e vai colocando essas variáveis que vão ensinar a máquina e quando chegar o texto ela conseguirá fazer sozinha [...]

Nesse aspecto, é interessante ressaltar que o conhecimento jurídico é importante para o sucesso do processo de aprendizado da máquina. Essa atividade tem sido desempenhada majoritariamente por profissionais com formação na área jurídica, sejam estudantes, sejam graduados em Direito.

[...] Então, quando eu tava trabalhando, uma das coisas que a gente fazia era a ideia do *machine learning*, de você ensinar para a máquina a parte do..., o que a gente fazia era parte da publicação, então tipo dentro do diário você ensinar os padrões

18 Neste momento, cabe uma breve explicação sobre em que consiste o *machine learning* ou o aprendizado de máquina. Trata-se de uma das modalidades de inteligência artificial em que a máquina aprende por meio de dados em vez de aprender por intermédio da programação explicitamente determinada por um programador (HURWITZ e KIRSCH, 2018, p. 4). Esse aprendizado por meio de dados pode ser realizado de três formas possíveis, quais sejam: (i) supervisionado; (ii) não supervisionado; ou (iii) *deep learning*.

do diário para a máquina, e para você entender os padrões de um diário, principalmente os diários do Judiciário, você tem que ter conhecimento do Direito, senão você não consegue ensinar a máquina.

[...] A gente já falou que o Direito é necessário, né, mas tá aí esse campo desse estudo. Você só não precisa ser formada em Direito. Ela nem precisa estar em uma faculdade. Se ela teve esse interesse, se ela leu. Se ela entende o problema. Porque para mim é um grande quebra-cabeça. Se a pessoa entendeu aquele quebra-cabeça, entendeu aquele funcionamento.

Apesar de grande parte dos entrevistados serem estudantes ou terem formação em Direito, na visão deles, esse não seria um requisito essencial para o desempenho da função de engenheiro jurídico. Dito de outra forma, o conhecimento formal não é uma necessidade, mas sim a compreensão jurídica e o conhecimento do problema a ser solucionado.

3.3. OFERECER SUPORTE JURÍDICO

Alguns dos entrevistados também relataram a realização de atividades de suporte jurídico para as áreas técnicas de desenvolvimento de produtos ou serviços para o mercado jurídico.

A maioria dos profissionais que desenvolvem tecnologias para o mercado são engenheiros de *software*, cientistas da computação, matemáticos, estatísticos, entre outros. No mercado jurídico, esses profissionais precisam de suporte jurídico para a criação, o desenvolvimento e a validação dos produtos e/ou serviços a serem oferecidos.

As atividades desenvolvidas podem variar de acordo com a área técnica que está solicitando o apoio jurídico, mas, basicamente, consistem em: (i) tirar dúvidas jurídicas; (ii) realizar o monitoramento de robôs que fazem a captura de informações na internet; (iii) validar produtos e/ou serviços jurídicos; e (iv) intermediar equipes jurídicas e de desenvolvimento técnico. Esses itens serão explorados a seguir.

(i) Tirar dúvidas jurídicas

Os entrevistados relatam que parte de suas atividades envolve o contato direto com equipes técnicas para explicar conceitos legais, para esclarecer dúvidas quanto ao conteúdo jurídico ou até mesmo para compreender melhor o público que acessa esse conteúdo.

Nesse sentido, segue um relato sobre o auxílio na explicação de alguns conceitos legais:

[...] e além disso, responder dúvidas jurídicas que surgiam no momento da criação de um *software*. Então, se o desenvolvedor vinha com uma pergunta: Ah, o que são esses dados na capa de um processo? O que é o autor? O que é o réu? Quem é tal pessoa? O que é o número? O que que é o juiz? Então eles tinham essas perguntas pra conseguir desenvolver um *software* [...]

Além disso, existe também o suporte para entender as expectativas e as necessidades do público que acessa e consome esse conteúdo:

[...] O pessoal de produto sempre estão pensando em novos produtos para inserir no [nome da empresa], mais do que isso, na melhora dos produtos do [nome da empresa]. E para isso, eles precisam entender tanto o que o usuário quer, sendo que o usuário pode ser uma pessoa leiga e às vezes são advogados, então a gente traz um pouco isso, o que advogado precisa ou o que a gente acha que advogado precisa [...]

Assim, verifica-se que os entrevistados assumem um papel de compartilhar conteúdo jurídico a fim de auxiliar na construção e no desenvolvimento de produtos voltados ao mercado jurídico.

(ii) Realizar o monitoramento de robôs que fazem a captura de informações na internet

Outra atividade realizada pelos entrevistados consiste no monitoramento e na validação das informações capturadas pelos robôs, também conhecidos como *web crawlers*. Os entrevistados relatam que suas atividades envolvem analisar as informações jurídicas que foram capturadas pelo *web crawler* e checar se tais informações estavam coerentes com o mesmo processo de busca realizados por eles; em outras palavras, se se trata de uma atividade de análise, comparação e validação de informações, conforme relatado a seguir:

[...] Então uma das coisas que eles precisavam saber era se as informações que estavam sendo puxadas estavam corretas, se tava condizendo com as informações dos *sites* oficiais. Então, a gente fazia essa análise, olhava o *site* oficial, olhava o que o programa que a gente tinha e via se estava puxando tudo certinho [...]

Nesse mesmo sentido:

[...] eu ajudava fazendo mapeamento de dados jurídicos, então, é... em *sites* de Tribunais, em *sites* de Diários de Justiça, pra você pegar esses dados e ver se o *crawler* (o robzinho criado pelos desenvolvedores), tava capturando esses dados corretamente. Então, o meu dia a dia era avaliar cada dado, cada conjunto de dados que chegava, pra ver se o *crawler* pegou ele corretamente, se pegaram os dados corretamente, e é, se ele disponibilizou no *site* da empresa corretamente [...]

Percebe-se, portanto, que essa atividade desempenhada pelos engenheiros jurídicos de revisão dos procedimentos realizados pelo *web crawler* é necessária para alcançar a finalidade do mapeamento de dados jurídicos.

(iii) Validar produtos e/ou serviços jurídicos

Além de compartilhar o conhecimento jurídico com os técnicos que desenvolvem os produtos e serviços, bem como analisar e comparar informações trazidas pelo *crawler*, também faz parte da rotina desses profissionais validar o produto e/ou serviço que está sendo construído.

A ideia é que esses profissionais possam dar respaldo legal para as soluções que estão sendo construídas ou aperfeiçoadas sob o ponto de vista jurídico, conforme se evidencia a seguir:

[...] a gente faz muita validação, então ao longo do tempo eles estão desenvolvendo vários produtos ou então várias etapas para a melhora de algum produto, então a gente vai validando, tem várias tarefas que a gente faz, porque a gente atua com diferentes equipes né, de produtos e tecnologia, então nesse sentido é bem dinâmico, porque tem várias atividades diferentes, mas ao mesmo tempo a gente não constrói muita coisa. A gente na verdade valida, transforma a construção que eles fizeram em algo com insumo estatístico para eles validarem [...]

Conclui-se, assim, que a atividade desses profissionais consiste em colaborar com a validação de novos produtos e tecnologias voltados ao âmbito jurídico.

(iv) Intermediar equipes jurídicas e de desenvolvimento técnico

Na presente pesquisa, foi possível constatar que uma parcela dos entrevistados realiza a intermediação entre equipes jurídicas e desenvolvedores. De acordo com os entrevistados, essa atividade consiste, basicamente, em identificar as demandas jurídicas dos clientes e repassá-las para equipe de desenvolvedores de forma acessível, em outras palavras, promovendo a “ponte” entre ambas as áreas. Isso pode ser observado no relato a seguir:

O meu papel é, realmente, entender juridicamente a dor do cliente e transformar então essa dor de forma que os desenvolvedores do meu time consigam executá-las para a gente entregar um resultado. Então, eu diria que eu sou uma intérprete, realmente a ponte. [...] Ao longo do tempo, eu fui tendo que aprender questões técnicas, de códigos, de Python tudo mais, muitos termos técnicos que na faculdade obviamente eu nunca vi, para ter essa linguagem e para conseguir falar para o pessoal o que precisa fazer. Então, assim, basicamente a minha rotina é essa: entender o projeto, passar para os desenvolvedores e organizar essa execução dele, de forma a conseguir entregar o que o cliente necessita.

Em outros termos, esses profissionais são os responsáveis por “traduzir” a demanda dos clientes para a equipe que efetivamente desenvolverá a solução, promovendo esse diálogo indireto entre clientes e desenvolvedores.

Por último, um ponto interessante a ser relatado é que alguns entrevistados mencionaram desempenhar atividades mecânicas ao realizarem: (i) o monitoramento de robôs que fazem a captura de informações na internet; e (ii) a validação de produtos e/ou serviços jurídicos. Nesse sentido:

[...] Então a engenharia jurídica hoje dá um suporte técnico para a área de produto e desenvolvimento. Ela não desenvolve e não cria. Para mim a engenharia jurídica é necessariamente construir ativamente e não passivamente. [...]

[...] O dia a dia das pessoas é esse, verificar o que foi demandado para responder. Dar a resposta. É isso. [...]

Essa percepção também é identificada em uma das falas de outro entrevistado, ao explicar sobre o seu dia a dia:

[...] muitas coisas que a gente faz são muito mecânicas, porque a gente valida muita coisa. Então, por exemplo, a gente faz um

trabalho de conferência de Diário Oficial, a gente confere se ele pegou o Diário Oficial no dia, se pegou todos os cadernos, a gente confere também o alerta, a gente puxa alertas, a gente tem o produto de alerta, a gente confere se o alerta está vindo inteiro, se a gente puxou e se tem erro e classifica esse erro, para depois, por meio da estatística que produzimos, eles olharem e tentarem arrumar aquele erro.

Denota-se, nesse sentido, que na visão dos entrevistados parte de suas atividades consiste em um trabalho por vezes mecanizado, sem necessariamente uma reflexão maior ao realizarem suas atividades diárias.

3.4. ANALISAR E MANIPULAR DADOS

Uma parcela significativa dos entrevistados relatou trabalhar com dados jurídicos em suas rotinas. Além do já mencionado ofício relacionado ao *machine learning* (tópico 3.2.), parte desses entrevistados indicou a utilização de jurimetria¹⁹ para desempenho de suas atividades. Essa perspectiva de análise e manipulação de dados pode ser observada com base no seguinte trecho: “[...] engenharia jurídica é o fato de você trabalhar com dados e dados jurídicos, a fim de transformá-los e manipulá-los para o fim do cliente, da empresa”.

A análise de dados realizada pelos engenheiros jurídicos tem o objetivo de oferecer um produto aos seus clientes. Em outras palavras, o dia a dia do engenheiro jurídico consiste em interpretar os dados jurídicos, a fim de identificar possíveis problemas e transmiti-los à equipe técnica, com o intuito de construir uma tecnologia ou traçar estratégias a partir da análise de dados.

Nesse sentido, percebeu-se por meio dos relatos desses profissionais que eles se utilizam da capacidade técnica de análise de dados para, a partir daí, gerar ideias para a construção de um produto, como se nota no trecho a seguir:

¹⁹ Definição dada pela Associação Brasileira de Jurimetria. Disponível em: <https://abj.org.br/conteudo/jurimetria/>. Acesso em: 19 abr. 2021.

[...] ou seja, você utilizaria o seu conhecimento de Direito para a análise de dados, situações, e com isso, você conseguiria gerar algum tipo de produto ou de *insight*, ou de enfim, alguma coisa que tivesse valia para empresa de tecnologia. Porque, basicamente eu imaginei a engenharia como construção de algo. Então, pegar o seu conhecimento jurídico e construir algo baseado nele [...]

Por fim, diferentemente da manipulação de dados para ferramentas de *machine learning*, a atividade é desenvolvida para buscar respostas por meio de dados ou para, a partir deles, desenvolver uma solução ou um produto.

3.5. GERIR PROJETOS

Com base nos relatos dos entrevistados, observa-se a atuação de engenheiros jurídicos como gestores de projetos para o desenvolvimento de soluções e/ou produtos, conforme se extrai dos seguintes relatos:

[...] fazer estimativa de horas de trabalho, traçar o projeto como um todo. Então quais vão ser as etapas de implementação? Entender, no caso de um fluxo, qual que é o fluxo que vocês têm hoje? Quais áreas tão envolvidas? O que acontece em cada etapa? Quem é o responsável por isso? Qual é o objeto daquela etapa? A partir daí traçar uma... enfim, desenhar um fluxo BPMN para implementar na ferramenta.

Mas hoje em dia eu acabo fazendo uma parte um pouco mais diferente, uma parte um pouco mais de gestão, então é: gerenciar os projetos da equipe de engenharia, ver como está o desenvolvimento de cada um dos engenheiros, ajudando os engenheiros, dando *feedback*, ajudando nos *templates* que eles fazem.

Outro ponto interessante de ser mencionado é o fato de que nem sempre são engenheiros jurídicos que atuam como gestores de equipes formadas por esses profissionais. Percebeu-se a presença de colaborador com outra área de

formação, no caso, Ciência da Computação. Essa pessoa não se autodenomina “engenheira jurídica”,²⁰ referenciando-se a si própria como coordenadora de projetos no âmbito de Engenharia Jurídica.

Importante observar, no entanto, que os profissionais entrevistados, gestores das áreas de Engenharia Jurídica, em sua maioria, têm formação em Direito, com exceção do caso anteriormente relatado.

3.6. DESENVOLVER SISTEMAS E PRODUTOS

Entre as atividades executadas pelos engenheiros jurídicos, temos o desenvolvimento de sistemas e de novos produtos para o mercado jurídico. Essa atividade consiste em analisar o dia a dia e a necessidade do cliente, e, com seu conhecimento jurídico e habilidades técnicas, demonstrar a capacidade lógica de transformar aquela necessidade em um produto.

Diferentemente das atividades de intermediação entre equipes jurídicas e de desenvolvimento técnico anteriormente mencionadas (tópico 3.3., item iv), neste trabalho, esses profissionais efetivamente constroem as soluções tecnológicas a partir da compreensão do problema retratado pelos seus clientes.

Por conseguinte, o conhecimento e a experiência técnica desse profissional são importantes para que ele desenvolva a melhor ferramenta a fim de atender à demanda do cliente que o contratou, conforme se evidencia dos relatos a seguir:

[...] a gente faz reuniões, onde a gente arquiteta essas soluções, vê primeiro com que é a necessidade do cliente, qual que é o objetivo né, se tá dentro do molde, né, da nossa empresa, né, e a gente arquiteta soluções primeiro. Como que isso vai se

²⁰ Esclarece-se que, apesar de a pessoa entrevistada não se ter autodenominado engenheira jurídica/*legal engineer*, ela foi aprovada em nossa etapa de entrevistas por descrever entre suas atribuições do LinkedIn a atividade profissional de coordenação da equipe de Engenharia Jurídica, motivo pelo qual foi contatada e convidada a participar como entrevistada.

transformar... como que esse problema jurídico vai se materializar numa solução. Depois que a gente faz isso, a gente cria esse projeto, a gente começa a aplicar ele, a desenvolver o código.

[...] a gente desenvolveu soluções na área de automação de documentos, desenvolveu soluções na área de atualização do conteúdo jurídico desses documentos e disponibilização desses conteúdos para os nossos clientes, a gente desenvolveu gerenciamento desses documentos, gerenciamentos dos dados desses documentos, pra gente poder transformar, colocar isso num *dashboard* e saber, dar condições né, pros nossos clientes ter base pra tomar algumas iniciativas dentro da empresa deles [...]

Salienta-se, portanto, que a função de desenvolvimento de produtos requer conhecimento jurídico e capacidade técnica, identificando soluções para o mundo jurídico a partir da tecnologia.

3.7. OFERECER EMBASAMENTO TÉCNICO DE ENGENHARIA PARA DAR SUBSÍDIO JURÍDICO

Ao decorrer da realização das entrevistas, foram identificados profissionais com formação em Engenharia que se autodenominam engenheiros jurídicos ou informam prestar serviços de Engenharia Jurídica. As atividades desenvolvidas por tais profissionais consistem em fornecer apoio técnico da área de Engenharia, oferecendo subsídios para a área jurídica, conforme se observa a seguir:

[...] trazer um profissional que tenha um conhecimento profundo de engenharia, e os conceitos técnico-específicos de cada uma das habilidades técnicas de engenharia, pra dentro do meio legal, e conseguir traduzir essas questões de engenharia, para que qualquer pessoa possa entender essas questões e suportar isso dentro duma lide [...]

Note-se que tais profissionais atuam tanto no âmbito público como no âmbito privado. No âmbito público, as atividades são desenvolvidas por um perito judicial, profissional da área técnica que analisa e oferece laudos em um processo judicial, na área de sua especialidade, quando convocado pelas partes ou por um juiz com o intuito de auxiliar o julgador a formar a sua convicção sobre determinado caso. No âmbito privado, são técnicos que prestam auxílio à área jurídica na análise técnica, senão vejamos:

[...] A gente atua na elaboração de laudos, de perícia e análise técnica, basicamente para descobrir o mecanismo da falha que aconteceu do produto, da reclamação de um cliente, de um veículo que pegou fogo, de um veículo que não abriu um *airbag* e era esperada abrir [...]

Na visão dos entrevistados formados em Engenharia, a atuação do engenheiro é realizar a análise da parte técnica e transpô-la de forma didática e acessível, sem muita tecnicidade, para que o jurista consiga utilizar esse insumo no contexto desejado, conforme relatado a seguir:

Entendo que é o profissional técnico que vai fazer essa verificação da parte técnica, para prestar subsídios à área jurídica, justamente no nosso caso, de uma forma empresarial, em que a defesa técnica é voltada para o empresarial. Então ele faria essa interface de linguagem e de material para o jurídico, uma defesa técnica [...]

Insta salientar que alguns dos entrevistados possuem uma segunda graduação em Direito a fim de compreender e interligar essas duas áreas da melhor forma possível. Contudo, eles ressaltam que, para o desempenho da atividade realizada, entendem ser a formação técnica a principal.

4. REFLEXÕES E APONTAMENTOS

A partir das informações compartilhadas nas entrevistas, foi possível extrair que as seguintes atividades são desenvolvidas pelos engenheiros jurídicos: (i) organizar e estruturar informações para codificação de documentos jurídicos; (ii) ensinar sistemas para capturar informações específicas (*machine learning*); (iii) oferecer suporte jurídico; (iv) analisar e manipular dados; (v) gerir projetos; (vi) desenvolver sistemas e produtos; e (vii) oferecer embasamento técnico de Engenharia para dar subsídio jurídico.

A partir dessas atividades, é possível tecer alguns pontos de reflexão acerca desse profissional.

4.1. CONHECIMENTOS BÁSICOS DE LÓGICA DE PROGRAMAÇÃO

Observou-se uma presença significativa de operadores do Direito com familiaridade com lógica de programação para o desempenho dessas atividades. Por reiteradas vezes, constatou-se a utilização de código de programação para o desempenho das atividades de Engenharia Jurídica.

Esse conhecimento foi identificado em diferentes cenários de atuação, inclusive em situações em que tais profissionais não lidam diretamente com programação, mas com alguma outra forma de interação que envolva tecnologia.

Em grande parte dos relatos, os engenheiros jurídicos apontaram a lógica de programação como uma habilidade necessária ao desempenho das atividades de Engenharia Jurídica.

4.2. AUSÊNCIA DE EDUCAÇÃO FORMAL EM DIREITO PARA DESEMPENHO DE ALGUMAS ATIVIDADES

A partir da atuação direta com (i) ferramentas de inteligência artificial para ensinar a máquina a identificar os padrões das informações ou procedimentos jurídicos, (ii) o monitoramento de robôs que fazem a captura de informações na internet e (iii) a validação de produtos jurídicos, constatou-se a necessidade do conhecimento jurídico para a atuação em sua prática. Todavia,

por meio das entrevistas, revelou-se que parece não ser imprescindível que esse profissional seja graduado em Direito. Assim, basta ter o conhecimento jurídico e a capacidade de solucionar problemáticas jurídicas.

Além disso, foi possível verificar que a maior parte de profissionais que atuam como engenheiros jurídicos tem formação em Direito. Entretanto, há uma pequena parcela de profissionais que possuem graduação em Engenharia e atuam prestando auxílio a departamentos jurídicos de empresas e a escritórios em demandas que necessitam de suporte técnico.

4.3. CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO COM EQUIPES DIVERSIFICADAS

No que diz respeito à intermediação entre equipes jurídicas e desenvolvedores, observou-se a necessidade de habilidades de diálogo e interação com diversas áreas, considerando que a implementação de produtos e serviços envolve uma atuação multidisciplinar, conforme registrado: “[...] estão envolvidos *Legal Engineers*, desenvolvedores, *designers* e *product managers*”. Isso também é possível de ser identificado na atividade de validação de produtos e serviços, em que se exigem conhecimentos jurídicos, técnicos e *soft skills* de comunicação e multidisciplinaridade.

4.4. CONHECIMENTO TÉCNICO PARA ANÁLISE DE DADOS E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Constatou-se que os profissionais que trabalham diretamente com dados jurídicos necessitam de noções técnicas de dados para realizar: (i) a captura, estruturação e organização de dados e (ii) tornar esses dados inteligíveis para o mundo jurídico e viabilizar o desenvolvimento de produtos, serviços ou estratégias. Além disso, um dos papéis do engenheiro jurídico, para além da análise de dados, é justamente se valer da tecnicidade para colaborar com o desenvolvimento de sistemas ou produtos com sua respectiva participação ativa.

CONCLUSÃO

As profissões estão sendo diariamente alteradas pelas tecnologias, o que tem afetado diferentes rotinas de trabalho, incluindo-se o ambiente profissional jurídico. A utilização de sistemas ou de produtos que conferem celeridade às tarefas dos profissionais do Direito se tornou estratégia crescentemente notada em empresas e escritórios de advocacia ao longo dos últimos anos.

Nesse sentido, menciona-se o desenvolvimento de novas competências pelo profissional do Direito em face das tecnologias, tornando-o um novo profissional. A partir disso, surge a relevância de abordar e de entender melhor quem é e qual a atuação de um desses novos profissionais denominado “engenheiro jurídico”.

Ao abordar o tema, com base nas entrevistas realizadas, foi possível ter uma percepção de como são desenvolvidas as atividades desempenhadas pelo engenheiro jurídico no cenário brasileiro, sendo categorizadas como: (i) organizar e estruturar informações para codificação de documentos jurídicos; (ii) ensinar sistemas para capturar informações específicas (*machine learning*); (iii) oferecer suporte jurídico; (iv) analisar e manipular dados; (v) gerir projetos; (vi) desenvolver sistemas e produtos; e (vii) oferecer embasamento técnico de Engenharia para dar subsídio jurídico.

Finalmente, no item 4 do presente capítulo, foi possível tecer algumas reflexões acerca das atividades apontadas nas entrevistas realizadas, como: (i) o emprego de conhecimentos básicos de lógica de programação para o desenvolvimento das atividades; (ii) o conhecimento jurídico, sem, contudo, ser necessária uma educação formal em Direito para o desempenho de determinadas atividades; (iii) o desenvolvimento de habilidades de comunicação e de integração com equipes diversificadas, sendo a “ponte” entre as áreas jurídica e técnica; e (iv) a necessidade de conhecimentos técnicos para análise de dados e propositura de soluções estratégicas para seus clientes. Ademais, essas soluções são utilizadas para o desenvolvimento de produtos e sistemas no ambiente profissional jurídico.

REFERÊNCIAS

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO/FGV DIREITO SP. *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018.

COSTA, Thaís. Quais as redes sociais mais usadas no Brasil em 2019. 20 set. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em: 17 ago. 2020.

DRUMMOND, Marcílio Guedes. *Imperdível*: o que você precisa saber sobre as novas profissões jurídicas. 11 jul. 2019. Disponível em: <https://migalhas.uol.com.br/depeso/306154/imperdivel-o-que-voce-precisa-saber-sobre-as-novas-profissoes-juridicas>. Acesso em: 12 out. 2020.

FEFERBAUM, Marina; DA SILVA, Alexandre Pacheco. Direito e mudanças tecnológicas: automação, inteligência artificial e os novos desafios do ensino jurídico. *Revista de Direito e as Novas Tecnologias*, v. 1, ano 1. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

FEFERBAUM, Marina; LIMA, H. B. Stephane. Formação jurídica e novas tecnologias: relato de uma aprendizagem experiencial em direito. *Revista Opinião Jurídica*, Fortaleza, ano 18, n. 28, p. 145-162, maio/ago. 2020.

FGV DIREITO SP. Profissões jurídicas do futuro: engenharia e arquitetura jurídica. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/evento/profissoes-juridicas-futuro-engenharia-arquitetura-juridica>. Acesso em: 12 out. 2020.

FONSECA, Victor Cabral. *Desenvolvimento tecnológico e ensino jurídico: novos paradigmas e desafios para a formação do profissional do Direito*. 2019. 145 f. Dissertação (Mestrado em Direito e Desenvolvimento) – Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2019.

HURWITZ, Judith; KIRSCH, Daniel. *Machine Learning for Dummies*. New Jersey, EUA: John Wiley & Sons, 2018.

MACHADO, Ana Paula Greicius. Como eu me tornei engenheira jurídica, ou melhor, legal engineer? 2020. Disponível em: <https://anamachadojusbrasil.jusbrasil.com.br/artigos/794964000/como-eu-me-tornei-engenheira-juridica-ou-melhor-legal-engineer>. Acesso em: 12 out. 2020.

PÁDUA, Luciano. “Precisamos de uma geração de engenheiros legais”, diz Richard Susskind. *Jota*, 5 jun. 2018. Disponível em: <https://www.jota.info/carreira/susskind-futuro-direito-05062018>. Acesso em: 12 out. 2020.

RINALDI, Maria Angélica. *Competências do advogado do futuro e desafios em sua presente formação*. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro de Ciências Jurídicas – Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Santa Rita, Paraíba, 2019.

SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers*. An Introduction to Your Future. 2. ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2017.

SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers?* Rethinking the Nature of Legal Services. Oxford, UK: Oxford University Press, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAPÍTULO 2

DIREITO, MERCADO E TECNOLOGIA: O QUE SE ESPERA DOS PROFISSIONAIS DO DIREITO NO CONTEXTO DO SÉCULO XXI?

Beatriz de Castro Rosa

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: quais competências e habilidades deverão ser desenvolvidas pelos profissionais do Direito no contexto da Revolução 4.0, considerando o impacto do contínuo desenvolvimento da inteligência artificial na prática jurídica e os benefícios da aplicação das novas tecnologias para o futuro das profissões jurídicas, com base em pesquisas realizadas por renomadas consultorias?

O texto se divide em três tópicos. O primeiro aborda aspectos referentes ao futuro do trabalho no contexto da contemporaneidade ao destacar o impacto da inteligência artificial e das novas tecnologias nas relações de trabalho e emprego.

No segundo tópico, apresenta-se o impacto da inteligência artificial e das novas tecnologias no cotidiano forense e na prática jurídica, estabelecendo um diálogo com a pesquisa realizada pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP).

O terceiro tópico destina-se a enfrentar a pergunta de pesquisa, considerando o significativo impacto causado pela tecnologia nas funções laborais. Diante de análise realizada sobre pesquisas acerca do futuro do trabalho e da formação profissional no Brasil, foram listadas as habilidades e competências que deverão ser desenvolvidas pelos profissionais, especialmente os da área jurídica, no contexto do século XXI.

Optou-se pela abordagem predominantemente qualitativa diante do interesse em buscar percepções e entendimentos sobre os conhecimentos, as interações e os documentos em seu contexto original.

Por fim, vale dizer que, embora existam estudos em desenvolvimento na área, são raras as pesquisas que enfrentam a temática desse ponto de vista, desenvolvida sob uma perspectiva humanística, interdisciplinar, crítica e, principalmente, alinhada aos anseios sociais e às habilidades e competências necessárias ao exercício profissional no século XXI.

1. DIREITO E TECNOLOGIA: O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS NO CONTEXTO DA REVOLUÇÃO 4.0

Pesquisas avançadas em genética, inteligência artificial, robótica, nanotecnologia e biotecnologia e impressoras 3D estão sendo realizadas, com resultados apresentados em velocidade nunca vista anteriormente. Essa nova concepção de mercado requer uma compreensão sobre como lidar com a insegurança ou “instabilidade” profissional, pois os ofícios e as carreiras se transformarão rapidamente.

Cumprir considerar que a distinção mais significativa entre esta e as demais revoluções já vivenciadas são a velocidade, a amplitude e a profundidade. A Quarta Revolução Industrial caracteriza-se pela inteligência artificial, robótica, internet das coisas, nanotecnologia, biotecnologia, armazenamento de energia e computação quântica, impressão 3D e veículos autônomos (SCWAB, 2016).

Como consequência da tecnologia, alguns estudos apontam que muitos empregos deixarão de existir e que também será necessário enfrentar alguns obstáculos, como a desigualdade nas relações de emprego. Por essa razão, destaca-se a relevância de se discutir com profundidade sobre a formação dos profissionais que atuarão no contexto do século XXI.

A consultoria McKinsey Global Institute (2017) apresentou pesquisa na qual projetou que aproximadamente metade das atividades remuneradas e realizadas por humanos poderá ser automatizada até 2030, a partir da evolução de tecnologias já disponíveis. Embora menos de 5% das ocupações

avaliadas possam ser totalmente automatizadas, cerca de 60% delas têm, ao menos em 30% das atividades constituintes, a possibilidade de automação.

Um desdobramento da referida pesquisa revela, por exemplo, que poderão ser perdidos até 16 milhões de postos de trabalho no Brasil em decorrência da automação (GUIMARÃES, 2018). Destaca, ainda, que o impacto da automação tende a variar conforme o nível de renda e de salário e de acordo com a demografia e a estrutura industrial de cada país. Ademais, a pesquisa enfatiza que a automação e a inteligência artificial serão responsáveis por elevar a produtividade e o crescimento econômico, porém milhares de pessoas provavelmente terão de mudar de ocupação ou aprimorar suas habilidades para exercer novas funções.

Embora essa constatação pareça preocupante, não deve ser recepcionada com negatividade. Deve-se buscar identificar aspectos positivos da situação, pois existem bônus e ônus decorrentes da Revolução 4.0. Por exemplo, a perspectiva positiva é de que se tenha mais conforto, com uma vida mais longa, mais abundante e mais saudável com a cura de doenças, exames e cirurgias realizados remotamente e órgãos humanos desenvolvidos em laboratórios; será possível utilizar de forma mais otimizada os recursos naturais, com a biotecnologia, bioengenharia, soluções sustentáveis para o lixo plástico produzido.

Além disso, os futuristas preveem que a tecnologia oportunizará aos humanos mais tempo disponível para aproveitar a vida, pois as máquinas poderão realizar aqueles trabalhos que consomem muito tempo e não são produtivos. Também defendem que o cérebro humano terá grande apoio para execução de tarefas, considerando a quantidade de informações e de conteúdo gerado. A tecnologia será uma grande aliada na organização e na análise desses dados (PASTORE, 2013-2014).

Com a mesma perspectiva, o Fórum Econômico Mundial (FEM – em inglês, World Economic Forum, WEF), por sua vez, apresentou, em 2018, uma nova edição de seu relatório sobre o futuro do trabalho, *The future of jobs* (WEF, 2018, a primeira foi publicada em 2016), no qual considera que, embora exista uma estimativa de que o avanço tecnológico da Quarta Revolução Industrial reduzirá o número de trabalhadores necessários para executar determinadas tarefas, os empregadores entrevistados indicam

que ocorrerá uma demanda crescente pelo desempenho de novas funções, gerando, assim, a criação de novos empregos. Trata-se de uma reformulação do primeiro relatório com uma perspectiva mais direcionada aos próximos anos, 2018 a 2022.

Importante ressaltar que no próprio relatório mencionam que os resultados não apresentam conclusões, mas revelam tendências procedentes das decisões de investimento e tomadas de decisão realizadas pelas empresas atualmente. Estima-se que, em 2022, o aumento dos empregos existentes por meio da tecnologia poderá liberar os trabalhadores da maioria das tarefas de processamento de dados e pesquisa de informações e apoiá-los na realização de tarefas complexas, como raciocínio e tomada de decisões (WEF, 2018).

Assim sendo, percebe-se um cenário positivo sobre o futuro do trabalho, que vai de encontro ao discurso pessimista e ao senso comum de que os seres humanos serão simplesmente substituídos por máquinas, quando, na realidade, a tecnologia e a automação oportunizarão a execução de tarefas nunca antes realizadas. Ou seja, os trabalhadores realizarão novas tarefas no desenvolvimento de suas funções.

Não se pode deixar de considerar o impacto que a tecnologia tem causado nas mais diversas áreas, inclusive no setor industrial e na economia. A automação de atividades, por exemplo, proporcionará às empresas a melhoria de seu desempenho por meio da diminuição de erros e do aumento na qualidade e velocidade de produção. Será possível alcançar resultados que vão além da capacidade humana. Para o sociólogo espanhol Manuel Castells (2017, p. 88, grifo nosso):

[...] diferentemente de qualquer outra revolução, o cerne da transformação que estamos vivendo na revolução atual refere-se às tecnologias da *informação, processamento e comunicação*. A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas, do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e até mesmo à energia nuclear, visto que a geração e distribuição de energia foi o elemento principal na base da sociedade industrial.

Ainda segundo o relatório, a perspectiva é de que a expansão da automação no ambiente laboral seja capaz de potencializar a produtividade e aprimorar o trabalho humano. A tecnologia de automação teria como escopo reduzir a carga de trabalho burocrático-administrativa, permitindo aos empregados a concentração em tarefas mais complexas, o que, de acordo com o relatório, poderia reduzir o número de erro, permitindo foco em valor agregado (WEF, 2018).

Ou seja, o investimento em máquinas inteligentes tem por objetivo repassar a realização das tarefas de pesquisa, transmissão de informações e processamento de dados para essa inteligência mecânica e liberar o corpo de funcionários para a execução de tarefas que exijam, por exemplo, análise crítica, tomada de decisão, apresentação de soluções criativas para os problemas apresentados, que não podem ser realizadas por máquinas, ao menos, até o presente momento.

Ademais, destaca-se a necessidade de se compreender profundamente essa nova configuração do mercado de trabalho, a fim de que exista uma preparação mais adequada para as mudanças em curso, pois, embora as perdas totais de emprego venham a ser compensadas por novas funções, é fato que ocorrerá uma mutação significativa no ambiente de trabalho.

É necessário, ainda, levar em consideração a escala de mudanças ocupacionais e analisar as formas de trabalho emergentes *versus* decadentes, além de observar quais competências serão relevantes para os profissionais nesse contexto, de forma que seja possível investir em qualificação, atualização e transformação da força de trabalho, objeto de estudo da presente pesquisa, no que concerne aos profissionais da área jurídica.

Dessa feita, é importante destacar o papel que caberá à educação continuada ou permanente nesse processo de expansão exponencial da tecnologia. Será, por meio da aprendizagem ao longo da vida, que os seres humanos poderão capacitar-se ou reciclar-se para atender às demandas decorrentes das relações globalizadas e dos avanços tecnológicos e sociais.

Durante certo tempo, o conhecimento ocorria de uma forma linear, porém, atualmente, é exponencial, sobretudo diante da transmutação de questões socioeconômicas, políticas e culturais (COELHO, 2013). Mesmo o conhecimento adquirido com a prática laboral necessitará de formação

permanente, o que pode ser observado em qualquer área do conhecimento, como a Medicina, Engenharia e, no caso desta pesquisa, no Direito.

2. DIREITO E TECNOLOGIA: O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS

Antes da pesquisa realizada pela consultoria McKinsey, mencionada anteriormente, cientistas da Universidade de Oxford publicaram, em 2013, o *paper The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, no qual analisaram 702 profissões oficiais da previdência americana e criaram um algoritmo para calcular a probabilidade de essas profissões serem substituídas por máquinas nos próximos vinte anos. Esse estudo revelou que 47% daquelas profissões teriam 70% de probabilidade de serem automatizadas:

O impacto da informatização nos resultados do mercado de trabalho está bem estabelecido na literatura, documentando o declínio do emprego em ocupações intensivas de rotina – ou seja, ocupações que consistem principalmente em tarefas seguindo procedimentos bem definidos que podem ser facilmente executados por algoritmos sofisticados.¹ (FREY e OSBORNE, 2013, p. 2, tradução nossa)

Segundo a referida pesquisa, as atividades mais propensas à automação seriam as de mera repetição, entre as citadas, algumas atividades jurídicas, como busca por jurisprudências, termos jurídicos e análise de dados, geralmente desenvolvidas por assistentes jurídicos em início de carreira ou estagiários. Portanto, são os jovens bacharéis que sentirão mais impacto nessa transição.

1 No original: “The impact of computerisation on labour market outcomes is well-established in the literature, documenting the decline of employment in routine intensive occupations – i.e. occupations mainly consisting of tasks following well-defined procedures that can easily be performed by sophisticated algorithms”.

Richard Susskind, professor da Universidade de Oxford e consultor em tecnologia da informação, tem se dedicado por muitas décadas ao estudo do impacto da tecnologia e o futuro das profissões. Escreveu, entre outros textos, as obras *The End of Lawyers*, *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts* e *Tomorrow's Lawyers*.

O referido professor, desde a década de 1990, tem anunciado em sua produção científica que os advogados poderiam tornar-se menos necessários e que poderia ocorrer a “extinção” da profissão. Destacou, ainda, que essa mudança ocorreria por dois fatores, quais sejam, a expansão da tecnologia da informação e a mercantilização da profissão, que ocorreria em razão da preparação das peças jurídicas pela terceirização de mão de obra mais barata ou, no contexto atual, por sua elaboração por robôs (RONCAGLIA, 2007).

Ocorre que a previsão delineada por Susskind se confirmou bem antes dos cem anos inicialmente previstos. O contexto contemporâneo demanda dos profissionais jurídicos uma atuação bem diversa daquela requerida no século passado. Existem variáveis na conjuntura atual que alteram a forma como esse profissional se relaciona com o mercado e responde às demandas sociais.

Percebe-se que a formação jurídica ainda permanece estacionada no século XIX. Perdura nos bancos escolares uma resistência que impede o avanço do ensino do Direito, tendo em vista seus aspectos informativos, conteudistas e restritos ao conhecimento das leis, muito embora, entre os estudiosos da educação jurídica, exista um discurso uniforme de que é urgente enfrentar a antiga e malfadada “crise” no ensino jurídico brasileiro.²

No entanto, é necessário avançar em busca de uma formação jurídica mais complexa. A evolução da Revolução 4.0 afetará as atividades lineares; ocorrerá a substituição de trabalhos rotineiros, programáveis, e esse impacto será imediato. As máquinas, que inicialmente substituíram o trabalho braçal

² Essa afirmação decorre de estudos aprofundados e realizados pela autora, que é pesquisadora, docente e gestora educacional e dedica-se ao estudo da educação jurídica no Brasil há mais de treze anos, tendo artigos publicados relacionados à temática.

e depois o trabalho repetitivo, em breve chegarão para substituir parte do trabalho intelectual, pois estão em constante aperfeiçoamento.

Enquanto a inteligência artificial e os robôs se ocuparão de tarefas repetitivas, subalternas, os seres humanos deverão concentrar-se em tarefas que requerem pensamento crítico. As máquinas estão se tornando progressivamente melhores na imitação da inteligência humana e, a cada dia, fazendo mais e mais por nós (WEF, 2018).

Por sua vez, os advogados cujas atividades primordiais são as de interpretação e deduções subjetivas continuarão sendo extremamente valorizados. Por isso, é necessário levar em consideração que a inteligência criativa será um diferencial para os profissionais no século XXI.

Ademais, a busca por diferentes soluções para os problemas já existentes, a contestação de soluções predefinidas, a criação de novos produtos e soluções novas para novos problemas serão características que diferenciarão as pessoas e poderão auxiliá-las em sua projeção de carreira.

Um estudo direcionado à área jurídica foi realizado, em 2017, pela Thomson Reuters, a pedido da revista *Exame* (BERTÃO, 2017), no qual se demonstrou que aproximadamente 40% dos escritórios de advocacia no Brasil têm interesse em automatizar seus processos. Destaca, ainda, que as empresas gastam, em média, 1,7% de seu faturamento em litígios.

A Deloitte, por sua vez, divulgou, em 2016, o relatório *Developing Legal Talent: Stepping into the Future Law Firm*, no qual aferiu que a automação e a globalização impactarão consideravelmente os empregos jurídicos até 2025. Explica, ainda, que algumas funções mais simples, como secretário jurídico, já estão sendo substituídas, enquanto novas funções mais qualificadas surgiram. Assim, as transformações ocorridas requerem do profissional novas habilidades.

Outros avanços tecnológicos na próxima década significam que os requisitos futuros de habilidades serão alterados. Até hoje, o impacto da automação no setor jurídico teve um efeito polarizador. Empregos menos qualificados, como secretário jurídico, foram perdidos enquanto novas funções altamente

qualificadas foram criadas para desenvolver e gerenciar novas tecnologias.³ (DELOITTE, 2016a, p. 4, tradução nossa)

Com o objetivo de identificar de que forma as novas tecnologias computacionais têm impactado o exercício das profissões jurídicas e aferir o alcance da tecnologia e da automação nos escritórios de advocacia, o CEPI, da FGV DIREITO SP, apresentou, em dezembro de 2018, resultados da pesquisa intitulada *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?*⁴ A pesquisa baseou-se em metodologia quantitativa e qualitativa e, para tanto, utilizou-se de uma amostra com 403 escritórios de advocacia brasileiros.

O relatório quantitativo apresentou, ao final da pesquisa, os seguintes resultados: (i) existem desigualdades significativas no uso de tecnologia, sobretudo em razão do porte do escritório (número de advogados atuantes); (ii) as ferramentas tecnológicas mais utilizadas ainda são *softwares* de gestão e cadastro de informações e não de inteligência que auxiliem a atividade jurídica (*e.g.*, *softwares* para geração de documentos); e (iii) existe uma possível área de atuação em expansão para a implementação das ferramentas tecnológicas (CEPI, 2018, p. 11).

Em apertada síntese, o estudo conclui que a maior parte dos escritórios de advocacia entrevistados ainda utiliza *softwares* básicos para gestão processual, pois são escritórios pequenos e apenas alguns, os de maior porte, já utilizam inteligência artificial. Por sua vez, os escritórios de pequeno porte ainda não conseguem investir em tecnologia, porque não possuem margem de lucro que permita o investimento sem prejudicar suas despesas fixas mensais (CEPI, 2018).

3 No original: “Further technological advances over the next decade mean that future skill requirements will change. To date, the impact of automation within the legal sector has had a polarising effect. Lower skilled jobs, such as legal secretary, have been lost while new high-skilled roles have been created to develop and manage new Technologies”.

4 Para informações mais detalhadas, consultar o documento disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/cepi_futuro_profissoes_juridicas_quant_v5.pdf. Acesso em: 1º mar. 2021.

No entanto, o mercado é promissor para essa área e a estimativa é de que, em breve, a tecnologia se torne cada mais acessível, inclusive do ponto de vista de investimento financeiro. Segundo a pesquisa, “é quase unânime a percepção de que os impactos do uso de *softwares* na atividade jurídica são importantes, e a maioria dos entrevistados acredita que estes impactos já estejam ocorrendo” (CEPI, 2018, p. 29).

Por sua vez, todos os dias são apresentadas soluções jurídicas por empresas de tecnologia da informação, as denominadas *lawtechs* ou *legaltechs*, com o objetivo de automatizar o trabalho de pesquisa jurisprudencial, acompanhar prazos processuais e alertar sobre providências, construção de argumentos e tese, sugestão de peças processuais, entre outros.

A Associação Brasileira de *LawTechs* e *Legal Techs* (AB2L) atualizou, em maio deste ano, seu Radar, documento no qual apresenta o mapeamento das *startups* jurídicas no país. Em 2017, eram aproximadamente cinquenta empresas.

A tendência é de que as tarefas mecânicas e repetitivas, como controle de prazos, identificação e qualificação de partes processuais em peças de um processo já formado, preenchimento de *checklist* em atividades de *compliance*, análise de dados, triagem de ações conforme questões jurídicas envolvidas, redação de peças jurídicas, entre outras, sejam realizadas pela inteligência artificial, que detém maior capacidade de armazenamento, agilidade e autocorreção.

Fora do Brasil, a realidade é bem mais complexa. O laboratório de Inteligência Computacional (ICA)⁵ da Pontifícia Universidade Católica (PUC-RIO) noticiou que na Estônia, por exemplo, o Ministério da Justiça está investindo no desenvolvimento de um “robô-juiz”, que terá como objetivo resolver litígios cujo valor da causa seja de até 8 mil euros, “com o intuito de liberar os juízes do país para se dedicarem a casos mais complexos” (PUC-RIO, 2019).

⁵ Informações disponíveis em: <http://www.ica.ele.puc-rio.br/2019/04/17/estonia-esta-desenvolvendo-o-primeiro-juiz-robo-do-mundo/>. Acesso em: 30 abr. 2019.

Com essa medida, pretende-se reduzir os inúmeros processos que chegam aos tribunais. O conceito foi testado durante um piloto em 2020, focado primariamente em disputas contratuais. Inicialmente a inteligência artificial tomará a decisão, mas os envolvidos podem apresentar recurso para um juiz humano posteriormente. O trabalho será desenvolvido com o *feedback* de advogados e juízes.

A advocacia privada também tem passado por profundas alterações, sobretudo depois dos litígios em massa. O primeiro advogado-robô foi desenvolvido na Universidade de Toronto, com apoio da IBM. ROSS é uma inteligência artificial construída sobre o Watson, também da IBM, cuja tarefa é, entre outras, auxiliar advogados na condução de pesquisas jurídicas em uma velocidade exponencial, tornando a justiça mais ágil e eficiente.

Além disso, ROSS foi projetado para compreender linguagem humana, fornecer respostas a perguntas, formular hipóteses e monitorar o sistema judicial 24 horas por dia para alertar os advogados sobre quaisquer alterações que possam afetar algum caso do escritório. ROSS compõe a equipe do renomado BakerHostetler (CHOWDHRY, 2016), escritório com mais de 940 advogados, e para eles a tecnologia será utilizada como ferramenta para melhorar a prestação de serviços aos clientes, otimizando o trabalho de seus advogados e não os substituindo.

Todas essas mudanças podem revelar expectativas alarmistas em relação ao futuro dos empregos, em especial na área jurídica. Porém, deve-se considerar que essas diversas ferramentas auxiliarão os profissionais jurídicos na maioria de rotinas administrativas, como controle de prazos, fluxos administrativos, análise de similitude e até sugestão de peças processuais, o que permitirá ao profissional se dedicar mais demoradamente à elaboração de teses complexas, estratégias de negociação, análise de dados para tomada de decisão, relacionamento com o cliente, além de baratear os custos operacionais.

Sobre o assunto, Susskind (2017, p. 3) posicionou-se mais detalhadamente em sua obra *Tomorrow's lawyers*, informando que o contexto no qual o mercado de prestação de serviços jurídicos se insere é influenciado por três fatores, quais sejam: (i) pelas demandas “mais por menos”; (ii) pela liberalização dos serviços jurídicos; e (iii) pela tecnologia.

A tendência dos clientes é exigir a otimização de recursos solicitando uma nova postura de entrega dos serviços advocatícios. Para o autor, significa demanda “mais por menos” a entrega de um serviço com mais qualidade a um menor custo. Além disso, destaca que atualmente o mercado jurídico tem sofrido pressões externas que modificam a configuração dos serviços contratados. A tecnologia tem permitido aos profissionais jurídicos dedicar mais tempo a atividades mais complexas, bem como tem apresentado novas demandas nas relações sociais.

Ademais, as novas tecnologias abrem espaço para um mercado promissor ao profissional do Direito que tem afinidade com a área tecnológica, que poderá trabalhar como engenheiro jurídico, compor equipes multidisciplinares ou se tornar empreendedor na área do Direito, conforme previsão de Susskind (2017, p. 135), ao apresentar um rol de novos trabalhos para os advogados.

A expansão desse mercado ampliará a área de atuação dos profissionais do Direito, que terão um grande desafio: “ser um profissional jurídico melhor ainda, que entenda profundamente o conhecimento jurídico tradicional, além de áreas correlatas e, sem dúvida, de tecnologia” (FEFERBAUM, 2019a).

3. O QUE SE ESPERA DOS PROFISSIONAIS JURÍDICOS NO SÉCULO XXI

Pelo exposto, percebe-se que existem novos problemas diante da nova dinâmica social. Essas demandas continuarão mudando em velocidade crescente e, para apresentar soluções criativas a essas questões, os profissionais terão que se adaptar.

Adaptar-se no sentido de desenvolver as habilidades⁶ que antes não eram posicionadas como imprescindíveis para a atuação profissional e social, mas

6 Nesse momento, optou-se por não apresentar uma definição do vocábulo “habilidade”, já que não se pretende enfrentar uma discussão pedagógica sobre a terminologia empregada. Decidiu-se por utilizar o termo, de forma geral, ancorado na posição de Roberto Aguiar (2004, p. 19): “A habilidade é uma aptidão que tem o ser humano de lidar, operar,

que, atualmente, apresentam-se como fundamentais a qualquer profissional que pretenda exercer suas funções na contemporaneidade.

Em 2013, a consultoria norte-americana Accenture⁷ apresentou resultados de uma pesquisa realizada com executivos norte-americanos (ACCENTURE, 2013),⁸ com o objetivo de compreender quais as formas de contratação, pessoal e estratégias de treinamento utilizadas.

Destaca-se, entre outros resultados, aquele que discrimina quais habilidades foram consideradas primordiais para uma eventual contratação (Gráfico 1).

Como é possível verificar a partir do Gráfico 1, a habilidade mais citada pelos executivos foi solução de problemas (78%), sendo considerada a mais indispensável em seus colaboradores. Na sequência, liderança (75%), comunicação (73%), tecnologia (73%), gestão de pessoas ou equipes (71%), conhecimentos ou experiências específicos da indústria (71%) e pensamento criativo (69%).

Note-se que, entre as habilidades citadas, aquelas relacionadas diretamente com os conhecimentos técnicos específicos não se posicionaram entre as três primeiras consideradas mais relevantes, o que demonstra uma mudança de paradigma em relação às habilidades profissionais para o contexto da contemporaneidade.

entender, interferir e dialogar destramente com o outro, a natureza, os artefatos criados e a se criar, a sociedade e consigo mesmo. A habilidade é uma camada consciente do ser humano, é relacional, comportamental, de conduta e teleológica, fazendo parte do complexo que desenha as personalidades do ser humano”.

- 7** A Accenture é uma empresa mundial que presta serviços de consultoria em gestão, tecnologia da informação e *outsourcing*. É considerada a maior empresa de consultoria do mundo, além de ser um *player* global no setor de consultoria de tecnologia.
- 8** No original explica-se: “The Accenture 2013 Skills and Employment Trends Survey: Perspectives on the Perspectives on Training surveyed 400 executives at large US companies (\$250M+ annual revenue) to assess hiring, staffing and training strategies”.

Gráfico 1 – Habilidades consideradas necessárias pelas empresas

Quais das seguintes habilidades você acredita que sua empresa mais precisa nos funcionários? (Escolha todas as opções aplicáveis)



Fonte: Accenture (2013), tradução nossa.

Importante destacar que os executivos entrevistados confirmam que existe uma lacuna entre as habilidades que entendem como fundamentais e aquelas apresentadas por seus colaboradores. Praticamente a metade deles (46%) está preocupada com a situação, pois acreditam que os profissionais não teriam desenvolvido as habilidades necessárias nos dois anos seguintes à entrevista (ACCENTURE, 2013).

Foram, portanto, propostas algumas estratégias para o fortalecimento dessas habilidades, como equilíbrio entre conhecimento formal e informal; política para desenvolver as habilidades; percepção de talentos por meio de novas tecnologias; e investimento em talento no começo da vida acadêmica. Além disso, sugeriu-se estimular as parcerias com instituições de ensino superior, para proposição de matrizes curriculares atualizadas às necessidades do mercado, e incentivar o incremento das habilidades nos estudantes, de forma que possam adquirir e expandir essas capacidades ao longo de seu programa de graduação (ACCENTURE, 2013).

Em janeiro de 2019, a Accenture publicou um novo relatório, no qual reforçou a necessidade de uma revolução das habilidades para alavancar o potencial da Era Digital (SHOOK e KNICKREHM, 2019). Reiterou, ainda, que a inteligência emocional e o desenvolvimento de habilidades como criatividade, liderança e pensamento crítico ajudarão a reduzir perdas de postos de trabalho em decorrência da automação. Por essa razão, a pesquisa evidencia a necessidade de as corporações se preocuparem em investir na capacitação de seu corpo de funcionários.

Por sua vez, o FEM (em inglês, WEF) apresentou resultados similares ao divulgado pela consultoria Accenture, no que se refere às habilidades necessárias ao século XXI, na pesquisa intitulada *The future of jobs report* (WEF, 2016a). Ao explicar a pesquisa,⁹ os responsáveis informam que o relatório foi delineado e executado com a colaboração do Conselho da Agenda Global sobre o Futuro dos Empregos e do Conselho da Agenda Global sobre Paridade de Gênero, incluindo acadêmicos, organizações internacionais, empresas de serviços profissionais e chefes de recursos humanos de grandes organizações. A pesquisa do empregador, parte integrante do relatório, foi realizada com participação do FEM e com o apoio dos três parceiros: Grupo Adecco, ManpowerGroup e Mercer.

Ao se compararem as habilidades em destaque nos anos de 2015 e 2020, percebe-se que algumas delas subiram de classificação, como a criatividade, que estava classificada como a décima mais necessária ao mercado de trabalho em 2015 e passou a lugar de destaque em 2020, saltando para a terceira colocação. Cumpre ainda destacar que, em 2015, inteligência emocional,

9 No original: “The Report’s research framework has been shaped and developed in collaboration with the Global Agenda Council on the Future of Jobs and the Global Agenda Council on Gender Parity, including leading experts from academia, international organizations, professional service firms and the heads of human resources of major organizations. The employer survey at the heart of this Report was conducted through the World Economic Forum’s membership and with the particular support of three Employment, Skills and Human Capital Global Challenge Partners: Adecco Group, ManpowerGroup and Mercer”.

serviço de orientação e flexibilidade cognitiva não foram mencionadas na classificação de 2015, mas eleitas para 2020.

Além do relatório anteriormente mencionado, o FEM publicou também, em 2016, outra pesquisa, intitulada *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning Through Technology* (WEF, 2016b), na qual compara alguns dados entre relatórios realizados e constata existir um distanciamento entre as habilidades que estão sendo desenvolvidas no ambiente acadêmico tradicional e aquelas apontadas como necessárias para atuação no mercado de trabalho e na vida em sociedade no século XXI, conforme é possível aferir do relato e da Figura 1, apresentada a seguir.

Figura 1 – Habilidades para o século XXI



* ICT significa Information and Communications Technology (Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC).

Fonte: Fórum Econômico Mundial (WEF, 2016b), tradução nossa.

Desse modo, descreve que:

Para prosperar no século XXI, os alunos precisam mais do que o aprendizado acadêmico tradicional. Eles devem ser adeptos da colaboração, comunicação e solução de problemas, que são algumas das habilidades desenvolvidas pelo aprendizado social e emocional. Junto com o domínio das habilidades tradicionais, a proficiência social e emocional capacitará os alunos a terem sucesso na economia digital em rápida evolução.

Em 2015, o Fórum Econômico Mundial publicou um relatório que focava na questão premente da lacuna de habilidades do século XXI e em maneiras de solucioná-la por meio da tecnologia (*New vision for education: unlocking the potential of technology*). Nesse relatório, definimos um conjunto de 16 proficiências cruciais para a educação no século XXI. Essas habilidades incluem seis “alfabetizações fundamentais”, como alfabetização, numeracia e alfabetização científica, e dez habilidades que categorizamos de “competências” ou “qualidades de caráter”.¹⁰ (WEF, 2016b, p. 4, tradução e grifos nossos)

10 No original: “To thrive in the 21st century, students need more than traditional academic learning. They must be adept at collaboration, communication and problem-solving, which are some of the skills developed through social and emotional learning (SEL). Coupled with mastery of traditional skills, social and emotional proficiency will equip students to succeed in the swiftly evolving digital economy. In 2015, the World Economic Forum published a report that focused on the pressing issue of the 21st-century skills gap and ways to address it through technology (*New Vision for Education: Unlocking the Potential of Technology*). In that report, we defined a set of 16 crucial proficiencies for education in the 21st century. Those skills include six ‘foundational literacies’, such as literacy, numeracy and scientific literacy, and 10 skills that we labelled either ‘competencies’ or ‘character qualities’.

Conforme é possível identificar na figura anterior, existem 16 características fundamentais para os estudantes do século XXI, que deverão ser contempladas pela aprendizagem ao longo da vida. Além disso, apresenta-se no relatório uma definição para o que se entende por competência e “qualidades de caráter”, a saber:

Competências são os meios pelos quais os alunos enfrentam desafios complexos; elas incluem *colaboração, comunicação e pensamento crítico e solução de problemas*. *Qualidades de caráter* são as maneiras pelas quais os alunos abordam o ambiente em mudança; elas incluem *curiosidade, adaptabilidade e consciência social e cultural*.¹¹ (WEF, 2016b, p. 4, tradução e grifos nossos)

As denominadas competências e qualidades de caráter foram posicionadas ao lado das *foundational literacies*, em uma tradução direta, a literatura básica (fundacional), que no Brasil seriam as disciplinas básicas de formação, como português, matemática, ciências, entre outras, disciplinas *core*. Todas juntas formariam um profissional completo, com as *soft* e *hard skills* necessárias ao mundo contemporâneo. Rainsbury *et al.* (2002, p. 9) apresentam o conceito de *soft skills* e *hard skills*:

As *hard skills* são habilidades associadas a aspectos técnicos da execução de um trabalho e geralmente incluem a aquisição de conhecimento [...] As *soft skills* são habilidades geralmente chamadas de habilidades interpessoais, humanas, pessoais ou

11 No original: “Competencies are the means by which students approach complex challenges; they include collaboration, communication and critical thinking and problem-solving. Character qualities are the ways in which students approach their changing environment; they include curiosity, adaptability and social and cultural awareness”.

comportamentais, e enfatizam o comportamento e o gerenciamento pessoais e as relações entre pessoas.¹² (Tradução nossa)

Dessa feita, compreende-se que *hard skills* serão utilizadas para fins deste trabalho como competências técnicas e conhecimentos de domínio, e *soft skills*, como um conjunto de habilidades individuais, interpessoais, de comunicação e inteligência emocional. Para enriquecer a conceituação, apresenta-se também a definição sobre *soft skills* realizada por Marcel Robles (2012, p. 457) depois de pesquisa acerca da percepção dos executivos norte-americanos sobre a relevância das *soft skills* para o mercado de trabalho no século XXI:

As habilidades sociais são traços de caráter, atitudes e comportamentos – em vez de aptidão ou conhecimento técnico. *Soft skills* são as habilidades intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de um líder, facilitador, mediador e negociador.¹³ (Tradução nossa)

Conforme mencionado anteriormente, em 2018 o FEM apresentou uma nova edição do relatório com o objetivo de oferecer uma melhor reflexão sobre o potencial das novas tecnologias, bem como sobre os seus impactos para complementar e melhorar o trabalho humano. Desse modo, expôs uma comparação sobre as habilidades entre os anos de 2018 e 2022, indicando as tendências e aquelas que entrarão provavelmente em declínio (Quadro 1).

12 No original: “Hard skills are skills associated with technical aspects of performing a job and usually include the acquisition of knowledge [...] Soft skills are skills often referred to as interpersonal, human, people, or behavioral skills, and place emphasis on personal behavior and managing relationships between people”.

13 No original: “Soft skills are character traits, attitudes, and behaviors –rather than technical aptitude or knowledge. Soft skills are the intangible, nontechnical, personality-specific skills that determine one’s strengths as a leader, facilitator, mediator, and negotiator”.

Quadro 1 – Comparação da demanda de habilidades, 2018 vs. 2022, dez primeiros

Hoje, 2018	Tendências, 2022	Declínio, 2022
Pensamento analítico e inovação	Pensamento analítico e inovação	Destreza manual, resistência e precisão
Resolução de problemas complexos	Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Memória, habilidades verbais, auditivas e espaciais
Pensamento crítico e análise	Criatividade, originalidade e iniciativa	Gestão de recursos financeiros e materiais
Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	<i>Design</i> e programação de tecnologia	Instalação e manutenção de tecnologia
Criatividade, originalidade e iniciativa	Pensamento crítico e análise	Leitura, escrita, matemática e escuta ativa
Atenção aos detalhes, confiabilidade	Resolução de problemas complexos	Gestão pessoal
Inteligência emocional	Liderança e influência social	Controle de qualidade e conscientização de segurança
Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Inteligência emocional	Coordenação e gerenciamento de tempo
Liderança e influência social	Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Habilidades visuais, auditivas e de fala
Coordenação e gerenciamento de tempo	Análise e avaliação de sistemas	Uso, monitoramento e controle de tecnologia

Fonte: Fórum Econômico Mundial (2018), tradução nossa.

Conforme é possível perceber, mais uma vez as habilidades referentes a pensamento analítico e inovação, aprendizagem ativa, criatividade, originalidade e iniciativa, *design* e programação de tecnologia, pensamento crítico e análise, resolução de problemas complexos, liderança e influência social e inteligência emocional permanecem citadas como as habilidades fundamentais para os profissionais do século XXI, enquanto habilidades como destreza manual, memória, habilidades visuais, verbais, auditivas e espaciais, gestão de recursos financeiros e materiais, instalação e manutenção de tecnologia, leitura, escrita, matemática e escuta ativa, gestão de pessoal, controle de qualidade e conscientização de segurança, coordenação e gerenciamento

de tempo foram apontadas como habilidades que entrarão em declínio nos próximos anos (WEF, 2018).

No Brasil, a consultoria AfferoLab apresentou, em 2016, o relatório *Habilidades de impacto: as competências mais desejadas pelas empresas e os desafios para encontrar e desenvolver profissionais preparados*, no qual exibiu as habilidades mais relevantes e mais raras entre os profissionais brasileiros. Entre as mais desejadas, segundo a pesquisa, estão: facilidade para se relacionar, para aprender, comunicação oral e escrita, pensamento crítico, criatividade, solução de problemas complexos, facilidade para trabalhar com culturas diversas, empreendedorismo, raciocínio lógico e habilidades matemáticas e numéricas (AFFEROLAB, 2016).

A habilidade mais rara segundo o estudo é a solução de problemas complexos. Destaca, ainda, que esta também é uma das habilidades mais requisitadas conforme o FEM para os próximos anos. E questiona: “Se ela é tão importante, por que é tão difícil achá-la?”, para responder a seguir: “provavelmente, isso se deve ao cenário atual de incertezas e mudanças, no qual empresas e profissionais estão buscando maneiras de se adaptar e se reinventar” (AFFEROLAB, 2016).

Vale ainda ressaltar que todas as habilidades citadas por todas as pesquisas mantêm uma relação direta com o conceito de inteligências múltiplas, definido pelo psicólogo e professor Howard Gardner (1994).¹⁴ Para ele, o conceito de inteligência é descrito como “capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural” (1994, p. 21). Ao analisar diversos grupos, Gardner confirmou sua hipótese de que as manifestações da inteligência são múltiplas e compostas de um amplo espectro de competências. Além disso, confirmou que as inteligências são uma influência mútua entre as inclinações biológicas e as oportunidades de aprendizagem às quais o sujeito é submetido.

14 Psicólogo e Ph.D. da Universidade de Harvard, tornou-se mundialmente conhecido ao publicar sua teoria sobre Inteligências Múltiplas, com grande receptividade entre educadores de todo o mundo. O conceito sobre as Múltiplas inteligências foi criado em 1983 por uma equipe composta por Gardner e pesquisadores da Universidade de Harvard.

Por sua vez, o relatório apresentado em 2016 pela consultoria Deloitte, intitulado *Talent for Survival: Essential Skills for Humans Working in the Machine Age* (DELOITTE, 2016b), ratifica a importância de desenvolver as denominadas *soft skills*. Aponta que o conhecimento técnico, aplicado pelos acadêmicos, representa apenas um fragmento das habilidades essenciais ao mercado de trabalho, e desenvolver habilidades cognitivas e sociais é mais relevante no contexto de empregabilidade, inclusive por proporcionar um aumento de aproximadamente 10% em média por hora de trabalho:

Um aumento de 10% na importância das habilidades cognitivas, que influenciam a aquisição e a aplicação do conhecimento, contribui para um aumento de 12% no salário médio por hora. O mesmo aumento na importância das habilidades sociais contribui para um aumento de 10% no salário médio por hora.¹⁵ (DELOITTE, 2016b, tradução nossa)

Dessa maneira, verifica-se a reincidência em relação a algumas habilidades e competências, como: solução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, inteligência emocional, negociação e flexibilidade cognitiva, inovação, aprendizagem ativa, iniciativa, *design* e programação de tecnologia, liderança e influência social.

CONCLUSÃO

Pelo exposto, é possível concluir que o contexto da contemporaneidade tem alterado as relações sociais, os padrões de consumo, produção e emprego atual e impõe uma educação mais integral aos indivíduos, por isso será indispensável capacitá-los para desenvolver as habilidades *soft*, as quais devem

¹⁵ No original: “A ten per cent increase in the importance of cognitive abilities, which influence the acquisition and application of knowledge, contributes to a 12 per cent increase in median hourly earnings. The same increase in the importance of social skills contributes to a ten per cent increase in median hourly earnings”.

estar fundadas nos pilares que constituem os saberes necessários à educação para o século XXI.

Trata-se de uma época marcada por avanços em larga escala da internet (rede mundial de computadores), automação e inteligência artificial, uso de algoritmos, *marketplaces*, computação em nuvens, *blockchain*, *analytics*, entre outros. O avanço exponencial da tecnologia tem afetado as mais diversas áreas. A incorporação de ferramentas tecnológicas utilizadas na prestação de serviços tem impactado, por sua vez, a forma como os profissionais têm atuado no exercício de suas funções, seja nas corporações, seja no serviço público ou privado.

É urgente superar o modelo tradicional de ensino jurídico que ainda está pautado em matrizes curriculares metodologicamente sistematizadas em disciplinas, cujo escopo é apresentar conceitos, reproduzir leis e realizar práticas simuladas, que estão desconectadas das demandas jurídicas atuais.

Inferiu-se, a partir dos dados coletados, que as funções laborais estão sendo significativamente atingidas pela evolução da tecnologia e que os profissionais da área jurídica têm sido uma das categorias mais afetadas pela automação de atividades repetitivas e tarefas mecânicas, como controle de prazos, atividades como análise de dados e redação de peças jurídicas, que já podem ser realizadas pela inteligência artificial, provocando um redesenho nas profissões jurídicas.

Esse redesenho tem exigido uma análise sobre a forma como esses profissionais estão sendo preparados para tais desafios. Além da capacidade de lidar com as novas tecnologias, os resultados apontados pelas pesquisas apresentadas evidenciam, ainda, que as habilidades técnico-processuais, tão necessárias aos profissionais jurídicos, já não são capazes de suprir as necessidades de formação profissional no contexto da contemporaneidade.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. *Accenture 2013 Skills and Employment Trends Survey: Perspectives on the Perspectives on Training*. 2013. Disponível em: https://www.accenture.com/sk-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-2013-

Skills-And-Employment-Trends-Survey-Perspectives-On-Training.pdf. Acesso em: 15 jan. 2016.

ACCENTURE STRATEGY. *Harness Change to Create 360° Value*. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/about/strategy-index>. Acesso em: 20 jan. 2021.

AFFEROLAB. *Habilidades de impacto*: as competências mais desejadas pelas empresas e os desafios para encontrar e desenvolver profissionais preparados. 2016. Disponível em: <http://conteudo.afferolab.com.br/report-habilidades-de-impacto>. Acesso em: 9 mar. 2021.

AGUIAR, Roberto A. R. de. *Habilidades*: ensino jurídico e contemporaneidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS E LEGALTECHS (AB2L). *Radar*. 2019. Disponível em: <https://www.ab2l.org.br/radar-lawtechs/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

BERTÃO, Naiara. Conheça 7 *startups* que prometem mudar o jurídico brasileiro. *Exame*, São Paulo, 26 jan. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/conheca-7-startups-que-prometem-mudar-o-juridico-brasileiro/>. Acesso em: 21 nov. 2018.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2017. v. 1.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018. Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/cepi_futuro_profissoes_juridicas_quali_v4.pdf. Acesso em: 10 dez. 2018.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI). *Iniciativas de ensino: inteligência artificial e profissões jurídicas*. São Paulo: FGV, 2018. Disponível em: https://www.academia.edu/39307191/Relat%C3%B3rio_das_Iniciativas_de_Ensino_-_Projeto_TECNOLOGIA_PROFISSES_E_ENSINO_JUR%C3%8DDICO. Acesso em: 12 dez. 2018.

CHOWDHRY, Amit. Law Firm BakerHostetler Hires a “Digital Attorney” Named ROSS. *Forbes*, 17 maio 2016. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/amitchowdhry/2016/05/17/law-firm-bakerhostetler-hires-a-digital-attorney-named-ross/#6319cd1878c4>. Acesso em: 31 jan. 2018.

COELHO, Alexandre Zavaglia Pereira. A educação permanente e o exercício da advocacia. In: SILVEIRA, Vladimir Oliveira da; SANCHES, Samyra Haydee Dal Farra Naspolini; COUTO, Monica Bonetti (org.). *Educação jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 39-63.

DELOITTE. Developing Legal Talent: Stepping into the Future Law Firm. *Deloitte Global*, 2016a. Disponível em: <https://www.legalfutures.co.uk/wp-content/uploads/developing-legal-talent-2016.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

DELOITTE. *Talent for Survival: Essential Skills for Humans Working in the Machine Age*. Deloitte LLP, 2016b. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2019.

FEFERBAUM, Marina. Quem entende de tecnologia será um profissional jurídico ainda melhor. *Conjur*, 17 jun. 2019a. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jun-17/marina-feferbaum-tecnologia-base-direito>. Acesso em: 8 mar. 2020.

FEFERBAUM, Marina. O futuro das profissões jurídicas. Entrevista concedida a Rubens Barros. *Ensino Superior*, São Paulo, jan./fev. 2019b. Disponível em: <https://revistaensinosuperior.com.br/futuro-do-direito/>. Acesso em: 4 jul. 2019.

FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, A. Michael. *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* 2013. Disponível em: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf. Acesso em: 18 nov. 2018.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV DIREITO SP). Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/folder_institucional_fgv_direito_sp.pdf. Acesso em: 16 jul. 2019.

GARDNER, Howard. *Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

GARDNER, Howard; CHEN, Jie-Qi; MORAN, Seana *et al.* *Inteligências múltiplas ao redor do mundo*. Tradução de Roberto Cataldo Costa e Ronaldo Cataldo Costa; revisão técnica de Rogério de Castro Oliveira. Porto Alegre: Artmed, 2010. *E-book*.

GUIMARÃES, Pedro. Quase 16 milhões de postos de trabalho podem ser perdidos no Brasil até 2030. *McKinsey Global Institute*, 9 dez. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/quase-16-milhoes-de-postos-de-trabalho-podem-ser-perdidos-no-brasil-ate-2030#:~:text=Carreiras%20no%20Brasil-,Quase%2016%20milh%C3%B5es%20de%20postos%20de%20trabalho,perdidos%20no%20Brasil%20at%C3%A9%202030&text=At%C3%A9%202030%2C%20quase%2016%20milh%C3%B5es,de%20trabalho%20atual%20do%20pa%C3%ADs.&text=Alguns%20pa%C3%ADses%20est%C3%A3o%20adiantados%20nos%20cuidados%20com%20essa%20grande%20mudan%C3%A7a>. Acesso em: 23 jun. 2021.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. *A Future that Works: Automation, Employment and Productivity*. Jan. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>. Acesso em: 10 jan. 2018.

PASTORE, José. Educação, trabalho e desenvolvimento. *Revista USP*, São Paulo, n. 100, p. 67-76, dez./jan./fev. 2013-2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/download/76168/79912>. Acesso em: 30 set. 2021.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA (PUC-RIO). Disponível em: <http://www.ica.ele.puc-rio.br/2019/04/17/estonia-esta-desenvolvendo-o-primeiro-juiz-robo-do-mundo>. Acesso em: 30 abr. 2019.

RAINSBURY, Elizabeth *et al.* Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, v. 3, n. 2, p. 8-18, 2002.

ROBLES, Marcel M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, United States, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

RONCAGLIA, Daniel. Advogado pra quê? Advogados podem acabar em 100 anos, diz professor inglês. *Conjur*, 27 out. 2007. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2007-out-27/advocacia_acabar_100_anos_professor_ingles. Acesso em: 27 out. 2007.

SCWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.

SHOOK, Ellyn; KNICKREHM, Mark. *Harnessing Revolution: Creating the Future Workforce*. Accenture. 2019. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-40/accenture-strategy-harnessing-revolution-pov. Acesso em: 8 mar. 2019.

SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. 2. ed. OUP: Oxford, 2017.

SUSSKIND, Richard; SUSSKIND, Daniel. *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2017.

UNESCO. Declaração mundial sobre educação superior no século XXI: visão e ação -1998. Paris: 5 a 09/10/1998. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educacao/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visao-e-acao.html>. Acesso em: 14 jun. 2016.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *The Future of Jobs Report*. 2018. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. Acesso em: 22 nov. 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *The Future of Jobs Report: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. 2016a. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 4 mar. 2016.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning Through Technology*. Mar. 2016b. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Vision_for_Education.pdf. Acesso em: 9 mar. 2021.

CAPÍTULO 3

PENSAMENTO DE ESPECTRO TOTAL E PROFISSÕES JURÍDICAS: COMO ESCAPAR DE CAIXAS EM UM FUTURO PÓS-CATEGÓRICO¹

Camilla Gomes Pinheiro Costa

INTRODUÇÃO

As velozes e profundas transformações que vêm ocorrendo no mercado jurídico nas últimas décadas têm instigado pesquisas e estudos diversos no intuito de investigar como será o futuro das profissões jurídicas e como o profissional pode se preparar para o que está por vir.

Entre essas transformações, verifica-se que o uso cada vez mais intenso de ferramentas tecnológicas e automação nos escritórios de advocacia, departamentos jurídicos e até mesmo no âmbito do Poder Judiciário, tem contribuído para a extinção de determinadas tarefas para os seres humanos em detrimento das máquinas. Por outro lado, essa mesma realidade apresenta nova perspectiva, também revelada pelas pesquisas: o surgimento de diversas novas profissões ligadas ao segmento jurídico.

Os profissionais do Direito, todavia, quase sempre se mostram condicionados à concepção e ao desenvolvimento de atividades rigidamente categorizadas no segmento jurídico, condicionamento esse adquirido desde a formação acadêmica, que comumente prepara os futuros profissionais com base em uma escolha binária: carreira pública ou advocacia privada.

No atual cenário em que é demandada do profissional do Direito a capacidade de reinvenção de suas habilidades para necessária e urgente assun-

1 A autora deste capítulo agradece a cada membro, fundador e organizador do movimento Legal Hackers ao redor do mundo pela coragem e disposição para disseminar uma nova cultura no ecossistema jurídico.

ção de novas funções, cabe o seguinte questionamento: é possível que as categorizações tradicionais das profissões jurídicas representem obstáculo à adaptação dos profissionais a essa nova realidade do mercado?

O presente capítulo busca oferecer contribuição acadêmica aos debates sobre o futuro das profissões jurídicas, investigando a possível influência das tradicionais categorizações presentes no mercado jurídico na capacidade de adaptação dos profissionais do Direito para atuarem em novas profissões.

A importância de tal estudo reside na velocidade das transformações verificadas no mercado jurídico e na característica essencial de hibridez apresentada pelas profissões emergentes, característica essa que contribui para um distanciamento de categorizações rígidas.

Para tanto, serão estudados os conceitos de pensamento de espectro total e pós-categorização desenvolvidos pelo autor Bob Johansen (2020) e investigadas suas aplicações, no intuito de elaborar importantes reflexões sobre o futuro das profissões jurídicas.

Desenvolve-se, nas seguintes páginas, a hipótese de que categorizações rígidas dificultam uma visão clara do futuro, enquanto os conceitos de pensamento de espectro total e pós-categorização de Johansen (2020) podem contribuir para o descobrimento e a disseminação de uma nova lógica na atuação dos profissionais do Direito, impactando no desenvolvimento das profissões jurídicas, sejam elas as profissões tradicionais, as emergentes, sejam outras ainda não vislumbradas que vierem a surgir no futuro desse segmento.

O objetivo geral é pensar as profissões jurídicas sob a perspectiva trazida por Johansen (2020) de um futuro pós-categórico, partindo, no entanto, de análises do atual mercado jurídico.

Os objetivos específicos do presente capítulo são: (i) analisar as mudanças de paradigmas nas profissões jurídicas deflagradas pela adoção de novas tecnologias por parte de organizações jurídicas de caráter privado; (ii) entender a concepção de pensamento de espectro total e futuro pós-categórico de Johansen; e (iii) refletir sobre possíveis relações do pensamento de espectro total e da ideia de futuro pós-categórico na adaptação e reorganização de funções no mercado jurídico. Tais objetivos deram origem a três seções, a seguir desenvolvidas.

A compreensão da temática abordada é possível por meio da análise dos sumários executivos da pesquisa quantitativa e qualitativa de título “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”, desenvolvida pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP) (CEPI, 2018), bem como da revisão bibliográfica da obra *Full-Spectrum Thinking: How to Escape Boxes in a Post-Categorical Future*, de Johansen (2020), além de outras obras, artigos e pesquisas que desenvolvam temática pertinente.

1. TECNOLOGIA E NOVOS PARADIGMAS NAS PROFISSÕES JURÍDICAS

A tecnologia sempre provocou mudanças de paradigmas nas atividades laborais do homem. Basta uma breve incursão pelas decorrências das quatro revoluções industriais para verificar esse fato e compreender que marcantes descobertas ou evoluções tecnológicas representam para a humanidade grandes mudanças na forma de produção e, consequentemente, de trabalho (SCWAB, 2019). Da manufatura às esteiras de produção industrial e, posteriormente, da revolução digital à presente sofisticação dos *softwares*, computadores e sistemas de conectividade em rede, sucedem as quebras de paradigmas, e uma constante se faz presente: a necessidade de reinvenção das profissões em diversos segmentos.

O mercado jurídico talvez não tenha sofrido de forma tão direta os impactos das três primeiras revoluções, tendo permanecido relativamente estável ao longo dos últimos séculos, perpetuando modelos tradicionais de negócios.

As decorrências da Quarta Revolução Industrial, todavia, têm desafiado o segmento a um enfrentamento direto da necessidade de reavaliar paradigmas tradicionais há muito perpetuados.

O autor Richard Susskind (2017), especialista em tecnologias jurídicas e pesquisador do futuro das profissões jurídicas, apresenta uma perspectiva de que o segmento jurídico passará por transformações mais radicais nas próximas duas décadas do que durante os dois últimos séculos, e de que a tecnologia é um dos três principais condutores dessas transformações, juntamente com o desafio do mais por menos e a liberalização.

Na mesma linha, relatório desenvolvido pela Delloite (2016) que analisou o comportamento das profissões jurídicas no Reino Unido e suas mudanças na última década conclui que, a partir de 2020, é possível esperar um ponto de virada que impactará o cenário competitivo e o papel dos indivíduos nas firmas jurídicas.

A concretização de tais apontamentos tem se tornado cada dia mais perceptível ao redor do mundo e no próprio mercado jurídico brasileiro, o que pode ser verificado, em especial, na observação de um estreitamento da relação de organizações jurídicas com novas tecnologias.

No Brasil, embora não existam estudos substanciais nesse sentido, um dos indicadores que pode ser observado é o Radar da Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* (AB2L), fundada em 2017, que atualmente possui um *big* radar, ou seja, um mapeamento amplo que engloba dezenas de organizações envolvidas nas questões relativas a tecnologia e Direito, entre as quais *lawtechs* e *legaltechs*, escritórios de advocacia, departamentos jurídicos e prestadores de serviços.²

Outro aspecto que pode ser observado é o crescimento, no Brasil, do Legal Hackers, um movimento global composto de voluntários advogados, formuladores de políticas públicas, *designers*, tecnólogos e acadêmicos, cujo objetivo é explorar e desenvolver soluções criativas para questões diversas que envolvam a intersecção entre Direito e Tecnologia. Atualmente, os dados oficiais³ do movimento global indicam a presença de capítulos livres em mais de 130 cidades ao redor do mundo, sendo mais de vinte capítulos localizados no Brasil. A relevância do movimento no Brasil chegou a ser mencionada na matéria da *Forbes* “How Legal Hackers Are Changing the Legal Industry”, publicada em novembro de 2018.⁴

Essa nova forma de se relacionar com a tecnologia, caracterizada pelo interesse em discutir questões ligadas a Direito e Tecnologia, mas, principal-

² Disponível em: <https://ab2l.org.br/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

³ Disponível em: <https://legalthackers.org/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

⁴ Pivovarov (2018).

mente, pela adoção de ferramentas tecnológicas na rotina dos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, tem por consequência algumas mudanças significativas, entre as quais a reorganização das funções profissionais no âmbito de tais organizações, foco deste capítulo.

Para compreender essa reorganização de funções, importante refletir sobre a atuação dos desbravadores tecnológicos, analisando suas motivações para adoção de novas tecnologias em suas organizações, bem como sobre os desdobramentos dessa adoção nas atividades jurídicas.

Para fins deste capítulo, considera-se desbravador tecnológico

[...] a organização jurídica que tenha desenvolvido ou adquirido tecnologia computacional e a incorporado em sua estrutura de modo a alterar significativamente uma ou mais atividades jurídicas realizadas por ela, gerando efeitos sobre a forma como as pessoas na organização realizam seu trabalho e como a entidade fornece seus serviços ao destinatário final. (CEPI, 2018, p. 8)

Como motivações para a adoção de novas tecnologias, a pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” (CEPI, 2018) identificou que o grande volume de processos de teses repetitivas e de baixo retorno financeiro, características típicas da atuação de contencioso de massa, foi um dos fatores que motivou determinadas organizações a se tornarem desbravadoras tecnológicas. Ademais, existe uma forte pressão externa por mais qualidade nos serviços jurídicos e mais produtividade, que também é responsável por impulsionar o uso de ferramentas que proporcionem esses benefícios. O aumento da oferta de serviços jurídicos também pode ser apontado como um fator que contribui para que as organizações jurídicas passem a consumir ou desenvolver tecnologias no intuito de buscar diferenciação no mercado.

Além das motivações, a pesquisa supramencionada avaliou os impactos da adoção das ferramentas tecnológicas na forma como as organizações jurídicas trabalham e se estruturam.

Entre as conclusões apresentadas no relatório qualitativo, tem-se que, com a adoção de ferramentas tecnológicas, está ocorrendo um processo de substituição de algumas tarefas realizadas por profissionais da área jurídica.

Algumas dessas tarefas passam a ser desenvolvidas por máquinas, e outras ainda são assumidas não por colaboradores com formação jurídica, mas por profissionais de áreas de formação diversas, como administração e exatas, que, em alguns casos, passam a gerir as organizações.

Constatou-se ainda que a substituição de tarefas decorrente da adoção de novas tecnologias acaba se concentrando em cargos mais baixos da hierarquia organizacional, tais como estagiários e advogados juniores ou em início de carreira, e, ainda, nas vagas de profissionais de suporte como paralegais e funcionários administrativos.

A extinção de alguns postos de trabalho, no entanto, vem acompanhada da criação de outras tantas funções no âmbito das organizações jurídicas, embora ainda não existam números mais precisos para verificar uma relação de proporção entre as funções extintas e as que passam a surgir. São, em sua maioria, profissões jurídicas baseadas em tecnologias (CEPI, 2018).

Por fim, é possível observar mudanças nos arranjos organizacionais dessas entidades, a fim de alcançarem maior integração da tecnologia aos serviços jurídicos, o que desencadeia uma aproximação com as *startups* jurídicas em proposta de inovação aberta. Essa aproximação indica também o prelúdio de uma transformação cultural nos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, que passam a trabalhar com a inovação⁵ e a tecnologia inseridas no núcleo do negócio jurídico.

Embora a pesquisa não tenha investigado de forma mais profunda determinados aspectos relativos à cultura organizacional, interessante refletir sobre possíveis influências da adoção de tecnologia na mudança cultural das organizações e nas decorrências dessas mudanças na reorganização de funções.

Possivelmente, a interação de organizações jurídicas tradicionais com as *lawtechs* e *legaltechs* tem o condão de despertar para a necessidade de

⁵ Para fins deste capítulo, adota-se a concepção de inovação desenvolvida pelos autores Tom Kelley e Jonathan Littman (2007), considerando-se inovação um instrumento de transformação de culturas organizacionais que tem o condão de gerar valor para as organizações por meio da implementação de novas ideias.

criação de novos cargos que assumam a responsabilidade por essa interação e pelo desenvolvimento de projetos de tecnologia e inovação, como os *heads* de inovação ou *Chief Innovation Officers* (CIOs), além de projetar a própria figura de empreendedor de *lawtechs* e *legaltechs* como uma nova possibilidade de trilha profissional.

Além disso, organizações que se encontram em processo mais avançado de transformação digital geralmente passam por uma transição de um modelo de gestão tradicional para modelos mais modernos que, alinhados com a cultura orientada a dados, se baseiam em abordagens híbridas que conectam recursos humanos e recursos computacionais para tomada de decisões. Nesses casos, o surgimento de novas funções também passa a ser parte essencial do negócio jurídico, de modo que a organização passa a demandar alguns dos profissionais descritos por Susskind (2017) como analistas de dados jurídicos e engenheiros jurídicos.

Depreende-se, portanto, que uma das características das novas profissões jurídicas é a hibridez, conjugando conhecimento técnico-jurídico com conhecimentos de outras áreas, especialmente ligadas à tecnologia, à estatística e à informática jurídica, além da combinação de habilidades distintas, como análise de dados e programação.

Importante reforçar que, embora as novas tecnologias já provoquem mudanças significativas no trabalho e nas funções nas organizações jurídicas, seu potencial ainda está longe de ser exaurido. É o caso das tecnologias baseadas em direito computacional,⁶ que guardam potencial para transformação radical das profissões jurídicas, não somente promovendo a melhora na qualidade e eficiência dos serviços jurídicos, mas verdadeiramente abrindo caminhos para a disrupção na forma como os escritórios de advocacia fazem negócios. Pensando um pouco mais adiante, as tecnologias baseadas em Direito computacional podem trazer uma nova compreensão do Direito e de instrumentos jurídicos não somente para as organizações jurídicas, mas para

6 “O Direito Computacional é aquele ramo da informática jurídica que se preocupa com a mecanização de análise jurídica (feita por humanos ou máquinas)” (GENESERETH, 2015, p. 2).

toda a sociedade, possibilitando o aumento do acesso à justiça e contribuindo na evolução do sistema jurídico como um todo (GENESERETH, 2015).

Esse potencial de transformação trazido no bojo das novas ferramentas evolui na mesma medida em que evoluem as tecnologias, e o intelecto humano continuará a ser desafiado em níveis cada vez mais elevados pela automação e inteligência artificial, de modo que “as transformações não afetarão somente as atividades desenvolvidas pelos advogados, mas atingirão todos os profissionais que trabalham com Direito”, podendo colocar em risco algumas posições atualmente consolidadas no mercado jurídico (FRAZÃO e MULHOLLAND, 2019, p. 150).

Ante todos os aspectos suscitados neste primeiro tópico, pode-se depreender, ainda, pela adoção da tecnologia como um meio para a concretização do potencial criativo de profissionais com uma nova visão de mercado, que estão criando e alimentando um ecossistema de inovação jurídica alinhado com as pressões externas, as projeções de futuro e a necessidade de abandono de paradigmas tradicionais que já não fazem sentido. Esses profissionais demonstram uma vontade de empreender e de utilizar a tecnologia como elemento catalizador no processo de transformação (CEPI, 2018). Com a contribuição deles, uma nova lógica de pensamento começa a se formar e deve se consolidar nos próximos anos e se transformar em uma onda capaz de provocar a disrupção do mercado jurídico.

No tópico a seguir, será abordada uma proposta de nova lógica de pensamento que pode auxiliar na condução dessas transformações: o pensamento de espectro total e a ideia de futuro pós-categórico.

2. PENSAMENTO DE ESPECTRO TOTAL E FUTURO PÓS-CATEGÓRICO

O passado não pode continuar. Com essa afirmação, Johansen (2020), *distinguished fellow* do Institute for the Future, no Vale do Silício, abre o primeiro capítulo da obra *Full-Spectrum Thinking: How to Scape Boxes in a Post-Categorical Future* (*Pensamento de espectro total: como escapar de caixas em um futuro pós-categórico*).

A obra explora a importância do desenvolvimento do pensamento de espectro total para melhor compreensão de um futuro qualificado pelo autor como “futuro pós-categórico” e para a desconstrução de paradigmas do passado que não farão sentido nesse novo cenário. Ressalta-se que tais conceitos são desenvolvidos pelo autor de forma inédita, e outras referências que analisem ou explorem o pensamento de espectro total são escassas, razão pela qual o presente tópico explora como única referência a obra citada.

Uma incursão pelo raciocínio do autor revela, inicialmente, um conflito entre duas lógicas de pensamento distintas. O futuro se tornará cada vez mais complexo na próxima década, colocando a humanidade diante do dilema entre esse futuro e o padrão de pensamento que atualmente se sobrepõe: o pensamento categórico.

O pensamento categórico congela pessoas e organizações, que se auto-definem em caixas quase sempre imprecisas ou obsoletas. Para o autor, a perpetuação do passado e de suas tradicionais e rígidas categorias representa perigo, razão pela qual propõe a resolução desse dilema com a adoção de um novo modelo de pensamento: o pensamento de espectro total.

Compreende-se por pensamento de espectro total “[...] a habilidade de buscar padrões e clareza em gradientes de possibilidades – fora, além ou talvez até mesmo sem caixas ou categorias – enquanto resiste à falsa certeza” (JOHANSEN, 2020, p. 1, tradução nossa).

Para o autor, as certezas são perigosas quando se fala de futuro, uma vez que não se pode prevê-lo, mas apenas investigá-lo, sendo a clareza, portanto, a habilidade essencial dos líderes do futuro. Esse combate entre certezas e clarezas só pode ser vencido por meio do pensamento do espectro total.

Para o desenvolvimento do tema, necessário se faz inicialmente o entendimento do que seriam as categorias citadas por Johansen (2020) e da concepção de pós-categorização – ideia central da obra, bem como a relação desses dois conceitos com o futuro.

Como vamos denominar um novo espectro de inovações da próxima geração? As denominações atuais poderão ser empregadas para definir o que está por vir?

O cérebro humano necessita, muitas vezes, categorizar para compreender, razão pela qual os seres humanos criam classificações e rótulos, e distribuem

seu conhecimento e suas percepções dentro dessas categorias. Esse tipo de pensamento tem funcionado até então para proporcionar uma estruturação da visão de mundo.

Quando se enfrenta, todavia, um momento de completa ruptura, a partir do qual surgem novas zonas de oportunidades até então impossíveis ou desconhecidas, as categorias antigas entram em colapso. Aquilo que é verdadeiramente novo não é passível de ser enquadrado em caixas antigas, de modo que, para coisas novas, são necessárias novas denominações ou categorias, o que representa um enorme desafio.

Johansen (2020) afirma que, quando se escolhem palavras erradas para definir o que é novo, acaba por se combater o futuro. A insistência em categorias obsoletas expressas em palavras cujo significado já foi esgotado limita a habilidade de imaginar o que está por vir. Por outro lado, se as palavras corretas forem escolhidas, é possível caminhar em direção ao futuro.

Para ilustrar essa afirmação, o autor apresenta dois exemplos em que a escolha da denominação de inovações influenciou, e ainda influencia, na forma como indivíduos e organizações compreendem e se relacionam com essas inovações. Para ele, os termos *Internet* e *World Wide Web* são exemplos de escolhas bem-sucedidas para descrever um futuro emergente, quando de seu surgimento. Por outro lado, “inteligência artificial” seria, em sua concepção, uma denominação equivocada, haja vista conduzir ao pensamento de uma “carruagem sem cavalos”, desencadeando um receio generalizado de computadores tomarem o lugar ou se voltarem contra os seres humanos.

Tem-se, portanto, que, embora as categorizações sejam adotadas com o intuito de melhor compreender o mundo, elas podem provocar consequências distintas, oferecendo entendimentos falsos ou superficiais, quando obsoletas ou fundamentadas em expressões com significado exaurido, ou proporcionando compreensão mais abrangente e empoderamento, quando desenvolvidas sob um prisma de espectro também mais abrangente – o pensamento de espectro total.

Assim, Johansen (2020) não é contra as categorias, desde que elas sejam justas e não provoquem danos ao entendimento ou limitação à visão de mundo. Para ele, a comunidade científica, por exemplo, aprendeu a usar as

categorias de forma empoderadora, sem se deixar iludir por elas. O ponto de confronto trazido por ele é o de que as pessoas têm ficado extremamente bitoladas no pensamento categórico, muitas vezes deixando de experimentar o amplo espectro de possibilidades que o mundo oferece. Pondera o autor, “geralmente, não conseguimos enxergar a floresta porque estamos muito focados em nomear as árvores” (JOHANSEN, 2020, p. 3, tradução nossa).

Além disso, manter-se preso a determinadas categorias significa não exercitar o pensamento – simplesmente se assume sem refletir que novas experiências se encaixarão em rótulos antigos.

Outra desvantagem do pensamento categórico seria a facilidade que ele proporciona para proceder à exclusão de novas ideias, conceitos, percepções, e até mesmo à exclusão de pessoas. Categorias justificam excluir pessoas rotuladas de forma simplista com rótulos como “branco”, “*millenial*”, “gay” ou “velho”.

Por fim, o pensamento categórico levaria a um distanciamento da compreensão do todo, pois não considera contextos, o que conduz a certezas cegas e distancia da conquista de clareza quanto ao futuro.

Por que o pensamento categórico combate o futuro?

Porque o futuro representa o novo, o desconhecido, aquilo que não se pode categorizar de forma irrefletida ou com palavras de significado exaurido, sob pena de não se obter clareza nas interpretações e novas perspectivas.

Ao longo de sua obra, Johansen (2020) apresenta perspectivas diversas para o futuro, tais como a distribuição de autoridade e uma reversão da hierarquia tradicional, a reinvenção da ordem social que será provocada pelos nativos digitais, a transição de modelos de negócios para a era da experiência, a simbiose entre homem-máquina, entre outros, que vão representar tanta inovação que somente com um pensamento de espectro mais abrangente será possível compreender e se adaptar. Trata-se de um futuro pós-categórico, não no sentido de que as categorias desaparecerão ou no intuito de se atribuir a elas um juízo de valor negativo. Elas continuarão existindo, mas possivelmente se tornarão menos coercitivas, mais subsidiadas de contexto, mais fluidas e serão utilizadas de forma mais inteligente.

A evolução das tecnologias e ferramentas de mídia vai requerer um pensamento de espectro total, demandando formas mais repletas de nuances

de perceber e julgar o mundo externo. Do ponto de vista das profissões, por exemplo, o futuro apresentará uma gama de novas e criativas opções que até então não estavam no cardápio. Ademais, as trilhas profissionais serão distintas das que atualmente conhecemos, sendo considerados os melhores profissionais aqueles que podem atuar em mais de uma frente, o que Johansen (2020) denomina profissionais *position fluid*, em comparação a uma tendência observada em jogadores de basquete de elite que antigamente eram categorizados pelas posições em que jogavam, mas que hoje são incentivados a aprender a jogar em mais de uma posição. Os profissionais do futuro não poderão ser categorizados, portanto, com facilidade, por se mostrarem detentores de um espectro muito amplo de talentos que desafiará as categorias estáticas.

Desafiador também será o debate entre emprego e empregabilidade, sendo a segunda mais desejável, tanto pelo mercado quanto pelos próprios profissionais do futuro, os nativos digitais. Ser empregável para múltiplas oportunidades será mais indicado do que se garantir em um emprego, o que demanda, no entanto, desenvolvimentos pessoal e profissional, novas habilidades e competências.

No que tange às organizações, muitas transformações podem ser vislumbradas a partir de uma simbiose cada vez mais intensa entre homem e máquina, o que impacta em reorganização de funções e mudança de cultura organizacional. Assim como os indivíduos, as próprias organizações se tornarão cada vez mais fluidas e de formato mutante à medida que encontrarem novas zonas de oportunidades para explorar. A substituição de tarefas de indivíduos pelas máquinas fará com que se torne cada vez mais difícil separar recursos humanos e computacionais, o tradicional departamento de recursos humanos passará a ser conhecido como *Human-Computing Resources* (HCR) e os profissionais de recursos humanos precisarão também deter habilidades de lidar com máquinas. A simbiose com a tecnologia poderá chegar a tal ponto que até mesmo a palavra “digital” desaparecerá gradualmente do vocabulário por esvaziamento completo de sua aplicabilidade, uma vez que as mídias digitais serão penetrantes e universais. Quando o digital estiver em tudo, qual seria o sentido a ser empregado para a palavra?

A experiência digital vai se tornar, ainda, parte essencial das nossas definições de talento, em razão de sua capacidade de provocar um aumento expressivo do potencial humano, que originaria um futuro de supermentes na próxima década, uma vez que, com o auxílio das máquinas, os seres humanos poderiam fazer coisas que antes não eram possíveis.

Pensando em um profissional que atua em posições fluidas e cujo potencial foi expressivamente aumentado pela simbiose com as máquinas, eventualmente fará muito mais sentido que os profissionais saibam onde encontrar uma informação do que necessariamente tenham todas as respostas. Johansen (2020) ilustra essa situação com o exemplo dos novos navios da Marinha norte-americana, mais automatizados e com menor número de tripulantes humanos, que, por sua vez, são mais generalistas e menos especialistas. Embarcam nesses navios marinheiros híbridos, capazes de transitar de forma fluida entre papéis e interagir com os sistemas automatizados. Enquanto os humanos são generalistas, os computadores assumem a função de especialistas a bordo e terão as respostas desejadas para cada situação.

Importante ainda considerar o papel dos nativos digitais nas transformações projetadas, assim denominados por Johansen (2020) os jovens que se tornaram adultos a partir de 2010 e que são diferentes dos imigrantes digitais tanto psicológica quanto sociologicamente. Para ele, os nativos digitais não representam uma medida de comportamento geracional e sim uma verdadeira transposição de limites, uma vez que a categorização geracional seria simplista demais para compreendê-los. Não se sabe ainda ao certo o quão diferentes dos imigrantes digitais esses jovens serão quando adultos. O que se sabe é que será muito difícil categorizá-los, pois o pensamento de espectro total é muito mais natural para eles.

Esses jovens, nascidos sob uma nova lógica digital, vão refutar rótulos, desejar mais empregabilidade e menos emprego e, ainda, desenvolverão novas formas de aprender à sua própria maneira, não tendo certeza se realmente há tanto valor em se obter um diploma universitário. Ademais, serão capazes de utilizar as mídias digitais de formas que os atuais profissionais jamais foram capazes. Para o autor, eles já estão provocando uma disrupção na forma como a sociedade aprende, trabalha e se organiza.

Interessante notar que, da mesma forma que todos esses aspectos e evoluções tecnológicas impelem a um pensamento de espectro total, eles também nos possibilitam enxergar o mundo por uma perspectiva mais abrangente, de modo que, na próxima década, o pensamento de espectro total será cada vez mais natural, e, mesmo quando as categorizações forem necessárias, elas serão pensadas sob um espectro mais amplo, contribuindo para despolarizar conversas estratégicas e permitir uma gama mais abrangente de alternativas além das tradicionais escolhas binárias. Entre o “é ou não é” e o “sim ou não”, existem gradientes de possibilidades que podem e devem ser explorados.

Para Johansen (2020), refletir acerca do pensamento de espectro total e da ideia de pós-categorização melhora a forma como as pessoas pensam sobre o passado, o presente e o futuro, além de auxiliar as organizações a identificarem e evoluírem novas oportunidades de negócios.

Trata-se de assumir uma nova abordagem para entender e se preparar para o futuro, chamada por ele de *future-back approach*, na qual indivíduos e organizações são convidados a esquecer a sequência cronológica do “agora – próximos passos – futuro” ao elaborarem suas estratégias de desenvolvimento e a adotar uma abordagem que olha primeiro para o momento presente, mas logo em seguida para o futuro, a fim de traçar estratégias para caminhar os próximos passos. Essa inversão temporal pode ajudar a minimizar a coerção das categorias tradicionais e fazer a transição de forma mais natural para a pós-categorização, em que espectros mais abrangentes serão considerados e, caso seja necessário categorizar, isso será feito de forma mais consciente, contextualizada e empoderadora. O futuro emergente requererá que ensinemos aos nossos cérebros novos truques que possibilitem abandonar o pensamento categórico irrefletido e atingir a clareza do pensamento de espectro total.

3. PÓS-CATEGORIZAÇÃO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS: REFLEXÕES PARA ESCAPAR DE CAIXAS NO FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS

O passado não pode continuar, afirma Johansen (2020), e a afirmação tem absoluta sinergia com o momento atual do mercado e das profissões jurídicas.

Dos estudos de Richard e Daniel Susskind (2017) às pesquisas e iniciativas desenvolvidas ao redor do mundo com o intuito de mapear e compreender o ecossistema de inovação jurídica, a constatação é de que não é possível sustentar paradigmas tradicionais perpetuados há séculos no segmento jurídico. Será necessário repensar categorias antigas a fim de abrir espaço para o futuro.

Nesse sentido, seria possível afirmar que as categorizações tradicionais das profissões jurídicas obstaculizam a adaptação dos profissionais às transformações no mercado jurídico? Os profissionais do Direito e organizações jurídicas precisarão escapar das caixas e buscar uma nova lógica de pensamento para compreenderem e se posicionarem no mercado?

O surgimento de novas profissões jurídicas sob novas denominações parece ser um importante indicativo de que já se caminha para um abandono de algumas categorizações tradicionais em busca de compreender o novo de forma refletida e contextualizada. A pós-categorização das profissões jurídicas já é uma realidade, especialmente no que diz respeito às profissões baseadas em tecnologia, que se desenvolvem a partir de denominações completamente novas e de um novo leque de exigências de perfil e qualificações, demandando profissionais híbridos e que atuem de forma mais fluida, transitando entre o jurídico e a tecnologia.

Esses profissionais que já atuam em novas profissões demonstram rápida adaptabilidade e abertura para escaparem das caixas das tradicionais profissões jurídicas, aceitando o risco de assumir o novo. E talvez sejam eles os que conseguem enxergar com maior clareza os rumos para o futuro das profissões jurídicas e do próprio mercado.

A extensão dessa realidade, todavia, precisa ser considerada. Para os profissionais que já se dedicam a estudos sobre o futuro do Direito e sua intersecção com a tecnologia, essa realidade de fato já é compreendida. Todavia, conforme averiguado na pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” (CEPI, 2018), existem desigualdades significativas entre os escritórios no uso de tecnologia, o que decorre fortemente do fato de que “os escritórios de advocacia não entendem a dimensão das mudanças que estão por vir, por desconhecer as tecnologias avançadas com capacidade de alterar significativamente o desempenho da atividade profissional” (CEPI, 2018, p. 11).

Essa falta de compreensão das transformações iminentes, pressupõe-se, poderia estar relacionada à dificuldade de adotar-se um pensamento de espectro mais abrangente sobre o potencial das novas tecnologias no segmento jurídico, seja para enxergar a tecnologia como aliada, seja para compreender o que, dentro das atividades desenvolvidas pela organização, pode ser automatizado.

Nesse sentido, a categorização das profissões jurídicas como profissões de elite ao longo dos séculos pode também representar um obstáculo à adaptação dos profissionais e das organizações à adoção de ferramentas tecnológicas, a exemplo do descrito no relatório quantitativo da pesquisa. Sabe-se que o contencioso de massa é candidato natural ao uso de ferramentas computacionais, tanto para otimizar os fluxos de trabalho quanto para automatizar as tarefas. Acredita-se, todavia, que alguns dos entrevistados na pesquisa, embora atuem em contencioso de massa, declararam não o fazer, visto que esse tipo de atuação costuma ter uma reputação de pouco valor jurídico-intelectual (CEPI, 2018).

Depreende-se desse fato que a categorização de quais tipos de serviços representam ou não representam valor jurídico-intelectual impede essas organizações de reconhecerem a natureza rotinizável dos serviços por elas prestados, o que, por consequência, atrasa sua adaptação e sua busca pela adoção de ferramentas computacionais que poderiam elevar expressivamente a qualidade dos serviços prestados. A falta de um olhar por um espectro mais amplo impede o reconhecimento do problema, que, por sua vez, gera uma estagnação no negócio jurídico e no desenvolvimento de habilidades profissionais ligadas à tecnologia.

Pode-se dizer que existem dois extremos: por um lado, a emergência de profissões baseadas em tecnologia, verificada nas organizações que se posicionam como desbravadoras tecnológicas e pensam por espectros mais amplos; por outro, a dificuldade de determinadas entidades jurídicas em se libertarem de condicionamentos, para que seja possível identificar a melhor forma de desenvolverem suas atividades e prestarem serviços, haja vista que implementar a melhoria necessária quase sempre exigirá abandonar caixas antigas. Muito embora seja comum que a dificuldade natural em lidar com ferramentas novas acabe por constituir um dos obstáculos para sua adoção e

consequente mudança na organização, a barreira mental certamente oferece o maior dos desafios.

Para transpor essa barreira, possibilitando enxergar com mais clareza o futuro do mercado jurídico e a adoção de novas práticas nas organizações, Daniel e Richard Susskind (2017) sugerem que é necessário fazer um questionamento fundamental: por que as profissões existem?

Segundo os autores, as profissões existem porque os indivíduos não conseguem ter conhecimentos ou experiência suficientes para resolver todos os problemas do mundo. Dessa forma, as profissões surgem para possibilitar a especialização do conhecimento e do trabalho, para a solução dos desafios da vida cotidiana. Ainda que nossa capacidade individual seja limitada, a especificação de atuação permite ampla cobertura de problemas. Ocorre que, se as tarefas de uma profissão forem decompostas, a conclusão a que se chega é a de que muitas partes não precisam ser necessariamente realizadas por um profissional dotado da correspondente *expertise*; elas podem ser realizadas por pessoas com outras *expertises* ou até mesmo automatizadas, de modo a buscar, com a decomposição, a forma mais eficiente de se realizar cada parte.

Quando se compreende que o ponto central das profissões é solucionar problemas e que o papel do profissional de qualquer área é justamente encontrar a forma mais eficiente de solucioná-los, os rótulos começam a se dissolver. Afinal, por que não abrir espaço para novas categorizações, mais flexíveis, se a consequência dessa transformação de pensamento for o ganho de eficiência na solução de problemas? Essa compreensão é capaz de desencadear uma completa transformação cultural, envolvendo a disposição para desbravar novas tecnologias que passam a ser parte do núcleo do negócio, mas também para absorver profissionais de áreas distintas na organização jurídica e criar novos postos de trabalho sob novas denominações e cujos requisitos do cargo estejam alinhados com essa nova cultura.

Ademais, essa nova cultura tende a aproximar a natureza dos novos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos à das *lawtechs* e *legaltechs*, que se desenvolvem justamente buscando a forma mais eficiente de solucionar problemas de ordem jurídica. Por todos esses aspectos, é como se escritórios de advocacia estivessem passando por uma metamorfose *lawtech*, uma transformação completa, mas paulatina, que envolve visão de futuro,

explora gradientes de possibilidades e passa a adotar uma gestão compartilhada entre cérebro e máquina, para criar serviços jurídicos mais alinhados com o mundo conectado.

A compreensão de que as profissões existem com o intuito de encontrar a forma mais eficiente para a resolução de problemas tem ainda como consequência o entendimento da necessidade de liberalização, proposta por Susskind (2017). O conjunto de *expertises* é o que dá às profissões o direito de oferecer certos serviços que outros profissionais não podem oferecer, tornando-se assim guardiões formais de determinadas atividades ligadas às suas categorias de *expertises*. Quando se verifica que determinadas partes do serviço jurídico serão feitas de forma mais eficiente por profissionais de outras áreas ou por máquinas, ocorre um colapso nas categorias que reflete em colapso da regulamentação profissional tradicional e enrijecida.

Susskind (2017) afirma que a exclusividade concedida aos advogados para a prestação de serviços jurídicos é atualmente justificada no resguardo aos interesses dos clientes, que devem ter aconselhamento jurídico prestado por profissionais treinados e experientes na administração do Direito. Todavia, um grande problema comumente identificado é que a comunidade de especialistas jurídicos parece não oferecer o suficiente para o consumidor em termos de eficiência, qualidade e acessibilidade do serviço, de modo que o monopólio dos serviços jurídicos se torna injustificável e sua prática é restritiva à entrada de novos *players* no mercado (*lawtechs* e *legaltechs*, por exemplo) que não estejam condicionados à forma tradicional de trabalho.

Assim, pode-se dizer que a atual forma de regulação das profissões jurídicas tem contribuído para a permanência nas categorizações antigas e a perpetuação indefinida de um passado que já não faz sentido. A liberalização não significa falta de regulação, mas a abertura, não somente para as práticas legais desses novos *players*, mas principalmente para um diálogo mais claro e efetivo sobre o futuro das profissões jurídicas. A liberalização abre espaço para o surgimento de novos negócios e serviços jurídicos que melhor atendam aos interesses dos clientes por meio da prática do desafio do mais por menos, o que deve gerar um efeito cascata no mercado, beneficiando o mundo (SUSSKIND, 2017).

Observar escritórios de advocacia com novos arranjos organizacionais e natureza cada vez mais semelhante à das *lawtechs* e *legaltechs* e, por outro lado, refletir sobre liberalização para que entidades como *lawtechs* e *legaltechs* possam oferecer serviços jurídicos e desenvolver-se como negócios em um ambiente de menos insegurança jurídica levam à conclusão de que talvez seja necessário repensar a atual concepção das organizações jurídicas e do que se costuma categorizar como escritório de advocacia ou prestador de serviço jurídico. E essa parece ser uma reflexão a ser realizada por meio de uma lógica de pensamento de espectro total, em que se consideram gradientes de possibilidades entre os extremos “escritórios de advocacia tradicionais” e “*lawtechs* e *legaltechs*”. Por consequência, se a concepção de escritório de advocacia é repensada, também a concepção de advogado e de sua exclusividade como o único profissional legalmente categorizado como prestador de serviços jurídicos é colocada em xeque.

Outro aspecto que precisa ser mencionado quando se fala da adoção de arranjos organizacionais peculiares por parte de entidades jurídicas que se mostram desbravadoras tecnológicas é o papel de suas lideranças para que essas organizações se tornem cada vez mais fluidas e mutantes, em resposta rápida às transformações e demandas externas ou até mesmo criando novas tendências.

Para Simionato (2013), o líder é uma pessoa que desenvolve papéis complexos, entre eles criar uma visão do futuro, de continuação, de esperança e de sucesso, de modo que é de extrema importância que ele tenha uma visão mais ampla e que esteja sempre pronto para enfrentar paradigmas diferentes dos seus. Essa visão ampla dos líderes é um dos aspectos que faz com que organizações assumam a vanguarda em seus segmentos, de modo que “a grande diferença observada entre como as empresas ‘vanguardistas’, do ponto de vista da preparação dos seus líderes, enfrentam os fenômenos sociais, e como os escritórios de advocacia enfrentam isso, está numa maior abertura e flexibilidade” (SIMIONATO, 2013, p. 47).

Percebe-se que o entendimento de Johansen (2020) vai ao encontro da perspectiva de Simionato (2013) ao consideramos a afirmação do primeiro de que os melhores líderes são aqueles que têm clareza quanto ao futuro, mas raramente falam de certezas. Afinal, enquanto as certezas fecham o espectro

de compreensão, a clareza proporciona a necessária abertura e flexibilidade para a visão de futuro.

O líder que busca se distanciar de certezas para atingir uma visão mais clara do futuro de sua organização e de seu segmento consegue pensar além das categorizações rígidas e, por consequência, também liberta sua organização de caixas obsoletas. Ele repensa a própria estrutura hierárquica, empodera os colaboradores, proporcionando não somente emprego, mas empregabilidade, por meio da promoção do desenvolvimento continuado destes, e facilita a adaptação da organização ao mundo tecnológico com a junção de talentos aos recursos computacionais.

Outra importante característica desses líderes é a habilidade de se abrirem ao novo, o que de fato advém de sua visão mais ampla. Eles conseguem separar os conceitos que são frutos de fatos e mudanças históricas e sociais dos que são frutos de suas reflexões pessoais e subjetivas, tais como críticas e preconceitos infundados. Em suma, eles não pensam que “diferente” seja sinônimo de “errado” (SIMIONATO, 2013).

A partir dessa perspectiva, esses líderes passam a buscar nativos digitais para compor suas organizações e a conceder-lhes espaço e voz, possibilitando que se integrem melhor à organização e façam o que fazem de melhor: provocar disrupções na forma como se trabalha e repensar os serviços jurídicos. Para Johansen (2020), os nativos digitais vão prosperar em remodelar as organizações por possuírem naturalmente um pensamento de espectro total, além de se destacarem pela habilidade na colaboração humano-máquina, repudiarem rótulos e desejarem empregabilidade acima do emprego.

A integração dos nativos digitais às organizações jurídicas, com seu espectro ampliado de talentos e percepções, pode contribuir com o surgimento de profissões ainda não imaginadas no cenário jurídico, além de facilitar a transformação cultural das organizações jurídicas, tendo em vista suas percepções ampliadas e a naturalidade do pensamento de espectro total, além de seu potencial criativo.

Por fim, é preciso considerar que o conjunto dos diversos fatores mencionados – adoção de novas tecnologias, surgimento de novas funções com novas denominações, decomposição de tarefas na busca pela eficiência, transformação cultural das organizações jurídicas, liberalização, visão de futuro de

líderes e características dos nativos digitais – tem um potencial de disrupção no Direito que já não pode ser ignorado, mesmo por aqueles que insistem em permanecer no pensamento categórico.

Ousa-se dizer que a compreensão desse conjunto, além de partir de uma lógica de pensamento mais abrangente, conduz de forma eficiente à disseminação do pensamento de espectro total e à pós-categorização das profissões jurídicas como um meio de escapar das caixas que possam combater o futuro do Direito, pois essa é uma batalha perdida.

CONCLUSÃO

Os conceitos apresentados neste estudo e suas implicações no futuro das profissões jurídicas não podem ser exauridos nestas breves páginas. Da mesma forma, o conjunto de fatores considerados no final do tópico 3 não representa rol taxativo, pois, como afirma Susskind (2017), as rápidas transformações no cenário jurídico e tecnológico impedem que estudos como este atinjam a completude ou se mantenham atualizados por muito tempo. Para ele, a necessidade de “desenhar a linha” em algum lugar apenas indica aquilo que se pode observar hoje e as perspectivas que podem ser imaginadas nos próximos anos, prevendo-se, todavia, que a disrupção no mercado jurídico poderá deflagrar situações até então inimagináveis.

Além da possibilidade do surgimento de profissões jurídicas não previstas atualmente, poderia ser, de igual modo, aventada a possibilidade do surgimento de novas organizações jurídicas, cuja natureza nem sequer fora arquitetada no imaginário.

Acreditamos, no entanto, que essas perspectivas só poderão ser concebidas por aqueles que desviarem do pensamento categórico e de suas limitações.

Assim como fez Susskind (2017) em seus estudos, neste capítulo também foi preciso “desenhar a linha” em algum lugar. A linha aqui escolhida foi a apresentação de uma lógica de pensamento que pode se mostrar interessante: a pós-categorização das profissões jurídicas.

Conclui-se que o pensamento categórico parece representar obstáculo à adaptação ao futuro das profissões jurídicas. A temática, no entanto, necessita de mais pesquisa, sendo o presente capítulo semente para futuras investiga-

ções, e o objetivo final terá sido satisfeito se as considerações aqui trazidas tiverem sido capazes de convocar o leitor a uma reflexão profunda sobre o futuro das profissões jurídicas, fazendo com que certezas tenham sido questionadas e possibilitando uma análise a partir de novos filtros de clareza.

Ademais, se existem impactos negativos do pensamento categórico no futuro das profissões jurídicas, sua extensão ainda não está clara, bem como não está clara a trajetória das mudanças que poderão decorrer da adoção da lógica do pensamento de espectro total. O que já nos parece contundente, todavia, é a atual existência de uma pós-categorização das profissões jurídicas, visto que as novas funções têm sido incorporadas ao mercado sob novas denominações e compreendidas como não pertencentes a categorias tradicionais.

Não é possível combater o futuro. Assim sendo, acreditamos que todo tipo de pensamento, conceito ou estudo que nos auxilie a compreendê-lo mereça atenção.

Embora o desenvolvimento de uma nova lógica de pensamento para compreender o futuro das profissões no Direito não seja tarefa fácil, o convite é para que cada profissional e cada organização passem a enxergar a si mesmos como um desbravador tecnológico, olhando de forma mais cuidadosa para o futuro, a fim de definir com mais clareza seus próximos passos e abandonar definitivamente caixas que não comportem as inovações jurídicas das próximas décadas.

REFERÊNCIAS

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018.

DELLOITE. *Developing Legal Talent: Stepping into the Future Law Firm*. 2016. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-developing-legal-talent-2016.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2021.

FRAZÃO, Ana; MULHOLLAND, Caitlin. *Inteligência artificial e direito: ética, regulação e responsabilidade*. São Paulo: Thomson Reuters, 2019.

GENESERETH, Michael. Computational Law: The Cop in the Backseat. White Paper, *CodeX* — *The Stanford Center for Legal Informatics*, 2015.

JOHANSEN, Bob. *Full-Spectrum Thinking: How to Escape Boxes in a Post-Categorical Future*. Oakland, CA: Berret-Koehler Publishers, 2020.

KELLEY; Tom; LITTMAN, Jonathan. *As dez faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIVOVAROV, Valentin. How Legal Hackers Are Changing the Legal Industry. *Forbes*, 7 nov. 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/valentinpivovarov/2018/11/07/legalhackers/?sh=480c7d035d82>. Acesso em: 15 ago. 2020.

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2019.

SIMIONATO, Monica. *Direito, gestão e prática: liderança para advogados*. São Paulo: Saraiva, 2013.

SUSSKIND, Daniel; SUSSKIND, Richard. *The Future of Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Ed. illustrated. OUP: Oxford, 2017.

SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. 2. ed. OUP: Oxford, 2017.

CAPÍTULO 4

PROFISSÕES JURÍDICAS E FUTURO: UM DIÁLOGO ENTRE ADVOCACIA, DIVERSIDADE E INOVAÇÃO¹

Carolina Hannud Medeiros e Denise Almeida de Andrade

INTRODUÇÃO

A profissão jurídica seguirá despreparada para o futuro, “incapaz de construir soluções para problemas complexos” (CEPI, 2018a, p. 33) e de lidar com o processo de inovação tecnológica enquanto faltar diversidade. De igual modo, “a experimentação de produtos e adaptação de serviços” (CEPI, 2018, p. 33) permanecerá inviável enquanto a “estrutura das organizações jurídicas, em especial escritórios de advocacia” (CEPI, 2018a, p. 33), estiver restrita ao pensamento uniforme e à tomada de decisão despida de pluralidade.

O *Global Gender Gap Report*, publicado em 2016 pelo Fórum Econômico Mundial (WEF, 2016), classificou o Brasil na 79ª colocação em *ranking* de 144 países, e no item *Hability of women to rise to positions of leadership* foi retratado com a nota de 0,49 – sendo 1 igualdade total. A título de comparação, o Canadá foi classificado na 35ª posição e obteve nota de 0,73 no tocante à possibilidade efetiva de as mulheres ascenderem às posições de liderança (WEF, 2016, p. 120 e 121).

Referido relatório (WEF, 2016) aborda a diversidade como não apenas moralmente relevante, mas sim absolutamente necessária e imprescindível à Quarta Revolução Industrial – também Revolução da Automação, segundo Yuval Noah Harari (2019):

1 As autoras deste capítulo agradecem a Liz, Maria, Gabriela e Giancarlo, razões maiores de sua paixão por diversidade e diferença. Agradecem também aos professores do Curso de Aprimoramento em Técnicas Docentes: Técnicas de Negociação, da FGV DIREITO SP, local de encontro e motivo da parceria desde 2017.

Talento e tecnologia juntos determinarão como a Quarta Revolução Industrial pode ser aproveitada para gerar crescimento econômico sustentável e inúmeros benefícios para a sociedade. *No entanto, se metade do talento mundial não for integrado – como beneficiário e modelador – nas transformações em andamento, comprometeremos a inovação e arriscaremos um aumento na desigualdade.* (WEF, 2016, tradução e grifos nossos)

Mais de 650 pesquisas (ZEHNER, 2020) já comprovaram a importância da diversidade de gênero para o desenvolvimento econômico ao longo dos últimos vinte anos. Entidades de renome mundial, como Dow Jones Venture Source (DOW JONES, 2012), Fundação Getulio Vargas São Paulo (GRUPO DE PESQUISAS EM DIREITO E GÊNERO, 2017), World Bank, McKinsey & Company (HUNT, LAYTON e PRINCE, 2015), Credit Suisse (CSRI, 2012), Massachusetts Institute of Technology (WOOLLEY *et al.*, 2010), Ernst & Young Global Limited (NOLAND, MORAN e KOTSCHWAR, 2016), World Economic Forum (WEF, 2016), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2018, p. 5) e Universidade de Stanford (HOFSTRA *et al.*, 2020), inclusive validam como positivo o impacto da diversidade na inovação. Mais diversidade significa visão sistêmica amplificada, aumento da criatividade e, portanto, maior habilidade para a experimentação e a solução de problemas complexos na sociedade contemporânea: “A falta de diversidade no ambiente de trabalho gera menos debate, menos inovação e diminui a qualidade da deliberação em processos de tomada de decisão” (GRUPO DE PESQUISAS EM DIREITO E GÊNERO, 2017). No entanto, o mercado jurídico brasileiro, “marcad[o] pela performatividade e pelo gerencialismo” (BERTOLIN, p. 22, 2017a), permanece inerte e passivo em relação ao tema.

Levantamento realizado pelo veículo *Jota* (COURA, 2020), em janeiro de 2020, aponta que o Brasil possuía 581.772 mulheres e 592.462 homens habilitados perante a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). No entanto, o perfil sociodemográfico de magistrados, divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2018, revelou que as mulheres representam apenas

38% da magistratura (CNJ, 2018). Nos nove departamentos da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, a quantidade de mulheres não ultrapassa um terço (33,33%) do quadro de docentes.

Além disso, ao longo de 2019, havia seis departamentos sem professoras titulares e três sem professoras associadas. Entre 2015 e 2016, ao investigar a progressão feminina na carreira em dez grandes escritórios *full service* de São Paulo, Patrícia Bertolin (2017b, p. 218) apontou que a participação societária – portanto de poder decisório – feminina não passava de 37,5%, chegando, inclusive, a 10% em um dos mais tradicionais escritórios do país.

É nesse sentido que entendemos urgente e necessária a reflexão sobre como a não participação paritária da mulher em todos os espaços de poder e decisão impacta de forma negativa na inovação e na capacidade de adaptação da profissão jurídica à realidade complexa, sinuosa e híbrida do século XXI.

1. REFLEXÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE MULHERES² E IGUALDADE

Em vias de inaugurarmos a terceira década do século XXI, remanesce a busca pela efetiva igualdade entre homens e mulheres. A despeito da constatação

2 De logo, gostaríamos de indicar nosso alinhamento à perspectiva de que não há uma mulher universal, ou demandas idênticas, entendemos que “as mulheres” buscam igualdade e, dessa forma, constroem uma pauta conjunta que dialogará com suas vivências e realidades distintas. Nesse ponto, as teorias feministas mais críticas (sim, no plural, pois não há “o” ou “um” feminismo ou “a teoria feminista”, ao menos em nossa compreensão), a exemplo do feminismo negro norte-americano e brasileiro, chamam atenção para a urgência de inserirmos em nosso debate que as mulheres negras e pobres sempre foram responsáveis por atividades remuneradas, pois precisavam contribuir para o sustento da família ou assumir por completo essa responsabilidade. Nesse aspecto, reconhecemos a limitação da nossa reflexão no capítulo, por não ser o cerne da nossa discussão, bem como por limites de tempo e espaço. De toda forma, ratificamos nosso compromisso em romper com o silenciamento das mulheres que sempre cumularam as funções reprodutivas e produtivas e que foram invisibilizadas no discurso de outras mulheres, inclusive no

de que muito se avançou na seara da igualdade formal, por meio de normas que apregoam igualdade de direitos e não discriminação nas relações de trabalho, passa-se à necessidade de se alcançar os mesmos ganhos no âmbito das práticas diuturnas, por se tratar de vantagem competitiva inegável apta a viabilizar o aumento de performance, lucratividade, criatividade e inovação.

A discussão enreda-se na verificação dos motivos da discrepância entre os marcos conceituais e normativos e o que é vivido no cotidiano das pessoas. Acreditamos que parte da resposta está na força dos costumes e no poder simbólico das instituições, os quais historicamente situam a mulher em circunstâncias de subordinação ao homem. Saffioti (2004, p. 51) contribui para demonstrar a relevância que os costumes, as práticas cotidianas e as condutas socialmente mais comuns possuem na compreensão da realidade: “[...] o imaginário faz parte do real. Entretanto, apresenta distorções que favorecem os poderosos, em detrimento dos subjugados” (ANDRADE, 2017).

A inserção do gênero no discurso feminista também buscou minimizar os efeitos de estudos centrados na mulher realizados em uma perspectiva isolada e reducionista; o uso do gênero seria um instrumento para evidenciar que se deveriam analisar os papéis e as funções socialmente estabelecidos para homens e mulheres por um viés relacional, de reciprocidade entre ambos, evitando contribuições descontextualizadas:

[...] parece-me que devemos nos interessar pela história tanto das mulheres quanto dos homens, que não devemos trabalhar apenas com o sexo sujeito, assim como um historiador de classe não pode se concentrar exclusivamente no camponês. Nosso objetivo é compreender o significado dos sexos, dos grupos

nosso, não por desrespeito, mas por necessidade de maturação teórica e de criticidade. O feminismo negro tem contribuído demasiadamente para o aprofundamento das discussões sobre gênero e raça e sobre interseccionalidade. Nas palavras de Crenshaw (2002, p. 171), “as discriminações de raça e de gênero não são fenômenos mutuamente excludentes, propõe um modelo provisório para a identificação das várias formas de subordinação que refletem os efeitos interativos das discriminações de raça e de gênero”.

de gênero no passado histórico. *Nosso objetivo é descobrir a amplitude dos papéis sexuais e do simbolismo sexual em diferentes sociedades e períodos, para descobrir que significado eles tiveram e como funcionaram para manter a ordem social ou para promover sua mudança.* (DAVIS, 1975, p. 90, tradução e grifo nossos)

Alinhamo-nos à proposta de Davis (1975). Para ela, os estudos de gênero devem contribuir para a evolução da sociedade, com suporte na compreensão do significado que os papéis sexuais assumiram em meio às sociedades, a fim de manter o que é bom para o bem comum e mudar as práticas que refletem desigualdade e opressão.

Na análise de Joan Scott, todavia, o mais relevante foi a proposta de que, ao introduzir a discussão sobre gênero nos estudos feministas, estar-se-ia retirando a mulher da margem da história, inserindo uma nova perspectiva na produção de conhecimento das mais diversas áreas e disciplinas: “o ‘gênero’ era um termo proposto por aquelas que defendiam que a pesquisa sobre mulheres transformaria fundamentalmente os paradigmas no seio de cada disciplina” (SCOTT, 1989, p. 3).

O gênero se mostrou, pois, essencial à compreensão da realidade. Une-se, nesse diapasão, à raça e à classe como categoria de análise necessária a uma reflexão crítica do sistema de poder vivenciado nas organizações jurídicas (ANDRADE, 2017). No que tange às mulheres, o desafio não é de apenas garantir a presença delas nos espaços de poder, mas incluí-las de forma paritária, bem como as retirar de nichos considerados femininos, como assuntos de cuidados, das comissões de mulheres, de família e de maternidade, para tê-las substancialmente em todos os espaços de produção e de decisão, rompendo a barreira estrutural existente:

A força da ordem masculina se evidencia no fato de que ela dispensa justificação: a visão androcêntrica impõe-se como neutra e não tem necessidade de se enunciar em discursos que visem a legitimá-la. A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação

masculina sobre a qual se alicerça. (BOURDIEU, 2012, p. 18, tradução nossa)

Alinhadas às ideias de Bourdieu, as palavras de Lerner (1986, p. 239, tradução nossa):

Patriarcado em sua definição mais ampla significa a manifestação e institucionalização do domínio masculino sobre as mulheres e crianças na família e a extensão do domínio masculino sobre as mulheres na sociedade em geral. Isso implica que os homens detêm o poder em todas as instituições importantes da sociedade e que as mulheres estão privadas de acesso a esse poder. Isso não significa que as mulheres sejam totalmente impotentes ou totalmente privadas de direitos, influência e recursos.

Destacamos, ainda nessa linha, as palavras de Miralles (2011), as quais nos auxiliam na compreensão de que papéis predefinidos e predeterminados foram atribuídos a homens e mulheres, cingindo-os a atividades, posturas e ações limitadoras, e refletir sobre gênero facilita a compreensão dessa realidade para sua posterior superação:

Nessa área foi muito útil explicar que, nos diferentes papéis femininos e masculinos, existem alguns elementos próprios da realidade humana e outros construídos histórica e socialmente. Nessa linha, a palavra gênero pretendia significar que a realidade integral do ser humano ultrapassa a biologia, no sentido de que, na conformação e no desenvolvimento da identidade sexual, são igualmente importantes a educação, a cultura e a liberdade. Esses fatores influenciam no papel sexual que uma pessoa assume em seu desenvolvimento social. [...] Um aspecto é natural ou biológico – o sexo –, e se refere aos dados empíricos – dados ou compactados – da dualidade biológica masculino/feminino. O outro é cultural – de gênero –, e remete

à representação psicológico-simbólica, à construção histórica e antropológico-cultural – com as condições sociais e culturais que isso acarreta –, da identidade masculina e feminina. (MIRALLES, 2011, p. 19, tradução nossa)

Na verdade, cada vez mais confirmamos que entre as mulheres há heterogeneidade, interesses diferentes e até mesmo divergentes, pautas políticas e de saúde não uníssonas, pluralidade de opiniões e ações, e referida multiplicidade é necessária porque verdadeira, na medida em que dialoga com a realidade plúrima das pessoas e das relações sociais.

Apesar dessas dificuldades, esses rótulos continuam úteis. Embora as feministas sejam culpadas de etnocentrismo e muitas vezes falhem em reconhecer que as vidas das mulheres são heterogêneas, que as mulheres que tiveram experiências semelhantes podem discordar sobre as agendas políticas e que o gênero das mulheres é apenas uma das muitas fontes de identidade, o gênero continua sendo uma categoria que pode ajudar a analisar e melhorar nosso mundo. (BARTLETT, 1990, p. 835, tradução nossa)

A autora ainda contribui para a reflexão sobre como metodologias feministas podem apresentar caminhos e propor soluções ainda não pensados:

A compreensão posicional requer esforços tanto para estabelecer a boa lei quanto para manter e renovar os meios para desconstruir e melhorar essa lei. Além de focarem nas condições existentes, os métodos feministas podem ser elásticos o suficiente para abrir e tornar visíveis novas formas de opressão e preconceito. Raciocinar a partir do contexto e aumentar a consciência são métodos de autorrenovação que podem permitir novas descobertas contínuas. Por meio da prática crítica, novos métodos também devem evoluir, o que levará a novas questões,

percepções parciais aprimoradas, leis melhores e ainda mais métodos críticos. (BARTLETT, 1990, p. 887, tradução nossa)

Interessante destacar que, ao falarmos da necessária pluralidade, estamos arrimadas em dados, inclusive numéricos, pois as mulheres são 51,1% (IBGE, 2020, p. 6) da sociedade brasileira, sendo, portanto, parte legítima para participar de forma majoritária das decisões do país, em todas as esferas e sobre todos os assuntos.

Entretanto, a realidade é a ínfima participação feminina nas instâncias de poder, e essa referida ausência evidencia o enraizamento do patriarcado no poder brasileiro e põe em xeque não apenas os preceitos constitucionais de construir uma sociedade fraterna, justa e solidária, mas também a sustentabilidade da economia e das relações profissionais, que em tempos de inovação e tecnologia demandam pluralidade e criatividade de pensamento e resolução de problemas, o que só pode ser garantido pela diversidade, conforme demonstraremos.

Ademais, as mulheres são a maioria das ingressantes e concludentes nas graduações em Direito e a maioria na OAB. Todavia, não são maioria ou nem sequer estão paritariamente representadas nas presidências da OAB, na gestão como sócias de grandes escritórios de advocacia, na composição dos tribunais estaduais e tribunais superiores. O que isso significa, pois, para o futuro das profissões jurídicas? E para a advocacia?

É à luz dessas reflexões sobre mulher e discriminação de gênero que propomos um esforço crítico-analítico sobre diversidade e o futuro das profissões jurídicas, notadamente nas sociedades de advogados. Estrutura originária de um contexto social patriarcal, historicamente “criada por homens para homens” (SICA *apud* COURA, 2020), concordamos com a pesquisadora Lígia Sica tratar-se de uma estrutura que precisa ser reformulada em benefício da diversidade, ou, conforme demonstrado, para viabilização da melhor tomada de decisão e da inovação que se faz necessária para a experimentação de produtos e adaptação de serviços jurídicos ao cenário de crescente automação, complexidade e globalismo.

2. OLHARES CRUZADOS: ADVOCACIA, DIVERSIDADE E INOVAÇÃO

A renomada consultoria global McKinsey (HUNT, LAYTON e PRINCE, 2015) examinou, ao longo de 2015, a relação entre o nível de diversidade e o desempenho financeiro – a média do EBITDA do período de 2010 a 2013 – de 366 empresas do Reino Unido, do Canadá, da América Latina e dos Estados Unidos. A avaliação atestou que as organizações com maior diversidade tinham 15% mais probabilidade de retorno financeiro acima da média da indústria nacional.

A análise encontrou uma relação estatisticamente significativa entre uma equipe de liderança mais diversificada e melhor desempenho financeiro. As empresas no quartil superior de diversidade de gênero tinham 15% mais probabilidade de ter retornos financeiros acima da mediana da indústria nacional. As empresas no quartil inferior para gênero e etnia/raça foram estatisticamente menos propensas a obter retornos financeiros acima da média do que as empresas médias no conjunto de dados (ou seja, elas não estavam apenas não liderando, estavam atrasadas). (HUNT, LAYTON e PRINCE, 2015, tradução nossa)

Em 2016, ao analisar dados da Reuters de 22 mil empresas de capital aberto de diversos setores e espalhadas ao redor de 91 países, o Peterson Institute for International Economics, em parceria com a Ernst & Young Global Limited (NOLAND, MORAN e KOTSCHWAR, 2016), comprovou cientificamente que a presença de mulheres na liderança corporativa de tais organizações se reflete em aumento de performance significativo: a alteração de cenário de nenhuma liderança feminina para uma representação de 30% esteve associada a um incremento de 15% na margem de receita líquida de empresas lucrativas.

Já o estudo *Women at the Wheel: Do Female Executives Drive Start-Up Success*, produzido pela Dow Jones Private Equity & Venture Capital como resultado da análise de quinze anos de dados e informações corporativas de

startups apoiadas pelo Dow Jones VentureSource (DOW JONES, 2012), traz achados relevantes: (i) a proporção média de mulheres executivas em empresas de sucesso foi de 7,1%, contra 3,1% em empresas malsucedidas; e (ii) as chances de sucesso aumentavam consideravelmente com mais mulheres executivas nos níveis gerenciais de diretoria e vice-presidência. Especificamente para *startups* com cinco ou mais mulheres, 61% prosperaram.

A corroborar a tese apresentada no estudo referido, em 2012 o Credit Suisse Research Institute publicou a pesquisa *Gender Diversity and Corporate Performance* (CSRI, 2012) e constatou que a performance de 2.400 empresas com mulheres na liderança era significativamente superior àquelas em que o pensamento homogêneo dominava o *Board*.

Ao avaliar o desempenho de 2.360 empresas globalmente nos últimos seis anos, nossa análise mostra que teria sido, em média, melhor ter investido em empresas com mulheres em seus conselhos de administração do que naquelas sem. Também descobrimos que empresas com uma ou mais mulheres no conselho proporcionaram retornos médios mais elevados sobre o patrimônio líquido, menor alavancagem, melhor crescimento médio e múltiplos de preço/valor contábil mais elevados ao longo dos últimos seis anos. (CSRI, 2012, tradução nossa)

Na pesquisa colaborativa e multidisciplinar *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology, do Carnegie Mellon e do Union College demonstraram a existência de um fator de inteligência coletiva na performance de times com mais mulheres, especificamente no incremento de análise lógica, coordenação, planejamento e resolução de problemas (WOOLLEY *et al.*, 2010):

Os psicólogos têm mostrado repetidamente que um único fator estatístico – frequentemente chamado de “inteligência geral” – surge das correlações entre o desempenho das pessoas em uma ampla variedade de tarefas cognitivas. Mas ninguém examinou

sistematicamente se um tipo semelhante de “inteligência coletiva” existe para grupos de pessoas. Em dois estudos com 699 *pessoas*, trabalhando em grupos de dois a cinco, encontramos evidências convergentes de um fator geral de inteligência coletiva que explica o desempenho de um grupo em uma ampla variedade de tarefas. Esse “fator c” não está fortemente correlacionado com a inteligência individual média ou máxima dos membros do grupo, mas está correlacionado com a sensibilidade social média dos membros do grupo, a igualdade na distribuição de turnos de conversação *e a proporção de mulheres no grupo*. (Tradução e grifos nossos)

Em linha com a evidência apresentada, artigo publicado na *Scientific American* por Katharine Phillips (2014), vice-reitora da Columbia Business School, demonstra que um grupo mais heterogêneo repercute em pluralidade de perspectivas e pontos de vista à mesa de poder – se estiverem a ela convidados.

Ainda nesse sentido, a OECD (2018, p. 5, tradução nossa) defende:

Hoje, a transformação digital oferece novos caminhos para o empoderamento econômico das mulheres e pode contribuir para uma maior igualdade de gênero. A internet, as plataformas digitais, os telefones celulares e os serviços financeiros digitais oferecem oportunidades “pula-pula” para todos e podem ajudar a reduzir a divisão, dando às mulheres a possibilidade de ganhar uma renda adicional, aumentar suas oportunidades de emprego e acessar conhecimento e informações gerais. Precisamos aproveitar essa oportunidade para promover uma maior igualdade de gênero no mercado de trabalho, impulsionar o crescimento econômico e construir um mundo digital mais inclusivo.

Tal caldeirão diverso leva a uma melhor tomada de decisão, pois a diferença estimula os indivíduos a adotarem uma abordagem mais sistêmica, menos míope e autocentrada. Tal mudança de perspectiva, inclusive, impacta

positivamente na resolução de problemas complexos, como aqueles que envolvem o futuro da profissão jurídica. Afinal, indivíduos com estilos de vida e experiências diferentes criam dissonância e dissidência. Sem tal fricção, parece-nos que pouquíssimos avanços serão viáveis de modo a caminharmos de maneira sustentável e eficiente em direção ao futuro da profissão jurídica.

É assim que a diversidade funciona: promovendo o trabalho árduo e a criatividade; encorajando a consideração de alternativas antes mesmo de qualquer interação interpessoal ocorrer. A dor associada à diversidade pode ser considerada a dor do exercício. Você tem que se esforçar para aumentar seus músculos. A dor, como diz o velho ditado, produz o ganho. *Da mesma forma, precisamos de diversidade – em equipes, organizações e na sociedade como um todo – se quisermos mudar, crescer e inovar.* (PHILLIPS, 2014, tradução e grifos nossos)

Em abril de 2020, a Universidade de Stanford divulgou pesquisa robusta e alarmante sobre o tema em análise. Especificamente, um conjunto de dados envolvendo 1,2 milhão de doutorandos dos Estados Unidos entre os anos de 1977 e 2015 foi analisado. Apoiados em algoritmos, os pesquisadores identificaram o que chamaram de paradoxo diversidade-inovação na ciência. Assim, a pesquisa atestou não apenas a potência de inovação da diversidade, algo amplamente demonstrado ao longo deste capítulo, mas também o quanto tal potência acaba desvalorizada e descontada em razão do viés discriminatório e preconceituoso ainda existente nos espaços de poder da academia.

Nossas análises mostram que grupos sub-representados produzem taxas mais altas de novidade científica. No entanto, suas novas contribuições são desvalorizadas e descontadas: por exemplo, novas contribuições por gênero e minorias raciais são aceitas por outros estudiosos a taxas mais baixas do que novas contribuições por gênero e majorias raciais, e contribuições igualmente impactantes de gênero e minorias raciais são menos prováveis para resultar em carreiras científicas de sucesso do

que para a maioria dos grupos. Esses resultados sugerem que pode haver reprodução injustificada da estratificação nas carreiras acadêmicas que desconsidera o papel da diversidade na inovação e explica em parte a sub-representação de alguns grupos na academia. (HOFSTRA *et al.*, 2020, tradução nossa)

Destacamos, ainda, não ser economicamente sustentável a não diversidade, para a OECD (2018, p. 5, tradução nossa):

A igualdade de gênero não é apenas um direito humano fundamental. É também a pedra angular de uma economia próspera e moderna que proporciona um crescimento sustentável inclusivo. Reconhecendo que a igualdade de gênero é essencial para garantir que homens e mulheres possam contribuir plenamente para a melhoria das sociedades e economias em geral, os líderes do G20 se comprometeram com a “participação econômica e social total das mulheres” em Los Cabos em 2012. Em seguida, estabeleceram a meta ambiciosa de reduzir a lacuna de gênero na participação no mercado de trabalho em 25% até 2025 (a meta de 25 x 25) na Cúpula de Brisbane de 2014 e se comprometer a implementar um conjunto de políticas para melhorar a qualidade do emprego feminino e a prestação de serviços de apoio. Desde então, conforme documentado pela OECD, a maioria dos países do G20 fez progressos, mas ainda há muito a ser feito. Em 2016, a diferença nas taxas de participação no mercado de trabalho entre homens e mulheres com idades entre 15 e 64 anos era de cerca de 26% nas economias do G20.

A pesquisa realizada pela FGV DIREITO SP, por meio do CEPI, aponta as expectativas para as profissões jurídicas em face das novas tecnologias, e os achados de pesquisa dialogam diretamente com as pesquisas anteriormente exploradas no tocante à importância da inovação, da criatividade e da resolução de problemas complexos:

A preparação profissional para as tendências de transformação no mercado jurídico evidenciadas pela pesquisa passa pelo enfrentamento de três desafios. Em primeiro lugar, profissionais da área jurídica frequentemente deverão trabalhar em equipes multidisciplinares (*e.g.* engenheiros, cientistas da computação, administradores, etc.). Em segundo lugar, o serviço jurídico não deve se limitar apenas ao seu conteúdo jurídico, mas também aos seus componentes tecnológicos (*e.g.* plataforma, sistemas, aplicações, etc.). Por fim, deve tornar-se necessário repensar a estrutura das organizações jurídicas, em especial escritórios de advocacia, de modo a torná-los mais receptivos à experimentação de produtos e adaptação de serviços. (CEPI, 2018a, p. 33)

E ainda:

Trata-se, assim, de habilidades jurídicas tradicionais que, no contexto de mudança tecnológica, adquirem nova importância e novos significados. Em virtude de todas essas transformações, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de novos saberes e competências aos profissionais do Direito. São competências para o uso de ferramentas tecnológicas que possam auxiliar seus trabalhos, a gestão de processos internos, o trabalho colaborativo em equipe multidisciplinar, a interpretação de dados e capacidade de tradução de linguagens (jurídica e técnica), e, ainda, uma capacitação específica para aprimorar o tratamento interpessoal que o(a) advogado(a) deve oferecer aos demais parceiros e clientes. (CEPI, 2018a, p. 36)

No entanto, parece-nos importante salientar que a pesquisa realizada pelo CEPI optou por não divulgar em sua metodologia o gênero dos entrevistados. Nesse sentido, é relevante observarmos que os dados específicos de gênero publicamente disponíveis são bastante limitados e que divulgações públicas mais robustas e padronizadas sobre questões de gênero ajudariam a sociedade e o mercado jurídico a avaliar adequadamente sua situação atual e suas

perspectivas futuras. As novas tecnologias e o cenário da profissão jurídica não são neutros; refletem e de fato incorporam arranjos sociais e relações de poder que optamos por trazer à tona neste capítulo.

Para além da pesquisa sobre o futuro das profissões jurídicas (CEPI, 2018a), destacamos o Relatório de Iniciativa de Ensino, também produzido pelo CEPI (2018b), que apresenta experiências de imersão para alunos da graduação em Direito, em diálogo direto com a tecnologia, na busca pela inovação na resolução de problemas jurídicos. A última parte do documento traz a narrativa de dois momentos de imersão durante os quais os discentes experienciaram a aprendizagem fora de sala de aula, em espaços diferentes, com estímulos diversos, trabalhando em grupo e olhando para um problema real: “O vínculo entre todos os participantes envolvidos e o papel de docentes ou instrutores mudam radicalmente em relação ao modelo convencional – de detentores e transmissores de saber, professores passam a ser facilitadores do aprendizado, em uma relação horizontal e coletiva” (CEPI, 2018b, p. 7).

A inovação ocorreu nesse caso desde a concepção da proposta, uma vez que há uma pausa nas disciplinas regulares e durante uma semana todo o grupo se imiscui integralmente na compreensão e solução do desafio proposto: “A Escola de Direito de São Paulo [...] sempre adotou o ensino participativo como pilar de seu projeto pedagógico. Nele, o aluno é o principal foco no processo de ensino-aprendizagem. [...] A instituição procurou, assim, romper com o paradigma tradicional de ensino” (CEPI, 2018b, p. 7).

Entre as experiências de imersão trazidas pelo Relatório (CEPI, 2018b) salientamos a experiência dos discentes junto ao Desafio Finch, que traz uma vivência imbricada entre Direito, Tecnologia e Inovação e comprova ser possível desenvolver habilidades como criatividade, resolução de problemas complexos, trabalho em equipe, trânsito por múltiplos temas, ainda na graduação:

[...] o constante e rápido desenvolvimento tecnológico altera os ambientes social e de negócios, exigindo dos estudantes uma mentalidade que os tornem aptos a navegar em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo – o chamado “ambiente VUCA” (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Assim,

passam a ser importantes para o ensino jurídico o desenvolvimento de competências como empreendedorismo, colaboração, criatividade, gestão, inovação e liderança. Essa percepção foi confirmada em nossa pesquisa qualitativa com diversos profissionais de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Os profissionais do Direito hoje precisam ser capazes de, além de entender do negócio de seus clientes e gerenciar equipes, dialogar com profissionais de diferentes áreas; gerir processos; integrar efetivamente tecnologia à sua atuação; e agir com ética e empatia, de modo a implementar novos projetos complexos, que envolvem atores sociais com diferentes interesses. (CEPI, 2018b, p. 9 e 10)

A relevância dessa iniciativa é mais uma vez ratificada quando verificamos que as dificuldades para garantir inovação e diversidade não são apenas do mundo jurídico, ao contrário, dentro do campo das disciplinas chamadas STEM (*Science, Technology, Engineering and Math*) países como os Estados Unidos vivenciam os mesmos desafios para garantir diversidade e igualdade de gênero. Salientamos que as quatro áreas indicadas são imprescindíveis ao desenvolvimento dos Estados, na medida em que o avanço econômico, atualmente, depende da solidez dos achados e das atividades dessas áreas.

O que tais pesquisas confirmam é, pois, a relevância da diversidade para assegurar a heterogeneidade geradora de respostas adequadas às demandas de inovação, de criatividade e de resolução de problemas complexos. Afinal, “a diversidade vem de experiências e perspectivas diferentes” e “se tivermos cinco pessoas iguais com ideias parecidas, você não precisa de cinco, precisa só de uma”, nas palavras de Cristina Junqueira, cofundadora da unicórnio Nubank – ícone da cultura de inovação no Brasil –, empresa com mais de trinta nacionalidades representadas em sua equipe, que conta com 43% de mulheres e cerca de 30% de colaboradores que se identificam como LGBTQ (JUNQUEIRA, 2020).

3. PROFISSÕES JURÍDICAS E TETO DE VIDRO

Há diversas pesquisas e dados sobre a presença das mulheres na graduação em Direito, na OAB e nos escritórios de advocacia. Entre elas, gostaríamos de explorar os achados do estudo realizado junto à Fundação Carlos Chagas por Patrícia Bertolin, no qual se analisa e se discute a presença de mulheres em dez grandes escritórios de São Paulo. Com uma série de entrevistas inéditas, o documento nos confronta com a realidade do dia a dia da advocacia e põe na berlinda aqueles que resistem a aceitar que a discriminação de gênero é uma realidade na profissão jurídica, especialmente quando saímos da base da pirâmide:

A feminização da advocacia e a reprodução de uma ordem hierárquica não passaram despercebidas nas entrevistas realizadas, tendo aparecido principalmente nas falas das advogadas. Foi o caso de E23, uma sócia graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com 46 anos de idade e há 26 anos trabalhando no Escritório G: E23: No começo da carreira, sem dúvida nenhuma, a maioria é de advogadas. Mas eu não olho para o começo da carreira. Meu foco hoje é o final da carreira. Não adianta ter 50% meninas, 50% meninos na base, ou 60% meninas e 40% meninos na base, se eu olho para a sociedade e por mais que eu tenha avançado eu tenho 25% de sócias. 75% de homens. O que está acontecendo no meio do caminho? Na medida em que se evolui na carreira, que se chega muito perto da sociedade e eu estava conversando [sobre isso] hoje no almoço. Um sócio meu falou: “Eu não vejo diferença nenhuma entre homem e mulher. Eu acho que não tem preconceito, eu acho que não tem isso...”. Eu disse: “A questão não é mais essa”. Não acho que a mulher está sofrendo preconceito e que está tendo oportunidades negadas; que ela está sendo tolhida. A questão não é essa. A questão é saber por que essa mulher que chega no topo, ela faz a não escolha? Ela escolhe ir embora. O que nós estamos fazendo de errado que a

gente não está permitindo [que ela escolha ficar] [...] Ela pode sair do escritório para um trabalho com mais rotina; trabalhar numa empresa. Trabalhar numa estrutura menor onde ela vai ter mais flexibilidade de trabalho. Ela pode ir para casa, esperar um pouquinho os filhos crescerem... Em seu relato, a sócia evidencia que a feminização da advocacia não se traduziu em iguais oportunidades de crescimento profissional nas sociedades para homens e mulheres, destacando um aspecto que apareceu em todas as entrevistas realizadas nesta pesquisa: a incompatibilidade entre a rotina do trabalho desenvolvido nos escritórios e as exigências domésticas que recaem sobre as mulheres, sobretudo aquelas relacionadas aos filhos. (BERTOLIN, 2017a, p. 26)

Nas palavras de Bertolin (2017a, p. 28):

A importância que o cuidado com os filhos assume para a maior parte das mulheres trabalhadoras – e não é diferente para as advogadas – faz com que, muitas vezes, elas sejam consideradas “menos comprometidas” do que os colegas do sexo masculino, com relação ao trabalho produtivo, o que tem servido de justificativa para a não ascensão profissional de mulheres com responsabilidades familiares.

Bertolin (2017a, p. 28), apoiada nas ideias de Silvia Gherardi e Barbara Poggio (2003), defende a substituição de uma cultura “de presença” por uma “de responsabilização”, considerando necessário um debate em nível mais amplo que leve em conta, nas políticas de trabalho e nas estratégias organizacionais, uma igualdade substancial, dentro e fora do local de trabalho.

Mais uma vez, não discutimos que as mulheres têm, paulatinamente, conseguido “fissurar a estrutura” e avançar na busca pela equidade entre homens e mulheres. Percebemos, contudo, que os entraves recrudescem e parece existir uma retroalimentação da desigualdade. Nesse sentido, temos visto uma feminização da advocacia. Destacadamente a partir de 1980, e na

última década também, o número de homens ingressantes na OAB foi superado pelo de mulheres, tendo hoje um racional de 48% de homens para 52% de mulheres. Ainda assim, esse aspecto não se reflete no topo da pirâmide, ou seja, nos espaços de melhor remuneração e de maior poder decisório.

[...] no que se refere às maiores sociedades de advogados, esta pesquisa demonstrou que as profissionais do sexo feminino ainda se encontram concentradas na base da carreira, como advogadas empregadas ou associadas, compondo em média 49% desses profissionais, enquanto no topo da carreira esse percentual não chega a 30%, em média, nos escritórios pesquisados (*no Escritório B elas são apenas 12,8% dos sócios*). Há, assim, um teto de vidro que impede a maior parte delas de ascender à condição de sócia. (BERTOLIN, 2017a, p. 39, grifo nosso)

Primordialmente, cumpre-nos levantar a questão das mulheres conforme orientou Katharine T. Bartlett (1990, p. 842-843, tradução nossa):

As feministas hoje fazem a pergunta à mulher em muitas áreas do Direito. [...] As mulheres fazem a pergunta à mulher quando perguntam por que o conflito entre trabalho e responsabilidades familiares na vida das mulheres é visto como um assunto privado para as mulheres resolverem dentro da família, em vez de um assunto público envolvendo reestruturação do local de trabalho. [...] Fazer a pergunta à mulher revela as maneiras pelas quais a escolha política e o arranjo institucional contribuem para a subordinação das mulheres.

Ao inviabilizarem a ascensão de mulheres aos níveis em que as tomadas de decisão acontecem, via de regra à condição de sócias, os grandes escritórios de advocacia negam competitividade às suas equipes. Diversidade, afinal, é talento, talento esse que se trata de um ativo indispensável no cenário complexo moderno:

A relevância dos bônus de diversidade depende em grande parte da complexidade do mundo moderno. Em tarefas simples e separáveis, não precisamos de diversidade. Podemos entregá-los a pessoas inteligentes e capazes. Assim, para apreciar a lógica dos bônus de diversidade, devemos primeiro fazer um balanço de como produzimos valor na economia moderna, como produzimos inovações, como criamos arte e como criamos políticas de sucesso. A resposta curta: usamos equipes. E essas equipes são diversas. (PAGE, 2017, p. 10, tradução nossa)

É preciso compreender que a diversidade, neste capítulo discutida sob a égide da igualdade entre homens e mulheres, é necessária não apenas às mulheres, mas à coletividade.

CONCLUSÃO

Reforçamos que o enfrentamento à discriminação de gênero não é mais urgente ou importante do que o enfrentamento ao racismo, à discriminação contra pessoas com deficiência ou contra a dizimação das terras indígenas. É, na verdade, o recorte que fazemos para dar conta de apresentar uma reflexão minimamente consistente, que nos conduza a um agir em prol do plural e democrático.

Nesse sentido, pontuamos que as relações empresariais e corporativas no Brasil, aí incluídas as sociedades de advogados, permanecem alinhadas aos parâmetros e aos processos criados quando às mulheres estava reservado apenas o espaço doméstico. Acreditamos que a oportunidade que ora se apresenta em formato de crise – a pandemia de COVID-19 – tem o potencial de viabilizar uma reflexão estruturada sobre o quanto a sociedade de advogados, ainda marcada pela “performatividade e pelo gerencialismo” patriarcal (BERTOLIN, p. 22, 2017a), inviabiliza diferentes pontos de vista necessários à inovação.

A presença de mais diversidade étnica e de gênero nas estruturas de poder decisório dos escritórios de advocacia adicionará perspectivas plurais de diferentes experiências. Tal pluralidade multiplicará e empoderará ferramentas

de solução de problemas, ampliará o pensamento sistêmico e incrementará habilidades e equipes para que a organização possa caminhar em direção ao futuro da profissão jurídica como protagonista.

O primeiro passo para lidarmos com o preconceito e a discriminação é saber quando e onde se concretizam. Afinal, a consciência é chave para o processo de mudança do cenário apresentado – tarefa à qual Bertolin e nós nos propusemos. Que as práticas diárias das sociedades de advogados possam ser vigilantes e aptas à contínua avaliação e abordagem de vieses na contratação de profissionais, na avaliação de performance de tais advogadxs e potencialmente na viabilização de ascensão de carreira dxs mesmxs, utilizando aqui a grafia mais inclusiva que a Língua Portuguesa hoje nos oferece. Afinal, se metade do talento não estiver integrado no sistema de poder refletido nas novas tecnologias – moldando, modelando e dialogando –, a inovação certamente será comprometida.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Denise Almeida de. *Planejamento familiar: igualdade de gênero e corresponsabilidade*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

BARTLETT, Katharine T. Feminist Legal Methods. *Harvard Law Review*, v. 103, n. 4, p. 829-888, 1990. Disponível em: https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1119&context=faculty_scholarship. Acesso em: 2 ago. 2020.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16-42, jan./mar. 2017a.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. *Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017b.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2012.

CARVALHO, José Murilo de. *Cidadania no Brasil: o longo caminho*. 17. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018a. Disponível em: <https://>

direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/cepi_futuro_profissoes_juridicas_quali_v4.pdf. Acesso em: 10 ago. 2020.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *Iniciativas de ensino: inteligência artificial e profissões jurídicas*. Relatório das iniciativas de ensino vinculadas à pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018b. Disponível em: https://www.academia.edu/39307191/Relat%C3%B3rio_das_Iniciativas_de_Ensino_-_Projeto_TECNOLOGIA_PROFISS%C3%95ES_E_ENSINO_JUR%C3%8DDICO. Acesso em: 22 abr. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Perfil sociodemográfico dos magistrados brasileiros*. Relatórios por Tribunal. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/5d6083ecf7b311a56eb12a6d9b79c625.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

COURA, Kalleo. Não é mimimi. *Jota*, 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/especiais/nao-e-mimimi-08032017>. Acesso em: 1º ago. 2020.

CREDIT SUISSE RESEARCH INSTITUTE. Gender Diversity and Corporate Performance. Suíça. *Credit Suisse AG Research Institute*. 2012. Disponível em: https://women.govt.nz/sites/public_files/Credit%20Suisse_gender_diversity_and_corporate_performance_0.pdf. Acesso em: 4 mar. 2021.

CRENSHAW, Kimnberly. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Estudos Feministas*, ano 10, v. 1, p. 171-188, 2002.

DAVIS, Natalie Zemon. Womens History in Transition: The European Case. *Feminist Studies*, v. 3, 1975.

DEZSÖ, Cristian L.; ROSS, David Gaddis. Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Robert H. Smith School Research Paper*, n. RHS 06-104, University of Maryland, College Park, 2011.

DOW JONES. Women at the Wheel: Do Female Executives Drive Start-up Success? Dow Jones and Company Inc. 2012. Disponível em: https://www.unapcict.org/sites/default/files/2019-01/822.%20WomenPE_report_final.pdf. Acesso em: 4 mar. 2021.

GHERARDI, Silvia; POGGIO, Barbara. *Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere*. 2003. Disponível em: <https://www.cirsde.unito.it/sites/c555/files/allegati/22-03-2016/silvia-gherardi-e-barbara-pogg.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

GHERARDI, Silvia; POGGIO, Barbara. Creating and Recreating Gender Order in Organizations. *Journal of World Business*, v. 36, n. 3, p. 245-259, Autumn 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951601000542?via%3Dihub>. Acesso em: 18 dez. 2013.

GRUPO DE PESQUISAS EM DIREITO E GÊNERO. Relatório final, Guia Exame de Mulheres na Liderança. Fundação Getulio Vargas. 2017. Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/relatorio_guia_exame_final.pdf. Acesso em: 2 ago. 2020.

HARARI, Yuval Noah. Entrevista cedida ao *Programa Roda Viva*. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pBQM085IxOM&vl=pt>. Acesso em: 30 jul. 2020.

HEWLETT, Sylvia Ann; MARSHALL, Melinda; SHERBIN, Laura. How Diversity can Drive Innovation. *Harvard Business Review*, dez. 2013.

HOFSTRA, Bas; KULKARNI, Vivek V.; GALVEZ, Sebastian Munoz-Najar; HE, Bryan; JURAFSKY, Dan; McFARLAND, Daniel A. The Diversity–Innovation Paradox in Science. *PNAS – Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. Disponível em: <https://www.pnas.org/content/117/17/9284/tab-figures-data>. Acesso em: 2 ago. 2020.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. Diversity Matters. *McKinsey & Company*. 2015. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf. Acesso em: 7 ago. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios contínua*: características gerais dos domicílios e dos moradores 2019. PNAD contínua. 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101707_informativo.pdf. Acesso em: abr. 2021.

JUNQUEIRA, Cristina. Dicas para ser mais inovador. *Exame Academy*. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LNCxuMsK5v8>. Acesso em: 7 out. 2020.

LERNER, Gerda. *The Creation of Patriarchy*. New York: Oxford University Press, 1986.

MIRALLES, Ângela Parisi. Persona y género: ideología y realidad. In: MIRALLES, Ângela Parisi (coord.). *Persona y género*. Navarra: Thomson Reuters; Editorial Arazandi, 2011.

NOLAND, Marcus; MORAN, Tyler; KOTSCHWAR, Barbara. Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *Working Paper Series*. 2016. Disponível em: <https://www.piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>. Acesso em: 1º ago. 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). Bridging the Digital Gender Divide. Include, Upskill, Innovate. 2018. Disponível em: <http://www.oecd.org/digital/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2021.

OYAMA, Érico; HELFSTEIN, Lucas. Mulheres representam 64% dos inscritos na OAB com até 25 anos: apesar do aumento de mulheres na profissão, advogadas não são maioria das lideranças em escritórios e empresas. *Jota*, 13 jan. 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/carreira/mulheres-inscritos-oab-13012020>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PAGE, Scott E. *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*. 2017. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/The_Diversity_Bonus/GXKYDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em: 20 abr. 2021.

PHILLIPS, Katherine. How Diversity Makes Us Smarter: Being around People Who are Different from Us Makes Us More Creative, More Diligent and Harder-Working. *Scientific American*, 1 out. 2014. Disponível em: <https://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. Gênero e patriarcado: violência contra mulheres. In: VENTURI, Gustavo; RECAMÁN, Marisol; OLIVEIRA, Suely de. *A mulher brasileira nos espaços público e privado*. São Paulo: Perseu Abramo, 2004.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. *Educação e Realidade*, v. 16, n. 2, 1989.

WOOLLEY, Anita Williams *et al.* Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. American Association for the Advancement of Science. 2010. *Science*, v. 330, n. 6004, 29 out. 2010. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/330/6004/686>. Acesso em: 10 mar. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). The Global Gender Gap Report. 2016. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf. Acesso em: 2 ago. 2020.

ZEHNER, Jacki. *650 Reports that Support Gender Focused Giving, Investing and Action*. 2020. Disponível em: https://www.jackizehner.com/wp-content/uploads/2020/03/Case-Closed_-The-Evidence-is-in-for-Women-and-Girls.pdf. Acesso em: 20 abr. 2020.

CAPÍTULO 5

A TECNOLOGIA NOS PROCESSOS JUDICIAIS: AS TRANSFORMAÇÕES DO AGORA DEPENDEM DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL?

Gustavo de Freitas Moraes e Willian Augusto Leccioli Santos

INTRODUÇÃO

Eric Hobsbawm (1995, p. 24) afirmava que a característica mais impressionante do fim do século XX era a tensão existente entre um processo de globalização cada vez mais acelerado e a incapacidade conjunta das instituições públicas e do comportamento coletivo dos seres humanos de se acomodarem a ele.

Fazendo as adaptações necessárias, é possível traçar um paralelo com a realidade experimentada nos dias de hoje pela comunidade jurídica, na medida em que a principal característica desse primeiro quartel do século XXI talvez seja uma tensão entre um processo de *automação e transformação* do Direito cada vez mais acelerado e uma certa incapacidade das instituições públicas e dos atores privados de compreenderem tal processo.

Os operadores do Direito (*e.g.*, advogados, promotores e juízes) ainda não conseguiram compreender quão profundas e extensas serão as transformações causadas nas próximas décadas pelo emprego da tecnologia na área jurídica. Na área da propriedade intelectual, por exemplo, já se discute a titularidade de direitos sobre criações desenvolvidas por máquinas.¹

1 Em 2018, o escritório de patentes europeu (EPO) indeferiu pedido de inclusão da máquina DABUS como titular de um pedido de patente, por entender que máquinas e sistemas de inteligência artificial não podem exercer certos direitos de personalidade, entre eles o de titular de uma patente. Recentemente, na China, a corte de justiça do Distrito de Shenzhen Nanshan, em uma ação de indenização por infração de direitos autorais, condenou a

O próprio Alan Turing (1950, p. 433) destacou em seu *Computing Machinery and Intelligence* que “podemos ver apenas uma curta distância à frente, mas vemos que muito precisa ser feito”.² Com efeito, é uma tarefa difícil prever os impactos da tecnologia no Direito.

Nesse cenário de incertezas, o objetivo deste trabalho é verificar se as transformações no âmbito dos processos judiciais no curto prazo dependem de *softwares* complexos que empregam inteligência artificial.

Em momento oportuno, o Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP), realizou a pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”, com o apoio da Fundação Getúlio Vargas e da Google Brasil, com o objetivo de oferecer elementos para resposta a duas perguntas centrais: (i) *Em que medida os profissionais da área jurídica estão preparados para que a sua atividade seja desempenhada com base em tecnologia?* e (ii) *Como esses profissionais podem se preparar para as profissões jurídicas baseadas em tecnologia?*

empresa Shanghai Yingxun Technology Company ao pagamento de indenização em favor da Tencent Holdings Ltd. pela publicação de texto escrito por *software* (Dreamwriter AI Writing Robot). O judiciário chinês entendeu que o artigo preenchia os requisitos legais para ser categorizado como trabalho literário e que o grupo por trás do *software* fazia jus ao recebimento de indenização.

2 No original: “[...] [w]e can only see a short distance ahead, but we can see plenty there that needs to be done”.

1. A PESQUISA “TECNOLOGIA, PROFISSÕES E ENSINO JURÍDICO”³

1.1. SUMÁRIO EXECUTIVO DA PESQUISA QUANTITATIVA⁴

O sumário executivo da pesquisa quantitativa (ou pesquisa quantitativa) (CEPI, 2018a) diz respeito ao grau de inserção tecnológica dos escritórios de advocacia no Brasil, e seus dados envolvem as seguintes indagações: *Em que medida os profissionais da área jurídica estão preparados para que a sua atividade seja desempenhada com base em tecnologia? Os escritórios estão preparados para a advocacia baseada em tecnologia?*

Colhe-se da pesquisa quantitativa (2018a) que a maioria dos escritórios de advocacia não possui condições de acompanhar as mudanças tecnológicas que devem ocorrer em um futuro próximo.

O uso de tecnologias de *software* mais avançadas ainda é bastante restrito nos escritórios. Apenas 44% dos entrevistados utilizam *softwares*, porém fazem uso de ferramentas mais básicas de gestão processual ou financeira. Isso é explicado pelo fato de que a maior parte dos escritórios de advocacia é pequena, composta de até dez advogados(as) atuantes e a incorporação de tecnologias, especialmente as mais avançadas, é custosa.

A maioria dos entrevistados declarou não utilizar *softwares* auxiliares nas atividades jurídicas, não obstante a sua utilização seja capaz de gerar maior produtividade e melhor organização no exercício da advocacia. De forma contrastante, é quase unânime a percepção de que os impactos do uso

3 A pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” é composta de três partes: (i) sumário executivo da pesquisa quantitativa; (ii) sumário executivo da pesquisa qualitativa; e (iii) relatório de iniciativas de ensino. Neste capítulo, serão analisados apenas os resultados dos sumários executivos (quantitativo e qualitativo). O Relatório de Iniciativas de Ensino será analisado quando das nossas considerações a respeito do futuro do ensino jurídico no Brasil.

4 Todos os dados apresentados neste item foram extraídos de CEPI (2018a) e, para evitar distorções, procurou-se manter, tanto quanto possível, a redação original.

de *softwares* na atividade jurídica são relevantes; a maioria dos entrevistados acredita que esses impactos já estejam ocorrendo.

As cinco áreas em que os escritórios entrevistados mais atuam são: trabalhista (68%), família/sucessões e contratos (51%), tributário (48%) e imobiliário (41%).⁵ E, entre os escritórios entrevistados que atuam na advocacia contenciosa, mais da metade possui atividade em contencioso de massa.

O uso disseminado de modelos e minutas sugere uma repetição das atividades de produção de documentos e, portanto, espaço para automatização no auxílio à execução dessas tarefas. Constatou-se também que a geração automática de documentos a partir de um conjunto de informações fornecidas pelo usuário é tecnologia de *softwares* já difundida e implementada de diversas formas, e seria um primeiro passo na direção de automatização de tarefas jurídicas mais complexas.

Os escritórios de maior porte, além da maior capacidade de investimento em tecnologia, estão mais preparados no que diz respeito às condições para a implementação de automatização de tarefas jurídicas.

A pesquisa quantitativa (CEPI, 2018a) apresentou três constatações:

- (i) há desigualdades significativas no uso de tecnologia, geralmente explicadas pelo porte dos escritórios, medido em número de advogados(as) atuantes;⁶
- (ii) o uso mais disseminado de tecnologia contempla apenas ferramentas básicas de organização e cadastro de informações (*softwares* de gestão financeira e processual) e não ferramentas avançadas que auxiliem a própria atividade jurídica (*e.g.*, *softwares* de geração automática de documentos);
- (iii) há amplo espaço para implementação de ferramentas tecnológicas avançadas diante dos indícios de alta repetitividade dos trabalhos,

5 A área trabalhista tem grande repetitividade na natureza de suas demandas, com apenas 241 assuntos cadastrados (CNJ, 2019, p. 204).

6 Os escritórios de maior porte, em geral, tendem a estar mais preparados para uma atuação com base em tecnologias computacionais avançadas.

que se verificam na presença frequente do contencioso de massa entre as atividades dos escritórios e no uso disseminado de modelos.

1.2. SUMÁRIO EXECUTIVO DA PESQUISA QUALITATIVA⁷

O sumário executivo da pesquisa qualitativa (ou pesquisa qualitativa) (CEPI, 2018b), por sua vez, diz respeito aos casos de aplicação tecnológica nos setores público e privado e ocupa-se em responder à seguinte questão: *Como os operadores do Direito podem se preparar para as profissões jurídicas baseadas em tecnologia?*

O ganho de produtividade é apontado como provavelmente o maior impacto da tecnologia. Um aumento de produtividade foi verificado nas organizações jurídicas que adotaram tecnologia no âmbito das atividades do contencioso de massa.⁸

A pesquisa qualitativa (CEPI, 2018b) também indica que (i) as características do contencioso de massa (grande volume de processos, teses repetidas e baixo retorno financeiro por demanda) são propícias para a adoção de soluções tecnológicas;⁹ (ii) o processo de substituição de tarefas realizadas

⁷ Todos os dados apresentados neste item foram extraídos do sumário executivo da pesquisa qualitativa (CEPI, 2018b) e, para evitar distorções, procurou-se manter, tanto quanto possível, a redação original.

⁸ O aumento de produtividade também pode ser sentido no setor público. A pesquisa destaca que, no âmbito do Poder Judiciário, o uso de tecnologias é capaz de proporcionar uma redução mais rápida do contingente de processos julgados em demandas repetitivas, bem como melhorar a gestão interna de processos em secretaria, servindo, inclusive, de ferramenta de auxílio para a elaboração de decisões judiciais.

⁹ Entre as causas mencionadas para a adoção e o desenvolvimento tecnológico no contencioso de massa estão: (i) a crescente pressão de clientes pela redução do preço pago por processos; (ii) os elevados custos de gestão associados ao grande volume de processos; (iii) grande repetição nos argumentos jurídicos apresentados nas demandas; (iv) expectativa de que a automação de rotinas reduzirá o número de erros humanos; e (v) interesse em melhorar a visualização de processos e a produção de relatórios para clientes.

por profissionais da área jurídica se concentra, sobretudo, em cargos mais baixos da hierarquia organizacional (*e.g.*, estagiários e advogados juniores) ou nas vagas de profissionais que dão suporte à atividade (*e.g.*, paralegais e funcionários administrativos); (iii) algumas organizações adotam arranjos organizacionais peculiares, visando a uma maior integração tecnológica aos serviços jurídicos (*e.g.*, aproximação de escritórios a *startups* no campo jurídico).

De acordo com os escritórios entrevistados, os primeiros projetos envolvendo tecnologia se concentraram em executar tarefas mais simples, como agendamento, registros em sistema de gestão de processos, geração de documentos simples.¹⁰ Com o passar do tempo e o acúmulo de experiência, tais projetos foram ganhando complexidade.

Atualmente, as tecnologias alcançam as atividades de menor complexidade, sendo perceptível um gradativo desaparecimento de funções de inserção, busca e classificação manual de dados, assim como de atividades de *backoffice*, realizadas por profissionais da área administrativa (paralegais e secretárias).

No que diz respeito, especificamente, à atividade profissional dos operadores do Direito, a pesquisa qualitativa indica algumas possíveis transformações decorrentes do emprego da tecnologia, a saber:

- (i) surgimento de novas funções que exigem novas habilidades, gerando cargos completamente novos (*e.g.*, profissionais híbridos, que dominam especialização jurídica e têm familiaridade com noções de programação);
- (ii) exigência de novas habilidades para funções já conhecidas (*e.g.*, exigência de que advogados dominem a linguagem tecnológica elementar); e
- (iii) nova ênfase em competências e especializações que já eram exigidas em alguma medida, mas que, em virtude da aplicação de

10 Em nenhum dos casos um projeto tecnológico teve início em atividades de alto grau de complexidade (*e.g.*, análise preditiva de decisões judiciais).

tecnologia, adquirem maior importância (*e.g.*, a capacidade de trabalhar em grupo e enfrentar casos complexos a partir de perspectivas interdisciplinares).

Por fim, destaca-se que, apesar de a absorção tecnológica não ser um processo trivial e espontâneo (ao contrário, é complexo e de árdua implementação), há um ecossistema de inovação no campo jurídico em formação.

2. O PANORAMA TECNOLÓGICO DO PROCESSO JUDICIAL NO BRASIL: TEMPOS DE TRANSFORMAÇÃO

A comunidade jurídica brasileira sempre demonstrou certa resistência ao emprego de novas tecnologias no âmbito do processo judicial.¹¹ Alguns episódios marcantes são lembrados pela doutrina: em 1929, o Tribunal da Relação de Minas Gerais anulou uma sentença criminal datilografada, por

11 Seguramente, essa não é uma característica unicamente dos profissionais brasileiros, pois, como relata Richard Susskind (2019, p. 33, tradução nossa), “muitos juízes e advogados ficam desconfortáveis quando falam de tecnologia”. No nosso caso, uma série de razões históricas talvez dificulte a incorporação da tecnologia no âmbito do Direito. A título de ilustração, lembramos do desenvolvimento tardio da indústria nacional. Enquanto a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra na década de 1780, se fazia sentir em outros países ainda na década de 1840 (HOBBSAWM, 1996, p. 27-28), a indústria brasileira ainda se encontrava em seus primeiros e mais modestos passos no início do século XIX (PRADO JÚNIOR, p. 224-225). Para se ter uma ideia da baixa complexidade da atividade econômica do Brasil na segunda metade do século XIX, Celso Furtado, ao tratar do comportamento da renda real naquele período, dividiu a economia brasileira em três setores principais: “[o] primeiro, constituído pela economia do açúcar e do algodão e pela vasta zona de crescimento da economia de subsistência ligada a ela, se bem que por vínculos cada vez mais débeis. O segundo, formado pela economia principalmente de subsistência do sul do país. O terceiro, tendo como centro a economia brasileira” (FURTADO, 2007, p. 208). Nos dias de hoje, o Brasil infelizmente continua atrás na inovação tecnológica, seja nos segmentos de alta, média ou de baixa intensidade tecnológica (CONCEIÇÃO, 2019).

considerar que o uso da máquina de escrever poderia comprometer o sigilo das decisões antes da publicação; no fim da década de 1980, várias sentenças foram anuladas porque os juízes haviam usado computador e os tribunais receavam que esse equipamento, por permitir a reprodução de sentenças em série, pudesse prejudicar a devida atenção dos magistrados às particularidades de cada caso; em 2007, alguns interrogatórios por videoconferência foram invalidados, ao fundamento de que ofenderiam o direito à ampla defesa (COELHO, 2007).

Por muito tempo, os operadores do Direito lidaram com o chamado processo físico, em que todas as petições e decisões judiciais eram veiculadas em papel.¹² Pouco a pouco, a informatização dos processos judiciais ganhou espaço.

Marco da informatização dos processos judiciais no Brasil, a Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, permite o uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais.¹³ Embora ainda haja um grande número de processos em autos de papel tramitando Brasil afora, é possível afirmar que já vivenciamos a era do processo judicial eletrônico.

Alguns autores dividem os sistemas de processos eletrônicos em cinco gerações: (i) a do “foto-processo”, em que a visualização das peças e do sistema se dá no formato “retrato”, imitando os autos de papel; (ii) a do “e-processo”, em que a ideia da *digitalização* é superada pela de *virtualização*; (iii) a do “ia-processo”, que diz respeito à incorporação da inteligência artificial ao processo eletrônico; (iv) a do “i-processo” (ou processo da internet), que trata da conexão do processo com o mundo virtual de informações; e (v)

12 Não se conhece, na experiência das últimas décadas no âmbito do Poder Judiciário, um procedimento inteiramente oral.

13 Antes da Lei n. 11.419/2006, alguns textos legais previam a aplicação de algum tipo de tecnologia no processo judicial (*e.g.*, Lei n. 8.245/1991, que admitia a utilização de fac-símile para citações, e a Lei n. 9.800/1999, que também a admitia para o peticionamento, porém ressaltando que a via física da petição deveria ser entregue posteriormente no respectivo cartório), mas ainda não era possível falar em processo eletrônico.

a do “*big data*-processo”, em que o trinômio dados-informação-conhecimento é capturado no contexto dos megadados (CHAVES JÚNIOR, 2020, p. 511-514).

Na conhecida lição de Susskind (2019, p. 33), o uso de tecnologia no Direito pode impactar o sistema judiciário, seja pela *automação* de atividades, seja pela *transformação* das práticas jurídicas. Na automação, os sistemas são utilizados para melhorar, refinar e otimizar as formas tradicionais de trabalho, e geralmente está relacionada à aplicação de tecnologia para antigas práticas de trabalho. Na transformação, há uma revolução dos hábitos tradicionais de trabalho, que permitem aos profissionais realizar tarefas e prestar serviços que não eram possíveis, ou mesmo concebíveis, no passado.¹⁴

A pesquisa quantitativa (CEPI, 2018a) indica, em princípio, que ainda estamos em uma fase de automação, típica da segunda geração do processo eletrônico. Isso em função da constatação de que (i) o uso de tecnologias de *software* mais avançadas ainda é bastante restrito nos escritórios (menos da metade dos entrevistados faz uso de *softwares*, e os que o fazem utilizam funções mais simples de gestão processual ou financeira); e (ii) a geração automática de documentos, a partir de um conjunto de informações fornecidas pelo usuário, é tecnologia de *software* já difundida e implementada de diversas formas, e seria um primeiro passo na direção da automatização de tarefas jurídicas mais complexas.

A pesquisa qualitativa (CEPI, 2018b), por sua vez, apresentou uma perspectiva diferente desse panorama ao retratar a existência de um ecossistema de inovação no campo jurídico, composto de desenvolvedores de tecnologias (*e.g.*, *lawtechs*), consumidores (*e.g.*, escritórios de advocacia e departamentos jurídicos), investidores (*e.g.*, sócios de escritórios, advogados), entidades responsáveis por capacitar seus profissionais (*e.g.*, faculdades de Direito) e entidades de fomento (*e.g.*, Associação Brasileira de *Lawtechs & Legaltechs* – AB2L).¹⁵

¹⁴ Em resumo, a automação mantém formas tradicionais de trabalho, enquanto a transformação proporciona uma disrupção com antigas práticas (SUSSKIND, 2019, p. 34).

¹⁵ É interessante a presença de uma entidade de fomento tecnológico, como a AB2L, no

Oscar Vilhena Vieira, ao comentar a pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”, ressaltou os seus elementos qualitativos, por considerar que “ali tem uma fotografia mais fiel deste momento [de mudanças nas profissões jurídicas decorrentes da tecnologia] que a gente está vivendo”.¹⁶ Com efeito, há uma percepção generalizada de que a tecnologia está gradualmente sendo disseminada no cenário jurídico brasileiro.

Não seria exagero afirmar que o Poder Judiciário brasileiro vem impulsionando o avanço tecnológico no âmbito do Direito por meio de diversas iniciativas de aprimoramento da gestão dos processos judiciais (*e.g.*, Victor, no Supremo Tribunal Federal, com o objetivo de otimizar a análise de repercussão geral).¹⁷ A relutância de outrora deu lugar a certo entusiasmo.

Ninguém duvida de que o emprego de tecnologia impactará positivamente a produtividade do Poder Judiciário, pois, como aponta a pesquisa qualitativa (CEPI, 2018b), o ganho de produtividade não se limita à iniciativa privada e tem potencial de ser ainda maior no Poder Público.¹⁸

cenário jurídico, na medida em que auxilia a discussão da aplicação da tecnologia no Direito. A título de ilustração, foi realizada entre os dias 24 e 28 de agosto de 2020 a AB2L Law Disruption Week (evento *on-line*), ocasião em que foram discutidos, entre outros, o futuro do ensino jurídico, bem como os desafios jurídicos e éticos da inteligência artificial.

¹⁶ Exposição apresentada no evento Tecnologia no Direito: você está preparad@?, realizado em 3 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cQf4NKy2I4Q&t=258s>. Acesso em: 8 ago. 2020.

¹⁷ Para uma consulta mais detalhada de algumas das iniciativas do Poder Judiciário, ver Rosa e Guasque (2020).

¹⁸ Adam Smith (2007, p. 268) já defendia que um dos caminhos para o aumento da produtividade é o acréscimo e aperfeiçoamento das máquinas e instrumentos que facilitam e abreviam o trabalho. Diz o autor: “The annual produce of the land and labour of any nation can be increased in its value by no other means but by increasing either the number of its productive labourers, or the productive powers of those labourers who had before been employed. The number of its productive labourers, it is evident, can never be much increased, but in consequence of an increase of capital, or the funds destined for maintaining them. The productive powers of the same number of labourers cannot be increa-

Mas nem tudo são flores.

Em primeiro lugar, há que se fazer uma distinção entre *softwares* complexos, mas que usam técnicas mais corriqueiras de processamento de dados, e aqueles que usam tecnologia de inteligência artificial propriamente dita.

Os *softwares* que usam inteligência artificial (*i.e.*, que empregam técnicas como *machine learning*) são extremamente caros, complexos e ainda com pouca ou nenhuma aplicação prática e difundida na área das ciências sociais aplicadas.

Aliás, em outras áreas, mesmo mais técnicas, ainda são raros os casos de aplicação prática e não meramente laboratorial da inteligência artificial.¹⁹

Merecem registro as seguintes considerações de Carlos Ivan Simonsen Leal:

Nós hoje temos, ainda, muito pouco conhecimento aplicado à área de ciências humanas utilizando inteligência artificial. [...] A principal mensagem é essa: mudanças de processos, automização de processos, tudo isso, isso não é realmente a inteligência artificial, isso é mudança de tecnologia de processo.²⁰

sed, but in consequence either of some addition and improvement to those machines and instruments which facilitate and abridge labour; or of a more proper division and distribution of employment. In either case an additional capital is almost always required. It is by means of an additional capital only that the undertaker of any work can either provide his workmen with better machinery or make a more proper distribution of employment among them. [...]"

¹⁹ Sobre o estado da arte na inteligência artificial, ver Russell e Norvig (2013, p. 54-55).

²⁰ Apresentação no *webinar* I Fórum sobre Direito e Tecnologia, 2020, parte I, realizado em 29 de junho de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LbVnv7a-1wkU&t=1174s>. Acesso em: 3 ago. 2020.

Embora seja difícil conceituar inteligência artificial – e diversos são os conceitos encontrados na literatura²¹ –, Stuart Russel e Peter Norvig (2013, p. 67) privilegiam a abordagem do *agente racional*, na qual se exige um agente racional não apenas para *coletar* informações, mas também para *aprender* tanto quanto possível a partir do que ele percebe.

Nesse contexto, são enfatizados aspectos como *aprendizado* e *autonomia* e, depois de adquirir experiência suficiente sobre seu ambiente, o comportamento do agente racional pode se tornar efetivamente *independente* de seu conhecimento anterior (RUSSEL e NORVIG, 2013, p. 68).

Também é importante dizer que as particularidades da utilização de quaisquer *softwares* voltados para o processo judicial devem satisfazer o princípio da eficiência, previsto no art. 37 da Constituição Federal. Os custos da inovação devem ser compatíveis com a solução tecnológica, ou seja, não se admitem gastos excessivos para a solução de problemas de baixa repercussão de ordem prática no sistema de justiça.

O Tribunal de Contas da União (TC 008.903/2018-2, Rel. Min. Raimundo Carreiro, j.: 03.07.2019) já decidiu que a informatização do processo

21 Oportunos são os comentários de Susskind (2019, p. 263-264): “There are two broad ways to define AI. The first is ‘architectural’, in terms of the tools and techniques used. When I worked on AI in the 1980s, the technological fashion was for rule-based systems and logic programming. This was the first wave of AI that actually worked –systems that were explicitly programmed to undertake tasks by, essentially, following huge decision trees and flow charts put together by human developers (more on which below). Today, different methods, like ‘supervised machine learning’ and ‘deep neural networks’, are very popular. This is the second wave –instead of following explicitly articulated rules, these systems ‘learn’ from large bodies of past data. Ordinarily, however, technical terms and concepts mean little to most non-specialists, for whom a second type of definition –‘functional’– is more useful. When we speak about AI in functional terms, we are talking about what these systems actually do, what tasks they undertake. And, very generally, when many AI specialists and others refer today to AI, they are speaking of systems that perform tasks (for example, solving problems, writing music, recognizing emotions, laying bricks) that in the past we thought required the intelligence of human beings. [...]”

judicial deve ser examinada sob a ótica de uma política pública, e não como apenas um procedimento de modernização tecnológica. É preciso evitar, por exemplo, uma sobreposição e duplicidade nas soluções pelos tribunais, sob pena de serem gerados gastos desnecessários.²²

Para além das dificuldades técnicas e dos altos custos que envolvem o desenvolvimento de *softwares* mais complexos, existem também questões éticas que devem ser prévia e amplamente discutidas pela comunidade jurídica e pela sociedade em geral.

A literatura destaca o caso do *software* COMPAS (Correctional Offender Management Profiling for Alternative Sanctions), utilizado para auxiliar juízes no estado de Wisconsin (EUA) a tomarem decisões sobre pedidos de liberdade provisória aos presos em flagrante, em que uma pessoa, apenas por ser negra, tinha o dobro de chances de ser considerada perigosa do que uma pessoa branca nas mesmas condições (FERRARI e BECKER, 2020, p. 199-200).

Paulo Henrique dos Santos Lucon (2020, p. 460), ao tratar da importância da transparência algorítmica e *accountability* no uso da inteligência artificial, afirma que dificuldades na obtenção da transparência algorítmica importam em violação aos preceitos do processo constitucional.²³

Por tal razão, em boa hora o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Portaria n. 197, de 22 de novembro de 2019, instituindo um grupo de trabalho destinado à elaboração de estudos e propostas voltados à ética na produção e no uso da inteligência artificial no Poder Judiciário.²⁴

22 Entendemos que o raciocínio se aplica não apenas à informatização do processo, mas também a qualquer iniciativa de desenvolvimento de *software* ligado ou não à inteligência artificial.

23 Sem dúvida, esse raciocínio também se aplica a qualquer *software* que não se valha de inteligência artificial propriamente dita.

24 O CNJ vem regulamentando a aplicação da tecnologia computacional no âmbito do Poder Judiciário, v.g., a Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020, que dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de inteligência artificial, e a Portaria n. 271, de 4 de dezembro de 2020, que regulamenta o uso de inteligência artificial.

Se não acreditamos na imediata aplicação de inteligência no âmbito dos processos judiciais, então nos filiamos àqueles que defendem que no curto prazo não se verificará mais que a mera *automação* do Direito? Absolutamente, não. Apenas entendemos que a *transformação* do Direito, em um prazo relativamente curto, advirá de tecnologias que não dependam, necessariamente, de *softwares* sofisticados ou extremamente complexos.

Nesse ponto, fazemos uso novamente das lições de Susskind (2019, p. 34-35):

É compreensível, porém equivocado, pensar que as tecnologias que trazem transformação devam ser avançadas e complexas, enquanto que a automação seja tecnologicamente mais simples. Na verdade, muitos dos sistemas mais sofisticados e avançados do mundo não fazem mais do que automatizar processos preexistentes altamente complicados. Os sistemas de reserva e de agendamento envolvendo companhias aéreas são um exemplo. Ao mesmo tempo, algumas das transformações de maior impacto são tecnologicamente bastante primitivas (caixas eletrônicos, por exemplo). Isso também ocorre com a primeira geração de tribunais *on-line* [...]. Eles dependem muito, é claro, da formidável infraestrutura tecnológica da internet e da rede mundial de computadores (tribunais *on-line* não seriam possíveis sem essas tecnologias), mas muitos dos sistemas básicos que assentam nesta fundação são bastante primitivos em termos técnicos. No entanto, [...] gerações posteriores de sistemas mais avançados, baseados em aprendizado de máquina e inteligência artificial (e outras tecnologias), estão surgindo no horizonte. É provável que isso traga uma transformação muito maior.²⁵ (Tradução nossa)

25 No original: “It is understandable but wrong-headed to think that technologies that bring transformation must be advanced and complex, whereas automation is technologically simpler. In fact, many of the world’s most sophisticated and advanced systems do no more

Não se advoga aqui o abandono ou o desincentivo das iniciativas do Poder Judiciário que envolvam tecnologias mais sofisticadas. Apoiamos o desenvolvimento de tecnologias capazes, por exemplo, de realizar o reconhecimento facial das partes e testemunhas (para que o juiz, em audiências remotas, tenha a certeza de suas identidades), bem como a transcrição automática de depoimentos e oitivas em audiências gravadas em formato audiovisual, dispensando-se a lavratura de atas.²⁶ Também somos favoráveis a que os *atos ordinatórios* sejam praticados diretamente por uma máquina, já que estes, pela regra do atual Código de Processo Civil, independem de despacho (art. 203, § 4º). Há uma infinidade de aplicações tecnológicas, como a possibilidade de uma máquina gerar um relatório com todos os elementos de prova produzidos durante o arco processual e a consequente preparação de uma minuta de decisão judicial.²⁷

Sem um apego desmedido à tecnologia, tende-se a evitar que um abismo se abra entre o “jurisdicionado analógico”, cujo processo tramita em autos de papel muitas vezes esquecidos em escaninhos, e o “jurisdicionado digital”,

than automate highly complicated pre-existing processes. Airline booking and scheduling systems are one example. At the same time, some of the highest-impact transformations are technologically quite primitive (ATMs and cash dispensers, for instance). So it is with the first generation of online courts, as introduced in this book. They rely very largely of course on the formidable technological infrastructure of the internet and the world wide web (online courts would not be possible without these technologies), but many of the basic systems that sit on this foundation are fairly primitive in technical terms. However, as envisaged in Part IV of this book, later generations of more advanced systems, based on machine learning and AI (and other technologies), are coming over the horizon. These are likely to bring much greater upheaval”.

26 A transcrição automática dos depoimentos pessoais e da oitiva de testemunhas permitirá que aplicações tecnológicas possam trabalhar com os dados fornecidos nas audiências.

27 A possibilidade de relatório com indicação de elementos de prova foi mencionada por William Santos Ferreira durante aula da pós-graduação *stricto sensu* da PUC-SP, no ano letivo de 2020.

cujo processo é gerido com o auxílio de diversas máquinas inteligentes, que demandaram uma exagerada quantia do erário.

É medida premente a digitalização de todos os processos físicos,²⁸ sob pena de haver implicações negativas ao próprio acesso à justiça.²⁹ Vale ressaltar que, durante o ano de 2018, cerca de 16% do total de processos novos ingressaram fisicamente (CNJ, 2019, p. 95). Ainda hoje tramita uma infinidade de processos físicos, sem previsão de transposição desses processos para o ambiente eletrônico.

3. REFLEXÕES SOBRE O FUTURO DO ENSINO JURÍDICO NO BRASIL

É da tradição das nossas faculdades de Direito, ressalvadas algumas exceções, a adoção de um método de ensino em que os professores são os protagonistas, ficando reservado aos alunos o papel de assimilar os ensinamentos transmitidos em sala de aula.

Entretanto, o ritmo crescente da aplicação de tecnologia na atividade jurídica pode remodelar o ensino jurídico no país. É contraintuitivo supor que uma aula de introdução de processamento de linguagem natural (NLP, do inglês *natural language processing*) deva ser ministrada do mesmo modo que uma aula de direito romano. Com efeito, os alunos terão melhores condições de desenvolver conhecimentos e habilidades ligados às aplicações da tecnologia na atividade jurídica em um ambiente participativo.³⁰

28 Ressalvados, por certo, os casos em que a tramitação em autos de papel é justificada, e não resultado de um gargalo tecnológico.

29 Ninguém duvida de que o acompanhamento de processos físicos seja mais difícil do que o de processos eletrônicos (dificuldade que se acentua quando da tramitação em grau recursal, sobretudo perante os tribunais superiores).

30 Sem adentrar na discussão a respeito de qual método (tradicional ou participativo) é o mais adequado para o ensino jurídico, porque extrapolaria os propósitos deste trabalho, limitamo-nos a invocar as considerações de George Pólya (2004, p. 1) no sentido de que “[o]ne of the most important tasks of the teacher is to help his students. This task is not

Não se vislumbra, ao menos por enquanto, um cenário em que o advogado (ou mesmo o juiz) tenha que saber programar um *software* para exercer plenamente a sua profissão. No entanto, assim como o domínio de outros idiomas (*e.g.*, inglês) abre diversas oportunidades para o profissional de hoje, o domínio dos vocabulários tecnológicos elementares será essencial para o profissional do futuro.

Como anteriormente mencionado, a disseminação da tecnologia no âmbito do Direito implicará (i) o surgimento de novas funções que exigem novas habilidades, gerando cargos completamente novos; (ii) novas habilidades requisitadas de velhas funções; e (iii) nova ênfase em competências e especializações que serão cada vez mais exigidas.

Faz-se oportuno mencionar o Relatório das Iniciativas de Ensino (CEPI, 2018c), fruto da pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”, dando conta da criação pelo CEPI da FGV DIREITO SP: (i) em 2017, de laboratórios de tecnologia (disciplinas optativas de 90 horas/aula oferecidas em parceria com *legaltechs* que tiveram como foco a produção, pelos alunos, de um projeto de tecnologia que impactasse a prestação dos serviços jurídicos); e (ii) em 2018, de imersões (disciplinas optativas com uma semana de duração, nas quais os alunos enfrentaram questões práticas que os conduziram a uma intensa reflexão sobre os desafios de novos problemas jurídicos e das profissões jurídicas, estimulando-os a propor soluções variadas, mediante o contato com diversos agentes envolvidos no tema).³¹

quite easy; it demands time, practice, devotion, and sound principles. The student should acquire as much experience of independent work as possible. But if he is left alone with his problem without any help or with insufficient help, he may make no progress at all. If the teacher helps too much, nothing is left to the student. The teacher should help, but not too much and not too little, so that the student shall have a reasonable share of the work”.

31 Todas as informações referentes aos laboratórios de pesquisa e às experiências de imersão foram extraídas da pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”, mais especificamente do Relatório das Iniciativas de Ensino (CEPI, 2018c).

Nos laboratórios de pesquisa, os alunos tiveram a experiência de desenvolver, em conjunto com uma empresa parceira, um projeto de tecnologia que alterasse a forma como as atividades jurídicas estão sendo desempenhadas.³²

Interessante notar que as *legaltechs* tiveram um papel essencial nesses laboratórios de pesquisa, razão pela qual as faculdades de Direito que tenham interesse em oferecer disciplinas relacionadas ao uso da tecnologia no Direito devem, o quanto antes, conhecer o ecossistema de inovação no campo jurídico. No caso das faculdades públicas, o senso de urgência deve ser ainda maior, haja vista as implicações do regime jurídico-administrativo sobre a realização de parcerias entre as entidades públicas e a iniciativa privada.

Nas experiências de imersão, os alunos tiveram a chance de discutir as dificuldades decorrentes das mudanças tecnológicas, bem como propor uma solução a partir de desafios reais, aproximando-os dos profissionais que se dedicam a resolver tais problemas.

Chama a atenção o fato de que os alunos perceberam a importância do trabalho em equipe do início até o fim de um projeto. Essa dinâmica de trabalho interpessoal certamente será uma característica marcante das equipes multidisciplinares encarregadas de desenvolver tecnologias na atividade jurídica (seja nos escritórios de advocacia, seja nos órgãos judiciais). Por essa razão, as faculdades de Direito devem se esforçar em implementar

32 As duas edições dos laboratórios de pesquisa tiveram como objetivos comuns: (i) familiarizar os alunos com uma gramática tecnológica; (ii) capacitá-los a desenvolver em grupo um projeto tecnológico; (iii) induzi-los a uma reflexão sobre a complexidade do trabalho em grupo e da comunicação interna para o desenvolvimento de projetos; (iv) aprimorar suas habilidades de monitoramento de atividades em grupo e da comunicação não violenta entre seus membros; (v) capacitá-los para apresentações curtas, diretas e consistentes sobre o seu projeto; e (vi) levá-los a desenvolver uma forma de pensar baseada em experimentações e prototipagem de processos e produtos. A primeira edição do laboratório teve como foco as tecnologias de automação de documentos jurídicos, ao passo que a segunda teve como meta a construção de um *chatbot* que auxiliasse o público leigo a saber sobre a viabilidade de perseguir seus direitos no âmbito judicial antes mesmo de procurar auxílio de um advogado.

métodos participativos em sala de aula, capazes de estimular a formação de comunidades de trabalho pelos alunos.³³

Até mesmo a forma de avaliação dos alunos tende a sofrer modificações no futuro. No modelo tradicional, o professor expõe a matéria durante as aulas e verifica – via de regra, por meio de prova escrita – o volume de informações apreendidas pelo aluno. Nas disciplinas ligadas ao uso de tecnologia no Direito, que reclamam uma participação coletiva dos alunos, a avaliação não deve ser feita com base em uma prova tradicional, mas sim recair sobre outros critérios, como o desempenho do grupo na disciplina (podem ser avaliados a participação dos alunos em sala de aula, o grau de desenvolvimento de determinado projeto, a qualidade da apresentação final do grupo, entre outros).

Essa ambientação das “novas” tecnologias ao Direito pode resultar tanto na inserção de novas disciplinas nas grades curriculares das faculdades de Direito quanto na resignificação de inúmeros institutos jurídicos considerados “tradicionais”.

Algumas faculdades passaram a oferecer a disciplina Direito Digital, o que ilustra um novo horizonte criado pela aplicação de tecnologia, ainda que relativamente tardia.³⁴ Já se defende que as universidades também devem focar na produção e comercialização de inovação, e não se restringir à produção científica e ao ensino (MORCEIRO, 2018, p. 126-127).

O direito digital possivelmente ganhará ainda mais destaque nas grades curriculares nas próximas décadas, à medida que forem desenvolvidas tecnologias cada vez mais relevantes para a atividade jurídica.³⁵

33 A pesquisa qualitativa (CEPI, 2018b, p. 33) aponta que nos próximos anos os profissionais da área jurídica deverão trabalhar em equipes multidisciplinares (*e.g.*, engenheiros, cientistas da computação, administradores).

34 Algumas áreas do conhecimento fazem uso dessas “novas” tecnologias há muito tempo.

35 Vale lembrar que o próprio direito constitucional ganhou destaque nas últimas décadas depois que a Constituição Federal passou a ocupar o centro do ordenamento jurídico, antes ocupado pelo Código Civil. Valemo-nos do seguinte escólio do Ministro Luís Roberto Barroso (2009, p. 362): “[n]os Estados de democratização mais tardia, como Portugal,

Em um contexto no qual os processos judiciais tramitam eletronicamente, a tecnologia impactará diversos institutos tradicionais do Direito, os quais permaneceram imunes a críticas por muito tempo. No campo do direito processual, alguns autores falam em “virada tecnológica do direito processual” (NUNES, 2020, p. 73).³⁶

Apenas para citar um exemplo, nas ações de execução de cheque, os tribunais exigem, como regra, a apresentação do título executivo original. Admite-se a dispensa do original apenas em determinadas situações (*e.g.*, quando o cheque estiver acostado aos autos de inquérito policial) (Superior Tribunal de Justiça, REsp 712.334/RJ, Terceira Turma, Min. Ari Pargendler,

Espanha e, sobretudo, o Brasil, a constitucionalização do Direito é um processo mais recente, embora muito intenso. Verificou-se, entre nós, o mesmo movimento translativo ocorrido inicialmente na Alemanha e em seguida na Itália: a passagem da Constituição para o centro do sistema jurídico. A partir de 1988, e mais notadamente nos últimos cinco ou dez anos [referindo-se à década de 2000], a Constituição passou a desfrutar já não apenas da supremacia formal que sempre teve, mas também de uma supremacia material, axiológica, potencializada pela abertura do sistema jurídico e pela normatividade de seus princípios. Com grande ímpeto, exibindo força normativa sem precedente, a Constituição ingressou na paisagem jurídica do país e no discurso dos operadores jurídicos”.

36 Para Dierle Nunes (2020, p. 18-19), “a virada tecnológica do direito não se refere tão somente à informação/automação judicial e ao emprego de tecnologias no exercício das profissões jurídicas, com *v.g.* o processo judicial eletrônico ou o e-mail/Whatsapp para auxiliar no fluxo de comunicação, mas no impacto destas tecnologias, com destaque hoje para a inteligência artificial, na mudança dos institutos jurídicos desde seu âmbito prope-dêutico até o dimensionamento de uma nova racionalidade de sua implementação, sem olvidar a criação de novos institutos (como *v.g.* algumas plataformas de Online dispute resolution – ODR) e de práticas jurídicas absolutamente inovadoras (*v.g.* classificadores e clusterização, juízos preditivos, análise semântica latente – LSA – Latent Semantic Analysis –, tomada de decisão automatizada, coleta e separação as informações e até impactando no design das peças processuais – legal design/visual law). A coleta e análise automáticas de dados de disputas afetarão conceitos, tradições e valores, além dos próprios processos”.

j.: 02.09.2008, *DJe* 05.11.2008). No entanto, alguns autores defendem uma completa inversão dessa lógica, para que a regra nas ações de execução de título de crédito passe a ser a dispensa da apresentação do original, em função do novo paradigma trazido pelo processo eletrônico (MARTINS, ESPERANDIO e JORGETTO, 2018, p. 193-211).

A ciência processual nasceu com Oskar von Bülow em 1868³⁷ e alçou um novo patamar em 1903, quando Chiovenda proferiu a aula inaugural *L'azione nel sistema dei diritti*, na Universidade de Bolonha – a famosa *prolusione di Bologna* –, na qual procurou demonstrar a autonomia da ação em relação ao direito material.³⁸

Isso para dizer que o desenvolvimento de tecnologias cada vez mais disruptivas no âmbito do Direito pode estar criando as condições propícias para a ressignificação do *processo* como um dos institutos fundamentais do direito processual (ao lado da *jurisdição*, da *ação* e da *defesa*) ou até mesmo para a inauguração de uma nova fase da própria ciência processual.

É papel da academia se adaptar a esse contexto de transformação do Direito e propiciar aos alunos as condições necessárias para que haja o aprendizado dos novos conhecimentos, competências e habilidades que serão os traços característicos dos operadores do Direito do século XXI.

CONCLUSÕES

Historicamente, a comunidade jurídica apresenta certa relutância aos avanços tecnológicos no processo judicial. Essa resistência vem arrefecendo desde a adoção do processo judicial eletrônico, em 2006.

Nos dias atuais, estamos na segunda geração do processo eletrônico, denominada “e-processo”, em que a ideia de digitalização da primeira geração é superada pela ideia de virtualização. A próxima geração, denominada

³⁷ A obra *A teoria das exceções e dos pressupostos processuais* é apontada como a certidão de nascimento da ciência processual (DINAMARCO, 2003, p. 258).

³⁸ Para José Rogério Cruz e Tucci (2018, p. 34), esse momento constitui, na Itália, o vetor de passagem para a moderna concepção de processo como instituição pública e autônoma.

“ia-processo”, advirá quando da incorporação da inteligência artificial ao processo eletrônico.

Vivenciamos tempos de *transformação* do Direito em função do emprego, ainda que relativamente tardio, de tecnologias computacionais. Porém, tais transformações não devem estar atreladas, exclusivamente, à inteligência artificial ou a outras formas de tecnologia avançadas e complexas. Exemplo disso são as mudanças causadas pelos caixas eletrônicos, que, do ponto de vista tecnológico, não são particularmente sofisticados.

Não acreditamos que a inteligência artificial propriamente dita será empregada no processo judicial no curto prazo. Contudo, isso não significa que as iniciativas tecnológicas mais avançadas que estão sendo gestadas, sobretudo pelo Poder Judiciário, devam ser desincentivadas ou abandonadas.

No entanto, deve haver razoabilidade entre os esforços para se desenvolver uma dada aplicação tecnológica (*e.g.*, valores a serem dispendidos pelo erário) e os seus resultados práticos, lembrando que ainda existe um grande número de processos que tramita em autos de papel, além de cuidados éticos que devem cercar o uso de inteligência artificial (*e.g.*, transparência algorítmica).

O ritmo crescente de aplicação tecnológica na atividade jurídica pode remodelar o ensino jurídico no país. É contraintuitivo crer no sucesso de uma aula de NLP nos mesmos moldes em que uma aula de direito romano vem sendo ministrada nos últimos duzentos anos.

Não se vislumbra que o operador do Direito tenha de saber programar um *software* para exercer plenamente a sua função, porém não há dúvida de que certos conhecimentos e habilidades (*e.g.*, domínio dos vocabulários tecnológicos elementares e capacidade de trabalhar em grupo) serão essenciais para o profissional do futuro.

O impacto da tecnologia do Direito tende a provocar dois efeitos: (i) a inclusão de novas disciplinas nas faculdades de Direito (*e.g.*, Direito Digital); e (ii) a resignificação de diversos institutos jurídicos.

REFERÊNCIAS

BARROSO, Luís Roberto. *Curso de direito constitucional contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo*. São Paulo: Saraiva, 2009.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa quantitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018a. Disponível em: https://www.academia.edu/39575688/Sum%C3%A1rio_Executivo_da_Pesquisa_Quantitativa_TECNOLOGIA_PROFISS%C3%95ES_E_ENSINO_JUR%C3%8DDICO_. Acesso em: 20 jul. 2020.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018b. Disponível em: https://www.academia.edu/39575635/Sum%C3%A1rio_Executivo_da_Pesquisa_Qualitativa_TECNOLOGIA_PROFISS%C3%95ES_E_ENSINO_JUR%C3%8DDICO_. Acesso em: 20 jul. 2020.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *Iniciativas de ensino: inteligência artificial e profissões jurídicas*. Relatório das iniciativas de ensino vinculadas à pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018c. Disponível em: https://www.academia.edu/39307191/Relat%C3%B3rio_das_Iniciativas_de_Ensino_Projeto_TECNOLOGIA_PROFISS%C3%95ES_E_ENSINO_JUR%C3%8DDICO_. Acesso em: 20 jul. 2020.

CHAVES JÚNIOR, José Eduardo de Resende. Processo em rede orientado a dados. In: NUNES, Dierle; LUCON, Paulo Henrique dos Santos; WOLKART, Erik Navarro (coord.). *Inteligência artificial e direito processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual*. Salvador: JusPodivm, 2020.

COELHO, Fábio Ulhoa. Judiciário brasileiro ainda reluta a avanços tecnológicos. *Consultor Jurídico*, 8 set. 2007. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2007-set-08/judiciario_ainda_reluta_avancos_tecnologicos. Acesso em: 12 ago. 2020.

CONCEIÇÃO, Ana. Brasil fica para trás na inovação tecnológica. Entrevistado: Paulo Morceiro. *Valor Econômico*, São Paulo, 25 jun. 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/06/25/brasil-fica-para-tras-na-inovacao-tecnologica.ghml>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em Números 2019*. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf. Acesso em: 8 ago. 2020.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de direito processual civil*. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

ESCOLA DE DIREITO DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV DIREITO SP). *Catálogo da graduação*. Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/catalogo_graduacao_direitosp_online_2_0.pdf. Acesso em: 12 ago. 2020.

ESCOLA DE DIREITO DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV DIREITO SP). *Catálogo de disciplinas eletivas da graduação*. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/disciplina/disciplinas-eletivas>. Acesso em: 12 ago. 2020.

FERRARI, Isabela; BECKER, Daniel. Direito à explicação e decisões automatizadas: reflexões sobre o princípio do contraditório. In: NUNES, Dierle; LUCON, Paulo Henrique dos Santos; WOLKART, Erik Navarro (coord.). *Inteligência artificial e direito processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual*. Salvador: JusPodivm, 2020.

FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. 34. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

HOBBSBAWM, Eric J. *The Age of Revolution: 1789-1898*. Nova York: Vintage Books, 1996.

HOBBSBAWM, Eric J. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. Tradução de Marcos Santarrita; revisão técnica de Maria Célia Paoli. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LUCON, Paulo Henrique dos Santos. Processo virtual, transparência e *accountability*. In: NUNES, Dierle; LUCON, Paulo Henrique dos Santos; WOLKART, Erik Navarro (coord.). *Inteligência artificial e direito processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual*. Salvador: JusPodivm, 2020.

MARTINS, Marcelo Guerra; ESPERANDIO, Clift Russo; JORGETTO, Leonardo Felipe de Melo Ribeiro Gomes. Cartularidade *versus* virtualização dos títulos de crédito no processo civil eletrônico. *Revista de Processo*, v. 278, abr. 2018.

MORCEIRO, Paulo César. *A indústria brasileira no limiar do século XXI: uma análise da sua evolução estrutural, comercial e tecnológica*. 2018. 198 f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12140/tde-07122018-115824/publico/CorrigidoPaulo.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

NUNES, Dierle. Virada tecnológica no direito processual (da automação à transformação): seria possível adaptar o procedimento pela tecnologia? In: NUNES, Dierle; LUCON, Paulo Henrique dos Santos; WOLKART, Erik Navarro (coord.). *Inteligência artificial e direito processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual*. Salvador: JusPodivm, 2020.

NUNES, Dierle; BAHIA, Alexandre; PEDRON, Flávio. *Teoria geral do processo: com comentários sobre a virada tecnológica do direito processual*. Salvador: Juspodivm, 2020.

OYAMA, Érico. Foco em tecnologia é a principal das características das novas escolas de Direito. *Jota*, São Paulo, 15 out. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/carreira/foco-em-tecnologia-e-a-principal-caracteristica-das-novas-escolas-de-direito-15102019>. Acesso em: 14 ago. 2020.

PÓLYA, George. *How to Solve It: A New Aspect of Mathematical Method*. Princeton University Press, 2004.

PRADO JÚNIOR, Caio. *Formação do Brasil contemporâneo: Colônia*. 23. ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.

ROSA, Alexandre Moraes da; GUASQUE, Bárbara. O avanço da disrupção nos tribunais brasileiros. In: NUNES, Dierle; LUCON, Paulo Henrique dos Santos; WOLKART, Erik Navarro (coord.). *Inteligência artificial e direito processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual*. Salvador: JusPodivm, 2020.

RUSSEL, Stuart; NORVIG, Peter. *Inteligência artificial*. 3. ed. Tradução de Regina Célia Simille de Macedo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. *E-book*.

SMITH, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. São Paulo: Metalibri, 2007. Disponível em: https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf. Acesso em: 27 ago. 2019.

SUSSKIND, Richard. *Online Courts and the Future of Justice*. Oxford: Oxford University Press, 2019. *E-book*.

TUCCI, José Rogério Cruz e. *Giuseppe Chiovenda: vida e obra. Contribuição para o estudo do processo civil*. São Paulo: Migalhas, 2018.

TURING, Alan M. Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, v. LIX, n. 236, p. 433-460, out. 1950. A Quartely Review of Psychology and Philosophy. Oxford: Oxford University Press, 1950. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>. Acesso em: 23 abr. 2021.

CAPÍTULO 6

TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS NA ADVOCACIA: UMA ANÁLISE SOBRE OS IMPACTOS DA INCLUSÃO TECNOLÓGICA NA ESTRUTURA JURÍDICA TRADICIONAL¹

Khadja Vanessa Brito de Oliveira

INTRODUÇÃO

Apesar do caráter tradicional comumente atrelado ao ensino jurídico e da função secularmente desempenhada pelos profissionais do Direito na sociedade, a utilização de novas tecnologias começou a configurar uma demanda cada vez mais urgente no dia a dia das profissões do ramo, marcando o início de uma nova era jurídica. No entanto, em meio às comodidades, questiona-se o futuro dos operadores do Direito na revolução digital vivenciada, atualmente, pela sociedade. Tais indagações fizeram com que fosse construída, através do tempo, uma enorme barreira entre o Direito e a Tecnologia, a qual, durante anos, pensou-se ser intransponível.

O cenário passou a mudar a partir do momento em que as demandas judiciais começaram a crescer exponencialmente, dificultando a persecução de uma atividade jurídica efetiva e célere. Paralelamente a isso, também começaram a surgir questões de natureza digital que necessitavam do auxílio de profissionais do Direito. Foi sob essa perspectiva que as tecnologias disruptivas, marcadas pela expressiva ruptura de padrões, começaram a integrar os mais diversos ramos jurídicos, através de Inteligências Artificiais (IAs), *Big Data*, *Blockchain*, entre outros.

1 A autora deste capítulo agradece a seu professor orientador, Jahyr-Philippe Bichara, pelo apoio em suas publicações acadêmicas e, de igual modo, ao programa Youth, mantido pelo CGI.br, por despertar um novo olhar sobre a tecnologia.

Foi graças às inovações que se tornou possível a produção de documentos *on-line*, customização em massa, facilidade de registros audiovisuais, arbitragem *on-line*, audiências *on-line*, bem como um maior acesso à informação em geral. Os aparatos digitais, além disso, também colaboraram para a diminuição progressiva do acúmulo de processos judiciais e redução das demandas mecânicas anteriormente atribuídas aos profissionais do Direito. Quanto à aplicabilidade, a tecnologia começou a ser utilizada das mais diversas formas e para sanar uma infinidade de diferentes problemas.

Com base nisso, o presente estudo tem como objetivo expor a necessidade de utilização das tecnologias disruptivas no cenário jurídico. As soluções tecnológicas proporcionaram aos operadores do Direito uma melhora na rotina de processos e consequente otimização do tempo gasto nas demandas. O estudo contará com análises críticas sobre os impactos da inclusão tecnológica na seara jurídica e promoverá reflexões acerca das inovações digitais mais recentes. A prospecção da temática buscará compreender o que são tecnologias disruptivas, como elas alteraram a sistemática do Direito e, a partir desse cenário, entender quais são as previsões para as profissões jurídicas do futuro, com foco na advocacia.

Metodologicamente, o capítulo contará com uma revisão bibliográfica a partir de teóricos das áreas jurídica e tecnológica, aplicando-se um estudo qualitativo no que diz respeito à efetiva utilização de tecnologias disruptivas no cenário jurídico brasileiro.

1. O QUE SÃO TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS?

A palavra “tecnologia” é derivada do vocábulo grego *technè*, que remonta a um verbo arcaico, *teuchô*, e significa, de forma literal, “fabricar”, “produzir”; também remonta ao substantivo *tecnos*, que indica “instrumento” ou “arma” (MAGALHÃES e VIEIRA, 2020, p. 38). Nos dias atuais, o emprego da palavra “tecnologia” tornou-se extremamente corriqueiro, geralmente associado a um universo digital completamente integrado aos demais ramos sociais, o que significa, na visão do filósofo Manuel Castells (2005, p. 43), que a tecnologia não determina mais a sociedade, ela já é, por si só, a socie-

dade, pois, atualmente já não é mais possível descrever ou representar a vida humana sem atrelar a ela as constantes inovações digitais.

Entretanto, diferente do que corre no imaginário popular, a tecnologia começa, antes de tudo, na forma de objetos, podendo ser definida como todos os artefatos materiais fabricados pelo homem que, de alguma maneira, modificaram um padrão de vida (MITCHAM, 1994, p. 161). O fato de ter uma aplicação tão larga torna excessivamente complexo o conceito de tecnologia. Para Carl Mitcham (1994, p. 161), ela é um objeto; para Henryk Skolimowski (1966, p. 44), constitui-se como uma forma de conhecimento humano que visa criar uma realidade seguindo alguns propósitos; já Andrew Feenberg (2002, p. 7) aponta que a tecnologia se caracteriza como estrutura material da modernidade; e Martin Heidegger (2007, p. 17) define-a como a colocação da natureza à disposição do homem.

Independentemente da classificação adotada, torna-se necessário entender que, nos dias atuais, a tecnologia é considerada um objeto indissociável da própria característica humana (BAZZO *et al.*, 2003). Para diferenciar as tecnologias produzidas pela humanidade através do tempo, devem-se considerar o tipo de artefato produzido e a informação científica utilizada (CUPANI, 2016, p. 24). Desse modo, as tecnologias que remetem à inovação digital são chamadas por Alberto Cupani (2016, p. 26) de “tecnologias da informação e comunicação” e abrangem desde o rádio até o computador e os satélites, e costumam ser associadas a questões relativas à licitude de produzir e disseminar conhecimentos em massa, por meio da criação de sistemas que, por vezes, fogem ao controle humano.

Baseados nessa premissa, diversos pesquisadores começaram a idealizar novas possibilidades de vida, em que a técnica utilizada pelo homem fosse capaz de reduzir o esforço das atividades humanas. Foi sob essa perspectiva que surgiram as maiores inovações tecnológicas das quais se tem conhecimento: voar, comunicar-se a distância, entre outros (CUPANI, 2016, p. 34). Associa-se a isso a ideia de progresso e da inesgotável capacidade humana de propor novas variáveis. Sobre isso, dispõe José Ortega e Gasset (1965, p. 46, tradução nossa):

Para o homem, viver é, desde logo e antes de qualquer outra coisa, esforçar-se para que haja o que ainda não há: ou seja, ele mesmo, aproveitando para isso o que há; em soma, [viver] é produção. Com isso quero dizer que a vida não é fundamentalmente, como tantos séculos acreditaram, contemplação, pensamento, teoria. Não; ela é produção, fabricação, e apenas porque estas últimas o exigem (portanto, depois e não antes) ela é pensamento, teoria e ciência.

É nesse aspecto de constante progressão e necessidade adaptativa que as tecnologias da informação alcançaram lugares nunca antes imaginados pela ciência, passando-se a questionar, inclusive, a possibilidade de aprendizado próprio das máquinas. O pai da ciência da computação, Alan Turing, criador do teste de Turing, aduz que as máquinas podem chegar a um grau de desenvolvimento em que o ser humano possa ser substituído por elas em situações corriqueiras, caracterizando o chamado aprendizado de máquina (TURING, 1950, p. 50). Entretanto, apesar das conjecturas acerca do futuro da computação, o objeto deste estudo não é julgar a capacidade (ou não) de pensamento e desenvolvimento próprios das máquinas, mas sim entender a realidade atualmente posta e as facilidades trazidas pelas inovações digitais, principalmente em alguns ramos jurídicos, entre eles o da advocacia.

Porém, antes de adentrar no cenário tecnológico encabeçado pelos escritórios brasileiros atualmente, é importante entender o que são as chamadas tecnologias disruptivas, que se enquadram na classificação de “tecnologia da informação” anteriormente citada. Conforme definição trazida pelo *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa on-line*, a palavra “disruptivo” deriva do latim *disruptus* e significa “rompimento” e “destruição” (DISRUPTIVO, 2020). Portanto, tecnologias disruptivas remetem, no sentido literal das palavras, a inovações que causam rupturas nas estruturas sociais vigentes.

Atualmente, é possível apontar que existem dois tipos de tecnologia da informação, as primeiras são as de sustentação, cujos produtos ou serviços já foram estabelecidos e precisam baixar seu custo e aumentar qualidade para continuarem existindo no mercado. Esse tipo de tecnologia surge a partir do processo de inovação evolucionária. Enquanto isso, o segundo tipo, o

qual engloba as tecnologias disruptivas, estaria associado a um processo de inovação revolucionária, pela introdução de novos produtos no mercado que ofereçam diferentes funcionalidades, melhores características e, portanto, maior vantagem ao consumidor (SERRANO e BALDANZA, 2017, p. 40).

Em pesquisas, infere-se que o termo “disruptivo” foi utilizado pela primeira vez pelo professor de Administração da Harvard Business School Clayton M. Christensen, para se referir às tecnologias que substituíam as anteriores, estabelecendo novos padrões (MAGALHÃES e VIEIRA, 2020, p. 39). Para ser considerada disruptiva, a tecnologia ou o produto deve criar uma nova base de consumo, de modo que destrua ou, ao menos, desloque o mercado da tecnologia anterior que se propõe a substituir (SAMIT, 2019). Para Schumpeter (1961), a inovação tem origem em impulsos que são intrínsecos ao sistema capitalista, o qual transforma a vida econômica e gera desenvolvimento. Sobre isso, dispõe Clayton Christensen (1997, p. 11, tradução nossa):

As tecnologias disruptivas trazem ao mercado uma proposta de valor muito diferente [...]. Geralmente, as tecnologias disruptivas apresentam desempenho inferior ao dos produtos estabelecidos nos mercados convencionais. Mas eles têm outros recursos que alguns clientes marginais (e geralmente novos) valorizam. Produtos baseados em tecnologias disruptivas são normalmente mais baratos, mais simples, menores e, frequentemente, mais convenientes para uso.

São exemplos de tecnologias disruptivas: a internet por si só, que balançou as estruturas de todos os sistemas de comunicação; o *e-mail*, que rompeu com o serviço postal; a *Wikipédia*, que modificou a estrutura tradicional das enciclopédias em volumes; o armazenamento na nuvem, que revolucionou a forma de estocagem de arquivos; entre diversos outros exemplos (BENCKE, GILIOLI e ROYER, 2018, p. 173). O modelo de inovação disruptiva, segundo Clayton Christensen e Michael Raynor (2003), costuma ser popularmente aceito por, em seu surgimento, abarcar a “parte inferior” de um mercado e,

progressivamente, abranger a “parte superior”, permitindo o acesso a produtos e serviços até então inacessíveis a uma parte da população.

Armstrong (2019) cita como exemplo de inovação disruptiva a empresa Uber, que, apesar de ter modificado profundamente o serviço de transportes e diminuído a utilização do tradicional serviço de táxi, não criou nada novo, apenas operou mudanças na forma como o sistema estava sendo utilizado. De igual modo, a Netflix alterou a estrutura de aluguéis de filmes, retirando o espaço das antigas locadoras por meio de um sistema simples, mas bem aceito socialmente (ARMSTRONG, 2019). O que essas inovações têm em comum, além da ruptura de padrões proporcionada por elas, é que, apesar de poderem ser encaradas de uma forma “nociva” por “expulsarem” alguns nichos de mercado, elas tornaram significativamente mais fácil a vida da população e, diferente do que se possa imaginar, não impediram que outras pessoas e empresas pudessem crescer, apenas revolucionaram a forma tradicional de mercados específicos.

A disrupção cria oportunidades, pois traz consigo uma série de mudanças maciças que podem ser incorporadas ao mercado (SAMIT, 2019). E essas inovações operam dentro de padrões que foram apontados por Clayton Christensen, Michael Horn e Heather Staker (2013) com a intenção de auxiliar na previsão dos efeitos das rupturas, tanto nos mais diferentes mercados como para a população em geral. Durante seu surgimento e estabelecimento, a tecnologia não está no ápice da sua potencialidade, mas, conforme é utilizada e aprovada pelos usuários, melhora ao longo do tempo, podendo chegar a atingir todos os demais ramos da sociedade. Christensen (1997) deixa clara a importância da estratégia dos modelos de negócios nas tecnologias disruptivas, bem como assume a importância das condições políticas e culturais para que a inovação possa ser socialmente aceita sem gerar prejuízos. As tecnologias que permanecem existindo são aquelas que trazem maior benefício ao público.

A autora Charlene Li (2019) afirma que, tal como está posto o sistema de mercado hoje, as empresas costumam ter a disrupção como meta a ser atingida, esperando que dela advenha o crescimento. Entretanto, a comparação deve ser justamente oposta, pois a disrupção vem do crescimento, e somente pelo desejo humano de mudança atrelado às cobranças capitalistas é que

as inovações disruptivas podem ser criadas. Elas surgem das necessidades; sobre isso, dispõe a autora:

Crescer sempre é difícil. Crescer de modo inovador é ainda mais. É disruptivo exatamente por alterar o equilíbrio de poder das relações estabelecidas – entre clientes e empresas, participantes do setor, pessoas e departamentos de uma organização. O crescimento desafia nossa ligação como fontes de receita e clientes comprovados, ao mesmo tempo em que estimula nossas ambições de descobrir clientes e fluxos de receita novos. (LI, 2019, p. 17)

Com base nisso, é possível perceber que as mudanças ocasionadas pelas tecnologias disruptivas são, na maior parte das vezes, abruptas e mal recebidas pela sociedade tradicional, não apenas pelo ramo empresarial, mas pela população como um todo. Entretanto, observa-se que os benefícios e as facilidades advindos das inovações perpassam os receios anteriormente existentes, demonstrando diversas facilidades, tanto para as empresas, que podem incorporar as tecnologias aos seus respectivos negócios e alavancá-los, como para a comunidade, que pode ter acesso a produtos com melhor custo-benefício e praticidade.

A partir das vantagens supracitadas, serão abordadas, no decorrer das próximas seções, algumas tecnologias disruptivas incorporadas ao mundo jurídico e a resistência do ramo a elas, bem como a atual taxa de inovação de escritórios de advocacia, seguindo as diretrizes estabelecidas pelos sumários qualitativo e quantitativo de *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?*, pertencente ao projeto “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” (CEPI, 2018).

2. TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS APLICADAS AO DIREITO

Considerada função essencial do Estado e exposta pelo art. 133 da Constituição Federal como uma atividade indispensável à administração da justiça, a advocacia se preocupou, através da história, em buscar ferramentas que

auxiliassem na execução dos trabalhos jurídicos, de modo a diminuir as excessivas cargas de trabalho geralmente desempenhadas pela profissão e, ao mesmo tempo, tornar o trabalho mais eficiente. Devido a isso, inovações como a máquina de escrever, por exemplo, fizeram com que os advogados produzissem peças mais rapidamente, aumentando a produtividade. De igual modo, as prensas mecânicas e os mimeógrafos também representaram expressivos avanços na cópia de documentos, reduzindo o tempo gasto na função e aumentando a qualidade do serviço (RICHTER, 2017, p. 37).

Hoje em dia, tais trabalhos foram totalmente substituídos, abrindo espaço para computadores com processamento extremamente rápido, impressoras que imprimem dezenas de cópias em segundos e tecnologias em nuvem que permitem o acesso compartilhado de documentos e dados. Ou seja, a advocacia, profissão excessivamente tradicional no Brasil (e no mundo), encontra-se, atualmente, cercada por centenas de inovações que surgem em ritmo acelerado e proporcionam verdadeiras metamorfoses nos paradigmas presentes na prestação de serviços jurídicos (RITCHER, 2017, p. 37).

Esse cenário demonstra que, apesar das constantes resistências vivenciadas ao longo da história, as tecnologias disruptivas sempre fizeram parte da advocacia. Hoje em dia, as tecnologias da informação ajudam a moldar o mercado jurídico, e expressões como “inteligência jurídica”, “ciência de dados aplicada ao Direito”, “tecnologias disruptivas centradas em *Big Data*” e “inteligência artificial”, entre outras, já são bastante comuns em alguns escritórios pelo Brasil (e mundo!) afora. Essas tecnologias, ao mesmo tempo que geram dezenas de questionamentos e preocupações, promovem agilidade ao trabalho de profissionais das carreiras jurídicas (MAGALHÃES e VIEIRA, 2020, p. 40). Sobre isso, dispõem os autores:

Tribunais, escritórios de advocacia, fóruns, bancos físicos e digitais, empresas de investimentos, *compliance*, proteção de dados, assessoria e consultoria jurídica, entre outras, além de autarquias públicas federais e estaduais, são entidades que fazem uso de tecnologias jurídicas. Sistemas eletrônicos processuais e procedimentais, a exemplo do Processo Judicial Digital (PROJUDI) e do programa do governo federal de consolidação

e envio de dados de empregados pelos empregadores (eSocial), são exemplos de inovações disruptivas inseridas no meio. A utilização e interação com operadores do Direito (juízes, promotores, procuradores e advogados) [romperam] com padrões do procedimento tradicional de atuação. (MAGALHÃES e VIEIRA, 2020, p. 40)

Apesar das expressivas vantagens e consequente adaptação de diversos setores jurídicos aos novos paradigmas tecnológicos, o sumário quantitativo divulgado no âmbito da pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” (CEPI, 2018), a qual tinha como premissa a avaliação do grau de inserção tecnológica em escritórios de advocacia brasileiros, demonstrou que, apesar de existir amplo espaço para implementação de ferramentas tecnológicas na área, há desigualdades extremas quanto ao uso da tecnologia em escritórios, geralmente devido ao porte e número de advogados atuantes neles. Também se constatou que o uso mais disseminado da tecnologia se refere a ferramentas básicas de organização e cadastro de informações, como *softwares* de gestão financeira e processual, e não a instrumentos avançados que possam auxiliar na própria atividade jurídica. Ou seja, apesar de as tecnologias da informação disruptivas serem uma realidade no cenário jurídico brasileiro, ainda é possível perceber a falta de adequação das profissões do Direito a ela (CEPI, 2018, p. 11).

Nesse sentido, Edison Carmagnani Filho (2018) assevera que os advogados que impuserem resistência às rupturas tecnológicas recentes serão obrigados a demandar mudanças significativas em seus fluxos de trabalho, investindo em aumento nas equipes de trabalho e em treinamentos mais profundos para atender a todas as demandas. Já existem elementos capazes de transformar por completo a realidade jurídica, como a automatização de documentos, plataformas *on-line* de videoconferências e arbitragem, bancos de dados abertos, comunidades jurídicas conectadas, *marketplaces* de produtos jurídicos, IAs especializadas em demandas judiciais, ferramentas de consultoria jurídica, aplicações que disponham de aprendizado de máquina, entre várias outras coisas.

Para além de ferramentas que possam auxiliar na atividade jurídica, também estão surgindo demandas que, por si só, necessitam de um conhecimento da área tecnológica. É cada vez mais comum se deparar com questões trabalhistas ligadas à utilização de aplicativos, como Uber (SERRANO e BALDANZA, 2017, p. 42). De igual modo, também se observa o surgimento acelerado de demandas cíveis envolvendo *smart contracts* e questões tributárias relativas aos *Blockchains*; portanto, tornou-se um dever do advogado se antecipar a essas mudanças, ou, no mínimo, adequar-se a elas.

Conforme Yoram Kalman e Sheizaf Rafaeli (2007), nos últimos anos evidenciaram-se quatro principais tendências: digitalização, convergência das mídias, conectividade ininterrupta e portabilidade. Tais inovações tecnológicas criaram demandas no cenário jurisdicional, e, a seguir, serão expostas situações em que o uso da tecnologia pode contribuir de forma positiva com a execução dos processos judiciais, com foco na profissão da advocacia.

2.1. EXAME E PRODUÇÃO DE PROVAS

A empresa Google processa, diariamente, mais de 20 petabytes (PB) de dados; paralelamente a isso, estima-se que tudo que já foi escrito em todas as línguas do mundo pese cerca de 50 PB (MILLER, 2008). Ou seja, atualmente, o fluxo de dados dentro da *web* é sistemático e crescente, acumulando um enorme volume de informações referentes a cada uma das pessoas que estão conectadas na rede. Diversos são os *e-mails*, mensagens instantâneas, fotos, rotas de mapa e documentos trocados, dia após dia, através da internet, e isso faz com que a atividade de exame e produção de provas seja uma das que mais demanda tempo dos advogados (RITCHER, 2017, p. 37).

Isso se justifica, também, pelo fato de que, à medida que a tecnologia facilita a criação de dados por parte dos usuários, maior é a quantidade de documentos a serem analisados pelos advogados. Portanto, essa “fase de descobrimento” vem se tornando custosa tanto para os advogados como para os próprios clientes, pois o modelo de cobrança mais utilizado hoje em dia é o de horas trabalhadas. Assim, quanto mais tempo os advogados demoram para identificar os fatos e documentos relevantes, mais caro se torna o serviço (RITCHER, 2017, p. 37). Tal utilização de provas possui respaldo

legal no Código de Processo Civil de 2015, o qual aduz, no § 1º do art. 422, a aptidão de informações extraídas da rede mundial de computadores, bem como assevera, na Seção VIII, “Dos Documentos Eletrônicos”, regras de utilização de documentos eletrônicos no processo convencional.

Nesse sentido, as provas obtidas de maneira *on-line* já configuram uma parte importante do processo brasileiro, e, considerando todo o trabalho mecânico envolvido no exame de documentos, Benjamin Barton (2015, p. 73) demonstra algumas matérias de jornais norte-americanos, como o *The Atlantic* e o *The Wall Street Journal*, em que são apontadas vantagens de utilização da tecnologia nessa fase do processo. Entre os pontos positivos trazidos, estão o aumento da precisão e a diminuição dos custos devido à redução de mão de obra. Como os computadores não estão sujeitos a erros decorrentes do estresse e cansaço, as máquinas são mais precisas que os seres humanos, o que diminui consideravelmente a probabilidade de erro (MCGINNIS e PEARCE, 2014).

O descobrimento de máquina é geralmente feito por meio de IAs, que tentam simular as sinapses das conexões humanas e, ao lidar com uma grande quantidade de dados (*Big Data*), preveem eventos futuros pela identificação de probabilidades; essa é a chamada “codificação preditiva”. A utilização dessa tecnologia permite a análise de uma maior quantidade de documentos ao mesmo tempo, facilitando o trabalho dos advogados. Daniel Chrystal Alves Ritcher (2017, p. 39) afirma:

A codificação preditiva mostra fortes sinais de adoção já por um grande número de escritórios de advocacia nos Estados Unidos. O tempo que, principalmente, os advogados recém-contratados pelo escritório utilizavam passando por caixas e mais caixas de documentos em busca daqueles relevantes para o caso hoje está sendo usado para outras atividades. Perante a automação desta atividade, os grandes escritórios puderam reduzir o número de advogados para a realização da mesma, ou até mesmo puderam contratar profissionais estranhos ao direito para apenas operar a máquina que agora realiza a atividade praticamente sozinha.

De acordo com Dana Remus e Frank Levy (2016, p. 20), estudos recentes demonstraram que as tecnologias de codificação preditiva têm alcançado taxas de precisão maiores quando comparadas com as taxas atribuídas aos seres humanos. E, conforme previsto por John McGinnis e Russell Pearce (2014), os escritórios de advocacia deverão se adaptar ao sistema de codificação preditiva, pois empresas sem nenhuma ligação com escritórios de advocacia já começaram a oferecer serviços jurídicos a preços abaixo daqueles prestados por advogados, ameaçando o mercado. A previsão é de que, nos próximos dez anos, todos os escritórios que trabalharem com grandes litígios deverão fazer uso de alguma tecnologia de codificação preditiva (MCGINNIS e PEARCE, 2014).

2.2. ATIVIDADE DE PESQUISA

A pesquisa legal sempre fez parte da advocacia. Apesar de a atividade em si existir há anos, ela passou a contar com apoio tecnológico dos Estados Unidos, na década de 1960, quando a Ohio State Bar Association criou um sistema de pesquisas que buscasse por opiniões jurídicas. Esse sistema serviu de base para a criação de outros dois, o Lexis Legal Search e o Westlaw, que se tornaram disponíveis ao público depois de 1974 (MCGINNIS e PEARCE, 2014, p. 3048). A partir daí, os sistemas de pesquisa computadorizados passaram a crescer exponencialmente na atividade advocatícia, principalmente devido à facilidade atrelada aos modelos de pesquisa jurídica digital.

Hoje em dia, escritórios de advocacia, departamentos jurídicos e tribunais armazenam uma enorme quantidade de dados, que podem ser revisitados a partir de tecnologias específicas, a maior parte delas com o caráter “preditivo” exposto na seção 2.1. Nos tribunais, as decisões, petições e movimentações são realizadas, na maior parte das vezes, por meios eletrônicos, e todas as informações ficam armazenadas em servidores, nos quais se localizam os Bancos de Dados do Poder Judiciário Brasileiro. Esses dados são acessados, alterados, incrementados e excluídos a todo momento (MAGALHÃES e VIEIRA, 2020, p. 46). A partir dos bancos de dados, é possível acessar sistemas de apoio que acessam as informações e oferecem resultados precisos quanto aos precedentes, ao grau de confiabilidade de teses e aos principais

argumentos aplicáveis ao caso concreto. Na visão de Ritcher, “assim, o advogado humano não teria que gastar parcela do seu tempo realizando pesquisa legal e poderia utilizá-lo para outras atividades, como por exemplo o atendimento aos clientes ou construções de teses jurídicas baseadas no resultado da pesquisa legal” (RITCHER, 2017, p. 40).

Entretanto, conforme Remus e Levy (2016, p. 30), é importante pontuar que, mesmo com tais inovações, apenas parte do trabalho de pesquisa seria automatizada, restando ao advogado formular parâmetros de pesquisa a serem realizados pelo *software*, bem como interpretar os resultados oferecidos. Desse modo, o impacto dessas novas tecnologias de pesquisa na advocacia seria moderado, pois eliminaria, unicamente, o trabalho mecânico de busca, e os advogados ainda seriam necessários para a realização dos procedimentos. Para os autores, os serviços especializados podem ser vistos como uma forma de prospecção de clientes, pois oferecem uma atuação automatizada de baixo custo, fazendo com que os clientes possam voltar ao escritório para resolver questões mais complexas (REMUS e LEVY, 2016, p. 30).

No cenário anteriormente exposto, verifica-se que a automatização das atividades de pesquisa configura-se como atividade indispensável aos escritórios de advocacia. Apesar de o sumário quantitativo da pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” (CEPI, 2018) demonstrar um maior investimento de escritórios em *softwares* de gestão financeira e processual, e da maior parte dos escritórios não dispor de tecnologias de pesquisa, McGinnis e Pearce (2014) acreditam que essas mudanças ocorrerão de forma significativa nos próximos dez ou quinze anos. Para Remus e Levy (2016, p. 30), a utilização de equipamentos digitais que possam realizar análises legais possibilitará aos escritórios de advocacia uma significativa redução de custos operacionais, agregará valor ao trabalho intelectual e aumentará a competitividade dentro do mercado jurídico.

2.3. GERAÇÃO E GESTÃO DE DOCUMENTOS

A geração de documentos também é uma atividade secular desempenhada pela advocacia. É por meio da fabricação de peças que os advogados podem comunicar aquilo que concerne ao processo e, tanto para organização própria

como de outros que verão aquele trabalho, é comum que existam modelos a serem seguidos. O sumário da pesquisa quantitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” (CEPI, 2018) demonstrou que 89% dos escritórios consultados possuíam modelos/minutas para os documentos, mas desses apenas 51 dos 358 tinham um modelo unificado para a maioria dos documentos (CEPI, 2018).

Entretanto, as inovações tecnológicas já demonstram que é possível adequar, por meio de *softwares*, o formato dos documentos às necessidades individuais de cada escritório e, de maneira mais específica, a cada caso concreto (RITCHER, 2017, p. 44). No cenário atual, duas são as perspectivas a serem analisadas no tocante à gestão de documentos: as inovações tecnológicas utilizadas pelo advogado e o novo nicho de mercado criado pela tecnologia para as empresas não prestadoras de serviços jurídicos, mas sim para seus consumidores (RITCHER, 2017, p. 45). Sobre isso, dispõe:

A primeira demonstra um panorama atual e futuro positivo, pois, com a automação da atividade, os advogados poderão diminuir o tempo antes utilizado para desempenhar tal atividade. [...] Documentos que antes demoravam de 20 a 40 horas para serem produzidos passaram a ser concluídos em cerca de 5 horas.

[...]

Já a segunda perspectiva, por sua vez, demonstra um panorama atual e futuro negativo tanto para os praticantes individuais da advocacia como para os pequenos escritórios de advocacia que atuam, predominantemente, com atividades de natureza operacional, posto que o novo nicho [de] mercado voltado diretamente ao consumidor dos serviços jurídicos apresenta menor custo-benefício e boa qualidade para os casos de baixa complexidade. (RITCHER, 2017, p. 45)

O novo nicho de mercado, portanto, pode fornecer aos usuários serviços jurídicos mais simples que tornem o advogado uma mera opção, por vezes mais custosa. Desse modo, é possível entender que, para os praticantes de

trabalhos repetitivos, as tecnologias disruptivas podem acabar oferecendo uma concorrência, por desempenhar os mesmos serviços oferecidos pelo advogado, mas de uma forma mais simples e barata. Para Barton (2015, p. 215), tais tecnologias podem ampliar as possibilidades de acesso à justiça a pessoas que, antes, não podiam arcar com os valores cobrados por profissionais especializados.

Desse modo, o tradicionalismo jurídico e as barreiras impostas à entrada da tecnologia no ramo podem afastar um nicho de mercado e ajudar na popularização progressiva dos serviços jurídicos *on-line*, por exemplo. Barton (2015) defende que os serviços legais prestados pelos *sites* podem competir com os advogados de forma gradativa, até dominar todos os setores jurídicos de baixa complexidade.

2.4. PREVISÃO DE RESULTADOS

Apesar de as previsões legais não serem um fenômeno recente do mundo jurídico, é fato que elas vêm sofrendo profundas mudanças com a utilização da tecnologia de *Big Data*, que pode ser definida como a geração de probabilidades, a partir da análise dos dados disponíveis, de resultados, os quais podem ser armazenados em grandes bancos de dados que serão alimentados constantemente, em um modelo sem intervenções humanas (LUCENA, 2018, p. 16). A previsão de resultado pode influenciar diversos setores do processo, como o patrocínio ou não de causas; as formas de pagamento dos serviços prestados; as decisões acerca do que deve ser feito pelos clientes e de que estratégias devem ser adotadas pelo advogado (RITCHER, 2017, p. 49).

A utilização desses algoritmos no Direito, entretanto, deve ser acompanhada de diversos cuidados, pois as máquinas, apesar de operarem sem a interferência humana, também apresentam riscos de erros, principalmente quando se refere ao uso de dados sensíveis, como origem étnica, religião, saúde, sexualidade, entre vários outros. Tarcízio Silva (2019, p. 5) descreve que os sistemas algorítmicos tomam decisões pela sociedade com uma frequência cada vez maior, trazendo impactos em diferentes níveis e podendo moldar o comportamento e a conduta dos usuários de forma discreta, na

maioria dos casos para reproduzir relações de poder e opressão já existentes na sociedade.

Nesse cenário, a interferência direta dos operadores do Direito configura-se como elemento essencial para a manutenção do senso de justiça e humanização dos dados fornecidos pelas máquinas. Apesar da extrema precisão de resultados, a ajuda humana é necessária para que eles possam ser interpretados e aplicados aos casos concretos da melhor forma possível.

3. O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS

As transformações tecnológicas vêm ocorrendo em ritmo frenético e, como consequência, a rotina de diversas profissões também, entre elas as profissões jurídicas. Entre advogados, promotores, juízes, bem como organizações e departamentos jurídicos, escritórios e tribunais, a tecnologia divide opiniões quanto ao futuro dos operadores do Direito. A produção automatizada de documentos (contratos e petições), as plataformas digitais de resolução de conflitos (*Online Dispute Resolution* – ODR) e o uso de estatísticas para prever os resultados de decisões judiciais podem ser, atualmente, encarados como ameaças à profissão dos advogados (MAGALHÃES e VIEIRA, 2020, p. 47). Sobre isso, dispõe Ritcher (2017, p. 51):

[...] verifica-se que as inovações disruptivas estarão no epicentro do terremoto que possui forte potencial de reformulação do atual paradigma dos modelos de prestação de serviços jurídicos. Acredita-se que o advogado de hoje não mais existirá dentro de 10 ou 20 anos. Posto que é inevitável o avanço tecnológico sobre a vida em sociedade, como já vem acontecendo, notadamente, há anos. Se aquele que presta serviços advocatícios não ficar a par da metamorfose social causada pela tecnologia – a exemplo do advogado que não se adaptou à máquina de escrever e continuou a redigir suas peças processuais à punho – perderá o bonde da história, e o modelo de serviço que presta à sociedade acabará por sucumbir.

Considerando que as tecnologias se tornaram disruptivas, o Direito também precisa ser (TWIGG-FLESNER, 2016, p. 2). O direito disruptivo pode ser entendido como aquele que expressa sua racionalidade a partir do novo e constrói estratégias jurídicas para gerenciar e reduzir os riscos das tecnologias disruptivas ao mesmo tempo que se adequa a elas. Esse é o chamado direito prospectivo, que não apenas se prende ao passado, mas desenvolve pontes para o futuro. A partir daí, é possível estabelecer um fluxo entre Ciência, Tecnologia e Direito, representando todas as esferas sociais e os impactos decorrentes dessas ligações (SANTOS, MARCO e MÖLLER, 2019).

Apesar de os resultados do sumário da pesquisa quantitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” (CEPI, 2018) demonstrarem uma adaptação tímida e carente de unificação nos escritórios de advocacia brasileiros, é fato que as inovações tecnológicas já são capazes de facilitar o desenvolvimento de inúmeros trabalhos jurídicos, podendo, por vezes, até mesmo substituir a figura do advogado. Para Souza e Oliveira (2019), as IAs proporcionam velocidade e eficiência ao setor produtivo, além de promoverem criatividade, autonomia e melhoramento contínuo das rotinas profissionais. Ou seja, a perspectiva futura de ligação entre Direito e Tecnologia demonstra que as atividades mecânicas e repetitivas que, hoje em dia, são desempenhadas por advogados serão parcial ou totalmente substituídas por ferramentas mais eficientes.

A pesquisa denominada “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”, realizada pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP) em 2018, demonstra que os operadores do Direito já começaram a sentir os impactos das novas tecnologias. Inicialmente, esses impactos estão atrelados aos objetos de análise em demandas judiciais, mas também em outras esferas, como a administrativa regulatória/sancionadora, e, principalmente, com a incorporação de novas normas ao ordenamento jurídico, como a Regulação da Internet (Lei n. 12.965, de 23.04.2014) e da Internet das Coisas (Decreto n. 9.854, de 25.06.2019 – Plano Nacional da Internet das Coisas, lançado em 2018 pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações) (MAGALHÃES e VIEIRA, 2020, p. 47).

Entretanto, para além dos temores, é necessário entender que a tecnologia não extinguirá todas as atividades jurídicas. Onde houver direito e anseios por justiça, existirão profissionais que interpretem e desempenhem seu labor perante as desigualdades, e, nesse cenário, o auxílio da tecnologia pode fazer com que os prestadores de serviços jurídicos deixem de lado as atividades repetitivas para se dedicarem às atividades elementares da profissão, cumprindo, conforme a Constituição Federal, a indispensável administração da justiça (RITCHER, 2017, p. 52). Também quanto aos receios, assevera Ronald Dworkin (1999, p. 490):

Já disse o que vem a ser o direito? A melhor resposta seria: até certo ponto. Não concebi um algoritmo para o tribunal. Nenhuma mágica eletrônica poderia elaborar, a partir de meus argumentos, um programa de computador que fornecesse um veredicto aceito por todos, uma vez que os fatos do caso e o texto de todas as leis e decisões judiciais passadas fossem locados à disposição do computador.

É importante pontuar que, para além das atividades, a mudança se dará também no perfil dos profissionais do futuro. A extinção de postos de trabalho e a automatização crescente de escritórios devem vir acompanhadas da criação de novas habilidades, visto que, para lidar com a tecnologia, é necessário, antes de tudo, entender como ela funciona. Cada vez mais serão valorizados o domínio de ferramentas tecnológicas e a possibilidade de extrair as máximas potencialidades dos novos sistemas digitais.

Por isso, as tecnologias disruptivas configuram-se como ameaças a um modelo de advocacia arcaico, mas não à figura do operador do Direito. Os profissionais terão cada vez mais aparatos capazes de diminuir os trabalhos mecânicos, e poderão, desse modo, exercer a administração da justiça de uma forma mais eficiente e benéfica, tanto para si mesmos como para toda uma sociedade que necessita da atividade jurídica.

CONCLUSÃO

A partir da análise da pesquisa divulgada pelo CEPI da FGV DIREITO SP (CEPI, 2018) em relação ao futuro das profissões jurídicas no Brasil, foi possível perceber uma rejeição dos escritórios de advocacia às crescentes tendências tecnológicas do mundo moderno. Apesar de já existirem sistemas integrados de análises de dados, *softwares* de geração e gestão de documentos e até mesmo ferramentas capazes de prever resultados de causas judiciais, os principais mecanismos utilizados nos escritórios de advocacia brasileiros ainda se resumem a *softwares* de gestão financeira e processual.

Tal panorama vai completamente de encontro às previsões futuras sobre a advocacia, que aduzem uma completa revolução digital capaz de retirar do mercado todos aqueles que não se adequarem às novas tendências mundiais. A estimativa é de que, em dez anos, os escritórios de advocacia já sejam completamente diferentes dos que existem hoje. Entretanto, tal previsão não deve ser encarada com receio, mas sim com animação, pois as novas ferramentas implementadas pelas tecnologias disruptivas são capazes de reduzir os volumes de trabalho da profissão e aumentar a eficiência em cada caso, trazendo vantagens tanto para a comunidade jurídica como para a sociedade em geral.

O presente estudo não se propôs a questionar se ocorreria, ou não, a aplicação das tecnologias disruptivas na advocacia, pois ele já partiu do pressuposto de que essa inclusão gradativa acontecerá, independentemente de quantos anos sejam necessários para isso. Este capítulo buscou apresentar as principais inovações jurídicas utilizadas nos dias atuais, suas vantagens para o ramo da advocacia e a implicação, em sentido mercadológico, dessa utilização.

A partir do exposto, foi possível compreender a importância das quebras de paradigmas estruturais das profissões jurídicas e a necessidade de adequação urgente às demandas digitais. Embora não exista previsão de a advocacia deixar de existir, é certo que determinadas tarefas anteriormente desempenhadas por advogados serão completamente substituídas por máquinas no futuro, e cabe à comunidade jurídica buscar a melhor maneira de se manter no mercado, utilizando, para isso, ferramentas tecnológicas.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Paul. *Dominando as tecnologias disruptivas*: aprenda a compreender, avaliar e tomar melhores decisões sobre tecnologia que possa impactar o seu negócio. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

BARTON, Benjamin H. *Glass Half Full: The Decline and Rebirth of the Legal Profession*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

BAZZO, Walter Antonio *et al.* *Introdução aos estudos CTS: o que é ciência, tecnologia e sociedade?* Brasília: Editora OEI, 2003. 170 p.

BENCKE, Fernando Fantoni; GILIOLI, Rosecler Maschio; ROYER, Alexandre. Inovação disruptiva: uma análise das pesquisas empíricas publicadas no Brasil. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 159-180, 5 jan. 2018. Universidade Caxias do Sul. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18226/23190639.v5n2.07>. Acesso em: 15 mar. 2021.

CARMAGNANI FILHO, Edison. *A extinção do advogado*. São Paulo: Dobradura Editorial, 2018.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*: volume I. Tradução de Roneide Venâncio Majer. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. 356 p. Disponível em: https://perguntasapo.files.wordpress.com/2011/02/castells_1999_parte1_cap1.pdf. Acesso em: 1º jul. 2020.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa quantitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018.

CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997. 225 p. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/ca36/98315441292596205d44d1a775d9cfc3fe37.pdf?_ga=2.48546342.1208181122.1597529951-1113823939.1597529951. Acesso em: 1º jul. 2020.

CHRISTENSEN, Clayton M.; HORN, Michael B.; STAKER, Heather. Ensino híbrido: uma inovação disruptiva? Uma introdução à teoria dos híbridos. 2013. *Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation*. Disponível em: <https://www.christenseninstitute.org/publications/ensino-hibrido/>. Acesso em: 1º jul. 2020.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. *O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. São Paulo: Elsevier, 2003.

COSTA, Adriana Cristina da. Inteligência artificial no empreendedorismo. *In*: TEIXEIRA, Tarcísio; CHELIGA, Vinicius. *Inteligência artificial: aspectos jurídicos*. Salvador: JusPodivm, 2019. p. 39-50.

CUPANI, Alberto. *Filosofia da tecnologia: um convite*. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2016. 233 p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/187613/Filosofia%20da%20Tecnologia%20um%20convite%20e-book.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1º jul. 2020.

DISRUPTIVO. *In*: DICIONÁRIO da língua portuguesa. Lisboa: Priberam Informática, 2020. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/>. Acesso em: 1º jul. 2020.

DWORKIN, Ronald. *O império do Direito*. São Paulo: Martins Fontes, 1999. Disponível em: https://www.academia.edu/36445096/DWORKIN_Ronald_O_imp%C3%A9rio_do_direito. Acesso em: 25 abr. 2021.

FEENBERG, Andrew. *Transforming Technology: A Critical Theory Revisited*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2002. 233 p. Disponível em: https://monoskop.org/images/d/d8/Feenberg_Andrew_Transforming_Technology_A_Critical_Theory_Revisited.pdf. Acesso em: 1º jul. 2020.

HEIDEGGER, Martin. A questão da técnica. *Scientiae Studia*, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 375-398, set. 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&p-id=S1678-31662007000300006. Acesso em: 1º jul. 2020.

KALMAN, Yoram M.; RAFAELI, Sheizaf. Modulating Synchronicity in Computer Mediated Communication. San Francisco: Conference of the International Communication Association, 2007. Disponível em: <https://www.kalmans.com/synchasynchICAsubmit.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2020.

LI, Charlene. *Mindset da disrupção*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

LUCENA, Pedro Arthur Capelari de. Existe espaço para o discurso dos direitos fundamentais em eras de Big Data? *In*: MAPELLI, Aline; GIONGO, Marina; CARNEVALE, Rita (org.). *Os impactos das novas tecnologias no Direito e na sociedade*. Erechim: Deviant, 2018.

MAGALHÃES, Diego de Castilho Suckow; VIEIRA, Ana Lúcia. Direito, tecnologia e disrupção. *Revista CNJ*, Brasília, v. 1, n. 4, p. 37-51, jan. 2020. Semestral. Disponível em: <https://anhanguera.edu.br/wp-content/uploads/5-17-PB-1.pdf#page=37>. Acesso em: 1º jul. 2020.

MCGINNIS, John O.; PEARCE, Russell G. The Great Disruption: How Machine Intelligence Will Transform the Role of Lawyers in the Delivery of Legal Services. *Fordham Law Legal Studies Research Paper*, v. 82, n. 6, p. 3041-3066, 2014.

MILLER, Rich. Google Processing 20 Petabytes a Day. *Data Center Knowledge*, 2008. Disponível em: <https://www.datacenterknowledge.com/archives/2008/01/09/google-processing-20-petabytes-a-day>. Acesso em: 2 jul. 2020.

MITCHAM, Carl. *Thinking Through Technology: The Path Between Engineering and Philosophy*. Chicago: The University of Chicago Press, 1994. 397 p. Disponível em: <https://bibliodarf.files.wordpress.com/2015/09/mitcham-c-thinking-throught-technology-the-path-between-engineering-and-philosophy.pdf>. Acesso em: 1º jul. 2020.

ORTEGA Y GASSET, José. *Meditación de la técnica* (orig. 1939). Madrid: EspasaCalpe, 1965.

REMUS, Dana; LEVY, Frank S. Can Robots Be Lawyers? Computers, Lawyers, and the Practice of Law. 2016. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2701092. Acesso em: 2 jul. 2020.

RICHTER, Daniel Chrystal Alves. *Advocacia: as tecnologias disruptivas como ameaça à prestação dos serviços jurídicos?* 2017. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

SAMIT, Jay. *Seja disruptivo!* Domine a transformação pessoal, aproveite oportunidades e prospere em uma era de inovações sem fim. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SANTOS, Paulo Junior Trindade dos; MARCO, Cristhian Magnus de; MÖLLER, Gabriela Samrsla. Tecnologia disruptiva e direito disruptivo: compreensão do direito em um cenário de novas tecnologias. *Revista Direito e Práxis*, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 3056-3091, dez. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2179-89662019000403056&script=sci_arttext. Acesso em: 3 jul. 2020.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. 488 p. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3812152/mod_resource/content/2/Capitalismo%2C%20socialismo%20e%20democracia.pdf. Acesso em: 25 abr. 2021.

SERRANO, Paulo Henrique Souto Maior; BALDANZA, Renata Francisco. Tecnologias disruptivas: o caso Uber. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 5, p. 37-48, out. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441753779011.pdf>. Acesso em: 1º jul. 2020.

SILVA, Tarcízio. Racismo algorítmico em plataformas digitais: microagressões e discriminação em código. *Assimetrias e (in)visibilidade: vigilância, gênero e raça*. In: VI SIMPÓSIO INTERNACIONAL LAVITS, jun. 2019, Salvador. Disponível em: <http://lavits.org/wp-content/uploads/2019/12/Silva-2019-LAVITSS.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2020.

SKOLIMOWSKI, Henryk. The Structure of Thinking in Technology. *Technology and Culture*, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 371, 1966. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/pdf/3101935.pdf?seq=1>. Acesso em: 1º jul. 2020.

SOUZA, Carlos Affonso Pereira de; OLIVEIRA, Jordan Vinícius de. Sobre os ombros de robôs? A inteligência artificial entre fascínios e desilusões. In: FRAZÃO, Ana; MULHOLLAND, Caitlin. *Inteligência artificial e Direito*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019. p. 65-81.

TURING, Alan Mathison. Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, v. 59, n. 236, 1950.

TWIGG-FLESNER, Christian. Disruptive Technology – Disrupted Law? How the Digital Revolution Affects Contract Law. In: DE FRANCESCHI, Alberto (ed.). *European Contract Law and The Digital Single Market: The Implications of the Digital Revolution*. Cambridge: Intersentia, 2016.

CAPÍTULO 7

MODERNIZAÇÃO DO DIREITO: A APLICAÇÃO DE INOVAÇÃO ABERTA NAS ATIVIDADES JURÍDICAS

Mariana Brancato Soares Dalblon e Isabela Lopes Pureza

INTRODUÇÃO

O Direito se trata, invariavelmente, de uma ciência avessa a mudanças. Dedicada a compreender, legislar, doutrinar e codificar problemas passados com vistas a ordenar e pacificar a sociedade, a prática jurídica pouco se debruça sobre o presente, e muito menos se empenha em compreender os desafios impostos pelo futuro. Do contrário, parte do pressuposto de que os mesmos dilemas vividos por indivíduos há um século – do alto de suas carroças – serão aqueles que atormentarão a vida de pessoas que, hoje, se comunicam através de telas e constroem robôs.

Na advocacia, por outro lado, vivencia-se um cenário de extrema competição. Em um universo no qual ambientes de trabalho estampam o sobrenome do advogado que detém o escritório, a corrida pela melhor tese, pela melhor petição, pelo terno mais bonito e pelas sustentações mais elogiadas é árdua, e torna o processo criativo jurídico não só um terreno excepcionalmente estratificado, mas também intensamente infértil a novas ideias. O novo, assim, é marginalizado, pois o erro é evitado a qualquer custo e não há espaço para que qualquer criatividade seja estimulada.

O que ocorre no momento atual, entretanto, é um profundo momento de ressignificação da atividade jurídica e do Direito como um todo, em especial pela ascensão de novas tecnologias e pela recolocação do uso da informação livre e disponibilizada no meio digital como forma de amplo conhecimento. Não há mais como ignorar que não só é possível, mas sim ideal que as informações disponíveis em plataformas na *web* sejam utilizadas para formular novas ideias e permitir diversas inovações.

É a era da inovação aberta, de cujos efeitos o Direito dificilmente escapará. Certamente existirão desafios, custos, mas há que se dizer que os benefícios e a importância de se ter uma gestão eficaz do fluxo de entrada e de saída de informações dentro e fora das organizações são imensos. O *Open Innovation* surge como um novo paradigma para a gestão dessas inovações no século XXI, trazido por Henry Chesbrough, mostrando-se o modelo mais adequado para empresas e profissionais que desejam sobreviver no mercado contemporâneo.

O Direito, como ciência, não pode e não deve se alienar, tampouco se colocar como dogmática alheia e unidisciplinar, uma vez que a modernização do mercado jurídico já é uma realidade.

1. DA ATIVIDADE DO ADVOGADO

A maioria das crianças das gerações X e Y¹ cresceu sendo induzida a escolher basicamente duas carreiras: Medicina ou Direito. Acreditava, desde muito cedo, que, para ter prestígio e bons salários, deveria carregar o pequeno, mas distintivo, “dr.” no nome. Algumas mudanças foram ocorrendo conforme os anos se passaram, com o advento da tecnologia e modernização do mercado de trabalho, o que fez com que novas profissões chegassem e o “dr.” fosse entregue para os que são de fato: aqueles que fazem doutorado.

Porém, o número de advogados no Brasil não reduziu com a evolução das profissões, pelo contrário, apenas aumentou. Bem por isso que, somente no Brasil, temos, segundo a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), 1.200.618 advogados inscritos e 20.451 estagiários,² o que nos fez criar o costume da normalização de um mercado jurídico saturado, em que a concorrência e as disputas de egos travam batalhas gigantes. Não por menos, temos grandes escritórios dispostos a pagar cada vez menos pela mão de obra advocatícia,

1 Geração X é a designação para aqueles que têm entre 35 e 49 anos; e geração Y, para aqueles entre 21 e 34 anos.

2 Números disponibilizados no *site* da OAB Nacional. Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/servicos/tabelas/tabela-de-honorarios/>. Acesso em: 12 jul. 2020.

gerando a “prostituição da profissão”, visto que a quantidade vale mais que a qualidade do trabalho feito.

Mas, afinal, qual é o papel do advogado na sociedade? Antigamente, o advogado tinha a missão de ser o porta-voz de quem precisava se pronunciar perante um juiz. Era ele o responsável por defender e argumentar juridicamente pelas partes de um processo. Pensava-se em cada ação a ser tomada, em cada detalhe do processo e como a demanda seria findada.

Atualmente, vemos que as funções da maioria de nós, advogados brasileiros, são mecânicas, administrativas e, por diversas vezes, sem a necessidade de, de fato, utilizar algum dos conhecimentos adquiridos na faculdade. Compra-se a ideia de prestígio da profissão da advocacia, mas ganham-se salários baixos, com atribuições (na maioria das vezes) desgastantes.

Contudo, é preciso também demonstrar que a classe não é formada apenas pelos advogados antes mencionados. Há os advogados que conseguem boas posições em escritórios ou, ainda, os que abrem suas próprias bancas.

Ocorre que esses advogados se distanciam daqueles, pois acabam por exercer as funções para as quais foram preparados. Ou seja, atividades que necessitam do viés crítico do advogado, bem como da utilização dos conhecimentos prévios das matérias, além da possibilidade de atualização, conforme necessário.

Por não ser uma realidade da maioria dos advogados, a modernização do mercado jurídico faz com que haja o frequente medo de que “a tecnologia mate o advogado”. Contudo, tendo em vista as evoluções atribuídas ao Direito, tem-se a tecnologia muito mais como aliada do que como inimiga.

2. REALIDADE ABERTA: O PROCESSO DA INOVAÇÃO

O processo de inovar tornou-se, com o passar dos anos, parte da rotina e da estratégia de grandes empresas, colocando-se como condição indispensável não só ao progresso e ao desenvolvimento de sistemas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, mas também à evolução do sistema capitalista e econômico como um todo (SCHUMPETER, 1934).

A inovação pode ser compreendida, de modo geral – e, aqui, frise-se que o termo “inovar” é fluido, podendo assumir diferentes acepções, aglutinando

ou isolando significados a depender do contexto – como o “fazer diferente”, como o ato de superar paradigmas e implementar mudanças procedimentais e contínuas que, por sua vez, gerem impacto em um ambiente de incertezas.

Inovações, de maneira geral, podem ser entendidas como incrementais, radicais ou disruptivas. As inovações incrementais geram melhorias de desempenho, de custo ou de *design*, sem mudança significativa de ferramentas. As inovações radicais, por sua vez, consistem na implementação de novas ferramentas e sistemas que alteram substancialmente métodos de produção, desenvolvimento e implementação de processos. As inovações disruptivas, por fim, apresentam novos conceitos e saberes, normalmente tecnológicos, nunca antes pensados ou implementados e que, conseqüentemente, geram maior impacto no contexto de mercado.

Desse modo, cabe desde já pontuar que o processo de inovar não se trata necessariamente de inventar algo “do zero”, mas sim, na grande maioria das vezes, de implementar modificações pequenas ou substanciais em cima de conhecimentos já difundidos, sem abandonar por completo o passado.

Entretanto, como será desenvolvido à frente, é importante frisar que não é porque é mantido o vínculo com saberes já consolidados que se trata de um processo sereno. Do contrário, o risco é o constante flerte de processos de inovação, haja vista persistir em nossa sociedade verdadeira aversão ao novo e ao incerto.

Apesar disso, o instituto da inovação pôde auferir, ao longo do tempo, significativas evoluções conceituais. Antes fundamentada exclusivamente na criação e produção de bens, seguindo como metodologia de desenvolvimento de serviços, a inovação hoje ocupa papel decisório em planejamentos estratégicos de empresas que priorizam o aperfeiçoamento constante e sistemático e encaram a jornada inovadora não mais como mera abordagem industrial, mas sim como cultura a ser disseminada e implantada em cada etapa da concepção de novas ideias, produtos ou métodos.

Assim, a inovação – traduzida no uso de novos conhecimentos ou então de mudanças aplicadas a conhecimentos já estabelecidos – pode ser vista na criação de um produto, em sua apresentação e comercialização, no processo industrial, em técnicas de *marketing* ou de oferecimento de serviços, sendo

fator relevante de sobrevivência empresarial e de modificação de hábitos e comportamentos de uma sociedade.³

O ato de inovar e revolucionar práticas de negócio não raro envolve a utilização de novas tecnologias, e é certo que a inovação se consolida, de forma crescente, como fator crucial para a sobrevivência e o crescimento das empresas. O aumento da relevância do ato de inovar é fruto do já conhecido contexto de intensa globalização, conectividade e profusão de informações ocasionado em grande parte pelo advento da internet, que mitigou de vez quaisquer obstáculos ao livre fluxo de conhecimento.

Com isso, a transmissão de informações em rede ressignificou dinâmicas sociais, econômicas, comunicacionais e mercadológicas, escancarando ainda mais a necessidade de inovar, acirrando a competitividade empresarial e, logo mais, criando ambiente propício ao surgimento de novas tecnologias e dimensões do conhecimento.

3. MODERNIZAÇÃO DO MERCADO JURÍDICO

O mundo está cada vez mais digital, com a dependência dos canais móveis para uma simples conversa ou para acessar bens e serviços e executar quase todos os aspectos da vida cotidiana. Histórias como a da Kodak, Nokia, Blockbuster transmitem a lição de que se atualizar é imprescindível e de que a inovação deve ser o centro de um planejamento para o sucesso.

O jurídico não fica de fora. A revolução tecnológica faz com que clientes demandem não apenas bons resultados, mas também uma boa experiência na jornada. Muito se fala e se especula sobre o futuro da profissão e como os advogados se adaptarão à frequente inclusão de novas tecnologias no dia a dia da advocacia.

Vivemos a chamada revolução tecnológica, em que vemos *softwares* cada vez mais potentes desenvolverem funções cada vez mais “humanas”. O ponto central dessa discussão é: as atividades que executávamos eram, de

³ Toledo, Santos e Zilber (2011, p. 198).

fato, humanas? Desenvolver o simples “copia e cola” é uma função necessariamente humana?

Assistimos surgirem, então, as chamadas *lawtechs* e *legaltechs*, que são empresas que desenvolvem soluções tecnológicas para a área jurídica, que possuem a finalidade de facilitar o trabalho do advogado, pois “propiciam a prestação de serviços rápidos e de qualidade [...] e podem atender escritórios, departamentos jurídicos, advogados e clientes pessoas físicas e jurídicas” (MACIEL e TIBÚRCIO, 2019).

Segundo a Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* (AB2L), que surgiu em 2017,⁴ atualmente o número de *startups*⁵ ligadas ao Direito já soma 219.

No primeiro Radar Dinâmico de *Lawtechs* e *Legaltechs* no Brasil, feito em outubro de 2017, é possível perceber que existiam cerca de cinquenta empresas, vinte delas associadas da AB2L.⁶ Já no último Radar Dinâmico disponibilizado pela associação em julho de 2020, há muito mais empresas.

É possível verificar, então, o quanto o mercado jurídico tem sido alvo da constante tentativa de modernização e “faz cada vez mais sentido diante da velocidade dos acontecimentos e dos reflexos da tecnologia na esfera jurídica” (MACIEL e TIBÚRCIO, 2019, p. 88).

Além disso, os escritórios e departamentos jurídicos são grandes beneficiados pela modernização do mercado, uma vez que grande parte das *lawtechs* preocupa-se em automatizar petições, acabando com o repetitivo “copia e cola”, a fim de tornar, como dito anteriormente, o cotidiano do advogado mais célere e eficaz. Esse é um dos principais resultados obtidos no sumário executivo da pesquisa quantitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” (CEPI, 2018a), realizada pela Fundação Getulio Vargas (FGV), em que se constatou que

⁴ Disponível no *site* da AB2L: <https://ab2l.org.br/radar-lawtechs/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

⁵ Dados informados pela AB2L em 10 de julho de 2020.

⁶ Dados informados pela AB2L em 10 de julho de 2020.

[h]á amplo espaço para implementação de ferramentas tecnológicas avançadas, diante dos indícios de alta repetitividade dos trabalhos, que se verificam na presença frequente do contencioso de massa entre as atividades dos escritórios e no uso disseminado de modelos.

Aliás, o advento das novas tecnologias no Direito é caracterizado como um dos pilares para a transformação do mercado jurídico, indicado por Richard Susskind (2013, p. 3), que nomeia como “tecnologia da informação”.⁷ Além disso, conforme demonstrado no sumário executivo da pesquisa qualitativa (CEPI, 2018b), “nota-se das respostas oferecidas pelos entrevistados que a adoção de novas tecnologias no âmbito de atividades do contencioso de massa trouxe ganhos de produtividade para as organizações jurídicas”.

O fato é que, com a implementação das novas tecnologias, os advogados ganham tempo para serem aquilo que passaram anos estudando para ser, tendo a utilização de senso crítico, analítico e de boa qualidade como atribuição de valor ao cliente.

4. COMODITIZAÇÃO DO DIREITO

Com a evolução do mercado jurídico, é possível observar a crescente preocupação com a chamada “comoditização”⁸ do Direito. Isso se dá, também, em razão da modernização dos serviços jurídicos, cada vez mais disponíveis na internet, em conjunto com o baixo custo destes, levando clientes a tomarem a decisão sem considerar a qualidade do serviço ofertado, o que não pode se confundir com a padronização de serviços, que é frequentemente verificada em escritórios contenciosos, com carteiras de processos de demandas

⁷ No original: “information technology”. Tradução nossa.

⁸ Comoditização é uma derivação da palavra inglesa “*commodity*”, que significa dizer que o serviço ofertado, no caso a advocacia, torna-se tão padronizado que o cliente passa a escolher apenas pelo custo e não mais pela qualidade do serviço.

massificadas,⁹ tendo em vista que nesses tipos de processos as atividades são repetitivas, bastando a utilização de modelos pré-prontos e a alteração de detalhes das peças jurídicas para que o documento seja finalizado e a atividade, cumprida.

A comoditização se dá pelo fácil acesso a documentos jurídicos que antes eram guardados “a sete chaves” pelos escritórios e advogados. De fato, há uma realocação da ideia de valor do serviço jurídico, no sentido de que a elaboração de um documento não é mais suficiente para que aquele cliente continue pagando pelos honorários advocatícios.

Segundo Susskind (2013, p. 3), trata-se do “desafio mais por menos”,¹⁰ uma vez que os advogados deverão prestar mais serviços por um preço menor. O que se observa é que o mercado pede por serviços mais inteligentes e rápidos. Não há mais valor na elaboração de documentos que os clientes podem conseguir facilmente na internet.

Porém, é possível observar ainda que a ideia de “comoditização” tem um grande impulso de ser rechaçada pelos advogados. Conforme CEPI (2018a): “as respostas de nossos entrevistados apontam que há uma recusa pelo que é padrão, o que foi referido em diversas oportunidades como produtos ‘comoditizados’”.

Contudo, resta demonstrado o quanto o mercado jurídico era (e ainda é) fechado. Isso porque os escritórios e as empresas seguem esse modelo restrito atualmente, visto que ainda é difícil verificar, por exemplo, o compartilhamento de peças entre os escritórios ou algum tipo de produção intelectual conjunta.

Vivemos um processo de abertura lenta, gradual e segura. A alteração do cenário acontece de fora para dentro, partindo da mudança dos “consumidores” do serviço, e não dos próprios advogados, o que a torna ainda mais assustadora aos operadores jurídicos, uma vez que (muito provavelmente)

9 Característica dada para demandas, geralmente do ramo do direito do consumidor, em que há uma padronização de causa de pedir, valor da ação e fundamentação jurídica dos processos.

10 No original: “more-for-less-challenge”. Tradução nossa.

não estavam (e ainda não estão) preparados para a revolução tecnológica no Direito. Porém, aqueles que não acompanharem a mudança de paradigma do mercado jurídico serão facilmente deixados para trás.

5. *OPEN INNOVATION*

A era da informação, assim batizada (GABRICH, 2010), instaurou um novo paradigma intelectual por meio do tráfego livre e gratuito de informações, no qual a liberdade de informar e ser informado passou a ser considerada o suprasumo da geração de riqueza. No entanto, a escalada tecnológica verificada nos últimos anos intensificou ainda mais as relações estabelecidas no âmbito cibernético e tornou extremamente sinérgica a relação entre o mundo digital e o mundo físico.

A alquimia gerada pelo uso de informações livremente disponibilizadas em meios digitais somado à facilidade de comunicação entre os indivíduos resultou em um acentuado processo de produção de conhecimento livre, compartilhado, fluido e, em sua maioria, completamente gratuito. Verifica-se, portanto, um terreno extremamente fértil ao progresso e ao desenvolvimento de soluções inovadoras, de profundo impacto e, principalmente, de livre acesso a quem estiver disposto a acessá-las.

O saber, em sua concepção mais ampla, antes objeto de rígida proteção e salvaguarda, flui agora livremente no mundo digital e eleva a inovação como estratégia constante a ser buscada pelas empresas, com vistas a obter vantagem competitiva e crescimento sustentável dos negócios.

Com isso, dois modelos estratégicos são delineados. De um lado, temos o modelo de inovação fechada, que acredita que os processos de inovação são desenvolvidos internamente, no ambiente exclusivo da empresa, utilizando recursos próprios e contando com a criação de seu próprio pessoal. Esse modelo refuta a utilização de referências externas, retendo a produção intelectual dentro de suas fronteiras empresariais e optando por ter seus projetos desenvolvidos segundo limites bem definidos, sem colaboração de outros.

A inovação fechada é um “modelo tradicional de integração vertical, no qual as atividades internas levam a produtos e serviços gerados em casa e então distribuídos” (TOLEDO, SANTOS e ZILBER, 2011). Como conceito,

por si só, e dado o contexto já apresentado, é de difícil aplicação e pouco provável dentro de uma lógica de ascensão da economia compartilhada (CHESBROUGH, 2003).

A obra de Henry Chesbrough sugere, inclusive, que subsistem fatores de erosão que minam a lógica dominante do modelo fechado, entre eles a maior mobilidade de trabalhadores, a intensificação de pesquisas acadêmicas, o declínio do modelo hegemônico dos Estados Unidos, o crescente acesso de empresas iniciantes ao capital de risco e, por fim, o maior deles: a ascensão da internet, que gera o acesso a conhecimento, a recursos e ao compartilhamento de informações internas de empresas.

Cabe aqui mencionar que o modelo de advocacia atual, dentro de escritórios, pode ser considerado um modelo de inovação fechada, tendo em vista que há pouca ou nenhuma colaboração entre os profissionais do Direito no aspecto de produção intelectual conjunta – entre escritórios e empresas –, e tampouco se vislumbra um compartilhamento massivo de peças processuais e modelos de contratos, por exemplo. Trata-se de um ambiente altamente competitivo e conservador, em que a colaboração é desestimulada e não é possível verificar fluxos ou trocas entre os operadores do Direito.

Há, por outro lado, uma alternativa ao modelo fechado. O modelo de inovação aberta – ou *open innovation* – é inaugurado por Chesbrough em 2003, que o descreve como um fenômeno presente em empresas que fazem uso de ideias e tecnologias externas e permitem, ao mesmo tempo, que estas sejam utilizadas por terceiros. Trata-se, portanto, de “entradas e saídas propositais de conhecimento” (COHEN e LEVINTHAL, 1990), que estimulam a inovação interna e o máximo aproveitamento do intercâmbio de ideias e experiências externas.

Note-se que a liderança na competição e o bom posicionamento sob a lógica concorrencial não estão no fato de deter as melhores concepções, mas sim de impor aproveitamento máximo das ideias que surgirem – sejam elas externas, sejam internas. Subverte-se a crença de que ser o único depositário da inovação é vantagem competitiva, realocando o foco para uma boa execução, divulgação e inserção da ideia dentro de um modelo de negócios sustentável.

O *open innovation* é, assim, uma abordagem de abertura a outras empresas, ideias, pesquisas, culturas e referências, definindo formas de inovar e melhorar procedimentos com base em conhecimentos já estabelecidos. Alguns exemplos de como a inovação aberta pode ser implementada são a criação de times mistos e multidisciplinares dentro de companhias; participação em iniciativas disruptivas como *hubs* de inovação, aceleradoras e incubadoras de *startups*; fomento de estudos e pesquisas acadêmicas integradas; direcionamento de *venture capital*; participação em eventos, mecanismos de *crowdsourcing* e abertura de plataformas de *open sourcing*.

Essa nova abordagem de inovação é mais bem distribuída, colaborativa e descentralizada no que diz respeito à participação de *stakeholders*, que se beneficiam ao mesmo tempo que alimentam o ciclo virtuoso de produção de conhecimento agregado. No entanto, o *open innovation*, ao contrário do que muitos pensam, não se trata do compartilhamento indiscriminado de toda e qualquer informação ou tecnologia. É comum que empresas mantenham seus próprios centros de pesquisa e desenvolvimento, estabelecendo critérios quanto à intensidade e ao escopo de divulgação de informações.

No entanto, é fundado um novo entendimento acerca do conceito de propriedade intelectual, substituindo uma cultura extremamente protecionista e exclusivista pela possibilidade de terceiros participarem e de, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento destes, com extrema valorização de redes de relacionamento.

Isso porque a abertura do processo de inovação ao ecossistema traz benefícios amplamente perceptíveis às empresas que se adequam ao modelo. O principal deles é, justamente, a utilização do modelo de *open innovation* como fomento ao processo inovador interno. Relacionar-se com o ecossistema inovador facilita a identificação de tendência e gera trocas extremamente proveitosas em termos de negócios.

Aqui, faz-se relevante pontuar a importância de investir em pesquisa interna para aumentar a capacidade da empresa de absorver tecnologia externa (COHEN e LEVINTHAL, 1990). Com isso, o movimento de entrada ou saída de conhecimento pode ser feito de maneira proposital e gerenciada, por meio da criação de canais de movimentação de inovação (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

A implementação de um modelo de inovação aberta coloca-se como resposta imprescindível à mudança das condições de mercado e à necessidade dos consumidores, principalmente por reduzir o período entre o desenvolvimento do produto e seu lançamento no mercado. Tal característica é fundamental em um mercado com demandas cada vez mais voláteis e clientes ávidos por novidades. A redução de custos e de riscos de rejeição do produto também é fator bastante atrativo, elevando a estratégia de *open innovation* como principal abordagem mercadológica atual.

De modo geral, a inovação aberta entende que, por se tratar de uma realidade absolutamente inter-relacionada, na qual a internet se coloca como principal expoente de conexão, não há mais como ignorar todo o aparato externo que se coloca à disposição de indivíduos e empresas no processo de produção intelectual e desenvolvimento do mercado. Apostar na via de mão dupla chamada *open innovation* é acreditar no potencial do conhecimento agregado e colaborativo, abrindo os olhos para o mundo externo e retroalimentando um círculo virtuoso de progresso entre empresas com o mesmo *mindset*.

6. IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO ABERTA AO DIREITO: O FENÔMENO *OPEN LAWYER*

Tendo-se demonstrado o caminho percorrido até a presente conjuntura do mercado jurídico, questiona-se: afinal, qual seria o futuro da advocacia? O modelo até então utilizado tem caído cada vez mais em desuso, principalmente pela mencionada comoditização do Direito.

Para fins de esquematizar o raciocínio, utilizaremos o exemplo trazido por Susskind em seu livro *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future* (em português, *Advogados do amanhã: uma introdução ao seu futuro*). Para Susskind (2013), há três fatores responsáveis pela transformação no mercado jurídico. O primeiro, já mencionado anteriormente, é chamado de “desafio do mais por menos”, caracterizado pela alteração da demanda do jurídico, em que os clientes esperam mais serviços por um valor mais baixo.

O segundo é chamado de liberalização,¹¹ e se caracteriza pela desmonopolização do Direito das mãos dos escritórios jurídicos. É um dos fatores mais criticados e, além disso, menos provável de estabelecer-se no mercado jurídico brasileiro, tendo em vista a forte e fechada regulamentação.

O terceiro, também já mencionado neste capítulo, é a tecnologia da informação, representada pelo crescente surgimento de *lawtechs* e *legaltechs*, as quais caracterizam a crescente comoditização do Direito. Apesar das muitas críticas pela dúvida quanto à remuneração pelos serviços jurídicos, as *lawtechs* e *legaltechs* recebem elogios pela praticidade e agilidade que os *softwares* trazem ao cotidiano advocatício.

Partindo da análise dos três fatores de Susskind, é possível perceber que o terceiro e o segundo fatores tentam solucionar o primeiro, *more-for-less challenge*, pois a ideia de prestar mais serviços e ser “menos” recompensado faz com que muitos advogados não sejam favoráveis a nem sequer tentar um novo modelo.

O fato de haver um órgão regulador da profissão como a OAB, conhecido por ser não muito afeito a mudanças, faz com que os mais negacionistas tenham apoio. Além disso, a OAB indica a utilização de tabelamento¹² para o pagamento de honorários dos advogados. Tem-se tal tabelamento como tentativa de padronizar o mínimo aceitável para cada função jurídica do advogado.

Contudo, mira-se em uma remuneração digna e se acerta em uma carreira “prostituída”.¹³ Isso porque fazemos parte de um mercado que, como demonstrado anteriormente, é esgotado, tendo em vista a marca de mais de um milhão de advogados.

¹¹ No original: “liberalization”. Tradução nossa.

¹² Utiliza-se como modelo a tabela da OAB de São Paulo. Disponível em: <http://www.oabsp.org.br/servicos/tabelas/tabela-de-honorarios/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

¹³ Utiliza-se o termo “prostituída” como forma de indicar a precarização da atividade e sua remuneração.

É necessária uma readaptação do advogado, bem como do método de cobrança dos honorários (SUSSKIND, 2013), pois o modelo atual, no qual estes são cobrados por hora trabalhada, não favorece nem a evolução pessoal dos advogados, nem sua evolução profissional. Atuamos em um modelo no qual os advogados mais ágeis são punidos, enquanto os que levam mais tempo para desenvolver a mesma função são reconhecidos.

Dessa forma, é necessária uma mudança no paradigma da profissão e da atuação jurídica, como bem demonstrado também pela pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”, que “apontou, assim, transformações que tendem a demandar readequações da atividade profissional de operadores do direito” (CEPI, 2018a).

De fato, poucos serão os que conseguirão lucrar com a comoditização do Direito em si; contudo, haverá a ressignificação do valor (não de custo, mas de ser) do advogado. Quanto mais aberto e disponível for o Direito, maior será a necessidade da utilização de um advogado. Desse modo, qual seria a diferença de ter acesso ao documento sem saber o melhor momento para utilizá-lo, de que forma e com quem? E quais cláusulas são benéficas ou não ao negócio? Essa é a função de um advogado. Análise crítica, fundamentada juridicamente sobre os eixos da vida social.

Há os que defendem que tornar o Direito *open source*¹⁴ seria matar a profissão. Contudo, nada mais é do que uma característica dos que têm medo do novo e limitação de se reinventar. Dispomos de exemplos de que é possível, sim, sermos acessíveis. Se essas previsões estivessem corretas, profissões da área da tecnologia, por exemplo, já teriam caído em desuso, tendo em vista ser uma prática recorrente desses profissionais a disponibilização de códigos¹⁵ e, inclusive, de *softwares* prontos para uso. Mas, pelo contrário, é

¹⁴ Termo utilizado na tecnologia, que significa “código aberto”.

¹⁵ Código de programação é o conjunto de palavras, contendo instruções para a construção de um *software* ou programa. Disponível em: <https://www.inf.pucrs.br/~pinho/LaproI/ConceitosBasicos/ConceitosBasicos.htm>. Acesso em: 10 ago. 2020.

uma das profissões de que mais necessita de mão de obra.¹⁶ De certo modo, há de se respeitarem as peculiaridades de cada área, porém devemos observar os bons exemplos, já que estamos em constante evolução, e a área jurídica não passará ilesa.

Utilizando os três fatores apresentados por Susskind, temos que a evolução do Direito deverá ser algo aberto, acessível e de qualidade. A forma de monetização do jurídico será alterada pelo valor psíquico e analítico do advogado, não mais pela simples produção de peças que, atualmente, muito se baseiam em padrões, que são reutilizados várias vezes.

Dessa forma, trata-se de uma inovação aberta no Direito. O pilar da tecnologia *open source*, aplicado ao Direito, implicará liberdade ao advogado, deixando ações tão mecânicas para trás e dando-lhe oportunidade para exercer sua função e se aperfeiçoar conforme seja necessário.

Além disso, verifica-se que a disponibilização *open source* do Direito possibilita que o acesso à justiça seja amplo e chegue às camadas mais carentes da sociedade. Se vivemos uma revolução tecnológica desde o surgimento da internet, é preciso possibilitar que as boas ideias, que surgem nos lugares aonde às vezes nossos olhares não vão, sejam alavancadas, e o Direito não pode ser uma barreira para que isso ocorra.

Se apenas um simples sopro é capaz de girar um catavento, que sejamos impulsionadores e não obstáculos. Sejam *open lawyers*.

CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto, é possível verificar que, apesar de o mercado jurídico ser saturado por seu inflado número de advogados, a comoditização do Direito tem tornado frequente o medo do desaparecimento profissional da categoria. Contudo, tem-se que tais advogados passarão, de fato, por um movimento de modernização de suas atividades, o que torna possível a inclusão de novas tecnologias, que impactam o mercado jurídico, propiciando um cenário mais eficiente e moderno na área. Porém, as *startups* não pretendem

¹⁶ Uniube (2020).

tomar o lugar dos operadores jurídicos, mas, sim, os auxiliar a executar as funções de intelecto, e não mais as simplesmente mecânicas.

Uma das formas de tornar o Direito e sua aplicação mais eficiente é a utilização dos pilares indicados por Richard Susskind, que demonstra a importância da atuação culta do operador do Direito. Com a aplicação de inovação aberta, será possível transformar o Direito em uma área mais acessível e democrática e disponibilizar à sociedade, de forma gratuita, contratos e documentos jurídicos. Tal ação poderá demonstrar-se importantíssima para o ambiente de inovação e desenvolvimento de diversas empresas e tecnologias.

Contudo, a necessidade de advogados não é descartada, uma vez que é de suma importância que haja o aconselhamento de profissionais especializados com determinadas áreas, a fim de indicar as melhores práticas jurídicas, bem como evitar burocracias desnecessárias. Por fim, tem-se que o Direito, apesar de aberto, segue sendo indispensável e essencial à sociedade, porém mais acessível e inovador.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS & LEGALTECHS (AB2L). Radar de *lawtechs* e *legaltechs*. Disponível em: <https://ab2l.org.br/radar-lawtechs/>. Acesso em: 15 mar. 2021.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa quantitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018a. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28628/Sum%25c3%25a1rio%2520Executivo%2520da%2520Pesquisa%2520Quantitativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1º out. 2020.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018b.

CHAVES, Natália Cristina (org.). *Direito, tecnologia e globalização* [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Fi, 2019.

CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

GABRICH, Frederico de Andrade. *O princípio da informação*. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2010.

GIANNAKOS, Demétrio Beck da Silva. A inteligência artificial nos tribunais brasileiros: um redutor de custos de transação. *Revista de Direito da Empresa e dos Negócios*, v. 3, n. 2, 2019.

MACIEL, Ana Luiza Melo; TIBÚRCIO, Pollyana Presotti. Tecnologia e o futuro da advocacia. In: CHAVES, Natália Cristina. *Direito, tecnologia e globalização*. Porto Alegre: Fi, 2019. p. 73-95. Disponível em: https://www.direito.ufmg.br/wp-content/uploads/2019/12/direito_tecnologia_globalizacao.pdf#page=73. Acesso em: 26 abr. 2021.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – SEÇÃO SÃO PAULO (OAB-SP). Tabela de Honorários Advocatícios 2020. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/servicos/tabelas/tabela-de-honorarios/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

PINHO, Márcio Sarroglia. Conceitos básicos de programação. *Escola Politécnica PUCRS*. Disponível em: <https://www.inf.pucrs.br/~pinho/Laprol/ConceitosBasicos/ConceitosBasicos.htm>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SCHUMPETER, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SPERANDIO, Henrique Raimundo do Carmo. *Desafios da inteligência artificial para a profissão jurídica*, 2018. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Our Future*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2013.

TOLEDO, Luciano Augusto; SANTOS, Márcia Amorim; ZILBER, Moisés Ari. Um estudo sobre *open innovation* e sua relação com inovação e orientação para o mercado. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 193-219, 2011.

UNIUBE. Estudo aponta falta de mão de obra qualificada em tecnologia. *G1*, 6 mar. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/especial-publicitario/uniube/educacao-superior-em-foco/noticia/2020/03/06/estudo-aponta-falta-de-mao-de-obra-qualificada-em-tecnologia.ghtml>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CAPÍTULO 8

TECNOLOGIA E RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS: O FUTURO DO PROFISSIONAL DE *LOBBY* NO BRASIL

Mariana Chaimovich e Ivan Ervolino

INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o panorama sobre o uso de novas tecnologias e as consequências desse uso para os profissionais de Relações Governamentais. Visa, também, a discutir os possíveis impactos que a tecnologia pode ter no relacionamento desses profissionais entre si e com o Poder Público. A intenção de debater essa matéria originou-se das discussões travadas no contexto da pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” (doravante “pesquisa”), elaborada pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI, 2018a e 2018b) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP).

A pesquisa apresenta debates de extrema relevância para pensar não apenas nas consequências da adoção de novas tecnologias, mas nos seus desdobramentos na formação e no crescimento desse novo profissional inserido em um mundo cada vez mais inovador. Os relatórios da pesquisa qualitativa e quantitativa apresentados pelo CEPI debatem questões de mais alta complexidade. São exemplos do potencial da implementação da tecnologia no que chamam de “carreiras jurídicas baseadas em tecnologia” a automatização da produção de documentos jurídicos, a análise computadorizada de riscos provenientes de grandes volumes de documentos, bem como a predição de resultado de decisões judiciais.

Ao tentar verificar de que modo as tecnologias computacionais, associadas principalmente a ferramentas de inteligência artificial, mudaram de maneira intrínseca as profissões jurídicas e, portanto, as atividades realizadas pelos profissionais do setor, assim como ao discutir de que forma esse processo impacta o que se espera desse profissional – as competências que

deve adquirir e os conhecimentos mínimos para o exercício da profissão –, a pesquisa demonstrou ser material imprescindível para pensar no futuro de todas as profissões relacionadas ao Direito. Nesse contexto, insere-se a nossa contribuição.

Trataremos, aqui, de profissão exercida também, mas não somente, por advogados: a atividade de Relações Governamentais (Relgov) ou *lobby*. A graduação em Direito é extremamente relevante para a atividade. Trata-se da formação da maior parte dos profissionais que a exercem, seja em consultorias, empresas, seja em escritórios de advocacia.¹ Para a prática das relações governamentais, são indispensáveis conhecimentos técnicos e aprofundados sobre a legislação nacional nos mais variados campos de atuação e sobre o processo legislativo.

As equipes de relações governamentais são, geralmente, multidisciplinares. Nos primeiros anos do século XXI, esse fato significava que, além de advogados, os times incluíam economistas ou engenheiros que auxiliavam na apreciação da conjuntura econômica do país, relevante para avaliar cenários políticos. Atualmente, porém, temos observado que cientistas de dados e programadores têm sido paulatinamente incorporados às equipes, fato que demonstra não apenas o reforço nessa tendência de transversalidade inerente à atuação em Relgov, mas que os profissionais da área jurídica precisarão cada vez mais aprender a linguagem das outras áreas para efetivamente conseguirem trabalhar em equipes multidisciplinares. Isso significa que a sua atuação não pode se limitar ao conteúdo estritamente jurídico, devendo

1 Baseamos a constatação na pesquisa do Anuário ORIGEM (2019), que descreve o perfil dos profissionais de Relações Institucionais e Governamentais (RIG) do Brasil em empresas privadas, entidades de classe, consultorias e escritórios de advocacia especializados. Conforme o Anuário, a graduação dos profissionais que responderam à pesquisa nas empresas era composta de 36% de graduados em Direito, sendo Administração a segunda graduação com mais respondentes, com apenas 12%. Em consultorias e escritórios de advocacia, os profissionais de Direito ocupam 41,6% das vagas, e os profissionais de Administração, 16,9%. Informação disponível em: <http://anuarioorigem.com.br/2019/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

considerar, também, os componentes tecnológicos. Não se trata de afirmar que todo advogado necessariamente precisará saber programar, mas deverá saber conversar com os membros de sua equipe que desenvolvem essas ferramentas, ter noções básicas a respeito do funcionamento de sistemas de coleta de dados e das potencialidades da automatização de peças e de outras atividades cotidianas.

Ter noções do que chamamos da “gramática” da programação é interessante justamente para que esse profissional se prepare para refletir a respeito da estrutura da organização em que se encontra e para torná-la cada vez mais receptiva à experimentação com novas ferramentas que se adaptem com maior facilidade aos serviços oferecidos. A tendência que vislumbramos é a de que esses serviços, com a crescente automatização de atividades antes praticadas por mão de obra menos qualificada, passem a ter como foco a elaboração de estratégias complexas e cada vez mais baseadas em tendências fundamentadas em dados, em oposição às relações governamentais baseadas exclusivamente em contatos pessoais ou em rumores de bastidores.

Em obra que trata do futuro das profissões, Richard e Daniel Susskind (2015) antecipam que, em um mundo no qual as *expertises são cada vez mais acessíveis, novas oportunidades certamente surgirão*. Isso pressupõe preparo dos profissionais das mais diversas áreas para lidar não apenas com as mudanças no escopo de seu trabalho, mas com a maneira de exercê-lo, utilizando novas tecnologias para aprimorar as suas atividades (SUSSKIND e SUSSKIND, 2015, p. 18-19). Tal fato deve ser percebido como uma oportunidade e não uma ameaça.

Ao mencionarem as perspectivas de mudanças das profissões no futuro, os autores apontam para duas alternativas: a primeira opção, a padronização, consistiria em assegurar os moldes daquilo que já existe hoje, ou seja, que os profissionais realizem, talvez de maneira mais eficiente, as tarefas que exercem atualmente. A segunda alternativa pressupõe transformação mais profunda, pois altera a maneira como o conhecimento é disponibilizado à sociedade. O surgimento de ampla gama de alternativas de sistemas cada vez mais capazes deslocará parte expressiva do trabalho do que os autores chamam de profissionais ou de profissões tradicionais. No curto e médio prazos, ambas as alternativas de futuro ocorrerão em paralelo. No longo

prazo, a tendência é de que a segunda alternativa de futuro seja dominante, que encontremos maneiras novas e melhores de compartilhar conhecimentos, e que nossas profissões sejam constantemente reinventadas (SUSSKIND e SUSSKIND, 2015, p. 25-26).

Consideramos esse contexto para a nossa avaliação do atual cenário da profissão de lobista e da inserção gradual da tecnologia nas relações governamentais. Nossa análise do futuro do profissional de *lobby* no Brasil tem dois eixos principais: o papel da tecnologia no cotidiano daqueles que atuam nos setores público e privado. Nossa escolha por dividir a análise nesses dois campos deu-se porque a incorporação de tecnologia tem funções e tempos de ajuste diferentes nesses âmbitos. No que se refere ao eixo público, nosso foco é a facilidade – ou dificuldade – de acesso às informações, seja às tramitações de proposições legislativas, seja à publicação de normas ou às votações nas casas legislativas. No eixo privado, tratamos não apenas do monitoramento de dados feito por instituições privadas, mas também da necessidade de tratamento desses dados para que se faça análise criteriosa dos resultados obtidos. Além disso, a necessidade de aferir resultados em Relgov e as diversas maneiras de compartilhar esses resultados dentro da instituição ou para seus clientes também são abordadas. A intersecção entre o público e o privado se dá nas novas formas de incidências, ou seja, na comunicação entre lobistas e tomadores de decisão estatais, significativamente alteradas com o contexto da pandemia de COVID-19 em 2020.

Esperamos, com essa exposição a respeito do uso da tecnologia nos âmbitos público e privado e da clara complementariedade entre essas atividades, assim como com a abordagem das possibilidades diferentes nesse cenário, colaborar para promover o uso da tecnologia em esferas distintas, de modos e com objetivos diferentes, e para discutir o papel e as potencialidades do profissional do Direito nessa profissão. Nossa expectativa é contribuir para o debate sobre a necessária preparação desse profissional para as transformações que já estão em curso. Ao abordarmos o aspecto técnico/duro da tecnologia – apresentação de dados, uso de dados de votações *on-line* e de dados referentes ao tempo de tramitação de proposições para fazer avaliação de tendência – e o aspecto *soft*, de habilidades interpessoais, nas incidências

por meio remoto, temos o objetivo de informar o leitor e de contribuir para os debates a respeito do tema.

1. O PAPEL DA TECNOLOGIA NA ROTINA DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS: PERSPECTIVAS E DESDOBRAMENTOS NOS EIXOS PÚBLICO E PRIVADO

1.1. EIXO PÚBLICO: ACESSO A INFORMAÇÕES PÚBLICAS

1.1.1. Tramitação de proposições legislativas

O acesso aos dados públicos é instrumento imprescindível para a atuação em Relgov. Parte significativa do trabalho dos profissionais de Relgov, ou lobistas, depende do acesso amplo e irrestrito ao processo de tramitação das normas publicadas. Apesar de, em princípio, esses atos serem públicos, isso não impede que, na prática, o acesso seja dificultado em diversas Casas. Além dos problemas claros de orçamento, de municípios que simplesmente não possuem condições financeiras para elaborar um endereço eletrônico e disponibilizar *on-line* o conteúdo relativo à tramitação de proposições legislativas, existe outra barreira: a técnica, muitas vezes ocasionada pela ausência de disseminação de conhecimento a respeito do tema. No âmbito federal, acompanhar a tramitação de proposições é relativamente fácil, uma vez que tanto a Câmara dos Deputados como o Senado Federal possuem sistema de *push*, em que basta cadastrar um *e-mail* para receber notificações a respeito da tramitação de determinada proposição.² O cenário é bem diferente, contudo,

2 O termo “proposição” refere-se a todos os tipos de matéria submetidos à apreciação de uma casa legislativa, seja ela o Senado Federal, a Câmara dos Deputados, o Congresso Nacional, as Assembleias Legislativas dos Estados, as Câmaras dos municípios ou do Distrito Federal. O PL e as PECs, por sua popularidade e relevância no ordenamento nacional, são as “espécies” de proposições – que podem ser consideradas o “gênero”, na analogia – mais conhecidas. São proposições, portanto, PECs, PLs, projetos de lei complementar, de decreto legislativo e de resolução, além dos requerimentos e das indicações.

nas Assembleias Legislativas, na Câmara Legislativa do Distrito Federal e em cada um dos mais de 5.500 municípios brasileiros.

A ausência de uniformização de dados, com informações descentralizadas e desorganizadas, culmina na consequente falta de transparência com a qual os profissionais da área se deparam diariamente. A quantidade de horas dispendidas buscando informações que deveriam estar disponíveis de maneira mais fácil poderia – e deveria – ser dedicada a uma avaliação analítica dos dados, subsídio para a profissão do lobista do futuro.

É claro que existem diversos aspectos técnicos relacionados à apresentação de dados no âmbito público. Entretanto, é necessário, além de dispor de um sistema que comporte essas informações, ter um sistema que possa ser lido por máquina. Esse trabalho de conscientização já é feito por algumas *govtechs*, empresas que atuam no nicho da interface entre dados governamentais e o setor privado. Parte delas dedica-se a criar sistemas privados para a coleta de informações públicas, o que é importante para suas respectivas organizações, mas não soluciona o problema maior: a falta de uniformidade das plataformas do setor público. Se a maior parte delas operasse por meio de um mesmo sistema eficiente, não seria necessário que as *govtechs* se preocupassem em extrair conteúdo discrepante. É interessante a possibilidade, já explorada por algumas *govtechs*, de empresas privadas proverem sistemas aos entes públicos por intermédio de parcerias. Isso facilitaria a dinâmica de trabalho dos profissionais, que poderiam focar na análise, e não na coleta de dados. Trata-se de perspectiva para o futuro, que já é realidade, em escala pequena, em determinadas iniciativas.

Entretanto, mesmo que ainda seja indispensável pensar em melhores soluções para extrair informações padronizadas de *sites* públicos, a popularização do tema é importante para auxiliar tecnicamente os servidores que começam, gradualmente, a ter contato com as demandas do setor privado, sendo relevante também para conscientizar os próprios parlamentares a respeito dessa necessidade. Assim como muitos profissionais de Relgov

Para mais informações, consultar: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo>. Acesso em: 5 ago. 2020.

precisam convencer membros de suas empresas de que uma análise de conjuntura política não pode mais ser baseada exclusivamente em “fofocas de bastidores” dos plenários, esses mesmos profissionais precisam engajar os parlamentares na adoção de novas soluções tecnológicas.

Para tornar a discussão mais concreta, mencionamos exemplos com os quais nos deparamos diariamente: textos de projetos de lei (PL) disponibilizados em formato de imagem, invariavelmente de uma foto tirada pelo autor de seu próprio celular, muitas vezes com o texto escrito à mão. O problema de acesso a esse texto não se resume à caligrafia mais ou menos compreensível do parlamentar, mas ao fato de que é muito mais difícil programar a “tradução” de uma imagem ao formato de texto do que simplesmente capturar os dados em formato padronizado e em texto de todas as casas legislativas.

Diante desse contexto, é imprescindível, para o aprimoramento das discussões sobre políticas públicas, disponibilizar a tramitação de proposições legislativas *on-line*, de maneira acessível por *software*, que organizará aqueles dados de maneira que possam ser avaliados por um profissional, que por sua vez construirá sua estratégia de atuação a partir disso. O setor privado não deve ser percebido como antagônico ao setor público, mas como parceiro essencial para o desenvolvimento conjunto de ambos.

Ressaltamos que, mesmo nas Casas que possuem sistema acessível por máquina, muitas vezes as restrições ao acesso permanecem. Com frequência, o *site* bloqueia tentativas de acesso a grandes volumes de dados, estabelecendo horário específico para essa coleta, com o objetivo de não sobrecarregar o sistema. Isso ocorre porque a interface de acesso ao cidadão (pessoa física, que geralmente pretende acessar número pequeno de dados) e às máquinas é a mesma. A princípio, apesar de não ser ideal, essa restrição não seria um problema se as máquinas dispusessem de período ininterrupto para capturar os dados. Porém, o que muitas vezes ocorre é uma limitação repentina do horário de acesso, que resulta em bloqueios ou inserção de *captcha* – espécie de teste de desafio cognitivo que dificulta o acesso pelos robôs.

A transparência na disponibilização de dados por parte do setor público ainda tem muito a avançar. Trata-se de processo no qual o novo profissional de Relgov precisa estar inserido. Para isso, será importante compreender os

aspectos estruturais da discussão e ter noções técnicas dos possíveis motivos para as dificuldades encontradas, para pensar em soluções.

1.1.2. Normas publicadas: acesso por API?

A tramitação de proposições legislativas culmina em normas geralmente publicadas em diários oficiais. Elas podem ser atos provenientes do (i) Poder Legislativo, como leis aprovadas depois de trâmite na Câmara Municipal, na Assembleia Legislativa ou em uma das Casas do Congresso Nacional, ou (ii) do Poder Executivo, como medidas provisórias e decretos, cujo processo de aprovação, particularmente no caso dos decretos, é menos acessível ao cidadão. Atualmente, o *Diário Oficial da União (DOU)* disponibiliza todo o conteúdo publicado em API (*application programming interface*, ou Interface de Programação de Aplicativos), a partir da qual é possível categorizar os atos publicados por data, por tipo normativo, por ente da União que publicou o ato, entre outras opções. A API corresponde a uma interface de comunicação entre dois sistemas, com regras e protocolos para facilitar a troca de informações de um ambiente para outro.

A API do *DOU* é um ótimo exemplo de interface que se modernizou, e que originalmente era disponível apenas em versão impressa. Primeiro, foi alterado o formato das informações veiculadas por lá: de um grande PDF com todas as publicações, apenas com um índice para facilitar o acesso, para um arquivo no qual cada publicação se encontrava em arquivo diferente. Esse modelo possibilitou uma série de categorizações que antes não eram possíveis, como separar as informações por tipo, e não somente por órgão emissor, bem como visualizar todas as chamadas de audiências públicas divulgadas em determinado mês.

Tendo em vista que ainda existem diversas alternativas não exploradas, as inovações possibilitarão a filtragem de resultados de forma mais eficiente. Todo advogado, seja ele profissional de Relgov ou não, já se deparou com a necessidade – e, em seguida, com a dificuldade – de fazer levantamento de normas em municípios que não possuem o arcabouço normativo organizado, muitos deles, inclusive, sem leis disponíveis *on-line*. No âmbito federal, as leis disponibilizadas no *site* da Presidência da República são constantemente

atualizadas, e sempre que ocorre alteração ou revogação, isso é refletido imediatamente no endereço eletrônico oficial. No caso de certos estados e de diversos municípios, ainda é necessário coletar as leis manualmente, quando disponíveis, ou passar horas em ligação para que eventualmente um funcionário da câmara municipal envie as normas pertinentes ao *e-mail* do interessado. Existem municípios que, mesmo possuindo Diário Oficial, publicam normas selecionadas de modo aleatório em jornais de grande circulação sem que haja critério claro para essa escolha.

Os exemplos descritos antes não são exceções na rotina do profissional de 2020, mas se espera que sejam considerados cada vez mais maus exemplos de política pública, ainda mais em país que tem na publicidade e, consequentemente, na transparência administrativa um de seus fundamentos, conforme estampado no art. 37, *caput*, da Constituição Federal: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

Nesse sentido, almejar uma base de dados uniforme para normas federais, estaduais e municipais já é tecnicamente factível, apesar de, hoje, parecer difícil. Basta vontade política – e orçamento – para haver dedicação a esse projeto. O acesso facilitado às normas permitiria que o tempo do profissional fosse usado para interpretá-las de maneira integrada e, inclusive, sugerir aprimoramentos para essas leis, em constante interação com o Poder Público.

1.1.3. Votações em comissões e em plenário

O uso de dados referentes ao tempo de tramitação das proposições e às votações feitas em comissões e em plenário é de grande valia para realizar avaliações prospectivas. Ainda que saibamos que, em política, esse tipo de avaliação sempre pode ser influenciado por acontecimentos que alteram subitamente a conjuntura, a tendência estatística é um indicador que sempre terá relevância.

A Câmara dos Deputados e o Senado Federal também disponibilizam APIs para votações feitas nas Casas. É importante compreender que, em programação, é necessário (i) encontrar a fonte; (ii) fazer a coleta; (iii) fil-

trar resultados; e (iv) reestruturar dados. Trata-se de constante processo de formular e de testar hipóteses, pensando em soluções a partir desses dados. Envolve *teoria*, porque é preciso compreender as bases materiais do que estamos estudando – o regimento interno das Casas, por exemplo; *prática*, para entender de que modo as instituições decidem e funcionam – como no caso dos tribunais; e *método*, sobre como usar ferramentas conceituais e tecnológicas para obter informações e conhecimentos verificáveis e estruturados.

Se antes do contexto pandêmico que se instaurou em meados de março de 2020 parecia razoavelmente longínqua a adoção de soluções tecnológicas de votação, com a pandemia de COVID-19 surgiu uma nova realidade: votações remotas têm sido cada vez mais difundidas, o que abre a possibilidade para painéis com dados organizados das votações, em detrimento das famosas listas de presença assinadas nas comissões ou em plenário, que dificultam sobremaneira a vida dos programadores. Agora, como essa realidade já mudou em diversas Casas, é importante fomentar a tendência para que, mesmo com o retorno das votações presenciais, as ferramentas utilizadas para as votações remotas permaneçam como mecanismos úteis de compartilhamento de informações públicas.

1.1.4. Incidências em meio remoto

Essa mudança de cenário também ocorreu em relação a aspecto essencial dessa profissão: o engajamento, ou o “corpo a corpo”, entre lobistas e tomadores de decisão no setor público. Além da óbvia diminuição das viagens e dos gastos de dinheiro – público e privado – com deslocamentos, as reuniões remotas, por razões físico-espaciais, reduzem o espaço para comunicações menos objetivas e conversas sobre amenidades e, portanto, pressupõem a necessidade de um profissional mais bem preparado para apresentar os dados que suportam suas reivindicações. Não acreditamos que as incidências *in loco* vão simplesmente deixar de existir, mas que sejam reservadas para assuntos mais relevantes. Simultaneamente, a tendência é de que a dinâmica das reuniões remotas seja mais objetiva, o que vai requerer profissional informado sobre sua área de atuação e sobre a atuação e o perfil daqueles com quem vai conversar.

Atualmente, são raras as Casas que compartilham o material redigido pelos lobistas. O envio de material por meio eletrônico já é uma realidade, mas pode se tornar ainda mais adequado às novas tecnologias disponíveis. Ter conteúdo disponibilizado por *e-mail*, em arquivo PDF, já é melhor do que seu recebimento impresso. No entanto, caso esse material disponibilizado também o fosse por meio de um formulário padronizado da Casa, seria possível agregar todas essas informações para, com isso, ter acesso transparente não apenas aos atores privados envolvidos na formulação de políticas públicas e aos seus posicionamentos, mas também aos dados por eles apresentados e que influenciam o tomador de decisões. Com isso, seria possível termos maior grau de transparência em relação aos dados que auxiliaram a delinear determinada legislação ou política pública.

1.2. EIXO PRIVADO: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

O mundo corporativo tem como característica uma dinâmica mais ágil, se comparado à esfera pública. Uma das áreas em que podemos notar isso é no uso de tecnologia com dados políticos. Cabe, aqui, definir o que entendemos como dados políticos: são aqueles produzidos pelos Poderes Legislativo e Executivo nos âmbitos federal, estadual e municipal.

A tecnologia empregada nas instituições privadas para os dados políticos possui objetivos que se interconectam, e que visam, como resultado, a obter avaliação embasada em dados de determinado contexto político, o que podemos chamar de “inteligência política”. Essa inteligência se refere à necessidade tanto de gerenciar os riscos políticos e regulatórios advindos das regulamentações do setor público como de atentar às oportunidades de atuação que podem surgir. A gestão de risco político considera a coordenação dos temas de interesse quando estes se encontram em arena decisória, como o Poder Legislativo, e isso significa que há tipos de estratégias e momentos específicos para atuar. Exemplo paradigmático na área é o momento da designação de relatoria, movimentação que apresenta a oportunidade de saber quem será o responsável por avaliar a proposição de interesse e, consequen-

temente, de avaliar sua área de atuação e, eventualmente, seu posicionamento em relação a determinado tema.

Quando tratamos de gestão de risco regulatório, estamos avaliando dois aspectos principais: o risco existente e o risco futuro. O risco existente avalia o panorama do setor e a conformidade do ente privado em relação a determinado arcabouço normativo, ou seja, a avaliação do risco já presente e inerente à atividade. A avaliação prospectiva, ou de risco futuro, precisa considerar a possibilidade de aprovação de norma que pode onerar as atividades de determinado setor.

A evolução no uso da tecnologia tem sido constante, e, nos últimos anos, avanços importantes ocorreram no setor jurídico que trabalha com dados políticos. Um deles está relacionado à automatização de rotinas de extração de dados para monitorar as informações dos Poderes Legislativo e Executivo. Esse avanço se deve à maior familiaridade do setor privado com a tecnologia e ao aprimoramento da disponibilidade dos dados políticos.

As atividades no setor privado têm se pautado por ações que visam a entender o cenário político em determinada localidade para posterior atuação junto aos tomadores de decisão.

A tecnologia atualmente utilizada teve avanços relevantes principalmente no monitoramento dos dados produzidos pelo governo. Já na análise, gestão do conhecimento e metrificação de resultados, a tecnologia avança, mas, na prática, muitos processos ainda são feitos de maneira incipiente e sem indicadores claros. Um exemplo que podemos apontar é a dificuldade de medir resultados em relações governamentais, tema a ser explorado em seguida, que encontra desafios práticos quanto à relação de causa e consequência entre as ações dos profissionais e os fatos supervenientes a essa relação. Existe dificuldade de atribuir níveis de sucesso a essas ações. Como afirmar que um PL foi ou não aprovado em virtude da atuação de um profissional de Relgov? Em outras palavras: a transformação digital para o setor privado está em andamento, mas ainda há processos muito imateriais, que, justamente pela dificuldade de atribuir valores precisos, permanecerão sendo realizados por meios analógicos.

Para exemplificar o papel da tecnologia para os profissionais de Relgov, trazemos etapas realizadas por esses profissionais no setor privado, com as

quais os autores têm contato próximo. Em cada uma dessas etapas, destaca-se o que temos observado no que se refere à utilização de tecnologia.

1.2.1. Monitoramento dos dados

A primeira etapa na interação com instituições governamentais tende a ser mapear a conjuntura legislativa e regulatória a respeito dos temas de interesse do ator privado e que pode impactar suas atividades. Esse monitoramento abrange as mais variadas fontes, como redes sociais, mídia, endereços oficiais dos diversos órgãos que compõem a estrutura dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, sendo possível que estes dados sejam produzidos em níveis diferentes (federal, estadual, municipal e distrital). Aliás, a quantidade de informações disponível nos órgãos públicos que efetivamente disponibilizam dados *on-line* é tão significativa que, muitas vezes, dificulta a capacidade de absorção dos profissionais, principalmente daqueles não munidos de ferramentas que facilitam a análise dessas informações. Para se ter ideia, no primeiro semestre de 2020 somente os Poderes Legislativo e Executivo federais produziram mais de 19 mil proposições, entre PLs, medidas provisórias e Propostas de Emenda à Constituição (PEC).³

Monitorar amplo espectro de dados permite que as empresas⁴ ajustem as estratégias conforme o tipo de ameaça ou de oportunidade que surja. Por exemplo, uma opinião emitida por determinado legislador sobre tema de interesse na mídia ou em redes sociais demanda estratégia de atuação diferente daquela que seria empregada na argumentação que contesta a adequação de um PL. Esses exemplos demonstram que o tipo de dado monitorado desencadeia diferentes formas de interação e, conseqüentemente, diferentes

³ Informação obtida em: <https://www.sigalei.com.br/blog/como-priorizar-projetos-de-lei-para-melhorar-a-eficiencia-do-monitoramento>. Acesso em: 16 ago. 2020.

⁴ O termo “empresas”, aqui, engloba empresas, consultorias e outras organizações do setor privado que atuem em Relgov. Diversos escritórios de advocacia têm estruturado áreas de Relgov, definidas como setor independente ou estabelecido sob o “guarda-chuva” da atuação em direito administrativo/regulatório, por exemplo.

resultados possíveis. Nesse sentido, podemos dar como exemplo o fato de que avaliar o posicionamento de determinado parlamentar pode ter resultados diferentes, e complementares, a depender da fonte consultada. Monitorar discursos feitos em plenário é diferente de consultar as manifestações em redes sociais ou mesmo de avaliar a pauta mais frequente nas proposições de sua autoria. A fonte escolhida depende, invariavelmente, da pergunta a que se pretende responder.

Observamos que a tecnologia vem ganhando destaque nessa etapa basilar que é o monitoramento. Atualmente, é possível encontrar diversos tipos de “robôs” que coletam automaticamente esses dados cotidianamente e os organizam em bases mais acessíveis, justamente para se apresentarem de maneira mais palatável ao usuário.

É essencial para o profissional que atua no mundo corporativo monitorar os debates sobre temas de interesse, visto que é ponto crucial para a construção de estratégias. Contudo, o grande volume de informações geradas automaticamente pode causar paralisia decisória ou até mesmo desinformação. O termo “paralisia decisória” remete ao fato de que o grande volume de dados coletados pode trazer tantas possibilidades que acabe por dificultar a tomada de decisões. Ou seja, quando não se tem acesso a dados organizados da maneira correta para responder a perguntas importantes, os dados atrapalham a reflexão a respeito da estratégia. Esse fato, em última análise, paralisa as decisões, uma vez que muitas possibilidades surgem, mas não há clareza sobre qual a melhor estratégia a seguir. A razão para isso é o fato de que inserir grande volume de dados complexifica a construção das estratégias, muitas vezes de maneira desnecessária e até prejudicial, em virtude da incapacidade de tempo ou de preparo para lidarmos de maneira estruturada com todas essas informações. Ou seja, o emprego de tecnologia mostrou que a simples coleta de dados não é suficiente, trazendo um segundo movimento imprescindível para, então, analisar as informações coletadas.

1.2.2. Análise de informações

Conforme mencionado anteriormente, o grande volume de dados torna-se um problema quando a quantidade gera paralisia decisória nas instituições, aqui

compreendidas, de acordo com a teoria da ciência política, como conjunto de regras e de normas que têm como objetivo tornar as ações de seus membros coerentes (NORTH, 2007). Assim, é preciso que se realize a análise dos dados extraídos das diversas fontes. O grande objetivo é tornar aquela informação acionável, ou seja, algo que se pode acessar com facilidade e utilizar com precisão; e que, com ela, seja possível obter mais peças essenciais que comporão a estratégia das empresas na gestão do risco político e regulatório.

Nesse aspecto, temos avanços relevantes na tecnologia que permite aos usuários, principalmente àqueles com pouco conhecimento em tecnologia, incluindo, mas não se limitando a, conhecimentos sobre programação, organizar e avaliar todos os dados extraídos. Já são utilizadas por empresas automatizações de fluxo e de cadência, como o envio automático de *e-mails* quando o usuário pratica determinada ação; agrupamentos automáticos de textos por similaridade de conteúdo ou tema, como ocorre na análise de discursos; cálculos sobre velocidade de tramitação de proposições legislativas; e identificação de *stakeholders* ou grupos de interesse em textos publicados na mídia ou em projetos de lei.

1.2.3. Compartilhamento

Outro ponto importante na análise de informações é obter *feedbacks* e materiais produzidos por equipes internas, que não sejam do time de Relgov. Isso ajuda a elaborar argumentos que os profissionais de Relgov utilizarão para tentar influenciar os tomadores de decisão. O que se nota é a grande dificuldade de interação entre as áreas de uma mesma estrutura corporativa para que se construa conhecimento sobre determinado tema. E mais, para que se registre aquele conhecimento de maneira metodologicamente organizada, com o objetivo de reduzir a curva de aprendizado para novos membros, e para que aquele conhecimento seja facilmente acessível.

Têm ganhado espaço ferramentas para trocar informações, criar documentos com controle de versão, assim como aplicativos de mensagens, que prestam não exclusivamente serviços de “bate-papo” *on-line*, mas também de compartilhamento de arquivos, pesquisa e integração entre membros de um mesmo time. Já existia movimento nesse sentido, mas a situação de

pandemia iniciada em 2020 acelerou o processo e exacerbou o uso dessas ferramentas, que aprimoraram o modo de trabalhar em equipe, agora de maneira primordialmente remota.

1.2.4. Aferição de resultados

Todas as informações coletadas, analisadas e devidamente compartilhadas têm como objetivo compor as estratégias de atuação dos profissionais de Relgov. Sendo assim, ponto essencial é medir os resultados dessas ações. Não cabe aqui debater quais indicadores-chave de desempenho (ou *Key Performance Indicator* – KPIs) ajudam mais a guiar os ajustes necessários para aprimorar a estratégia utilizada. Nossa intenção é demonstrar que a tecnologia, aqui, também se faz presente por meio de ferramentas de inteligência empresarial e APIs que permitem integrar plataformas. Essas tecnologias ajudam os profissionais a criar as métricas por meio do cruzamento de informações produzidas em múltiplos ambientes.

Julgamos importante fazer uma ressalva em relação à mensuração de resultados em Relgov, ponto sensível para a área, não somente porque, a depender do objetivo, o resultado pode demorar anos para aparecer, mas porque a relação de causa e consequência entre a atuação profissional e o resultado alcançado não é tão clara como nas profissões jurídicas tradicionais. Como estamos no contexto de capítulo inserido em obra sobre profissões jurídicas, consideramos pertinente mencionar as diferenças dos resultados provenientes da atuação em Relgov em contraposição aos resultados de atuação no Poder Judiciário. Em Relgov, é difícil afirmar que o resultado alcançado – o arquivamento de uma proposição ou a elaboração de parecer favorável aos interesses de determinado setor, por exemplo – é efetivamente o resultado de uma atuação do profissional ou o mero entendimento pessoal do ator político. Quando se tem uma ação no Judiciário, a aferição de resultados é mais direta: você pode perder ou ganhar, e, ainda que bons profissionais percam em razão das diferentes percepções dos magistrados acerca de casos concretos semelhantes, é muito mais fácil demonstrar o sucesso ao cliente do que na atividade de *lobby*.

Apesar de essa característica intrínseca à atuação não ter relação tão íntima com o aspecto tecnológico da aferição de resultados, acreditamos que, ao aprimorarmos as ferramentas para lidar com as diversas variáveis que influenciam simultaneamente determinado desfecho, é possível construir mecanismo cada vez mais preciso de aferição de resultados, e que possa, no limite, indicar com maior precisão a taxa de sucesso da atuação desses profissionais.

CONCLUSÃO

A análise das funções exercidas pela tecnologia na atuação do profissional de Relgov teve neste capítulo dois focos principais. Ao tratarmos do eixo público, mencionamos a dificuldade de acessar informações, desde a tramitação de proposições legislativas até normas publicadas nos âmbitos federal, estadual e municipal. Destacamos também que a maneira de ter acesso às discussões travadas no âmbito do Poder Legislativo está em constante processo de mudança, em grande medida exacerbado pelo cenário de pandemia que se instalou em 2020. No âmbito privado, nosso objetivo foi demonstrar de que maneira a tecnologia influencia a atuação desse profissional, desde a coleta básica de dados de tramitação de proposições legislativas até a aferição de resultados de sua atuação.

A tecnologia ajuda a melhorar a performance dos profissionais de Relgov, pois permite que diversos processos repetitivos sejam automatizados, possibilitando que esses profissionais se dediquem com mais afinco a estratégias e à atuação em campo. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção das mais variadas ferramentas tecnológicas no cotidiano de quem trabalha na área, e modificou a relação desses profissionais com a tecnologia. Além do setor privado, o Poder Público tem avançado na disponibilização de mais dados de forma mais organizada.

A tecnologia certamente responderá às demandas que surgem no cotidiano dos profissionais de Relgov, seja para automatizar rotinas de monitoramento, melhorar a interação entre os integrantes de um mesmo time, gerenciar a estratégia construída para influenciar determinada política pública ou, até mesmo, para criar índices que avaliem de maneira automatizada a

probabilidade de aprovação ou de arquivamento de propostas legislativas, inclusive identificando variáveis importantes para as opções de tramitação possíveis. No longo prazo, máquinas cada vez mais capazes transformarão o trabalho desses profissionais, dando origem a novas maneiras de compartilhar conhecimentos empíricos com a sociedade (SUSSKIND e SUSSKIND, 2015, p. 303).

Todos esses avanços aprimoram a forma de atuação desse profissional, e ainda têm muito a contribuir para o embasamento das decisões dos lobistas. A tecnologia tem avançado bastante em áreas como *Big Data* (avaliação de grandes quantidades de dados) e aprendizado de máquina, sendo possível observar o uso dessas tecnologias na esfera política. O avanço, atrelado ao aumento da disponibilidade de dados públicos e à melhoria da qualidade desses dados, é uma combinação importante para o amadurecimento dessas tecnologias para a área. Segmentos mais maduros na utilização de tecnologia, como a Medicina, passaram por esse período de adaptação da tecnologia para um fim específico.⁵

Importante destacar que a atividade de Relgov ainda é essencialmente humana e continuará sendo em grande medida. Essa característica tem como pressuposto que as ações demandam negociação e concertação, algo que a máquina não consegue fazer. Entendemos, portanto, que a tecnologia permanecerá como ferramenta cada vez mais imprescindível e certamente auxiliar à atividade de Relgov, com o papel de fornecer insumos fáticos às percepções dos profissionais. Entretanto, a decisão sobre o que fazer com as informações obtidas será, sempre, dos profissionais. Quanto mais adaptado estiver às novas ferramentas, com maior facilidade conseguirá lidar com as transfor-

5 Profissionais da Medicina empregam análise de *Big Data* para auxiliá-los a estruturar diagnósticos e utilizam técnicas de processamento de imagem e inteligência artificial para identificar doenças em exames. Em 2020, o uso de ferramentas tecnológicas no setor foi amplamente divulgado em razão do contexto pandêmico e de sua utilização para calcular a probabilidade de sobrevida de pacientes acometidos pelo vírus SARS-COV 2. Como esse é exemplo paradigmático e atual da interação entre tecnologia e uma profissão tradicional, achamos importante mencioná-lo.

mações, novas habilidades e competências esperadas desse profissional do futuro. Adaptar-se à “gramática” das novas tecnologias é imprescindível, pois somente familiarizando-se com as potencialidades dessas ferramentas será possível aprender com, e usufruir de, os especialistas que estão sendo cada vez mais incorporados a essas equipes, como cientistas de dados, cientistas políticos e outros profissionais com *expertise* em estatística e programação.

Trata-se, porém, de cenário no qual a contrapartida é fundamental. Da mesma maneira que é importante que advogados e outros atuantes na área tenham noções básicas de programação, programadores com conhecimentos básicos de Direito, de processo legislativo e, portanto, do fluxo de tramitação de proposições legislativas, que difere conforme a Casa, serão privilegiados no mercado. Atingir um mínimo denominador comum para ter como foco o aprimoramento da análise, e não a coleta dos dados primários, é essencial. Apenas com a compreensão mais detalhada de como funciona a atividade de ambos os lados será possível atingir a excelência nas ferramentas de monitoramento.

Em certa medida, a substituição por ferramentas automatizadas nesse mercado pode ser percebida principalmente naqueles cargos de coleta de dados, como monitoramento legislativo ou regulatório. Apesar disso, ainda é importante que essa coleta de informações, mesmo que automatizada, seja avaliada por profissional que saiba a quais perguntas ele pretende responder ao coletar esses dados. Não faltam informações, faltam informações qualificadas e que respondam de maneira adequada às perguntas feitas.

As novas tecnologias estão cada vez mais integradas à elaboração e à prestação de serviços jurídicos e possibilitam ganhos antes inimagináveis de escala e de produtividade. Entretanto, não acreditamos que a análise de conjuntura ou a avaliação de estratégia possa ser feita exclusivamente usando essas ferramentas. Não se chegou a processo de automação tão perfeito que consiga adaptar o texto de uma manifestação ao perfil do tomador de decisões, por exemplo; ou acompanhar as nuances da mudança da conjuntura econômica para a aprovação de proposição legislativa. Mesmo que se determine de modo automatizado o tempo médio da tramitação em determinada comissão, sabe-se que ela pode ser acelerada por diversos acontecimentos que possuem desdobramentos no âmbito do Poder Legislativo.

Programas e profissionais precisam de tempo para se aperfeiçoarem e se adaptarem. A incorporação de profissionais sem formação jurídica às empresas é uma constante que não tende a diminuir nos próximos anos. Programadores vêm sendo incorporados a consultorias políticas e a escritórios de advocacia que atuam em relações governamentais, não apenas para estruturar ferramentas de base, como é o caso do monitoramento legislativo, mas também para auxiliar a escolher em quais proposições atuar, com a ajuda de ferramentas de predição de resultados sobre aprovação de proposições legislativas por meio do uso de inteligência artificial.

A intenção deste capítulo foi discutir as consequências do uso de novas tecnologias por profissionais de Relgov e os potenciais dessas tecnologias para fomentar o aprimoramento da profissão em si e a ampliação do acesso à informação pública. Nosso papel como profissionais é, primordialmente, auxiliar o agente público a tomar determinada decisão munido de informações que estejam organizadas de maneira a facilitar seu entendimento da questão em pauta. Não se trata de quantidade, mas de qualidade do dado apresentado. E as novas ferramentas tecnológicas nos possibilitam, justamente, tratar essa enorme quantidade de conteúdo disponível e apresentá-la da maneira mais coerente possível.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO ORIGEM. São Paulo: Consult-Master, LEC – Legal, Ethics, Compliance e Vittore Partners, 2019.

BRASIL. *Constituição*. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 1988.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa quantitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018a. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28628/Sum%25c3%25a1rio%2520Executivo%2520da%2520Pesquisa%2520Quantitativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 abr. 2021.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018b.

NORTH, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press, 2007.

SUSSKIND, Daniel; SUSSKIND, Richard. *The Future of the Professions*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

CAPÍTULO 9

DOUTOR “ROBÔ”? A SUBSTITUIÇÃO DOS ADVOGADOS PELAS MÁQUINAS E OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O DIREITO NA ERA PÓS-DIGITAL¹

Otávio Morato de Andrade

INTRODUÇÃO

A automação informática já é uma realidade no mundo. A maioria das empresas e dos órgãos públicos utiliza *softwares* que executam tarefas como gerenciamento corporativo, controle tributário, fluxo de caixa, cadeia de suprimentos, administração de projetos, transferência eletrônica de fundos, etc. No Direito não é diferente. O universo jurídico se beneficia há anos desses avanços tecnológicos. No Brasil, o processo judicial eletrônico foi difundido massivamente e se aprimora cada vez mais, ao passo que a consulta jurisprudencial está largamente disponível nos meios digitais. Os órgãos públicos e os advogados também foram beneficiados com as inovações do Sistema de Automação Judiciária (SAJ), que disponibiliza ferramentas de gestão processual, fornecendo recursos como o peticionamento eletrônico, a distribuição randomizada de iniciais e a publicação automática de decisões no *Diário da Justiça Eletrônico (DJe)*.

Para além da automação, as inovações recentes da computação proporcionaram o advento de ferramentas que utilizam uma tecnologia instigante e desafiadora: a Inteligência Artificial (IA). A IA está dando origem a *softwares* de arquitetura sofisticada, dotados de algoritmos capazes de desenvolver raciocínios e tomar decisões que emulam o pensamento humano. Mais do que automatizar tarefas repetitivas, os sistemas baseados em IA possuem apti-

¹ Este capítulo é dedicado ao Prof. Renato César Cardoso.

dão para analisar documentos e executar ações com altos índices de acerto, com potencial para substituir trabalhadores humanos em algumas tarefas. No âmbito do Direito, essas novas plataformas têm se mostrado capazes de aprimorar pesquisas jurisprudenciais, revisar contratos e elaborar peças jurídicas simples. Tudo isso de forma autônoma, com pouca ou nenhuma interferência humana (ANDRADE, 2019, p. 274).

O uso da IA no Direito, contudo, provoca as mais variadas indagações sobre o futuro das profissões jurídicas. Qual o grau de confiabilidade nas decisões tomadas por robôs legais? Os *softwares* jurídicos podem cometer erros não intencionais – ou pior, manipular voluntariamente seus julgamentos – de forma a prejudicar os humanos? A advocacia deixará de ser uma atividade exclusivamente humana e passará às mãos das máquinas inteligentes? Quais riscos e ameaças a IA oferece aos profissionais jurídicos?

Com efeito, a introdução dos *softwares* inteligentes no Direito enfrenta inúmeras desconfiças e incertezas. Refletir sobre essas questões é essencial não apenas para desenvolver um debate qualificado sobre consequências e ameaças na era pós-digital, mas também para traçar limites éticos e legais para controle e prevenção dos riscos. Em meio a essa infinidade de questionamentos sobre as consequências da IA, o presente capítulo faz um recorte temático da possibilidade de substituição dos profissionais jurídicos pelas máquinas, propondo-se a responder ao seguinte problema: *a disseminação dos softwares jurídicos pode fazer com que, nas próximas décadas, os advogados humanos sejam substituídos por robôs inteligentes?* A hipótese a ser examinada é a de que o crescente avanço no processamento dos algoritmos computacionais poderia, em um futuro próximo, equiparar suas capacidades às humanas, fazendo com que a atividade de advocacia possa ser total e exclusivamente exercida por máquinas (MARKOFF, 2011).

A pesquisa descritiva será utilizada para estabelecer conceitos fundamentais ao tema, pertinentes à IA e ao aprendizado de máquina, ao que se segue uma apresentação sobre como essas inovações estão sendo integradas com o Direito. Nesse ponto, revelaram-se fundamentais os achados do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP), que identificou desbrava-

dores tecnológicos e conduziu entrevistas para detectar de que forma essas tecnologias estão sendo aplicadas no meio jurídico brasileiro.

A partir da construção desse universo inicial, será possível abordar o potencial de penetração dos robôs inteligentes na advocacia, de modo a compreender se determinadas tarefas podem ou não ser automatizadas levando em conta os limites de ação dos *softwares* de IA e o potencial de automatização em cada nicho de serviços jurídicos. Aqui, a nossa exposição encontra lastro em vários autores da literatura especializada, com destaque para um reconhecido trabalho publicado no final de 2015 sobre o tema pelos professores norte-americanos Frank Levy, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e Dana Remus, da Escola de Direito da Universidade da Carolina do Norte.

Para integrar os assuntos propostos e alcançar o resultado, será utilizado o método hipotético-dedutivo, que consiste em formular uma hipótese potencialmente falseável, a ser testada com base em dados disponíveis sobre ocorrências empíricas observáveis. O resultado nasce de um cotejo entre o valor explicativo das hipóteses concorrentes (POPPER, 2013, p. 93). O uso desse método culmina na resposta ao problema de pesquisa, que será seguida de uma discussão sobre os resultados encontrados.

Este capítulo tem implicações teóricas imediatas, uma vez que seus achados podem contribuir diretamente para as discussões acerca do uso de IA no Direito, tendo em vista a expansão das empresas de *legaltech* no Brasil, a escassez de debates qualificados sobre o tema no país e a incipiência de marcos regulatórios específicos sobre o assunto.

1. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E MACHINE LEARNING

A IA é descrita por John Haugeland (1985, p. 10, tradução nossa) como “o novo e empolgante esforço para fazer computadores pensar [...] máquinas com mentes, no total e sentido literal”. Na concepção de Robert Schalkoff (1990, p. 16, tradução nossa), trata-se de “um campo de estudo que procura explicar e emular o comportamento inteligente em termos de processos computacionais”.

Para Stuart Russel e Peter Norvig (1995), a IA é a capacidade da máquina de interpretar dados de forma racional e humana, tomando decisões autônomas com base em padrões preexistentes. Já John Simons (2016) preleciona que é a ciência de ensinar computadores a “aprender, raciocinar, perceber, inferir, comunicar e tomar decisões como os humanos”.

Contudo, como um sistema artificial é capaz de pensar de forma inteligente? De acordo com o Grupo de Experts em IA da União Europeia (COMISSÃO EUROPEIA, 2019a, p. 1, tradução nossa), o *software* “percebe o ambiente em que está imerso através de sensores, coletando e interpretando dados, processando as informações sobre os dados recebidos para decidir qual é a melhor ação”. Esses sistemas de IA também podem adaptar seu comportamento analisando como o ambiente foi afetado por suas ações anteriores. Luiz Fux (2019, p. 2) entende que o conceito de IA é indissociável de um mecanismo fundamental para a sua existência: o método de aprendizado de máquina, ou *machine learning*. O renomado professor da Universidade do Colorado Harry Surden fornece uma definição precisa sobre essa técnica:

Machine learning refere-se a um subcampo da ciência da computação preocupada com programas de computador capazes de aprender com experiência e, assim, melhorar seu desempenho ao longo do tempo [...] Se tiver um bom desempenho, os algoritmos de *machine learning* podem produzir resultados automatizados que se aproximam daqueles que teriam sido encontrados por uma pessoa em situação semelhante. (SURDEN, 2014, p. 89-90, tradução nossa)

No *machine learning*, o computador é desenvolvido para “se autoprogramar” com base em sua própria experiência. Ele reúne dados, interpreta essas informações e toma decisões diferenciadas, trabalhando com padrões cognitivos similares aos usados por humanos (ARENS, 2017). Além das adaptações realizadas pelo próprio sistema com base em sua experiência prévia, o *machine learning* pode se dar por meio da intervenção humana. Nesse sentido, os desenvolvedores podem reeditar o código do *software*,

fazendo ajustes e correções até que o computador passe a executar a tarefa com grau aceitável de acuidade (MILLER, 2019).

2. APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO DIREITO

A ideia de se utilizar os computadores na automatização de rotinas jurídicas surgiu com as pesquisas de Lee Loevinger (1913-2014) no final dos anos 1940, mas foi na década de 1960 que se iniciaram os primeiros estudos práticos sobre a aplicação de algoritmos no Direito (ZABALA e SILVEIRA, 2014, p. 74). Nas décadas de 1970 e 1980, como resultado dessas pesquisas, surgiram os primeiros sistemas de automação jurídica, notadamente os TAXMAN² e o HYPO.³ A partir de 2010, os consequentes avanços científicos possibilitaram a introdução da IA em *softwares* jurídicos como o ROSS e o LawGeex, sistemas que, como veremos adiante, são capazes de analisar contratos e emitir pareceres jurídicos com enorme velocidade e precisão. Fux (2019, p. 3) relata que a IBM definiu seis categorias de potenciais aplicações da IA ao Direito, a saber: previsão de resultados de conflitos judiciais, elaboração de peças jurídicas, revisão de contratos, identificação de padrões em decisões judiciais, rastreamento de propriedade intelectual e mecanização do faturamento de honorários (ANDRADE, 2019, p. 277).

O Brasil tem, hoje, cerca de 80 milhões de processos judiciais em tramitação no Judiciário. Além disso, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) estima que a advocacia já some mais de um milhão de profissionais em atuação (MARTINS, 2016). O país é, portanto, um mercado com grande

2 TAXMAN-I e TAXMAN-II foram *softwares* desenvolvidos na década de 1970 na Universidade de Rutgers (EUA) com o intuito de analisar taxações das reorganizações das sociedades por ações, identificando, com base no caso concreto e nas leis, quais operações estariam isentas de taxação (ANDRADE, 2019, p. 277).

3 HYPO é um sistema projetado em 1987 para analisar casos de direito contratual estadunidense utilizando o Raciocínio Baseado em Casos. Diante de um caso apresentado pelo usuário, construía uma apropriada argumentação com base em exemplos e precedentes (ANDRADE, 2019, p. 277).

potencial para o desenvolvimento de tecnologias que facilitem a rotina jurídica. Nesse contexto situam-se os *desbravadores tecnológicos*, entidades que têm adotado essas novas tecnologias no ramo do Direito, assim definidas pelos integrantes do CEPI da FGV DIREITO SP:

[...] definimos como desbravador tecnológico a organização jurídica que tenha desenvolvido ou adquirido tecnologia computacional e a incorporado em sua estrutura de modo a alterar significativamente uma ou mais atividades jurídicas realizadas por ela, gerando efeitos sobre a forma como as pessoas na organização realizam o seu trabalho e como a entidade fornece os seus serviços ao seu destinatário final. (CEPI, 2018b, p. 8)

Na esteira dessa tendência estão as empresas de *lawtech* e *legaltech*.⁴ De acordo com Erik Nybo (2017), “Lawtechs ou Legaltechs, ambos nomes utilizados para as empresas do segmento, são startups focadas em criar produtos ou serviços para o mercado jurídico”. Atualmente, a Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* (AB2L) registra mais de cinquenta *startups* no mercado legal no país. Há dois anos existiam apenas vinte empresas do gênero. A AB2L divide as *lawtechs* brasileiras em onze categorias, a saber: (i) *analytics* e *jurimetria*;⁵ (ii) automação e gestão de documentos; (iii) *compliance*; (iv)

4 Para Heymann (2018, p. 4), há divergência se *lawtech* e *legaltech* são sinônimos. Apesar de os profissionais da área, majoritariamente, entenderem ambos os termos como sinônimos, alguns especialistas sugerem o uso do termo “lawtech” para empresas com foco nas leis, enquanto “legaltech” se enquadraria melhor para as empresas que lidam com os diversos procedimentos da área legal.

5 *Analytics* refere-se à técnica de se utilizar grande quantidade de dados e raciocínio estatístico para dar seguimento a um processo de tomada de decisão mais eficiente (ZIMMERMANN, 2018). Já a *jurimetria* concerne à aplicação, na área do Direito, dessas técnicas quantitativas comuns à estatística. Trata-se de uma disciplina que ajuda os legisladores e operadores do Direito a criar instituições sociais e políticas públicas mais justas e eficientes (FERRAZ, 2018).

conteúdo jurídico, educação e consultoria; (v) extração e monitoramento de dados públicos; (vi) gestão jurídica; (vii) inteligência artificial; (viii) redes de profissionais; (ix) *regtechs*;⁶ (x) resolução de conflitos *on-line*; e (xi) *taxtech*⁷ (FRANTZ, 2019).

No futuro, o uso sistêmico e massificado das ferramentas computacionais provavelmente mudará o cotidiano da maioria dos profissionais jurídicos. Os sistemas existentes até o momento evidenciam que as máquinas dotadas de IA já podem, com considerável grau de confiança, realizar pesquisas e identificar inconsistências em documentos (SURDEN, 2014, p. 114). Por si sós, esses avanços podem contribuir para que o advogado produza peças jurídicas mais persuasivas e confiáveis. As experiências relatadas também apontam para uma redução no tempo e nos recursos dispensados ao trabalho técnico em cada processo (ALARIE, NIBLETT e YOON, 2016, p. 2). Essa economia de tempo e de dinheiro com a utilização da IA também tem sido identificada em experiências no setor judiciário, como registrou recentemente o presidente do Supremo Tribunal Federal (STF), Ministro Dias Toffoli:

O trabalho que custaria ao servidor de um tribunal entre 40 minutos e uma hora para fazer, o *software* faz em cinco segundos. Nossa ideia é replicar junto aos Tribunais Regionais Federais (TRFs), aos Tribunais de Justiça, aos Tribunais Regionais do Trabalho, enfim, trata-se de uma ferramenta para toda a magistratura. (STF, 2018)

6 *Regtechs* são empresas que oferecem soluções tecnológicas capazes de resolver problemas gerados pelas exigências de regulamentação. É o caso, por exemplo, do SigaLei. Essa *lawtech* analisa dados de diversas fontes para facilitar o monitoramento legislativo automático e influenciar o poder legislativo em todas as esferas (FRANTZ, 2019).

7 *Taxtechs* são empresas que desenvolvem plataformas e soluções tecnológicas voltadas especificamente para questões tributárias. Um exemplo é a Busca Legal, que oferece acesso especializado a jurisprudência e conteúdos diversos e consulta à tributação de determinado produto (FRANTZ, 2019).

O Poder Judiciário brasileiro já utiliza alguns *softwares* de IA para agilizar tarefas processuais. Alguns exemplos: o STF desenvolveu, em 2018, o robô Victor, que analisa automaticamente requisitos de admissibilidade em casos de repercussão geral. O Superior Tribunal de Justiça (STJ) implantou, a partir de 2019, o Corpus927, que ajuda na triagem de processos relacionados ao artigo 927 do Código de Processo Civil (CPC). Outras cortes judiciais, como o Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), o Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO) e o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN), também já estão utilizando a IA para triar processos, verificar admissibilidade de petições e executar bloqueios como BACENJUD e RENADJUD de forma automatizada (ANDRADE, 2020, p. 5). Nesse sentido, a propagação dessas novas tecnologias pelos tribunais pode contribuir para aumentar a produtividade do Judiciário, melhorando a qualidade e a eficiência da prestação jurisdicional.

De igual forma, há exemplos do uso da IA nos escritórios de advocacia. O robô ROSS utiliza tecnologia da IBM para oferecer pesquisas detalhadas e confiáveis aos advogados, por meio da comparação de jurisprudência, doutrina e normas legais. Em 2016, a Baker & Hostetler, uma das maiores bancas de advocacia dos Estados Unidos, “contratou” o ROSS para a automação de tarefas jurídicas na área de falências. O *software* foi instalado nos computadores dos escritórios da firma e já está operando como fonte de pesquisas para cinquenta advogados da divisão de falência. Segundo Fux (2019, p. 3), o ROSS possui um subsistema ainda mais automatizado, chamado EVA, que funciona especificamente para a análise de peças processuais. Essa funcionalidade permite que o usuário insira a petição inicial ou a contestação apresentada pela parte contrária, deixando que a máquina identifique as partes do texto mais relevantes e faça uma síntese da jurisprudência disponível sobre as discussões cruciais do processo.

Já a LawGeex é uma empresa israelense fundada em 2014, que desenvolve tecnologia automatizada de revisão de contratos. O sistema visa reduzir os recursos humanos e financeiros com a análise e aprovação de minutas, e foi projetado para responder à seguinte pergunta: “Posso assinar isso?”. Depois de extensos testes, o sistema alcançou uma média de 94% de acertos na identificação de cláusulas problemáticas, enquanto os advogados atingiram

um índice de 85%. Em média, foram necessários 92 minutos para que os profissionais humanos analisassem todos os cinco *Non-Disclosure Agreement* – NDA (Acordos de Não Divulgação) propostos. O advogado que consumiu mais tempo gastou 156 minutos na análise, enquanto o profissional mais rápido fez a revisão em 51 minutos. Por sua vez, o computador concluiu a tarefa em apenas 26 segundos.

De forma semelhante, a empresa canadense KiraSystems, criada em 2011, desenvolve *softwares* para auxiliar advogados na análise de cláusulas contratuais, sobretudo em fusões e aquisições, comparando as informações presentes nos contratos com os esclarecimentos apresentados à autoridade antitruste responsável por supervisionar e aprovar as operações (FUX, 2019, p. 5).

Fundada em 2010, a LexMachina é fruto de pesquisas desenvolvidas nas faculdades de Direito e de Ciência da Computação da Universidade de Stanford. A empresa oferece um conjunto de aplicativos que possibilitam uma gama de ferramentas aos advogados, entre as quais: (i) avaliar o grau de ameaça representada por um novo caso, simulando riscos de prejuízos financeiros e sanções judiciais; (ii) permitir a elaboração de peças jurídicas com argumentação robusta e confiável; e (iii) emitir relatórios sobre patentes e avaliar disputas de propriedade intelectual (ANDRADE, 2019, p. 281). De 2000 a 2013, a LexMachina compilou dados de 147 mil casos de propriedade intelectual, montando uma extensa base de dados de patentes, direitos autorais, marcas registradas e casos antitruste. O sistema também é capaz de extrair publicações do Departamento de Marcas e Patentes e das cortes judiciais estadunidenses, disponibilizando-os para pesquisa dentro da plataforma. A mineração dessas informações permite que os advogados acompanhem tendências processuais de tribunais específicos, históricos de advogados e das partes adversárias, além de estimar prováveis custos e desdobramentos do litígio.

A expansão dos robôs inteligentes no Direito, contudo, levanta dúvidas e questionamentos a respeito das suas consequências – e possíveis riscos. Entre as ameaças sugeridas pela mídia e pela literatura acadêmica, um dos temas mais instigantes é a possibilidade de substituição dos advogados humanos pelas máquinas no ambiente de trabalho (MARKOFF, 2011; SUSSKIND, 2010).

3. O PAPEL DOS ROBÔS NA ADVOCACIA

3.1. QUAIS TAREFAS PODEM, DE FATO, SER TOTALMENTE AUTOMATIZADAS?

Como visto, experiências práticas revelam que algumas tarefas jurídicas poderão ser automatizadas com satisfatório grau de sucesso, notadamente aquelas que envolvem revisão de documentos e pesquisa. Por outro lado, muito se discute sobre até que ponto a máquina pode executar o serviço de um advogado, uma vez que até mesmo os *softwares* mais poderosos apresentam limitações de sensibilidade, discernimento e interação.

A literatura especializada tem mostrado que os *softwares* jurídicos alcançam tarefas jurídicas – e, portanto, impactam os empregos – em graus e formas diferentes. Em 2018, pesquisadores da FGV demonstraram que está em curso um processo de substituição de algumas tarefas realizadas por profissionais da área jurídica, processo esse direcionado principalmente aos cargos mais baixos da hierarquia organizacional (por exemplo, estagiários e advogados juniores) e aos profissionais que dão suporte à atividade (*e.g.*, paralegais e funcionários administrativos). O estudo também concluiu que essa mudança de paradigma tem acontecido principalmente na área de contencioso de massa, em que o grande volume de processos, teses repetidas e baixo retorno financeiro por demanda incentivaram a adoção de soluções tecnológicas (CEPI, 2018b, p. 18).

Pesquisadores internacionais confirmam esses achados, apontando que apenas uma parcela das atribuições jurídicas pode ser penetrada por computadores. Um relatório da McKinsey Global Institute, produzido em 2017, revelou que não mais que 23% das tarefas de um advogado podem ser automatizadas, apontando que, embora os robôs possam realizar muitas atividades mecânicas e substituir o trabalho repetitivo, dificilmente realizarão, com perfeição, o trabalho de um bom advogado na redação de peças jurídicas ou na elaboração de estratégias em casos mais complexos (MANYIKA *et al.*, 2017, p. 15).

No mesmo sentido, uma análise detalhada de pesquisadores do MIT e da Universidade da Carolina do Norte sobre os robôs jurídicos concluiu que seu

impacto é muito menos significativo do que tem sido propagado na mídia e em artigos de opinião. O estudo mostra que a maioria das tarefas analisadas (cerca de 56%) terá impactos leves no emprego, parte considerável (cerca de 40% das tarefas) experimentará efeitos moderados e apenas a área de revisão de documentos (que representa 4,1% das atribuições jurídicas) sofrerá alta penetração dos computadores, com grande influência nos postos de trabalho (LEVY e REMUS, 2015, p. 37).

Em linhas gerais, os cientistas concluem que as máquinas estão transformando – mas não substituindo por completo – a função dos advogados. A exceção fica por conta do setor de revisão de documentos, que deve ser fortemente impactado a curto e médio prazos pela expansão da IA, já que os robôs revisores têm alcançado taxas de acuidade muito superiores às dos advogados. Em um setor de relativa simplicidade técnica como a revisão – que se apoia basicamente na comparação entre os documentos verificados e modelos ideais –, a aplicação de IA deve gerar impactos inquestionáveis, reduzindo a demanda por revisores jurídicos humanos (LEVY e REMUS, 2015, p. 18).

Por outro lado, dizem os autores, as áreas de atendimento à parte representada, investigações dos fatos, negociação e realização de audiências serão pouco afetadas pelas máquinas inteligentes. Isso porque os *softwares* jurídicos ainda estão longe de alcançar capacidade de interagir e transacionar plenamente com clientes e outras partes no processo. Segundo o estudo, outro ramo que deve ser pouco afetado é a redação jurídica, uma vez que a escrita legal exige criatividade conceitual e flexibilidade que os computadores não exibem atualmente (LEVY e REMUS, 2015, p. 24).

Por fim, o impacto nos empregos tende a ser moderado nas áreas de gerenciamento de casos, elaboração de documentos, diligências, pesquisa de leis e jurisprudência e estratégia jurídica. A justificativa dos autores é de que, na maioria desses eixos, já houve grandes avanços de automação nas últimas décadas, mas que ainda não foram capazes de dispensar o advogado humano. Nesses casos, embora o *software* represente grande economia de tempo e recursos, o advogado ainda precisa especificar os parâmetros a serem seguidos pelo computador (LEVY e REMUS, 2015, p. 37).

Com efeito, outros especialistas chamam atenção para o fato de ser impossível substituir o papel de apoio e aconselhamento dado a um cliente. Nesse sentido, alegam que o lado humano que o suporte do advogado fornece é insubstituível, pois a advocacia requer interação interpessoal, criatividade, processamento de linguagem, compreensão de como funciona a sociedade, sensibilidade e experiência (GENTILE, 2017). De modo geral, aponta-se que dificilmente o computador atingirá o domínio pleno e refinado de todas essas características, que requerem alto grau de ponderação e criatividade (BELTRÃO FILHO e CRUZ, 2019, p. 1).

3.2. A EMERGÊNCIA DOS “ENGENHEIROS LEGAIS” E AS MUDANÇAS NAS PROFISSÕES

Se por um lado alguns empregos serão suprimidos, verifica-se que, por outro, o implemento da IA no Direito estimulará a criação de novos postos de trabalho e a interdisciplinaridade nos escritórios de advocacia, sobretudo na área de concepção, manutenção e gestão dessas ferramentas automatizadas. Os cientistas da FGV mostraram que há uma demanda crescente por profissionais oriundos da área de exatas e sem formação jurídica, que têm sido contratados para compor e até gerir equipes no ambiente legal. De acordo com esses pesquisadores, a incorporação dos novos profissionais está atrelada aos ganhos de produtividade (com a importação de conhecimentos e habilidades de outras áreas) e à capacidade de inovação (por meio da adaptação de ferramentas computacionais às necessidades da área jurídica). A esse respeito, o trabalho conclui que está em curso um processo de diversificação das equipes dos escritórios e departamentos jurídicos, que passaram a absorver profissionais de diferentes áreas do conhecimento (CEPI, 2018b, p. 18).

Nesse sentido, emergem os “engenheiros legais, ou seja, aqueles profissionais que oportunizam a melhora dos processos legais por meio da inovação. De acordo com Susskind (2010, p. 10, tradução nossa), os “engenheiros legais [...] devem ser capazes de desenhar, desenvolver, entregar e manter os sistemas que substituirão as velhas formas de trabalhar”. Esses profissionais não são necessariamente engenheiros por formação, mas podem ser, por exemplo: tecnólogos familiarizados com a rotina da advocacia; profissionais

das áreas de exatas que transponham sua experiência em planejamento e gerenciamento para a área jurídica; e até advogados (ou ex-advogados) que possuam domínio da tecnologia, compreendam os problemas e gargalos enfrentados pelas bancas de advocacia e concebam maneiras criativas de resolvê-los, com base em soluções tecnológicas (CEPI, 2018b).

Portanto, o auxílio nas tarefas jurídicas pelos algoritmos inteligentes é uma mudança de paradigma na rotina dos escritórios e nas relações de trabalho, que traz consigo as seguintes novidades: (i) a nova advocacia incluirá profissionais capazes de trabalhar com a parametrização e envolve o treino do aprendizado de máquina por profissionais híbridos, com formação jurídica e domínio em linguagem de programação; (ii) há uma tendência crescente na demanda pelo advento de traduções entre a linguagem jurídica e a linguagem técnica entre profissionais do Direito e de outras áreas tecnológicas; (iii) por fim, a terceira transformação diz respeito ao desenvolvimento necessário de habilidades de leitura e interpretação de dados. Nesse sentido, a inserção da tecnologia exige do advogado ampla capacidade de interpretação para identificar questões estratégicas para clientes (CEPI, 2018b).

3.3. DAS “LIMITAÇÕES TÉCNICAS” AOS “LIMITES ÉTICOS”

Tendo em vista os estudos sobre os graus de penetração computacional nas tarefas jurídicas, bem como as constatações sobre as limitações dos algoritmos inteligentes, verifica-se que os *softwares* jurídicos dificilmente substituirão, com plenitude, o trabalho de bons profissionais na área da advocacia. Isso porque, como demonstrado anteriormente, apesar do notável sucesso na área de revisão contratual, as máquinas ainda estão longe de atingir capacidade de redação de peças jurídicas sofisticadas e de raciocínio estratégico, dada a necessária capacidade de dimensionamento ético e ponderação de valores (ANDRADE, 2020).

Melhor sorte não assiste aos robôs no quesito da interação cliente-advogado. Em um cenário de curto e médio prazos, seria inviável substituir o papel de apoio e aconselhamento dado a um cliente. O lado humano que o suporte do advogado fornece parece, no momento, insubstituível, pois a advocacia requer interação interpessoal, criatividade, processamento de

linguagem, compreensão de como funciona a sociedade, sensibilidade e experiência. É pouco provável que os computadores atinjam um domínio tão pleno e refinado de características humanas em algumas décadas, sendo mais esperado que a IA seja utilizada de forma complementar, de modo a aumentar o rendimento e a produtividade dos escritórios. Assim, o uso das ferramentas tecnológicas pode tornar as tarefas mais rápidas e financeiramente menos dispendiosas, de forma que o advogado terá mais tempo para dedicar-se a outras atividades, como o autoaperfeiçoamento e a defesa de novas causas, além de ter maior disponibilidade para fornecer um tratamento diferenciado e personalizado a seus clientes. Afinal, esse “toque humano” é importantíssimo e dificilmente será substituído pelas máquinas (KAY, 2018).

Além das limitações técnicas que diferenciam as máquinas dos humanos, é preciso refletir sobre o estabelecimento de limites éticos, capazes de promover valores como privacidade, segurança e responsabilização no contexto do uso massivo dos algoritmos de aprendizagem. Considerando a lição de Norberto Bobbio segundo a qual valores e princípios de uma civilização repousam na ética e os direitos humanos são a consagração normativa das conquistas históricas do cidadão (BOBBIO, 1998, p. 363), entendemos ser essencial harmonizar o uso da IA com esses preceitos basilares da sociedade. Afinal, se o uso da IA tem o intuito de aperfeiçoar o bem-estar e a liberdade, seu grande beneficiário é, pois, o próprio indivíduo, razão pela qual a aplicação da IA jamais poderia distanciar-se dos princípios éticos de uma sociedade ou confrontar as garantias fundamentais franqueadas pelo Estado Democrático de Direito (ANDRADE, 2020, p. 17).

Tendo em vista a complexidade dos aspectos éticos inerentes à adoção das tecnologias de IA, a União Europeia formulou, muito recentemente, as “Diretrizes éticas para a inteligência artificial confiável” (COMISSÃO EUROPEIA, 2019b). O documento estabelece normas para o desenvolvimento de ferramentas de IA, justamente com base nos erros, riscos e impactos negativos que o raciocínio automatizado pode produzir (FRAZÃO, 2019). Essas diretrizes estão apoiadas em dois sustentáculos básicos: os direitos fundamentais (dignidade humana, liberdade do indivíduo, igualdade, solidariedade, não discriminação, respeito aos cidadãos e ao Estado Democrático de Direito) e os princípios éticos do respeito à autonomia humana, preven-

ção de danos, justiça e explicabilidade. Partindo dessas premissas éticas, o guia também emitiu sete diretrizes técnicas a serem seguidas por empresas e governos na concepção e aplicação da IA. São elas: (i) fiscalização; (ii) segurança técnica; (iii) privacidade e governança de dados; (iv) transparência; (v) diversidade, não discriminação e equidade; (vi) bem-estar social e ambiental; (vii) responsabilização.

Tal como a União Europeia, outros países têm se preocupado em traçar critérios para o emprego de IA. Esses novos marcos regulatórios, portanto, devem oferecer normas preventivas e estipular soluções para os impactos gerados pelo avanço da computação cognitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo concluiu que, muito embora possam executar atividades mecânicas, substituindo o trabalho manual repetitivo, os *softwares* de IA dificilmente realizarão, com perfeição, o trabalho dos bons profissionais na redação de peças jurídicas, na elaboração de estratégias em casos desafiadores e no julgamento de demandas complexas.

Nesse contexto, o uso de robôs pode transformar a vida jurídica e o cotidiano dos escritórios, suscitando novas perspectivas para a advocacia no que se refere: (i) à redução da morosidade na Justiça, ensejando maior eficácia na prestação jurisdicional e melhoria no atendimento dos advogados pela estrutura dos órgãos judiciários; (ii) à eliminação de algumas tarefas do advogado, sobretudo as que envolvem organização de documentos e pesquisas jurisprudenciais; (iii) ao aumento da eficiência dos escritórios, com economia de tempo e recursos financeiros, que poderão ser reinvestidos pelo advogado de várias formas; e (iv) à criação de empregos relacionados à concepção e ao gerenciamento de ferramentas automatizadas.

Assim, os *softwares* de IA dificilmente substituirão, com plenitude, o trabalho dos bons profissionais jurídicos na redação de peças sofisticadas e no raciocínio estratégico em casos mais complexos, uma vez que os robôs ainda estão longe de adquirir capacidade de dimensionamento ético e ponderação de valores para mensurar as especificidades de cada caso concreto.

Por derradeiro, pontuou-se que, como as demais revoluções tecnológicas, a IA oferece novos riscos e dilemas morais. Esses desafios, que incluem questões de transparência, privacidade e segurança de dados, devem ser tratados com respeito às garantias fundamentais resguardadas pelo Estado Democrático de Direito e à luz dos valores éticos que permeiam a sociedade.

Dessa forma, uma contribuição adicional deste capítulo é a identificação da necessidade de elaboração de novos marcos éticos e legais no Brasil, de modo a regular a implementação da IA em nosso contexto jurídico. Dada a velocidade de expansão da IA, debater suas implicações não é apenas uma chance de compreendê-las melhor, mas uma oportunidade para moldar seu desenvolvimento, garantindo que essas novas tecnologias computacionais se aprimorem de maneira ética e segura, oferecendo um ambiente de operação confiável para seus próprios usuários e para a sociedade de modo geral.

REFERÊNCIAS

ALARIE, Benjamin; NIBLETT, Anthony; YOON, Albert. Law in the Future. *SSRN*, 2 jun. 2016.

ANDRADE, Otávio Morato. Utilizando inteligência artificial para combater a morosidade processual e democratizar o acesso ao judiciário. Artigo em edição. *Revista Duc in Altum – Cadernos de Direito*, 2021.

ANDRADE, Otávio Morato. Perspectivas de aplicação da inteligência artificial na advocacia. In: COELHO JÚNIOR, Hélio Gomes (org.). *A nova advocacia*. Curitiba: Instituto dos Advogados Paranaenses, 2019. p. 273-290.

ARENS, Bob. Cognitive Computing: Under the Hood. *Thomson Reuters*, 27 jan. 2017. Disponível em: <https://blogs.thomsonreuters.com/answerson/cognitive-computing-hood/>. Acesso em: 6 jun. 2019.

BELTRÃO FILHO, João Alfredo; CRUZ, Jaqueline. O uso da inteligência artificial na análise de processos no Judiciário como instrumento de concretização da eficiência processual. *Jota*, maio 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/coluna-cpc-nos-tribunais/uso-da-inteligencia-artificial-na-analise-de-processos-como-instrumento-de-eficiencia-31052019>. Acesso em: 15 jun. 2019.

BOBBIO, Norberto. *Dicionário de política*. 11. ed. Brasília: Editora UnB, 1998. v. I.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa quantitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018a.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018b.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *Iniciativas de ensino: inteligência artificial e profissões jurídicas*. Relatório das iniciativas de ensino vinculadas à pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018c.

COMISSÃO EUROPEIA. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. *A definition of Artificial Intelligence: Main Capabilities and Scientific Disciplines*. 8 abr. 2019a. Disponível em: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/definition-artificial-intelligence-main-capabilities-and-scientific-disciplines>. Acesso em: 8 jun. 2019.

COMISSÃO EUROPEIA. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*, 8 abr. 2019b. Disponível em: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>. Acesso em: 8 jun. 2019.

FERRAZ, Fred. Jurimetria é ferramenta importante nas mãos de um bom advogado. *Consultor Jurídico*, out. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-out-12/fred-ferraz-jurimetria-ferramenta-importante-direito>. Acesso em: 14 jun. 2019.

FRANTZ, Sâmia. *Lawtech e legaltech: startups jurídicas e a revolução na advocacia*. *SAJ Adv.*, 15 fev. 2019. Disponível em: <https://blog.sajadv.com.br/lawtech-e-legaltech/>. Acesso em: 15 jun. 2019.

FRAZÃO, Ana. Quais devem ser os parâmetros éticos e jurídicos para a utilização da IA? *Jota*, 24 abr. 2019. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/columnas/constituicao-empresa-e-mercado/quais-devem-ser-os-parametros-eticos-e-juridicos-para-a-utilizacao-da-ia-24042019>. Acesso em: 7 jun. 2019.

FUX, Luiz. Palestra sobre Inteligência Artificial. *Consultor Jurídico*, fev. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/palestra-fux-inteligencia-artificial.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2019.

GENTILE, Fábio da Rocha. Advocacia artificial, meu caro Watson? Análise da inserção da inteligência artificial no universo da advocacia. *Jota*, 1º abr. 2017. Disponível em: <https://www.>

jota.info/opinioao-e-analise/artigos/advocacia-artificial-meu-carro-watson-01042017. Acesso em: 17 mar. 2020.

HAUGELAND, John. *Artificial Intelligence: The Very Idea*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1985.

HEYMANN, Hanna Rocha. *Direito e tecnologia: uma análise sobre a law tech*. Rio de Janeiro: Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro, 2018.

KAY, Matthew. Lawyers Can Beat the Robots with the Human Touch. *The Times*, 3 maio 2018.

LAWGEEK. Startup Map. KiraSystems. Disponível em: <https://www.legalgeek.co/startup-map-v1/kirasystems/>. Acesso em: 15 jun. 2019.

LAWGEEEX. Comparing the Performance of Artificial Intelligence to Human Lawyers in the Review of Standard Business Contracts. Fev. 2018. Disponível em: <http://ai.lawgeex.com/rs/345-WGV-842/images/LawGeex%20eBook%20AI%20vs%20Lawyers%202018.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2019.

LEVY, Frank; REMUS, Dana. Can Robots Be Lawyers? Computers, Lawyers, and the Practice of Law. *Social Science Research Network*, nov. 2016. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2701092> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2701092>. Acesso em: 28 abr. 2021.

MANYIKA, James *et al.* Harnessing Automation for a Future that Works. *McKinsey Global Institute*, 12 jan. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>. Acesso em: 22 mar. 2021.

MARKOFF, John. Armies of Expensive Lawyers, Replaced by Cheaper Software. *The New York Times*, p. A1, 5 mar. 2011.

MARTINS, Kamila Mendes. Brasil chega a 1 milhão de advogados. *Gazeta do Povo*, 23 nov. 2016. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-e-direito/brasil-chega-a-1-milhao-de-advogados-636e8p084e82q2vq2du4excr1/>. Acesso em: 15 jun. 2019.

MILLER, Sterling. Artificial Intelligence and Its Impact on Legal Technology: To Boldly Go Where no Legal Department Has Gone Before. *Thomson Reuters*. Disponível em: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/articles/ai-and-its-impact-on-legal-technology>. Acesso em: 21 mar. 2021.

NYBO, Erik. Como as *lawtechs* estão mudando a advocacia. *E-commerce Brasil*, jul. 2017. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/lawtechs-mudando-advocacia>. Acesso em: 15 jun. 2019.

POPPER, Karl R. A lógica da pesquisa científica. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2013.

RUSSEL, Stuart; NORVIG, Peter. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.

SCHALKOFF, Robert. *Artificial Intelligence: An Engineering Approach*. New York: McGraw-Hill, 1990.

SIMONS, John. Tomorrow's Business Leaders Learn How to Work with A.I. *The Wall Street Journal*, nov. 2016. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/tomorrows-business-leaders-learn-how-to-work-with-a-i-1480517287>. Acesso em: 6 jun. 2019.

SURDEN, Harry. Machine Learning and Law. *Washington Law Review*, v. 89, n. 1, 30 mar. 2014.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). Inteligência artificial: trabalho judicial de 40 minutos pode ser feito em 5 segundos. *Notícias do STF*, 23 out. 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/inteligencia-artificial-trabalho-judicial-de-40-minutos-pode-ser-feito-em-5-segundos/>. Acesso em: 30 set. 2021.

SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers: Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford: University Press, 2010.

ZABALA, Filipe Jaeger; SILVEIRA, Fabiano Feijó. Jurimetria: estatística aplicada ao Direito. *Revista Direito e Liberdade – RDL – ESMARN*, v. 16, n. 1, p. 73-86, jan./abr. 2014.

ZIMMERMANN, Gustavo. Empresas *analitcs* e jurimetria. *Lexnet*, 2 jul. 2018. Disponível em: <http://www.lex-net.com/new/empresas-analitcs-e-jurimetria/>. Acesso em: 15 jun. 2019.

CAPÍTULO 10

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA PRÁTICA: IMPACTOS DE NOVAS TECNOLOGIAS NAS PROFISSÕES JURÍDICAS

Ana Paula Camelo e Laurianne-Marie Schippers

INTRODUÇÃO

Mudanças estruturais, culturais e regulatórias significativas são cada vez mais evidentes e abrangentes, atualizando, a um ritmo que se intensifica, as oportunidades e os desafios no que diz respeito ao futuro das profissões jurídicas.

Na tentativa de explorar as características desses processos em curso e compreender os casos já mapeados de sucesso e/ou fracasso, diversas organizações e publicações buscam resumir e categorizar, em âmbito regional, nacional e global, como essas mudanças podem determinar o futuro da área. A International Bar Association (IBA) categoriza como principais fatores de mudança que têm orientado o futuro dos serviços jurídicos: (i) mudanças demográficas; (ii) incompatibilidade de habilidades e reforma da educação jurídica; (iii) globalização e mudança de poder econômico; (iv) surgimento de novas formas de criação de valor; (v) desenvolvimento e inovação de tecnologia jurídica; e (vi) inovações e lacunas regulatórias (IBA, 2017). Nesse contexto, os escritórios de advocacia tradicionais vêm enfrentando pressões diversas para oferecer produtos mais complexos e com mais qualidade a um menor custo; novos modelos de negócio estão surgindo e, com eles, novas e velhas rotinas e atividades passam a coexistir e se influenciar mutuamente, reconfigurando as oportunidades e os desafios para o setor.

Neste capítulo, interessa-nos aprofundar as discussões que tratam especificamente das mudanças relacionadas ao desenvolvimento e à adoção de soluções tecnológicas para e dentro do Direito, no dia a dia da profissão jurídica.

O relatório *Objections Overruled: The Case for Disruptive Technology in the Legal Profession* (DELOITTE, 2017a, p. 4) discute a própria reconfiguração dos escritórios de advocacia do futuro em função dessas mudanças, seguindo efeitos semelhantes relacionados à inserção tecnológica em outras indústrias e que vêm contando com uma força de trabalho cada vez mais enxuta.

O resultado é que o escritório de advocacia do futuro terá uma forma diferente. A “pirâmide” jurídica que possui um punhado de sócios no topo e um exército de advogados juniores realizando trabalhos repetitivos de busca e verificação na parte inferior serão substituídos por uma força de trabalho mais enxuta. Pesquisas recentes da Deloitte sobre o impacto da tecnologia em todos os setores da indústria preveem que cerca de 114.000 empregos jurídicos provavelmente serão automatizados nos próximos 20 anos, sendo a maioria deles empregos juniores, com muitos mais com alto risco de eliminação por meio da tecnologia. (Tradução nossa)

Tendo em vista esse cenário, buscamos endereçar neste capítulo a seguinte questão: quais são os impactos das novas tecnologias – com foco na automação e nas inteligências artificiais – nas rotinas de um escritório de advocacia e no perfil do(a) advogado(a)?

Como discutido nos sumários executivos da pesquisa “Tecnologia, Ensino e Profissões Jurídicas” (CEPI, 2018), há desigualdades significativas no uso de soluções tecnológicas, geralmente explicadas pelo porte dos escritórios. Além disso, observa-se que o uso mais disseminado de tecnologia contempla apenas ferramentas básicas de gestão financeira e processual e há amplo espaço para implementação de ferramentas tecnológicas avançadas. Contudo, aqueles que têm tomado a dianteira desse processo e se mostrado “desbravadores tecnológicos” (CEPI, 2018, p. 8) enfatizam a dimensão tecnológica como fundamental para seu negócio, como tem sido para outros setores da economia.

Partindo da premissa de que a tecnologia é peça-chave na discussão das oportunidades e dos desafios relacionados ao futuro das profissões jurídicas, tanto do ponto de vista institucional – considerando as demandas das organizações e dos clientes – como do próprio perfil, atuação e responsabilidades dos profissionais que atuam em um setor em contínua transformação, será explorado a seguir como esse processo tem acontecido na prática, especialmente no que diz respeito às rotinas internas, a partir da experiência e das perspectivas dos profissionais da área que vivenciam no seu cotidiano essas transformações.

1. METODOLOGIA

Tendo em vista a ausência de pesquisas empíricas que analisem a inovação tecnológica no campo do Direito, utilizaremos o método exploratório neste capítulo. A partir dessa delimitação, adotamos uma estratégia metodológica que combina pesquisa bibliográfica e análise de dados coletados em entrevistas.

A pesquisa bibliográfica abarcou o mapeamento de textos acadêmicos e documentos diversos que discutem o futuro das profissões jurídicas, principalmente a partir do impacto das tecnologias na área, e os reflexos desse processo não apenas na atuação, mas também no perfil e na formação dos profissionais.

Os dados discutidos neste capítulo foram coletados no âmbito da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Ensino e Profissões Jurídicas” (CEPI, 2018), e que teve por objetivo investigar, de forma aprofundada, oportunidades e desafios atrelados à inserção de novas tecnologias na rotina e nas atividades jurídicas tomando como referência a experiência e a percepção de organizações interessadas e engajadas nesse processo, consumindo ou desenvolvendo essas soluções para o mercado. Um dos principais objetivos da pesquisa foi conhecer e refletir, criticamente, como as novas tecnologias têm impactado a profissão jurídica, reorganizando funções e atividades realizadas por profissionais do setor.

Ao longo dessa frente de investigação, foram entrevistados atores com diferentes posições, atuações e perspectivas em relação ao mercado jurídico:

organizações desenvolvedoras e/ou consumidoras, além de intermediários. De forma mais detalhada, constituíram nossa amostra de entrevistados: (i) fornecedores de tecnologia (*e.g.*, *startups*); (ii) consumidores de tecnologia (escritórios de advocacia; departamentos jurídicos de empresas; setor público e academia); (iii) empresas de contabilidade e consultoria administrativa; e (iv) empresas de *cloud computing*. Foram realizadas 36 entrevistas, orientadas por um questionário semiestruturado.

As entrevistas foram divididas em duas etapas, uma exploratória e uma avançada. Na fase exploratória, determinou-se uma amostra preliminar da população de entrevistados, selecionada de maneira simplificada. Nesse momento, aplicou-se uma primeira versão do questionário. Ao final dessa fase, a composição da amostra foi reavaliada e o questionário finalizado para a fase avançada de coleta de dados.

A construção da amostra da primeira etapa (fase exploratória) se deu a partir de um conjunto de informações sobre associados à Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* (AB2L), expositores em eventos do setor, entidades de conhecimento prévio dos pesquisadores e outras entidades indicadas por entrevistados (“*snowballing*”). Nesse momento, a escolha dos escritórios que integram a amostra se deu a partir da lista de escritórios estabelecida no começo da pesquisa e de indicações de terceiros.

Neste capítulo estamos considerando as entrevistas realizadas nos dois momentos anteriormente indicados (fases exploratória e avançada) e que repercutiam o tema, totalizando uma subamostra de 18 entrevistas. A fim de associar os trechos utilizados aos distintos atores entrevistados, foram utilizados os códigos “E1” a “E18” de forma a identificá-los, resguardando sua confidencialidade. A todos foram garantidos o anonimato, a não identificação das suas organizações e o não uso das gravações feitas no curso das entrevistas. Por isso, as citações e/ou referências serão feitas todas no masculino e as organizações não serão identificadas. Por fim, ressalta-se que siglas iguais implicam falas de um mesmo entrevistado.

2. MERCADO E PROFISSÃO EM (TRANS)FORMAÇÃO

Nos últimos anos, o ecossistema jurídico tem experienciado significativas e, muitas vezes, rápidas transformações que alimentam as mais diversas discussões sobre o futuro do setor e das profissões jurídicas.

Em seu livro *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*, Richard Susskind (2017) já afirmava que o mundo jurídico passaria por mudanças nas próximas décadas – mudanças essas mais radicais do que as observadas nos últimos dois séculos. Ao descrever aquelas do mercado jurídico, discute o seu impacto para novos advogados no século XXI, abrangendo inclusive a criação de novas posições, como engenheiro jurídico, hoje objeto de discussão dentro e fora da academia (CEPI, 2018; COHEN, 2017; LEGALTECH JOBS, s/d; LOOPLEX, s/d).

Ainda que o temor da substituição da mão de obra jurídica por máquinas ganhe novos contornos a cada nova discussão sobre a relação Direito e Tecnologia, é interessante observar que vêm ganhando espaço também debates sobre o que está de fato acontecendo e como as instituições e os profissionais devem se preparar para o futuro, que já chegou para muitos. Os impactos das novas tecnologias, em especial aquelas tidas como disruptivas para o mercado e a prática jurídica (automação, inteligência artificial e tecnologias analíticas) (DELOITTE, 2017b, p. 3), têm sido traduzidos, na teoria e na prática, em automação de tarefas repetitivas; criação de valor a partir de novos produtos, como contratos inteligentes; flexibilidade no trabalho; utilização de inteligência artificial em processos de decisão e mineração de dados em busca de *insights*; novas formas de precificação; transformação de advogados e de escritórios em desenvolvedores de tecnologia, entre outras atividades. John McGinnis e Russell Pearce (2014), por sua vez, destacam cinco áreas jurídicas que seriam drasticamente afetadas pela tecnologia: (i) descoberta; (ii) busca jurídica; (iii) geração de documentos; (iv) geração de resumos e memorandos; e (v) previsão de resultados de casos.

Neste capítulo, partimos da premissa de que isso só se torna possível considerando novas configurações de trabalho, de rotinas e equipes, e de que a tecnologia, por si só, não é suficiente para representar todas as causas e os efeitos desse processo complexo que marca, de forma profunda, o Direito.

O Center on the Legal Profession (CLP) da Escola de Direito da Universidade de Harvard corrobora essa ideia ao afirmar que: “Agora está claro que a revolução da tecnologia da informação chegou à profissão jurídica, trazendo novas práticas e atores que provavelmente causarão grande disrupção nas formas tradicionais – mas não todas –, pelas quais a lei é praticada, organizada e regulamentada” (CLP, s/d, tradução nossa).

Estamos tratando aqui especificamente de mudanças no ambiente e na rotina de trabalho, novas maneiras de trabalhar e de conceber o trabalho, que por sua vez pressupõem estratégias customizadas de gerenciamento de projetos, novas funções e profissões (*e.g.*, líder de inovação; engenheiro jurídico), novas rotinas e responsabilidades, além de novos perfis de profissionais em constante adaptação às transformações internas e externas a cada organização.

De acordo com a PWC, no *Resilience Through Change: PwC Law Firms’ Survey 2018* (2018, p. 2, tradução nossa): “Ao mesmo tempo, as empresas têm de considerar a força de trabalho do futuro e o impacto que a automação, a inteligência artificial e a extensão dos serviços jurídicos tradicionais terão sobre o número e o conjunto de habilidades de futuros sócios e funcionários”. Ainda, segundo o relatório *The Future of Law and Innovation in the Profession* (THE LAW SOCIETY OF NEW SOUTH WALES, 2017, p. 5, tradução nossa), “novas maneiras de trabalhar estão sendo adotadas não apenas pelas práticas internas, mas em centros jurídicos comunitários, escritórios de advocacia tradicionais que procuram inovar, e por pequenas práticas cuja agilidade pode ser uma grande vantagem”.

Em uma perspectiva mais otimista, mais cedo ou mais tarde, o setor jurídico fará uso dessas novas oportunidades, acreditam alguns profissionais do setor. No artigo “Legal Practice on the Edge of Disruption”, Siomon Assion (2017, tradução nossa) afirma que,

[a]o contrário do que Richard e Daniel Susskind alegaram em seu livro *O futuro das profissões*, a industrialização da prática jurídica não é o fim da era profissional como tal, pelo menos não para os advogados. Em vez disso, os advogados provavelmente começarão a trabalhar com ferramentas que lhes permitam

fornecer parte de seus serviços de forma industrial. Isso já está acontecendo em alguns dos escritórios de advocacia boutique mais inovadores e atualmente se espalhando para os grandes escritórios jurídicos. Em algum momento, provavelmente afetará toda a prática. Durante esse desenvolvimento, as funções dos advogados vão provavelmente se diferenciar, além do que já se diferenciaram. Haverá menos “advogados” polivalentes e mais especialistas para diferentes tipos de trabalho jurídico. Haverá mais diferenciação entre o *front* e o *back office*, além de alteração nos perfis de trabalho nos dois lados. Presume-se que veremos algumas novas funções, como especialistas legais em gerenciamento de projetos. E provavelmente haverá papéis semelhantes ao trabalho de provedores de dados ou de “engenheiros jurídicos”, que desenvolvem e mantêm as ferramentas para fornecer serviços jurídicos. É também possível que surja uma nova forma de cadeia de valor.

E é dentro desse recorte de possibilidades e oportunidades que queremos discutir neste capítulo: como as organizações e os profissionais brasileiros estão vendo, vivenciando e pensando esses processos no cotidiano da sua prática jurídica. Para tanto, dedicamos especial atenção às configurações nos ambientes de trabalho desses profissionais que contam um pouco sobre a emergência de novas tarefas, papéis e posições que não existiam, sobre a mudança na dinâmica do próprio local de trabalho e sobre como organizações estão atuando em um mundo também transformado por dados.

3. MUDANÇAS NA PRÁTICA

Nesta seção, debruçar-nos-emos sobre as práticas e perspectivas dos entrevistados a respeito dos impactos do desenvolvimento e/ou da incorporação de novas tecnologias que vêm afetando diretamente sua rotina profissional.

Para tanto, partimos do princípio de que tecnologias que utilizam aprendizado de máquina e automação afetam principalmente as tarefas menos complexas e repetitivas em organizações jurídicas as mais diversas – o que

reflete na posição dos profissionais que as realizam – e de que essas transformações tendem a demandar readequações da atividade profissional de operadores do Direito em diferentes estágios da carreira. Frisa-se que esses processos se dão conjuntamente com uma série de inovações no ambiente de trabalho, como:

(i) no surgimento de novas funções que exigem novas habilidades, gerando cargos completamente novos (e.g. profissionais híbridos, que dominam especialização jurídica e familiaridade com noções de programação), (ii) em novas habilidades exigidas de velhas funções (e.g. a exigência de que advogados passem a dominar vocabulários tecnológicos elementares) e (iii) na nova ênfase em competências e especializações que já eram exigidos em alguma medida e que, a partir dos processos de mudança tecnológica, adquirem maior importância (e.g. a capacidade de trabalhar em grupo e de enfrentar casos complexos a partir de perspectivas interdisciplinares). (CEPI, 2018, p. 33)

É importante ressaltar que aqui fazemos menção ao conceito de inovação não exclusivamente pela perspectiva de se criar algo totalmente novo, mas, também, no que diz respeito ao aperfeiçoamento de processos, produtos e/ou serviços que podem, em outro nível de discussão, impactar o modelo de negócio, mudando significativamente um produto ou serviço ou como ele é oferecido com vistas a melhorias continuadas (LIM, 2019; EDWARDS-SCHACHTER, 2018). Isso se dá, sobretudo, em função dos *drivers* de mudança já citados no começo deste capítulo.

Para fins de ilustração, cabe resgatar um dos exemplos mencionados por um de nossos entrevistados (E17). Ele fez referência à utilização de um *chatbot* que desenvolveu para dar suporte aos times internos de vendas nas operações de forma geral. Trata-se de um mecanismo utilizado internamente que tem melhorado muitos processos e resultados, afirma ele.

Como será discutido a seguir, o impacto da tecnologia no ambiente e na organização do trabalho jurídico se dá de forma complexa, abarcando, em

maior ou menor grau, discussões e efeitos práticos relacionados à revisão de funções e habilidades esperadas dos advogados, diferentes configurações da equipe e expectativas para o futuro da profissão.

Interessante notar que, quando o assunto são novas dinâmicas de trabalho, a ênfase na adoção de soluções tecnológicas especialmente para redução e/ou substituição das tarefas repetitivas vem acompanhada de dois impactos diretos que merecem atenção. O primeiro deles diz respeito à *revisão ou criação de novas funções nas organizações jurídicas*. O segundo, à ideia de que, com menos tempo dedicado às tarefas maçantes e repetitivas, os profissionais teriam *mais tempo para se dedicar a trabalhos mais estratégicos e complexos*. A dedicação a trabalhos mais complexos, por sua vez, surge relacionada à necessidade de lidar diretamente com o processo e/ou com os produtos das análises de dados para resolver questões jurídicas do seu cotidiano.

A avaliação de um dos entrevistados, ainda que possa ser controversa, chama atenção para essa questão:

Eu diria que hoje é mais importante a pessoa entender como de fato o sistema funciona do que ela entender de Direito, por incrível que pareça. A máquina hoje, de maneira muito detalhada, já consegue sugerir para ele qual é a melhor jurisprudência, ele não precisa mais ficar perdendo o tempo de ficar estudando a jurisprudência em abstrato e tudo mais porque o sistema faz isso por ele. O sistema elabora a peça por ele. Então, ele vai ter que ser muito mais um estrategista da atuação jurídica do que um profundo conhecedor da nova política. Isso só vai se aprofundar com o tempo. O advogado passa a ser mais um gerente da informação do que um produtor daquela informação propriamente dito. Vai dar até um pouco de medo pensar nisso, mas vai acontecer. (E1)

Nesse sentido, pode-se dizer que, seja com foco no cliente ou na própria empresa ou escritório, por trás dessas mudanças parece predominar um objetivo comum: agregar valor e prezar pela eficiência na prestação dos serviços.

A gente quer que o advogado tenha disponibilidade técnica para fazer aquilo que agrega valor [...]. A gente não quer um advogado perdendo tempo para pesquisar jurisprudência, para pesquisar precedentes para saber como o juiz pensa quando a inteligência já faz isso para você em segundos. (E2)

E por que a automação tem um viés interessante? Porque eu não quero com a automação substituir a atividade jurídica, eu quero simplesmente garantir que o advogado, o autor do conteúdo, consiga produzir e organizar melhor o seu pensamento e ele trabalhar de forma mais eficiente. (E3)

Para falar das mudanças em termos de funções jurídicas tradicionais, em primeiro lugar, chama-se a atenção para o fato de que, apesar de alguns entrevistados apresentarem um prognóstico de redução de profissionais jurídicos em razão da adoção das novas tecnologias, tal realidade não precisa necessariamente acontecer. Há casos em que se observou uma reorganização da equipe, evitando desligamentos:

[...] a gente não tem como política desligar pessoas por automatização. A gente tem uma política de readequar e oportunizar a esses profissionais novos desafios que a gente possa encarar. Então, é muito dinâmico, existem funções que não existiam no início, então existem funções que perderam o seu sentido, mas isso nunca impactou num desligamento, isso nunca foi motivo para que as pessoas viessem a sair da empresa. (E4)

Esse excerto também indica a possibilidade de criação de novas funções anteriormente inexistentes. Nesse sentido, fazemos referência a um dos entrevistados (E16), que contou que sua empresa tem considerado “contratar profissionais jurídicos para atuar em outras áreas não jurídicas” em função do seu conhecimento de mercado, domínio da linguagem e do mercado jurídico em si. Dessa forma, chama-se a atenção para um tipo específico de profissional cada vez mais requisitado nas organizações jurídicas – um pro-

fissional que tem um perfil que consegue se adaptar, incorporar essas novas mudanças e atuar dentro de diversas áreas.

Eu acho interessante porque hoje um dos profissionais mais caros do escritório são esses advogados que estão hoje, advocacia 4.0 que chama, são os advogados que têm a tecnologia como uma área de atuação dentro do escritório. Eu acho inclusive que essa turma jovem, essa turma que está em início de carreira, tem que entender essas transformações tecnológicas, você vê a quantidade de *legaltechs*, *lawtechs* que estão surgindo. Eu acho que para cada posto de trabalho, entre aspas, que você encerra, porque é um posto de trabalho substituído por uma inteligência não humana, você abre ali pelo menos outros três, quatro oportunidades de novos postos de trabalho ligados à tecnologia. (E2)

Nessa perspectiva, e mesmo com a possibilidade de cada vez mais ocorrer a automatização da/na profissão jurídica, há uma percepção entre as organizações entrevistadas de que o advogado não será substituído, tendo em vista, em primeiro lugar, as suas habilidades analíticas e de avaliação de risco em relação ao caso concreto; e, em segundo lugar, a necessidade de esse profissional realizar o treinamento das máquinas e dos sistemas.

Quando você começa a lidar com perda de emprego, porque vai ter gente que vai perder emprego, isso é um fato, o pessoal que imputa dado, que trata, esse negócio vai diminuir. Mas por um lado isso é ótimo, porque isso vai melhorar o trabalho do advogado. Substituir o trabalho do advogado? Isso não vai acontecer. Porque a percepção de risco alguém tem que dar, o advogado no fundo ele julga como juiz do risco, quem vai substituir, quem pode substituir o trabalho caro do advogado jurídico, que é essa avaliação, essa percepção do que pode ser feito, é o financeiro. (E5)

No futuro, a inteligência artificial crescendo, hoje a gente tem aí uma inteligência artificial que é um pouco mutilada e tal, é necessário que tenha um desenvolvimento em *big data* muito grande, as máquinas, elas têm que aprender, e a máquina tem que ensinar a outra máquina para que você tenha de fato uma inteligência artificial. *Machine learning*, isso sim, aí faria de repente que a gente criasse uma inteligência artificial que substituísse o advogado. E até hoje mesmo, para você, você com uma inteligência artificial você precisa dos advogados treinando as máquinas, então isso hoje, ainda hoje a gente não tem tecnologia para substituir de fato um advogado. (E6)

No que diz respeito a uma melhor relação entre tempo e trabalho, muitas referências são feitas aos efeitos da automatização em determinadas tarefas em termos de economia de tempo – tempo de resposta, maior padronização, agilidade e, conseqüentemente, satisfação dos clientes.

Na opinião de um dos entrevistados, um dos principais beneficiados desse processo seria o próprio departamento jurídico, que pode ficar mais disponível para as atividades que requerem especialização e contato humano.

Então, quando a gente vê que é repetitiva e que estão ficando cansativas, que as pessoas não se sentem intelectualmente desafiadas, é tarefa de casa a pessoa do time pensar em como alavancar tecnologia para a gente não ter mais aquele trabalho. (E7)

Paralelamente, a discussão sobre uma maior *diversificação das equipes* dos escritórios e departamentos jurídicos ganha força e emerge marcada por dois perfis complementares: absorção de *profissionais de diferentes áreas* do conhecimento e incentivo/incorporação de *profissionais híbridos*, que possuam formação jurídica e conhecimento mínimo sobre o funcionamento e a gramática dessas tecnologias. Em comum, esses profissionais se tornam interessantes e necessários pela habilidade de transitar entre outras áreas do

conhecimento e dialogar com profissionais da área técnica¹ (CEPI, 2018, p. 35).

Como apontado pelo sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Ensino e Profissões Jurídicas” (CEPI, 2018, p. 24-25), a busca e a incorporação de profissionais de outras áreas do conhecimento externas ao Direito são fruto de um processo mais amplo que envolve pressões internas e externas relacionadas à performance e ao modelo de negócio da organização jurídica, e a necessidade de inovar nesse contexto para se destacar ou, ao menos, manter-se operacional diante de um mercado em profunda transformação.

Nas situações em que os escritórios e departamentos jurídicos optam por internalizar o desenvolvimento de soluções para resolver ou aprimorar a gestão interna e tarefas cotidianas, uma equipe composta de um número maior e diverso de profissionais – para além do time de *marketing* e de venda –, incluindo desenvolvedores e programadores, mostra-se fundamental, na opinião dos entrevistados.

A procura por programadores foi a mais mencionada pelos entrevistados quando indagados sobre a absorção de profissionais de diferentes áreas.

Programadores, o cara que vai meter a mão em códigos. Alguns são advogados, mas a maioria não é. Mas nós os contratamos não porque eles são advogados, porque eles são técnicos de informática. (E8)

Sobre o perfil da equipe, do ponto de vista dos entrevistados, a quantidade de profissionais alocados para o desenvolvimento de soluções tecnológicas vai depender de uma série de fatores que precisam ser analisados caso a caso. Em muitas situações observa-se que, mesmo em um ambiente marcado pela presença massiva de advogados, inclusive na direção, há lugar

¹ Ver: “Multidisciplinary Practices: Unethical or Inevitable?”. *Illinois Business Law Journal*, 2008. Disponível em: <https://publish.illinois.edu/illinoisblj/2008/02/05/multidisciplinary-practices-unethical-or-inevitable/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

para configurações as mais diversas, incluindo engenheiros e administradores também em cargos administrativos. Ao mesmo tempo, os profissionais do Direito que ficam buscam ou são orientados a se especializar em outras áreas do conhecimento, como em gestão, e esses perfis acabam atuando de forma complementar, principalmente na parte mais estratégica do negócio, marcando uma das principais demandas do mercado.

A fala de um dos entrevistados ajuda a ilustrar essa perspectiva:

[...] eu particularmente defendo o modelo híbrido, então as empresas tradicionais como escritórios de advocacia, elas têm que se adaptar e têm que ter a linguagem desses empreendedores. Então, a tendência é o modelo híbrido, ou seja, modelo tradicional, atividades tradicionais e a criação de novos núcleos de negócios, inovação. (E9)

E a construção desse profissional híbrido perpassa conhecimentos em áreas diversas, complementares em muitos casos ao conhecimento tradicionalmente jurídico.

[...] o que eu acho que o advogado tem que entender melhor é de gestão, gerenciamento de processos, uso de uma série de ferramentas que vão desde a automação de documentos, controle de tarefas, que eles não sabem gerenciar isso. Conseguir, ao usar tecnologia, ao usar ferramentas de gestão melhor, conseguir ter políticas de precificação mais adequadas ao mercado, que é um pouco a transformação que você vê lá fora [...]. (E5)

E, como pode ser observado, esse perfil híbrido não se limita aos profissionais jurídicos.

Hoje nós estamos procurando muitos cientistas de dados, mas não é o cientista de dado que vem, agora eu já estou um pouco mais na frente, eu estou fazendo um parêntesis com o futuro, não é aquele cientista de dado formado exclusivamente na Ciên-

cias da Computação. Nós precisamos de cientistas de dados que tenham base em matemática, base em estatística, porque os nossos modelos, nós estamos melhorando muito os nossos modelos em cima de estatística, em cima de matemática. (E8)

Essas características dialogam de forma direta com a “necessidade de construção contínua de *traduções entre a linguagem jurídica e a linguagem técnica entre profissionais do direito e de outras áreas tecnológicas*” (CEPI, 2018, p. 34, grifo nosso). Em algumas situações, essa função pode ser desempenhada pelos próprios advogados que entendam as duas linguagens e sejam capazes de realizar traduções, ou por terceiros, no contexto da prestação de serviços de uma *startup* a um escritório, por exemplo.

Difícilmente você teria um profissional advogado que domina linguagem de programação ou vice-versa, você ter um programador que entenda sobre questões jurídicas, porque são mundos muito antagônicos. Agora é que você começa a ter um pouco dessa interdisciplinaridade. Então, um desafio muito grande é isso, a gente vive, o mundo jurídico ele está mudando, mas ainda é muito incipiente essa mudança, a questão de terminologias, nomenclaturas. (E10)

Contudo, o processo como um todo tem suas dificuldades específicas em função da própria diversidade que é apresentada como solução para muitos desafios a serem superados.

Destacamos alguns trechos das entrevistas que ilustram essa faceta que não pode deixar de ser considerada, do ponto de vista tanto dos advogados quanto dos profissionais de outras áreas que precisam trabalhar juntos.

A respeito dos desafios diretamente relacionados aos profissionais das Ciências da Computação e programação, a falta de noções jurídicas é destacada como obstáculo para a execução dos projetos em algumas organizações dos entrevistados.

E não foi fácil, foi muito conflito de visão, muito conflito de percepção. A percepção do advogado, porque ele vê na prática o risco que aquilo pode trazer, mesmo sendo uma tecnologia, e a visão do que tem conhecimento em tecnologia, que acha que no Direito pode e não pode. Então, foi uma equipe heterogênea numa equipe multidisciplinar que se digladiaram por muitas e muitas reuniões para chegar num consenso ao final. (E2)

O produto é o que você empacota para você vender para alguém, certo? E o que a gente percebe? Os programadores eles têm, ainda, muitos, uma visão limitada, eu não sei se essa é a melhor palavra, mas eles têm uma visão de que eles sentam aqui, você dá uma especificação técnica para eles, e eles vão fazer literalmente o que está escrito ali. [...] Então, eles não têm uma proatividade, eles não têm noção e conhecimento de produto para poder vender e para que isso seja *friendly* [...] a minha dificuldade, de verdade, a maior, assim, é com o time de programação, para o time de programação entender o contexto geral do produto, do serviço que a gente está fazendo, para ele falar: está bom, então eu entendi o início, meio e fim e dentro disso eu preciso apresentar uma solução pequena, rápida, razoável e assertiva para isso daqui. (E11)

Contudo, também foram mencionados desafios inerentes aos profissionais do Direito. Na opinião de um dos entrevistados:

O advogado, ele tem muita dificuldade em lidar com tecnologia, na massa ele tem a necessidade de lidar com tecnologia, mas são poucos, eu não encontrei ninguém ainda que efetivamente está disposto a combinar os trabalhos. O advogado, a partir do momento que ele começar a usar as ferramentas a favor dele, ele vai fazer o trabalho muito mais rápido. Só que a ferramenta não faz o trabalho da mesma forma que o advogado. (E5)

Além dessas, e das *habilidades* tradicionais esperadas de profissionais do setor, como argumentação jurídica, foram destacadas ao longo da pesquisa a importância de conhecimentos em gestão e a capacidade de trabalhar em grupo, principalmente em equipes compostas de profissionais de diferentes áreas, como características fundamentais para o profissional de hoje e do futuro. Essas duas características, por sua vez, dizem muito sobre a ideia de “humanização do advogado”, que, além de entender de tecnologia, precisaria manter a habilidade de lidar com pessoas:

O cara não precisa ser um programador, para isso eu tenho um especialista que faça isso e vá fazer interface com o advogado. Eu ainda preciso de um advogado muito bem formado e que tenha obviamente a habilidade de agregar, enfim, a gente estar olhando para inovação, vamos dizer, que esteja aberto para conhecer algumas coisas diferentes e fazer essa interface, e obviamente com o cara de tecnologia. (E12)

Então, a pessoa tem que ser muito boa em lidar com pessoas, porque isso é importantíssimo, porque se você vai ter um trabalho braçal sendo feito eventualmente pela tecnologia, pelo robô, eu preciso que eu tenha alguém muito bom de trato com o cliente e de trato com os demais colegas. Então, a pessoa de fato tem que ter um grau de inteligência emocional altíssimo, porque ela vai ter que muito cedo lidar com o cliente que vai exigir muito, com o cliente que pode não ser a pessoa que você está mais a fim de conversar, mas você tem que de fato dar toda a atenção, etc. para aquele cliente. (E13)

Foi comum na fala dos entrevistados a ideia de que essas são habilidades cada vez mais importantes e valorizadas no mercado de trabalho, contudo muito pouco disseminadas nos ambientes de formação e que reforçam a interface e urgência dessas discussões também no âmbito do ensino jurídico.

[...] acho que nós precisamos preparar melhor os nossos profissionais do Direito. Não do ponto de vista do empreendedorismo, eu acho que o advogado é um empreendedor por natureza. [...] Mas nesse contexto que eu estou falando o advogado precisa ser treinado em gestão. [...] Gestão de projeto, entender processo. Advogado precisa ser treinado em computação, ciência da computação, ele precisa ter um maior *background* de computação. O advogado ele precisaria sair da faculdade talvez não sendo o maior e gênio, o maior *geek* da tecnologia, saber codificar, fazer [...] mas ele precisa ter noções muito sérias de computação, ele precisa entender as linguagens, ele precisa ter uma base maior e melhor em matemática estatística, senão ele não consegue. [...] não preciso ter conhecimento profundo em nenhuma delas, mas eu preciso saber dialogar, eu preciso saber como é, para que serve uma linguagem em Java, PHP, enfim, Python, eu preciso entender para que serve, senão não adianta, senão eu vou ver as minhas terras serem invadidas, eu não tenho armas para me defender. (E8)

Mudanças já notáveis e basilares do Direito foram, inclusive, citadas como justificativas para as mudanças que são esperadas em relação aos profissionais.

[...] o profissional vai ter que ter, principalmente, conhecimento de exatas que ele não tem hoje, da matemática, acho que lógica, principalmente. E a capacidade de interagir com sistemas, quaisquer que sejam os sistemas, que vão ter vários competindo entre si com propostas e soluções diferentes, mas com N sistemas que tiverem no futuro, porque não vai mais se abrir um livro e ler uma lei, não vai mais ser escrito um texto. Como eu falei, a mídia por onde o Direito corre e opera, não só por onde você declara, mas por onde você opera o Direito, não vai ser texto, vai ser código. Então, você vai ter que entender como lidar com isso. (E14)

Considerando tudo que foi exposto, o que chama atenção em relação ao futuro da profissão, na perspectiva dos entrevistados, não é a tecnologia como ameaça ou vilã. E, para justificar esse posicionamento, mencionam como a tecnologia não apenas se torna peça central para a sua atividade profissional como participa de outras dimensões da vida em sociedade.

[...] o profissional que souber agregar tecnologia ao conhecimento técnico específico vai ter durante muitos anos um lugar ao sol para ficar. (E15)

[...] a gente tem hoje tantos problemas e os advogados ficam às vezes sofrendo para saber se a tecnologia vai ou não vai mudar a vida dele. Claro que vai, vai mudar, e ele vai ter que se transformar porque quando você coloca um problema complexo na mão de um advogado, a experiência nem sempre conta tanto mais. Então, eu, particularmente, vejo as novas tecnologias, porque elas mudam o papel do advogado, mas elas mudam o mundo que o advogado trabalha. (E3)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na contramão de muitas projeções relacionadas ao futuro dos profissionais e das profissões jurídicas, para alguns entrevistados, estas serão pouco ou menos afetadas em função da subjetividade do nicho jurídico. Ainda que essas transformações impliquem poupar tempo dos escritórios em atividades consideradas mais braçais e manuais (*e.g.*, peticionamento, desenvolvimento de teses, análise de jurisprudência) e impliquem eliminar, se não reduzir, os postos de trabalhos relacionados a essas atividades, a experiência e a percepção dos entrevistados sobre o impacto da tecnologia na atividade jurídica, de hoje e do futuro, são marcadas pelo consenso de que é cada vez mais necessário repensar o que é ser advogado e qual o seu papel, para além da substituição dos profissionais pela máquina. Muitas referências são feitas, nesse sentido, à ideia de advogado 4.0, que utiliza a tecnologia como incremento da profissão, como instrumento de escala.

Nesse sentido, não se espera que o advogado saiba programar, mas ganha cada vez mais destaque aquele que demonstra ser capaz de entender o que os sistemas oferecem. E os caminhos para o desenvolvimento dessas habilidades e competências acabam sendo variados. Além da oportunidade de formação formal em faculdades que oferecem, por exemplo, matérias optativas de programação, há escritórios e departamentos jurídicos dedicando recursos e infraestrutura para formação dos seus funcionários, reforçando a importância que a empresa dá à inovação como estratégia de negócio.

Com base nesses dados, nossa análise sugere algumas conclusões principais. Primeiro, encontramos fortes evidências de que há, efetivamente, uma reorganização do espaço de trabalho jurídico devido à adoção de novas tecnologias, no sentido de que essa adoção surge como uma forma de agregar valor e fomentar a eficiência no trabalho do advogado e dos operadores do Direito como um todo.

Em segundo lugar, e ainda nessa seara, entende-se que há a criação de novas funções, e o desligamento desses profissionais em razão da adoção das novas tecnologias, mesmo aqueles anteriormente responsáveis por tarefas mais repetitivas, não é uma regra. Isso porque não se consideram as habilidades de análise e de avaliação de risco desses profissionais algo prontamente substituível – pelo menos não no atual estágio de desenvolvimento da tecnologia.

Nosso terceiro resultado principal refere-se aos efeitos positivos da inovação tecnológica. Entre eles, está a questão da necessidade de diversificação das equipes em um ambiente anteriormente dominado por profissionais da área jurídica. Dessa forma, há a introdução de profissionais das áreas de Engenharia, Administração, Letras, Ciência da Computação, entre outros. Além disso, também há a construção de um profissional híbrido, que domina conhecimentos de linguagem tanto jurídicos quanto tecnológicos. Ambos os fenômenos geram uma maior multidisciplinaridade e permitem a adoção de diferentes pontos de vista para a construção de soluções na área do Direito.

Como quarta observação, reitera-se a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades por parte dos profissionais do setor, que envolvem uma mescla entre habilidades tecnológicas, administrativas (como gestão) e “humanas” (que envolveriam um maior tato no relacionamento interpes-

soal). Síntese disso pode ser representada pela fala do entrevistado (E18): “Preparem seus advogados para entenderem de tecnologia e para serem seres humanos”.

Por fim, importa dizer que as novidades tecnológicas não se resumem a uma relação harmônica entre as partes: elas também trazem consigo alguns desafios, por exemplo, na comunicação e na convivência entre os profissionais de diferentes áreas, ocorrendo embates em virtude dos distintos pontos de vista inerentes a cada profissão; além da própria relutância do advogado em lidar e se adaptar às novas tecnologias, o que oportuniza pesquisas empíricas futuras que possam contribuir com essa dimensão igualmente relevante.

REFERÊNCIAS

ASSION, Simon. Legal Practice on the Edge of Disruption. *DigitalBusiness*, 2019. Disponível em: <https://digitalbusiness.law/2017/02/legal-practice-on-the-edge-of-disruption/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

CENTER ON THE LEGAL PROFESSION. Innovation and Legal Markets: Disruptive Innovation and Quality Metric. Disponível em: <https://clp.law.harvard.edu/clp-research/legal-markets/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumário executivo da pesquisa qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/28628>. Acesso em: 27 set. 2021.

COHEN, Mark A. The New Legal Career. *Forbes*, 5 jun. 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2017/06/05/the-new-legal-career/#4a610cb2fb45>. Acesso em: 26 ago. 2020.

DELLOITE. *Objections Overruled: The Case for Disruptive Technology in the Legal Profession*. Reino Unido, 2017a. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/corporate-finance/deloitte-uk-technology-in-law-firms.pdf>. Acesso em: 12 out. 2019.

DELLOITE. The Legal Department of the Future: How Disruptive Trends Are Creating a New Business Model for in-House Legal. 2017b. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/>

content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-advisory-legal-department-of-the-future.pdf. Acesso em: 26 ago. 2020.

EDWARDS-SCHACHTER, Mónica. The Nature and Variety of Innovation. *International Journal of Innovation Studies*, v. 2, n. 2, p. 65-79, jun. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248718300249>. Acesso em: 26 ago. 2020.

INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. Presidential Task Force on the Future of Legal Services. 2017. Disponível em: <https://tinyurl.com/4jk75usw>. Acesso em: 27 set. 2021.

LEGALTECH JOBS. Legal Tech Jobs – Find Jobs and Hire Talent. Disponível em: <https://www.legaltechjobs.com/>. Acesso em: 3 maio 2021.

LIM, Jessica. Does Your Law Firm Need an Innovation Team? *Legal Business World*, 2019. Disponível em: <https://www.legalbusinessworld.com/post/2019/02/26/does-your-law-firm-need-an-innovation-team>. Acesso em: 26 ago. 2020.

LOOPLEX ACADEMY. *Engenharia jurídica para advogados*. Disponível em: <https://looplex.com.br/academy/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

MCGINNIS, John. O.; PEARCE, Russell G. The Great Disruption: How Machine Intelligence Will Transform the Role of Lawyers in the Delivery of Legal Services. *Fordham Law Review*, v. 82, n. 6, p. 3041-3066, 2014. Disponível em: <https://ir.lawnet.fordham.edu/flr/vol82/iss6/16>. Acesso em: 26 ago. 2020.

MULTIDISCIPLINARY Practices: Unethical or Inevitable? *Illinois Business Law Journal*, 2008. Disponível em: <https://publish.illinois.edu/illinoisblj/2008/02/05/multidisciplinary-practices-unethical-or-inevitable/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Resilience Through Change: PwC Law Firms' Survey 2018*. Reino Unido, 2018. Disponível em: <https://www.pwc.co.uk/industries/law-firms/pwc-law-firms-survey-report-2018-final.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2020.

SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

THE LAW SOCIETY OF NEW SOUTH WALES. *The Future of Law and Innovation in the Profession*. Sidney, 2017. Disponível em: <https://www.lawsociety.com.au/sites/default/files/2018-03/1272952.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2020.

CAPÍTULO 11

UMA FOTOGRAFIA DA ADVOCACIA NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UMA PESQUISA ENTRE ADVOGADOS NO BRASIL

**Ellen Christina Lima Soares Leão e
Olímpio José de Arroxelas Galvão**

INTRODUÇÃO

Profissionais de diversas áreas de atuação deparam-se com um cenário de rápida transformação no âmbito tecnológico em razão do avanço na utilização de novas tecnologias e, em especial, do uso crescente da Inteligência Artificial (AI).

No contexto internacional, a chamada economia do conhecimento é uma realidade que cresce exponencialmente e vem colocando em xeque modelos tradicionais de negócios. As profissões outrora consideradas essencialmente humanas – como as de médicos, advogados e contadores – têm sido, hodiernamente, objeto de discussão sobre a possível automação em suas atividades, sobretudo naquelas que possuem rotinas repetitivas. De forma diferente da Primeira e Segunda Revoluções Industriais, essa transformação se expande para alcançar novos horizontes, como o da compreensão sobre a cognição humana.

Por outro lado, há ainda uma confusão de terminologias inseridas, abruptamente, no vocabulário cotidiano, tais como *blockchain*, *smart contract*, *lawtech*, aprendizagem profunda, aprendizagem de máquina e inteligência artificial, as quais são repetidas, de forma automática, à medida que são igualmente incorporadas às tecnologias e às inovações. Contudo, não há domínio do real significado dessas expressões (HARARI, 2019, p. 27).

Há muitas definições, quase sempre genéricas, sobre o que é IA. A IA, por exemplo, é definida como “o estudo de como fazer os computadores realizarem tarefas que, até o momento, os homens fazem melhor” (RICH,

1994, *apud* ROSA, 2011) ou como “o estudo de faculdades mentais através de modelos computacionais” (CHARNIAK e McDERMOTT, 1985, *apud* RUSSEL e NORVIG, 2004, p. 2) ou, ainda, como “a arte de desenvolver máquinas com capacidade para realizar funções que, quando realizadas por pessoas, exigem inteligência” (KURZWEIL, 1900 *apud* RUSSEL e NORVIG, 2004, p. 2).

Ademais, nesse contexto de rápidas mudanças surgem questionamentos e temores relacionados ao desconhecido. Nesta década, verifica-se a migração de investimentos em atividades convencionais para pesquisas e desenvolvimento de negócios tecnológicos (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2017) e, ao mesmo tempo, a cibercultura é vivenciada pela humanidade: tempo de hiperconectividade pela internet, com uma característica de preservação do espírito libertário (CASTELLS, 2017).

Nesse momento é fato observado no universo jurídico a utilização de ferramentas que analisam contratos simples e complexos em questão de segundos ou fazem *due dilligences* sem a necessidade de uma equipe de advogados, assim como julgamentos já são realizados por meio de robôs e de análises de padrões decisórios – tudo isso vindo agitar a estrutura secular e tradicional do Direito. Esta é a situação posta: a advocacia mundial está vivenciando um cenário de mudanças por influência da tecnologia.

Essas discussões estão presentes em grupos estimulados pela existência de pesquisas sobre inovação, como as da Associação Brasileira de *Lawtechs & Legaltechs* (AB2L), da Fundação Getulio Vargas (FGV) e de outras universidades no país. No entanto, a temática ainda se mostra distante da realidade de uma parcela da advocacia, em parte devido às desigualdades existentes no Brasil, sejam regionais, financeiras ou culturais. Muito desse panorama está presente na pesquisa de 2018 realizada pela FGV sobre a utilização de ferramentas de tecnologia em recorte pesquisado, denominada “Tecnologia, Ensino e Profissões Jurídicas” (CEPI, 2018a). Segundo recorte da pesquisa referenciada, o acesso, o contato real ou mesmo a compreensão de ferramentas de tecnologia estão relacionados apenas às ferramentas mais básicas. A IA, nesse contexto, não estaria abrangida nesse cenário. Assim, entendeu-se ser relevante a pesquisa aqui realizada, que investigou, em uma amostra de

395 advogados no Brasil, com confiabilidade de 95%, a percepção sobre a colaboração da IA no exercício da profissão (LEÃO, 2020).

Nesses termos, a presente pesquisa visou investigar a percepção de advogados e atores relevantes no espectro do Direito e da inovação tecnológica, buscando identificar suas visões, considerando as diversas perspectivas e desafios.

A partir da compreensão da presença da IA entre advogados no Brasil, pretendeu-se, ainda, construir um arcabouço teórico que possa auxiliar na elaboração de sugestões de perfis para o exercício da advocacia em um novo paradigma de convivência com a IA, uma vez que, em situações de grandes transformações, as perspectivas podem depender da construção de um conjunto de habilidades voltadas para a adaptação dos advogados e seus escritórios às inovações tecnológicas em curso (HARTLEY, 2017; FEIGELSON, 2017; ATHENIENSE e RESENDE, 2017; SALES e BEZERRA, 2018).

1. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL – BREVES REFLEXÕES

Uma questão básica da área tecnológica permanece em discussão por *experts*: o que é de fato Inteligência Artificial (IA)? Essa dúvida não é difícil de explicar, apesar de essa tecnologia ter sido pensada há mais de setenta anos, quando, no final dos anos 1940, um jovem cientista britânico fez uma previsão: “se uma máquina pode ser programada e reprogramada para buscar e processar dados, ela pode aprender. Se pode aprender, ela pode pensar” (TURING, 1950; ISAACSON, 2014, p. 134). Assim, surgiram os primeiros sistemas que seguem regras e comandos humanos, começando a era da aprendizagem de máquinas – o que equivale a dizer, a era em que máquinas ensinam a si mesmas a executar tarefas. Contudo, a dificuldade de uma definição se deve à IA ser uma tecnologia de propósito geral, de múltiplas finalidades e que é utilizada para uma quantidade infinita de aplicações,¹

1 Uma resumida lista de aplicações da IA: mecanismos de busca, assistentes de voz, tradução de textos em dezenas de línguas, respostas automáticas de *e-mails*, sistemas de reconhecimento facial e de policiamento de fronteiras, uso de algoritmos para identifi-

utilizada diariamente pelas pessoas, quase sempre sem perceberem, por meio de celulares, da internet e de pequenos objetos que manuseiam.

Mais importante, porém, é conhecer seu potencial, seus riscos e suas limitações. A IA é utilizada para pesquisar e curar doenças. E para facilitar a construção de poderosas armas de guerra, objeto de vultosos investimentos por governos e empresas privadas nessa tecnologia, porque seu domínio confere poder e supremacia geopolítica. E não há mostra melhor do reconhecimento de sua importância que a visão de alguns governantes e estrategistas militares. De início, um sentimento geral: tecnologia é poder. A disputa acirrada pelo controle e domínio das novas tecnologias, especialmente sobre a IA, constitui uma das principais razões para as guerras comerciais e geopolíticas entre os Estados Unidos, a China e a Rússia, em anos mais recentes. Nesse sentido, veja-se uma declaração de Vladimir Putin: “Quem se tornar líder em tecnologia de IA se tornará dono do mundo” (ARTIFICIAL INTELLIGENCE IS CHANGING EVERY ASPECT OF WAR, 2019). Ou de líderes chineses: “nossa meta é liderar o mundo em IA até o ano de 2030” (ARTIFICIAL INTELLIGENCE IS CHANGING EVERY ASPECT OF WAR, 2019). Ou, ainda, declaração recente de Donald Trump: “Enquanto eu for vivo não permitirei que os chineses vençam a corrida tecnológica”. E, com precisão estratégica, opinião de general graduado do Pentágono: “O que não queremos é vislumbrar um futuro no qual nossos potenciais adversários tenham uma força militar controlada por IA e nós não tenhamos” (LEADERS, 2019a). Um final de parágrafo curioso: a rica cidade-estado de Dubai, nos Emirados Árabes, tem um Ministério da Inteligência Artificial.

cação de mensagens indesejáveis na mídia social, classificação de sons de pássaros para estudos ornitológicos, localização de planetas por diferenças de brilho, mensuração de risco de crédito pelo sistema bancário, prevenção de fraudes, compras em lojas físicas com pagamento através de sensores e câmeras com aplicativos de reconhecimento facial, estudo da estrutura molecular de bactérias para produção de medicamentos mais eficazes e de vacinas contra vírus, inclusive, no momento, para a COVID-19, entre incontáveis outras aplicações (TIM CROSS *apud* ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS LIMITS, 2020).

Manipulações indevidas com genomas animais (inclusive humanos), disseminação de mensagens de ódio e intolerância, invasão de privacidade, entre tantas utilizações potenciais e reais, são temores fundados em relação à IA, sem falar no enorme crescimento da produção de armas de alta precisão e letalidade, equipadas e controladas por dispositivos dessa tecnologia, com capacidade de operarem com pouca ou até nenhuma interferência humana – as chamadas armas autônomas.

Todavia, o receio de que a humanidade esteja tomando uma trajetória tecnológica equivocada, ou de que as novas tecnologias poderiam estar produzindo mais mal do que bem, já ocorreu em outras épocas – um exemplo antigo para ilustração é a reação contrária à invenção dos tipos móveis da imprensa por Gutenberg, mais de quinhentos anos atrás. Na verdade, “nunca teria ocorrido na história um momento em que a humanidade não sentisse medo da inovação” – como postula pesquisa recente do Banco Mundial sobre mudanças na natureza do trabalho (WORLD BANK, 2019, p. 2). No contexto atual, porém, não parecem infundados alguns temores em relação a duas grandes questões particularmente pertinentes a este trabalho: a preocupação com a ética e com o frequentemente alegado impacto negativo da IA, e tecnologias associadas, sobre o emprego ou a qualidade dos novos postos de trabalho.

No que concerne à ética, é assunto que quase todos os países do mundo – inclusive o Brasil – já estão discutindo e cuidando, por meio de regulamentações impositivas. Destaque adicional merece o recente trabalho do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), coordenado pelo Ministro do Supremo Tribunal Federal (STF) Dias Toffoli, voltado para a “incorporação de ferramentas de automação e inteligência artificial na estrutura do poder judiciário”. Sua justificativa é de que “é essencial o desenvolvimento de ferramentas que garantam estabilidade, uniformidade, previsibilidade, coerência e integridade à jurisprudência dos tribunais” (BRASIL, 2019, p. 7 e 8). Da União Europeia, vem a declaração da nova presidente da Comissão Europeia, Ursula von der Leyen, de que uma de suas primeiras iniciativas será dirigida às implicações éticas e humanas da IA. Em contexto bem diferente, e de modo particularmente singular, é a preocupação do Pentágono norte-americano com a mesma questão, manifestada na contratação de um especialista em ética pelo Centro

de Inteligência Artificial dessa organização, com explicitação da justificativa de que “deixar assuntos militares aos computadores faria o mundo se tornar um lugar muito mais perigoso” (LEADERS, 2019a).

O trato da questão socioeconômica relativa ao impacto sobre o trabalho é outro ponto relevante. Relatório recente do Banco Mundial reporta receios dos países ricos de que as inovações tecnológicas estejam aumentando as desigualdades, especialmente agravadas com a expansão da economia GIG,² que estaria levando a consequências devastadoras as condições de trabalho (WORLD BANK, 2019). Em países como França, Reino Unido e Estados Unidos, mais de 2/3 dos novos empregos criados são temporários. Na Índia, 86% da população empregada trabalham no setor informal, e uma expressiva fração desse número trabalha na economia digital, ou seja, em atividades ligadas ao setor de Tecnologia da Informação (TI) (THE FUTURE OF WORK, 2017). Na China, a economia GIG é crescente e tão preocupante que o governo chinês, apesar de todo o empenho em avançar na corrida tecnológica, está tentando conter o crescimento das tecnologias disruptivas, em nome da estabilidade social (THE WORLD IN 2018, 2017).

Há um consenso de que inovações tecnológicas liberam forças de destruição criativa – destroem e criam, ao mesmo tempo. E é inevitável que isso leve a ansiedades e tensões – especialmente quando se considera que a enorme quantidade e diversidade das novas tecnologias ainda estão na sua infância e muitas com aplicações em desenvolvimento. Recente estudo do Banco Mundial (WORLD BANK, 2019) não acompanha o pessimismo talvez cada vez mais generalizado em relação às novas tecnologias – um sentimento, inclusive, que chega a falar no surgimento de um proletariado digital mundial e em uma crescente obsolescência humana, resultantes de uma sociedade de *data workers*. O estudo afirma, com razão, que, apesar de todos os temores

2 GIG ECONOMY: economia na qual grande e crescente fração dos trabalhadores não tem vínculos trabalhistas com empregadores nem com o governo. Economia do autoemprego, do trabalho temporário e de futuro incerto. O trabalhador é responsável por sua aposentadoria e seu seguro-saúde. Em muitos casos, a remuneração é inferior ao salário mínimo do país.

quanto aos avanços, as tecnologias disruptivas continuarão dominando o cenário mundial, mas que as soluções são conhecidas: educação, formação de mão de obra não apenas para o presente, mas para o futuro, educação permanente (para toda a vida) e necessidade de investimento sempre crescente em capital humano para o desenvolvimento de novas capacidades cognitivas. Enfim, para uma revolução digital, uma revolução na educação. É o que acontece nessa área, contudo, que reforça o fenômeno do tecnopessimismo: estudos mostram que a maior parte do mundo está muito longe de executar as políticas educacionais de inclusão social, econômica e digital desejadas e sugeridas pelo Banco (OIT, 2019; OCDE, 2018; LEADERS, 2019b e 2019c).

O impacto sobre o emprego industrial nos países desenvolvidos foi dramático, mas há evidências de que a destruição de empregos na área de serviços será igualmente intensa – em parte porque os serviços empregam o triplo ou mais de pessoas do que o setor industrial, em parte porque talvez haja muito o que automatizar nessas atividades. E, ademais, de que todos os setores estão sendo e serão afetados (THE FUTURE OF WORK, 2017). Isso leva, em algum momento, a um problema que pode ser grave e preocupar os escritórios de advocacia: como lidar com o impacto da automação sobre seus trabalhadores (inclusive, ou principalmente, colegas de trabalho). Como em qualquer outro setor da atividade humana, as evidências apontam que as novas tecnologias aumentam a demanda por trabalhadores mais qualificados e com maior capacidade de adaptação a mudanças e diminuem por aqueles que não preenchem esses requisitos.

O sistema de IA correlaciona insumos e produtos com velocidade e precisão, mas, em muitos casos, sem qualquer compreensão do contexto, o que torna indispensável a presença humana de especialistas.

No momento presente, em breve balanço dos acontecimentos e das perspectivas, algumas lições podem ser extraídas, nem tão pessimistas: (i) no longo prazo, todas as sociedades que desejarem elevar ou manter os seus padrões de vida, ao mesmo tempo que sua população envelhece e diminui, necessitarão de mais robôs, e não de menos; (ii) o remédio para os problemas relacionados às tecnologias exigirá ainda mais tecnologia; (iii) qualquer tecnologia pode ser usada para o bem ou para o mal. A tecnologia por si mesma não é culpada: são as escolhas que as pessoas fazem que estão moldando o

mundo; e (iv) resistir aos aspectos perversos das tecnologias é fundamental e saudável. Com equilíbrio, o debate é realmente necessário (LEÃO, 2020).

Diante disso, surge o questionamento: qual a percepção sobre a colaboração da IA para o exercício da profissão entre advogados, no Brasil, em termos de perspectivas e desafios?

2. A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E O TRABALHO

A mecanização da mão de obra na história sempre foi acompanhada da discussão sobre a eliminação dos postos de trabalho. À medida que as máquinas surgiam e eram utilizadas, elaboravam-se análises anunciando o quão pouco provável seria o surgimento de novas funções humanas na mesma proporção. Ao longo dos últimos três séculos, podem-se listar marcos fundamentais na evolução da automação. Esses momentos são indicados historicamente nos pontos de inflexão que dão origem às revoluções industriais, como a automação da indústria têxtil, o motor a vapor, o rádio, a televisão e o motor a combustão.

Na época da Primeira Revolução Industrial, houve um movimento reativo ao fenômeno da automação, o dos luditas, que pregava a destruição das máquinas como solução para a substituição humana nos postos de trabalho. Contudo, ocorreu a adaptação econômica e social ao fenômeno, com o surgimento de novas funções e postos de trabalho. Ademais, nas novas reflexões sobre o “futuro do trabalho”, o centro de preocupação veio a ser o trabalhador e não o emprego, de forma que o problema não é propriamente o impacto gerado pelas novas tecnologias sobre o emprego, mas a construção de sistemas de organização social que protejam o trabalhador, por meio da educação e do treinamento e retreinamento da mão de obra, e que conduzam à criação de novos e ainda melhores empregos, sem que seja bloqueado o avanço das tecnologias.

Ao se compararem os fatos historicamente narrados, nota-se que cuidam de diferentes contextos, como tratou Pierre Lévy (2014, p. 23) ao afirmar que

as máquinas a vapor escravizaram os operários das indústrias têxteis do século XIX, enquanto os computadores pessoais

aumentaram a capacidade de agir e de comunicar dos indivíduos durante os anos 80 de nosso século.

Tem-se, então, uma mudança na percepção do tempo, que já não é a mesma de outrora. O conceito de tempo, no contexto em que se vive, oscila de forma que não se percebe o passar de suas etapas. Para Manuel Castells (2017, p. 34), as disputas entre as percepções de tempo

corporificam a luta fundamental que está sendo travada na sociedade em rede entre a domesticação das forças tecnológicas desencadeadas pela engenhosidade humana e nossa submissão coletiva ao autômato que fugiu do controle de seus criadores.

De toda sorte, com tamanha evolução tecnológica, as contradições surgem em quesitos básicos, como a ausência de democratização do conhecimento e a inobservância na preservação da dignidade do ser humano em sua relação com o trabalho, uma vez que, com o insulamento da temática a nichos especializados, o debate fica restrito a uma pequena parcela da população, dificultando o planejamento de alternativas ao fenômeno em curso (UNGER, 2018). Nesse contexto, a relevância sobre a compreensão do ciclo tecnológico em curso passa pelo entendimento de quais habilidades se entendem como puramente humanas e se elas serão alcançadas com a evolução da IA.

Em razão dessa evolução, os questionamentos acerca dos postos de trabalho trazidos à época da Primeira e da Segunda Revoluções Industriais retornam ao cerne da questão, uma vez que a utilização de novas tecnologias progride exponencialmente no sentido da substituição de atividades que antes se compreendiam como inerentes aos seres humanos. Nos dizeres de Yuval Harari, “estamos diante não da substituição de milhões de trabalhadores humanos individuais por milhões de robôs e computadores individuais, mas[,] provavelmente, da substituição de humanos individuais por uma rede integrada” (HARARI, 2019, p. 43).

Os sucessivos avanços tecnológicos que impactaram o fluxo de comunicação e informação de forma nunca havida proporcionaram o começo da era da revolução digital, a chamada Terceira Revolução Industrial (SCHWAB e

DAVIS, 2018; SCHWAB, 2018). Nesse mesmo sentido, a atual revolução, chamada de quarta, difere ainda mais das revoluções anteriormente havidas em termos de impacto, velocidade e amplitude (SCHWAB e DAVIS, 2018, p. 13). Verifica-se a distinção quando se constata que aquelas tiveram relação com o apoio físico e com a criação de suporte para habilidades físicas, enquanto a Quarta Revolução se associa aos avanços no campo da expansão das capacidades cognitivas.

Diante, então, da possibilidade de substituição do trabalho humano por ferramentas de IA, discute-se como tal substituição refletirá nas relações de trabalho, se serão criados tipos de atividades humanas e, até mesmo, se funções tradicionais, como a advocacia, terão sua essência modificada.

3. ADVOCACIA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Advogado é aquele inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), com atuação regulada e delimitada pelo seu Estatuto e Código de Ética (BRASIL, 1994). A OAB tem como uma de suas finalidades, como estabelece o art. 1º de seu estatuto, a promoção “com exclusividade, a representação, a defesa e a disciplina dos advogados em toda a República Federativa do Brasil”.

Nesse panorama, a função de advogar constitui atividade necessariamente associada ao desenvolvimento do trabalho humano. São atividades privativas da advocacia, nos termos do Estatuto da OAB, as funções relacionadas à propositura de demandas e às consultorias jurídicas, as atividades que envolvam o assessoramento jurídico, bem como os atos de constituição e alteração de pessoas jurídicas.³ Assim, há contundente afirmativa de vedação à prática de atos privativos por quem não tiver o múnus legal.

Nesse contexto, surge uma série de dúvidas na esfera de atuação do trabalho de advogado no tocante à atividade jurídica que lhe é privativa, no Brasil, e à transformação e evolução tecnológica. Como lidar com ferramentas que

3 Art. 1º do Estatuto da OAB, § 2º: “Os atos e contratos constitutivos de pessoas jurídicas, sob pena de nulidade, só podem ser admitidos a registro, nos órgãos competentes, quando visados por advogados”.

compreendem e interpretam textos, redigem arrazoados, verificam padrões decisórios, sendo todas essas atividades que se percebiam estritamente associadas a advogados? (SUSSKIND, 2017, p. 11).

Em muitos países, já se vive outro momento de compreensão e utilização das ferramentas de IA no mundo jurídico. As chamadas *legaltechs* (ou *lawtechs*) encontraram vasto campo para seu desenvolvimento e aplicação. No Canadá, por exemplo, existe o robô-advogado Ross, que interpreta leis,⁴ e a Estônia está desenvolvendo um robô juiz (RODRIGO DA SILVA, 2020). Nos Estados Unidos, ferramentas que analisam, em questão de segundos, contratos complexos, como os do sistema financeiro, já são utilizadas por estruturas sedimentadas, como o Banco JP Morgan.⁵ Para além das *legaltechs*, há criação de verdadeiros novos modelos de negócios na advocacia com a crescente utilização de inovações tecnológicas (CREPALDI, 2018).

Observe-se a atuação do advogado junto ao STF, que utiliza a ferramenta de IA no projeto VICTOR. Esse sistema se encarrega de automatizar a triagem dos processos quanto à admissibilidade de recurso, de forma a identificá-los considerando temática de repercussão geral. Imagine-se que, discordando da análise realizada pela IA, o advogado deverá fazer a distinção de seu recurso em relação à repercussão geral mediante processamento adequado. Poder-se-ia, nesse ponto, ser questionado se uma máquina esteve julgando de forma justa ou se houve enviesamento cognitivo? Contudo, como se trata, no caso da primeira fase do VICTOR, de análise recursal diante de repercussão geral, mitiga-se o questionamento (NUNES, LUD e PEDRON, 2018).

Todavia, ainda há uma realidade diferente das discussões em vigor no cenário global, como ocorreu nos Estados Unidos quando se debateu se havia problemas de viés do robô que decidia os casos de possibilidade ou não aos presos de deferimento condicional para a Suprema Corte (MARQUES e NUNES, 2018).

⁴ Ver: STARTUP canadense desenvolve robô-advogado que interpreta leis. *Época Negócios*, fev. 2019.

⁵ Ver: JPMORGAN Chase é caso de sucesso da inteligência artificial na área financeira. *Mundo Digital*, 16 mar. 2017.

No Brasil, o chamado Processo Judicial Eletrônico (PJe) ainda se encontra em fase de digitalização de autos, e, sem automações que façam jus ao nome “eletrônico” e à análise jurídica “inteligente”, tem-se limitado a processos relacionados à tese consolidada em precedente obrigatório. Ainda assim, o Poder Judiciário está adiante da advocacia quando se fala em implementação tecnológica no exercício profissional.

Em 2017, através da veiculação de notícia na imprensa sobre a criação de um “robô-advogado”, o Tribunal de Ética e Disciplina da seccional do estado de São Paulo analisou a utilização da ferramenta chamada ELI, da empresa Tikal Tech, no universo da advocacia. Apesar de ter sido uma análise temporalmente recente, é interessante perceber que o referido parecer, que se limitou ao caso concreto, compreendeu que aquela ferramenta não seria capaz de substituir o advogado, mas tão somente de apoiar as atividades privativas elencadas no rol que regulamenta o exercício da profissão, e que, portanto, não existiria problema em ser utilizada.

Na sequência, em 2018, a OAB criou uma comissão para discutir o uso de IA no exercício da advocacia, considerando questões como sua utilização ética e um possível desvirtuamento da profissão ao mercantilizar a atividade jurídica, discussão originada de nota de repúdio por ferramenta usada em favor de reclamantes na seara trabalhista⁶ (OAB, 2019).

Cabe aqui ressaltar que a advocacia é a atividade que pavimenta o caminho do acesso à justiça. Nesse ponto, vale lembrar o ensinamento de Mauro Cappelletti e Bryant Garth ao indicarem que o efetivo acesso à justiça existe quando todos podem alcançá-la. Esses mesmos juristas já demonstravam a dificuldade de acesso à justiça por parte de litigantes individuais quando em comparação com litigantes em coletivo (CAPPELLETTI e GARTH, 2002).

Interessante ressaltar que há notícias da utilização de ferramentas de IA por escritórios que trabalham com contencioso de massa, uma vez que, em contraste com a possível falta de agilidade que o volume de litígios traz consigo, proporcionam agilidade sobre-humana à análise de padrão decisório,

⁶ Ver: OAB anuncia grupo para regulamentar o uso de inteligência artificial. *Consultor Jurídico*, 2 ago. 2018.

ao enquadramento temático, à previsibilidade de êxito da demanda e, até mesmo, à redação de peças processuais.

Nessa ótica secular, a advocacia, considerando sua relevante função, deve estar significativamente atenta aos movimentos de evolução tecnológica e suas interseções com o Direito. Considera-se que o momento é de disrupção, de ponderar a lógica da “destruição criativa” schumpeteriana e sua relação potencial de causa e efeito na advocacia com a utilização da IA. Assim, surge a predição de que “essas tecnologias generalizadas, exponencialmente crescentes e inovadoras virão para mudar e transformar radicalmente a maneira de os advogados e as Cortes operarem” (SUSSKIND, 2017, p. 15).

Deve-se considerar que a utilização de IA – para além da questão dos efeitos da automação nas revoluções anteriores – traz consigo o potencial de real impacto na sociedade, com possível abreviação no tempo e no espaço. Isso se reflete, sobremaneira, no exercício da advocacia quando da resposta de consultas, com soluções ágeis para problemas postos, na possibilidade de efetivo acesso à justiça por parte da sociedade de modo menos manual e mais aproximada da realidade de atendimento de tantos outros serviços, ou seja, com um simples acesso à internet (SUSSKIND, 2020; SUSSKIND e SUSSKIND, 2015).

A análise do fenômeno tem efetiva importância quando se consegue exemplificar quais funções podem ser realizadas por máquinas inteligentes. Para tanto, podem-se elencar como atividades passíveis de realização pelas máquinas, segundo Richard Susskind: a automação de documentos, a conectividade pela via eletrônica, a orientação puramente virtual, a consulta jurídica compartilhada por redes exclusivas de advogados, o fluxo de projetos de assessoramento jurídico *on-line*, a mediação *on-line*, a análise jurídica *on-line*, a predição pela máquina e, até mesmo, respostas a questões legais (SUSSKIND, 2017, p. 45).

A questão da IA na advocacia não está adstrita à substituição de postos de trabalho, mas inclui também a percepção da classe em relação à própria existência das ferramentas. Tome-se aqui, como exemplo, o estudo realizado pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP), analisando o

futuro das profissões jurídicas, que abordou esse tema sob diferentes aspectos (CEPI, 2018a).

A compreensão da evolução da função das máquinas é um passo importante no debate sobre a função da advocacia no Brasil.

4. NOTAS METODOLÓGICAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo aqui resumidamente apresentada teve como norte uma investigação entre advogados no Brasil a respeito da percepção sobre a colaboração da IA no âmbito da advocacia. Seu objetivo foi retratar o momento da IA segundo a visão dos advogados brasileiros (LEÃO, 2020). Realizada em 2019, a pesquisa de campo teve caráter exploratório-descritivo e utilizou métodos e técnicas quantitativas e qualitativas.

Na parcela quantitativa, foi extraída uma amostra de 395 advogados de um universo de 1.251.736 advogados inscritos na OAB (Conselho Federal da OAB [CFOAB]), com respondentes nas cinco regiões do país, mediante utilização do instrumento *survey* construído com base na escala *Likert* (BABBIE, 2001). Nessa técnica, foram combinados dois tipos de amostragem: a amostra por conveniência e a amostra estratificada. A primeira se caracterizou pela aplicação de acordo com a facilidade de acesso, enquanto a segunda, utilizada para fins de redução de viés e de representatividade, destacou-se por dividir a amostra em estratos, aqui as regiões do Brasil – Centro-Oeste (CO), Nordeste (NE), Norte (N), Sudeste (SE) e Sul (S). Os questionários da pesquisa quantitativa foram disparados por vias digitais, sendo utilizados os canais de correio eletrônico e o aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp.

Na parcela qualitativa, fez-se uso de entrevista estruturada como instrumento de coleta, com amostragem por conveniência de cinco entrevistados. Foram entrevistados atores considerados relevantes na temática investigada e com inserção profissional no escopo das tecnologias de IA. Assim, a ideia foi disseminar entre os advogados perguntas que pudessem trazer em retorno uma fotografia setorial com respostas aos objetivos principais da pesquisa, as quais objetivaram compreender suas percepções sobre a utilização, a colaboração e o conhecimento da IA no âmbito da advocacia. As entrevistas

qualitativas tiveram três respondentes acessados por vias digitais (correio eletrônico e WhatsApp) e dois presencialmente em decorrência de possibilidade de alcance por questões geográficas, uma vez que três dos cinco respondentes não residiam na localidade da pesquisadora, distribuindo-se pelo país e fora do Brasil.

Em ambos os questionários, não houve condução dos respondentes para nenhuma resposta específica nem ocorreu explicação antecipada de conceitos relativos à IA, a fim de tornar possível, sem qualquer viés, a percepção do conteúdo retornado pelos respondentes.

Para um dos objetivos da pesquisa, qual seja, a percepção da presença de IA na advocacia, as respostas obtidas nas questões correspondentes e seus cruzamentos com o tempo de formado – até cinco anos (35%) e mais de cinco anos (65%) –, a região do país – CO (8%), NE (63%), N (2%), SE (20%) e S (7%) – e se integrante ou não de sociedade de advogados – integrante (48%) e não integrante (52%) – trouxeram uma miríade de respostas. Alguns dos resultados encontrados, por exemplo, o percentual de 11% superior de maior contato com IA por advogados formados há mais de cinco anos (42% dos respondentes) em relação àqueles com até cinco anos de formado (32% dos respondentes), surpreendem quando se traz a ideia de tecnologia ser algo empiricamente atrelado ao novo, ao recente. Por outro lado, a conclusão não destoa de pesquisas que atrelam, ao menos no Brasil, o empreendedorismo de *startups* à experiência e a uma idade de maior amadurecimento.⁷

Correlação interessante é ponderar que, na amostra dos advogados respondentes, uma expressiva parcela de 48% afirmou não ter contato, total ou parcial, com ferramentas de IA. Todavia, uma parcela também significativa (94% dos respondentes), em resultado quase uniforme e de proporção elevada em todas as camadas sociodemográficas relacionadas, assinalou entender o impacto que a IA pode trazer para a profissão. De toda sorte, há sempre uma percepção superior (96%) nesse sentido quando se fala de integrantes de sociedades de advogados (48% dos respondentes). Talvez uma boa explicação

⁷ Ver: NO BRASIL, fundadores de *startups* não são tão jovens – nem aventureiros. *GQ Globo*, 21 ago. 2019.

para isso esteja na expressão pontuada pelo aqui chamado E1, entrevistado e sócio-fundador de sociedade de advogados:

Quando se fala em Inteligência Artificial, tem que se distinguir duas realidades: advogado do lado e empresa de advocacia do outro. O impacto na vida do advogado é menor que numa empresa de advocacia. (E1)

Para os integrantes de sociedades de advogados, a utilização ou não de ferramentas de IA é vista como um diferencial competitivo, conforme assevera o mesmo E1:

Numa empresa de advocacia o impacto da IA é enorme e é devastador para as empresas que não têm, mas em nada esta substitui o conteúdo, o estudo e a acuidade do advogado. (E1)

Relevante trazer à baila a questão da percepção da presença da IA pelos advogados respondentes, dentro das respostas da escala, quando analisada com o corte por regiões geográficas. Nesse aspecto, os respondentes da região Sul apresentam resultados de proporção quase 100% maior quanto a ter contato com IA, total ou parcialmente. Pode-se pontuar, *in casu*, que a relação com novas tecnologias tem sido destaque na referida região. Em um de seus estados, Santa Catarina, há uma localidade da capital Florianópolis que é referenciada como “ilha do silício”, em uma alusão ao Vale do Silício, na Califórnia (PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 2019).

Todavia, no país, as respostas caminham para conclusões outras quando se analisa a escala da percepção quanto à indicação dos respondentes sobre qual ferramenta de IA utilizam. Eis que, dos resultados obtidos e dentro de uma seleção com as doze respostas mais mencionadas, foram indicadas apenas três ferramentas – BOB, Watson e Sapiens – que realmente têm relação com IA.

Cabe citar, no contexto, a indicação do PJe como ferramenta de IA e entre as doze mais mencionadas. Nesse ponto, nas palavras do entrevistado E2 para esta pesquisa, uma explicação sobre o PJe:

Na automação de fluxo de informações processuais ou de trabalho advocatício até agora, como tinha a prerrogativa de ser feita exclusivamente com consultoria ou com participação de alguém da área de direito ou pelos tribunais, normalmente o que a gente via era a automação de um processo jurídico tradicional secular, às vezes, milenar. O PJe é um exemplo disso: existe um processo judicial milenar; a turma modelou isso num sistema de automação de fluxo processual e nós temos hoje o mesmo processo judicial automatizado. (E2)

Nesse sentido, traz-se impressão posta pelo entrevistado E3, que diz que as pessoas entendem, inicialmente, a IA como um processo de automação.

Depois da análise das respostas sobre a presença de ferramentas da IA, adentrou-se na percepção sobre a colaboração da IA na advocacia.

A perspectiva da colaboração trouxe consigo uma proporção fortemente concordante em quase todos os cruzamentos. Em síntese, os resultados aqui apresentados levam a crer que o que se espera da IA na advocacia é ajuda e eficiência no trabalho independentemente de tempo de formado, região do país ou de ser ou não sócio em alguma empresa de advocacia (LEÃO, 2020). Entretanto, há que se ponderar sobre os impactos da colaboração da IA na advocacia, como posto pelo entrevistado E3:

Com a evolução, a tendência é que outras atividades, mais humanas, digamos assim, passem a ser desempenhadas por robôs. Reside a nossa preocupação que, nesta etapa, a advocacia perca a sua pessoalidade como eixo, ou seja, a relação de confiança entre advogado e cliente se perca e se torne uma relação comercial como outra qualquer, como pedir comida ou pedir transporte pelo aplicativo. (E3)

Na sequência, passou-se aos desafios pelo uso de IA na advocacia com os mesmos cruzamentos das questões anteriores.

Uma percepção a merecer especial destaque sobre os desafios foi a de que a ideia da substituição do advogado por IA foi rechaçada por 63%, ou seja,

pela maioria dos respondentes. Contudo, no recorte dos respondentes formados há mais de cinco anos, pode-se observar que a parcela de 40%, número considerável de advogados, enxerga a IA como um possível substituto.

Ainda quanto à questão da substituição do advogado, chama atenção a primeira opção (com 42%) da função indicada como passível de substituição por IA: captação de clientes.

A pesquisa realizada por meio eletrônico refletiu as opiniões de amostra em uma população de advogados sobre a questão da substituição do profissional por IA, mas não abrangeu a temática da mudança no formato do trabalho nos moldes de outrora. Todavia, pode-se alcançar essa vertente na ponderação de um dos entrevistados sob formato presencial, o qual afirmou que “[o] papel do ser humano vai transcender a parte mecânica e vai se estabelecer na parte analítica” (E5).

Sugerem-se, então, reflexões sobre a mudança no mercado de trabalho da advocacia: as atividades que estão sendo substituídas por ferramentas de IA são da advocacia ou foram nela inseridas dentro do modelo fordista trazido pelo contencioso de massa? Nas palavras do entrevistado E2:

Para um futuro próximo, aquilo que se vai ter são muitos bons sistemas de suporte à decisão. Entenda-se como suporte à decisão minutar uma petição, minutar um contrato, analisar com rapidez as variáveis que cercam um contrato, uma execução de contrato, uma avaliação de jurisprudência aplicável e reconhecida. Temas todos sujeitos a pequeno ajuste de profissional que vai se dedicar a outras coisas. (E2)

E o entrevistado E2 segue, ao comentar sobre o mercado de trabalho da advocacia, com a seguinte análise:

A médio prazo, à medida que os sistemas forem refinando e a confiabilidade aumentando, as tarefas ordinárias e substituíveis dos advogados se ampliarão. Nesse momento, vai depender do modelo de prestação dos serviços jurídicos encontrar nichos onde a avaliação humana seja relevante e indispensável. O

mercado jurídico não será o mesmo. Não se poderá viver de um contencioso que dura quinze, vinte anos, porque um dos desejos que esse grau de automação irá trazer será mais eficiência e rapidez. Quem viveu da advocacia na segunda metade do século XX possivelmente precisará se redesenhar para sobreviver até a metade do século XXI. (E2)

Em outro aspecto, vem a percepção do desafio quanto à acessibilidade financeira da IA pelos advogados. Afinal, como obter informações, como falar em contato, como perceber a presença, impactos e correlatos, se não for tudo financeiramente acessível? Nessa toada, os respondentes do país, em sua maioria, consideraram a IA acessível. A proporção das respostas por região geográfica asseverando a percepção de que haveria acessibilidade financeira para a utilização de IA foi, majoritariamente, superior aos 50%.

Uma discussão importante diz respeito à questão ética: nessa área, são vários os espectros do debate que permeiam, por exemplo, o problema da captação de clientes na advocacia, mas no momento de novos horizontes tecnológicos a possibilidade de criação de ferramentas capazes de ser propulsoras de litígios em massa por nicho tem recebido especial atenção. Um dos primeiros aspectos a salientar é o posicionamento majoritário dos respondentes, cerca de 70%, sobre a necessidade de regulamentação do uso da IA na advocacia. Essa opinião é corroborada com a criação de uma comissão para tratar do tema pelo CFOAB, bem como faz parte de movimento maior que o universo da advocacia (BRASIL, 2015).

As discussões éticas que permeiam a utilização da IA quanto aos vieses de sua aplicação são balizadoras de muitas das questões tratadas no país e mundo afora. Observe-se a ponderação do entrevistado E4 sobre o desafio ético da IA na advocacia:

O uso na advocacia deve ser encarado como uma consequência da evolução tecnológica e, por isso, inevitável. O grande desafio é conciliar os inevitáveis avanços com a base ética da nossa profissão. (E4)

Nesse contexto, tem-se observado, no Brasil, elevada atenção à necessidade de clareza quanto à formação do algoritmo sob vários aspectos éticos, uma questão à qual é dada muita relevância no presente estudo.

No âmbito propriamente jurídico, o tema da regulamentação da IA surge de diversas maneiras. No sistema processual, por exemplo, com o alerta de como uma decisão embasada por precedente em regime repetitivo, contudo produzida por algoritmo sem transparência, violaria o devido processo legal. Pode-se ir além, chegando ao enviesamento na aplicação algorítmica implementada no Direito, como destacam alguns juristas (NUNES, LUD e PEDRON, 2018, p. 134 e 135).

Há, assim, que se trazer o resultado em que aproximadamente metade dos respondentes não tem contato com IA (ou não consegue perceber) e atentar para a necessidade de desenvolvimento da capacidade de compreensão da IA na profissão. Nesse sentido, é de extrema relevância que os advogados aprendam que lidar com IA passa por também compreender (ou aprender) a sua formação e nuances, não a tendo como uma mera “caixa-preta” e não a considerando, aprioristicamente, uma ameaça à advocacia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trava-se, na atualidade, uma verdadeira guerra pela liderança no que tange à IA. Essa batalha vai além do âmbito estritamente comercial, alcançando um porte de luta pelo controle de uma ferramenta de dominação. Se a personalidade é moldada pelo aprendizado, imagine-se quanto poder será possível ter ao se conhecer os padrões antes dos ensinamentos. Assim, pondera-se que, devido ao grande potencial da IA e às diversas interseções dessa tecnologia com as relações humanas na modernidade, o amplo e bom uso de *software* e *hardware* inteligentes faz parte da estratégia para se alcançar um espaço de melhor convivência, colaboração e preservação humana em todas as profissões.

Nesse sentido, depreende-se que aptidões outras surgem como essenciais à adaptação do advogado a um novo momento. As competências que envolvem a colaboração, o relacionamento interpessoal, a inteligência emocional, a comunicação eficiente, a criatividade para analisar e resolver problemas, a

resiliência, o aprendizado contínuo, a adaptabilidade, além do aprimoramento e do conhecimento técnico utilizando análise de dados, deverão estar na contínua construção profissional de cada um. Esse ponto inclui sobremaneira a estratégia do ensino jurídico, como se observa dos resultados apresentados no Relatório das Iniciativas de Ensino (CEPI, 2018b), mas também deve contar com o engajamento e a colaboração de todos os atores inseridos no cenário da advocacia.

Por todo o exposto, infere-se que o trabalho e a advocacia, no Brasil e no mundo, vivem uma fase de transição. Há um processo de mudança em curso e não deve haver espaço para a mentalidade de guilda entre os atores envolvidos. As atitudes e o preparo necessário para o porvir começam no tempo presente, com a democratização e a acessibilidade das discussões para todos.

Algumas reflexões finais parecem muito claras. As consequências das inovações tecnológicas e da disseminação da IA na profissão do advogado serão lentas e graduais em anos próximos. No longo prazo, sem dúvida, serão muito expressivas. Os principais efeitos provavelmente se moverão no sentido de reduzir os postos de trabalho e a futura demanda por cursos de Direito, com consequente redução do atrativo que a profissão exerce sobre os jovens em todo o mundo. No entanto haverá espaço, quiçá em todas as profissões, nas demandas humanas necessárias para que a IA se realize com a *performance* esperada. Oportunamente, aqui se faz uma proposição de que talvez seja do interesse social que governos e entidades de classe, professores e profissionais do Direito “conversem com o mercado”, buscando transparência e oferecendo orientação aos jovens, alertando que o futuro da profissão, chancelado pelas inovações tecnológicas em curso, tenderá a necessitar de número menor de atuantes na profissão da advocacia. Nesse aspecto particular, propõe-se que, com a necessidade de ajustes à realidade nacional, replique-se a iniciativa realizada pela International Bar Association em antecipação aos resultados trazidos pelo relatório da Deloitte de 2016 (CEPI, 2018a, p. 11). Conclui-se que, no mundo todo, já há exemplos de profissionais formados que não encontram mais espaço para o exercício de muitas profissões, por excesso de oferta ou por ação das forças destrutivas/criativas das tecnologias contemporâneas. Antecipar-se aos movimentos de

mudança no mercado de trabalho da advocacia tende a ter uma importância extraordinária para as novas gerações.

REFERÊNCIAS

ARTIFICIAL Intelligence and Its Limits – Reality Check. Technology Quarterly. *The Economist*, jun. 2020.

ARTIFICIAL Intelligence Is Changing Every Aspect of War, Science & Technology, Battle Algorithm. *The Economist*, set. 2020.

ATHENIENSE, Alexandre Rodrigues; RESENDE, Tatiana C. A inteligência artificial e outras inovações aplicadas ao direito. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; COSTA, Henrique Araújo; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (coord.). *Tecnologia jurídica e direito digital: I Congresso Internacional de Direito e Tecnologia – 2017*. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BRASIL. Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. Cria o Plano Nacional de Apoio ao Jovem Advogado Brasileiro e dá outras providências. Provimento n. 162, de 3 fev. 2015.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Institui o Laboratório de Inovação para o Processo Judicial em Meio Eletrônico. Portaria n. 25, de 19 de fevereiro de 2019, CNJ, 2019.

BRASIL. *Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994*. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Brasília, DF.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2002.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 18. ed. São Paulo: Paz & Terra, 2017.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?* Sumários Executivos quantitativo e qualitativo da Pesquisa Qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018a.

CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI) (FGV DIREITO SP). *Iniciativas de Ensino: Inteligência Artificial e profissões jurídicas*. Relatório das iniciativas de ensino vinculadas à pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, SP, 2018b.

CREPALDI, Thiago. Em cenário de crise, *legal techs* podem melhorar o rendimento da advocacia, diz advogado. *Consultor Jurídico*, 5 maio 2018.

FEIGELSON, Bruno. Direito da inovação: a relação entre novas tecnologias e as ciências jurídicas. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; COSTA, Henrique Araújo; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (coord.). *Tecnologia jurídica e direito digital: I Congresso Internacional de Direito e Tecnologia – 2017*. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; COSTA, Henrique Araújo; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (coord.). *Tecnologia jurídica e direito digital: I Congresso Internacional de Direito e Tecnologia – 2017*. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

HARARI, Yuval Noah. *21 lições para o século 21*. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

HARTLEY, Scott O. F. *O fuzzy e o techie*: por que as ciências humanas vão dominar o mundo digital. São Paulo: BEI, 2017.

ISAACSON, Walter. *Os inovadores*: uma biografia da revolução digital. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

JPMORGAN CHASE é caso de sucesso da inteligência artificial na área financeira. *Mundo Digital*, 16 mar. 2017.

KURZWEIL, Ray. *The Age of Intelligent Machines*. USA: MIT Press, 1990.

LEADERS. America vs. China: Huawei and 5Geopolitics. *The Economist*, abr. 2020.

LEADERS. Artificial Intelligence and War-Mind Control – As Computers Play a Bigger Role in Warfare, the Dangers to Human Rise. *The Economist*, set. 2019a.

LEADERS. Technology and Society – Pessimism vs. Progress. *The Economist*, dez. 2019b.

LEADERS. Contemporary Worries about the Impact of Technology Are Part of a Historical Pattern. *The Economist*, dez. 2019c.

LEÃO, Ellen C. L. S. *Perspectivas e desafios da advocacia na era da inteligência artificial*: um estudo entre advogados do Brasil. Orientador: Olímpio Galvão. 2020. 134 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) — Centro Universitário UniFBV, Recife, 2020.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 2014.

LIFELONG LEARNING: How to Survive in the Age of Automation. Special Report. *The Economist*, jan. 2017.

LOBO, Paulo. *Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARQUES, Ana Luiza L. P.; NUNES, Dierle. Inteligência artificial e direito processual: vieses algorítmicos e os riscos de atribuição de função decisória às máquinas. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 285, nov. 2018.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. Artificial Intelligence the Next Digital Frontier? 2017.

NO BRASIL, fundadores de *startups* não são tão jovens – nem aventureiros. *GQ Globo*, 21 ago. 2019.

NUNES, Dierle; LUD, Natanael; PEDRON, Flávio Quinaud. *Desconfiando da (im)parcialidade dos sujeitos processuais: um estudo sobre os vieses cognitivos, a mitigação de seus efeitos e o debiasing*. Salvador: JusPodivm, 2018.

OAB anuncia grupo para regulamentar o uso de inteligência artificial. *Consultor Jurídico*, 2 ago. 2018.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB). OAB cria coordenação nacional para fiscalizar exercício da advocacia e combater abusos. *OAB*, 5 nov. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Trabalhar para um futuro melhor* – Comissão Mundial sobre o Futuro do Trabalho. Lisboa: OIT, 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Criação de emprego e desenvolvimento econômico local, 2018: preparando para o futuro do trabalho. 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. “Ilha do Silício”: Rede de Inovação Florianópolis faz da capital um polo de tecnologia. *G1 – Globo*, 4 jul. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/prefeitura-municipal-de-florianopolis/florianopolis-uma-cidade-para-todos/noticia/2019/07/04/ilha-do-silicio-rede-de-inovacao-florianopolis-faz-da-capital-um-polo-de-tecnologia.ghtml>. Acesso em: 28 mar. 2021.

RODRIGO DA SILVA, Rafael. Estônia está desenvolvendo o primeiro “juiz robô” do mundo. *Canaltech*, 4 abr. 2019.

ROSA, João Luís Garcia. *Fundamentos da inteligência artificial*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

RUSSEL, Stuart J.; NORVING, Peter. *Inteligência artificial: um enfoque moderno*. 2. ed. Alhambra, 2004.

SALES, Lilia Maria de Moraes; BEZERRA, Mario Quesado Miranda. Os avanços tecnológicos do século XXI e o desenvolvimento de habilidades necessárias ao profissional do Direito a partir das abordagens das Universidades de Harvard e Stanford. *Pensar*, Fortaleza, v. 23, n. 4, out./dez. 2018.

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2018.

SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. *Aplicando a quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2018.

STARTUP canadense desenvolve robô-advogado que interpreta leis. *Época Negócios*, fev. 2019.

SUSSKIND, Daniel. *A World without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond*. Reino Unido, 2020.

SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. Oxford: Oxford University Press, 2017.

SUSSKIND, Richard; SUSSKIND, Daniel. *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

THE EUROPEAN Union Wants to Set the Rules in the Tech World. *The Economist*, 21 fev. 2020.

THE FUTURE of work, Leaders. *The Economist*, jul. 2017.

THE WORLD IN 2018. *The Economist*, nov. 2017.

TURING, Alan M. Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, n. 49, 1950.

UNGER, Roberto Mangabeira. *Economia do conhecimento*. São Paulo: Autonomia Literária, 2018.

WORLD BANK. *The Changing Nature of Work*. World Development Report 2019. Washington, DC, 2019. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2021.

ANEXOS

ANEXO 1

O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS: VOCÊ ESTÁ PREPARADO? (RELATÓRIO QUANTITATIVO)

Organização:

**Alexandre Pacheco da Silva, Emerson Ribeiro Fabiani
e Marina Feferbaum**

Pesquisadores(as):

**Ana Paula Camelo, Fabrício Vasconcelos Gomes, Guilherme Kenzo
dos Santos, Stephane Hilda Barbosa Lima, Theófilo Miguel de
Aquino, Victor Doering Xavier da Silveira e Victor Nóbrega Luccas**

O impacto de tecnologias computacionais associadas à inteligência artificial (*e.g.*, algoritmos de aprendizagem de máquina, *expert systems*, etc.) no Direito é uma realidade. As discussões desse impacto não estão mais apenas relegadas a nichos da academia ou a organizações inovadoras que empregam tecnologia de ponta. Mesmo a grande mídia já apresenta com frequência notícias sobre o tema, tratando, por exemplo, da regulação de carros autômatos, do uso de *bots* para influenciar o processo eleitoral e mesmo de discriminação algorítmica. A regulação da inteligência artificial pelo Direito, portanto, já faz parte do repertório de problemas sociais conhecidos do público em geral.

Contudo, o impacto dessas tecnologias não se limita a um conjunto de novas situações a serem reguladas. A própria forma de atuação de advogado(a)s, promotor(a)s e juiz(a)s está sendo alterada. A automatização da produção de contratos e petições, a análise computadorizada de riscos em volumes massivos de documentos, a predição do resultado de decisões judiciais por algoritmos e o oferecimento de aplicativos como soluções para problemas jurídicos são algumas das implementações que denotam o início de um fenômeno novo, que podemos chamar de *profissões jurídicas baseadas em tecnologia*.

A alteração nas profissões jurídicas naturalmente traz impactos no ensino. A adaptação do profissional para o cenário tecnológico demanda a aquisição de novos conhecimentos, competências e habilidades. Assim, a formação jurídica precisa ser ajustada de modo congruente, a fim de capacitar os atuais e futuros profissionais.

As mudanças na profissão e no ensino também estão sendo noticiadas com frequência, mas ainda são objeto de muitas dúvidas e incompreensões, mesmo por parte da comunidade jurídica. Por esse motivo o Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP) realizou a pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”, que buscou identificar de que maneiras as tecnologias computacionais associadas à inteligência artificial (*e.g.*, algoritmos de aprendizagem, *expert systems*, etc.) têm alterado as profissões jurídicas, transformando e reorganizando as funções e atividades realizadas por profissionais do setor, e como esse processo pode impactar na formação em Direito no Brasil (*e.g.*, habilidades, competências, conhecimentos mínimos necessários para o exercício da profissão, etc.).

As pesquisas desenvolvidas no âmbito do projeto foram divididas em três frentes: (i) pesquisa quantitativa para avaliação do grau de inserção tecnológica de escritórios de advocacia no Brasil, com foco no potencial de automatização de tarefas; (ii) pesquisa qualitativa para descrição de casos de aplicação tecnológica nos setores público e privado; e (iii) elaboração e aplicação de laboratórios de tecnologia jurídica no curso de graduação em Direito da FGV DIREITO SP.

Os dados, informações e conhecimentos obtidos nas três frentes de pesquisa foram então utilizados para tentar responder, de maneira breve, a duas perguntas fundamentais:

(1) Em que medida os profissionais da área jurídica estão preparados para que a sua atividade seja desempenhada com base em tecnologia?

(2) Como eles podem se preparar para as profissões jurídicas baseadas em tecnologia?

A primeira pergunta tem por objetivo avaliar o cenário atual, com foco nos escritórios de advocacia, repositório de grande parte dos profissionais

da área jurídica em nosso país. A segunda questão busca estabelecer como devemos proceder a partir daqui.

As respostas estão apresentadas na forma de sumários executivos das duas frentes de pesquisa. A resposta à primeira pergunta está mais fortemente baseada nos resultados da frente de pesquisa quantitativa, enquanto a resposta à segunda pergunta fundamenta-se nos resultados da frente qualitativa. Ambos os sumários contam com uma descrição sintética da metodologia e seguem para analisar os resultados orientados pelas suas respectivas perguntas.

OS ESCRITÓRIOS ESTÃO PREPARADOS PARA A ADVOCACIA BASEADA EM TECNOLOGIA?

Sumário executivo da pesquisa quantitativa do projeto “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”

1. A PESQUISA QUANTITATIVA: GRAU DE INSERÇÃO TECNOLÓGICA DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

A primeira pergunta a ser respondida a partir do projeto “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico” foi a seguinte: em que medida os profissionais da área jurídica estão preparados para que as suas atividades sejam desempenhadas com base em novas tecnologias?

Para tornar essa pergunta tratável, considerando-se as limitações de tempo e recursos da pesquisa, os escritórios de advocacia foram eleitos como representantes dos profissionais da área jurídica. A escolha se deu tanto pelo grande número de advogado(a)s no país – que ultrapassa a marca de 1.100.000¹ –, quanto por serem instituições privadas, de tamanho reduzido em comparação a órgãos públicos e mais sujeitas a pressões do mercado, que a princípio teriam maior facilidade e maiores incentivos para adapta-

1 Segundo dados divulgados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB). Os números estão disponíveis em: <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados> e são atualizados diariamente. Acesso em: 27 nov. 2018.

ção das suas atividades à realidade tecnológica atual. Assim, a pergunta se transformou em: *os escritórios estão preparados para a advocacia baseada em tecnologia?*

A fim de responder a essa pergunta, a pesquisa quantitativa visou a avaliar o *grau de inserção tecnológica dos escritórios de advocacia no Brasil*. Mais especificamente, a verificação empírica desse grau de inserção foi feita por meio da aplicação de questionário estruturado a ser respondido por representantes de escritórios de advocacia, colhidos em uma amostra que se pretende representativa do setor.

Foram realizadas entrevistas com 403 escritórios de advocacia, sendo 109 sorteados a partir da lista dos 500 escritórios mais admirados, elaborada pela revista *Análise* (Edição 2017), publicação tradicional do meio jurídico. Os 294 restantes foram sorteados a partir de uma lista de 6.675 escritórios de advocacia de todas as regiões e maiores cidades do país, elaborada especialmente para a pesquisa, a partir de diversas fontes. Foram entrevistados apenas escritórios de advocacia com pelo menos três advogado(a)s na equipe. As entrevistas resultaram em dados de pesquisa colhidos com margem de erro de 5%, para mais ou para menos, considerando intervalo de confiança de 95%.²

2. PRINCIPAIS RESULTADOS

De um modo geral, os dados dão lugar a três constatações de grande importância para responder à pergunta que orienta este sumário executivo:

- (1) Há *desigualdades significativas* no uso de tecnologia, geralmente explicadas pelo porte dos escritórios, medido em número de advogado(a)s atuantes.

² Mais detalhes sobre a metodologia da pesquisa podem ser encontrados no *Relatório de Pesquisa*, disponível em: https://www.academia.edu/39307191/Relat%C3%B3rio_das_Iniciativas_de_Ensino_Projeto_TECNOLOGIA_PROFISS%C3%95ES_E_ENSINO_JUR%C3%8DDICO. Acesso em: 30 abr. 2021.

- (2) *O uso mais disseminado de tecnologia contempla apenas ferramentas básicas de organização e cadastro de informações (softwares de gestão financeira e processual) e não ferramentas avançadas que auxiliem a própria atividade jurídica (e.g., softwares de geração automática de documentos).*
- (3) *Há amplo espaço para implementação de ferramentas tecnológicas avançadas, diante dos indícios de alta repetitividade dos trabalhos, que se verificam na presença frequente do contencioso de massa entre as atividades dos escritórios e no uso disseminado de modelos.*
- (4) *A partir disso, pode se dizer que, em sua maior parte, os escritórios de advocacia não estão preparados para uma atuação baseada em tecnologias computacionais avançadas. No entanto, observa-se uma tendência de maior preparação nos escritórios de maior porte.*

Essas conclusões sobre o comportamento dos escritórios contrastam com a percepção generalizada, identificada na pesquisa, de que grandes impactos já estão sendo gerados pelo uso de tecnologia nos escritórios de advocacia. Há duas possíveis explicações para tanto, que não são excludentes. Primeiro, que os escritórios de advocacia não entendem a dimensão das mudanças que estão por vir, por desconhecer as tecnologias avançadas com capacidade de alterar significativamente o desempenho da atividade profissional. Segundo, que os escritórios, apesar de reconhecerem as mudanças, entendem que não serão afetados, deixando de tomar providências a respeito.³

Abaixo apresentamos alguns dos dados colhidos que sustentam os principais resultados acima expostos, agrupando os dados em cinco seções correspondentes aos tópicos do questionário: características da amostra, infraestrutura tecnológica geral, infraestrutura de gestão do conhecimento, infraestrutura tecnológica específica e percepção sobre os impactos de uso de *softwares* na atividade jurídica. Cada uma das seções conta com uma breve introdução e as principais conclusões apresentadas em destaque.

3 Consistente com observações de Susskind (2010).

Os dados representados em cada gráfico ou tabela a seguir consistem no conjunto de respostas dadas à pergunta correspondente no questionário. Essas perguntas poderiam ser de resposta espontânea, quando não fossem oferecidas opções de resposta previamente determinadas, ou estimulada, quando a resposta devesse ser escolhida entre opções fornecidas previamente. Ainda, as perguntas poderiam ser de resposta única, quando apenas uma resposta pudesse ser dada, ou múltipla, quando se permitisse mais de uma resposta à questão formulada.

2.1. Características da amostra

Onde estão situados os escritórios entrevistados? Quais são os seus tamanhos, medidos em advogados atuantes? Em que áreas do Direito eles atuam? Conhecer essas características da amostra é fundamental para que se possa avaliar desigualdades e especificidades do uso de tecnologia no mercado de serviços jurídicos.

• A maior parte dos escritórios entrevistados se encontra na região Sudeste.

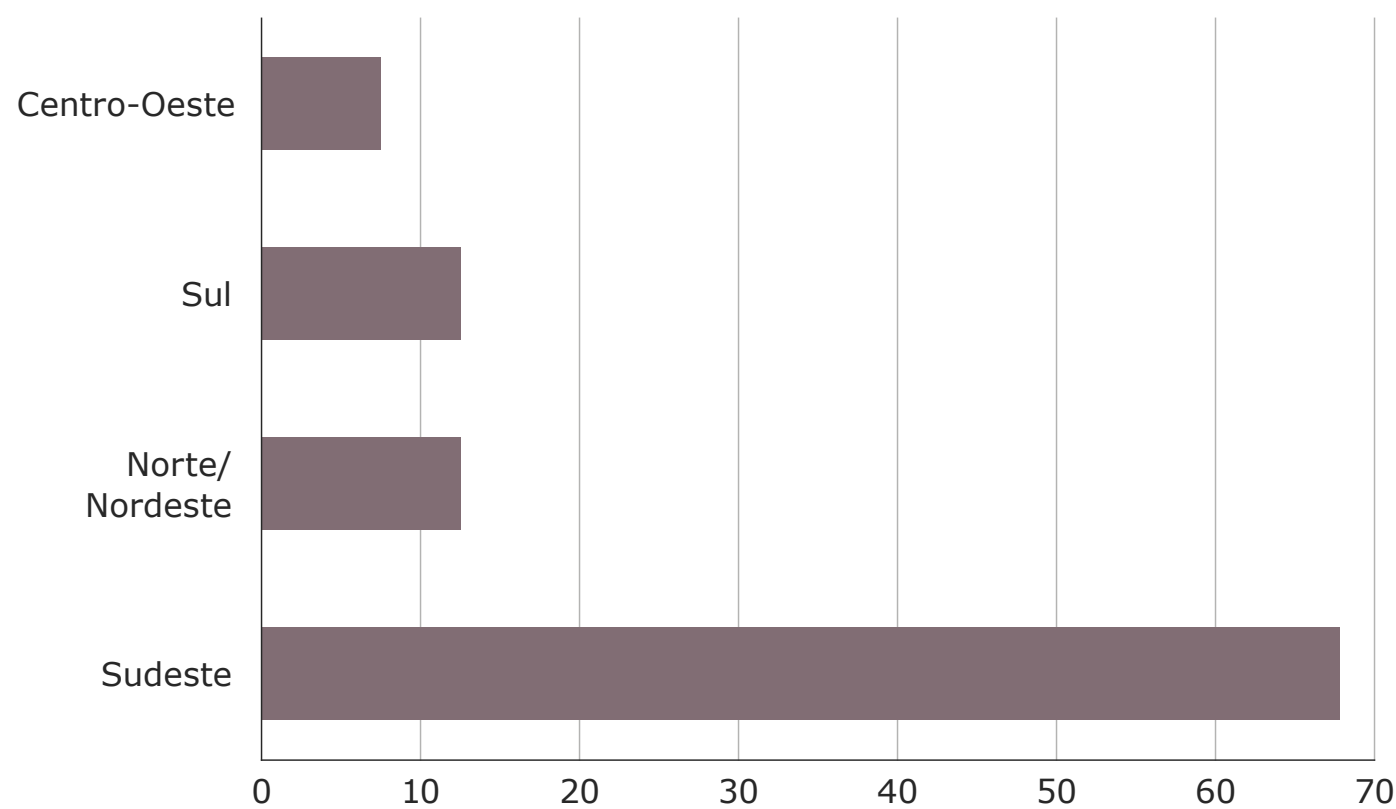
Como se verifica do Gráfico 1, quase 70% dos entrevistados são escritórios oriundos da região Sudeste do país. A participação da região no número de escritórios é proporcionalmente maior do que a sua parcela na atividade econômica medida pelo Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (53,2%),⁴ do que sua participação no total de advogados (50,7%)⁵ e no total de cursos de Direito no país (43,5%),⁶ o que possivelmente se explica por uma tendência de haver escritórios com mais integrantes (pelo menos 3) na região.

4 Conforme o PIB sobre a ótica da renda, em 2016, de acordo com dados divulgados pelo IBGE (2018).

5 Conforme dados do CFOAB (2018).

6 Conforme dados do Observatório do Ensino do Direito (2014, p. 22).

Gráfico 1 – Divisão dos entrevistados por região do país, em porcentagem



Fonte: Elaboração dos autores.

- **A maior parte da amostra é composta por escritórios pequenos, com até 10 advogado(a)s atuantes.**

Como se verifica da Tabela 1, a seguir, 62% dos escritórios da amostra têm até dez advogado(a)s atuantes. Cabe lembrar, ainda, que foram entrevistados apenas escritórios com pelo menos três advogado(a)s na equipe, sendo razoável supor que esse percentual aumentaria significativamente caso escritórios com dois(duas) advogado(a)s e profissionais atuando solitariamente fossem considerados. Diante desses números, pode-se concluir que o mercado de serviços jurídicos tem nos escritórios pequenos a base de sua composição.

**Tabela 1 – Tamanho dos escritórios da amostra, em porcentagem.
Resposta espontânea, única**

	%
Com 3 advogados	20
De 4 a 10 advogados	42
De 11 a 20 advogados	14
De 21 a 30 advogados	7
De 31 a 40 advogados	5
De 41 a 60 advogados	4
De 60 a 100 advogados	5
Mais de 100 advogados	3
Base: amostra total	(403)

Número mínimo: 3 advogados
Número máximo: 512 advogados
Média: 24 advogados

Fonte: Elaboração dos autores.

Como a incorporação de tecnologias é custosa, especialmente as mais avançadas, conforme se demonstra no Sumário da Pesquisa Qualitativa, verifica-se que, no cenário atual, a maioria dos escritórios de advocacia não possui condições de acompanhar as mudanças tecnológicas que se impõem.

• **Áreas do Direito em que atuam os escritórios entrevistados.**

A área de atuação mais citada pelos escritórios é a área Trabalhista, com 68%, seguida de Família/Sucessões e Contratos, ambos com 51%, e de Tributário com 48%, conforme se verifica na Tabela 2.

Tabela 2 – Participação na amostra por área do Direito em que atuam os escritórios, em porcentagem. Resposta espontânea, múltipla

	Total
Trabalhista	68
Família/Sucessões	51
Contratos	51
Tributário	48
Imobiliário	41
Recuperação de crédito	34
Consumidor	31
Administrativo	29
Societário	27
Previdenciário	26
Ambiental	20
Penal	20
Bancário	17
Arbitragem e resolução de disputas (mediação e conciliação)	15
Falência e recuperação judicial	14
Constitucional	14
Fusões e aquisições	11
Seguros e resseguros	11
Administração de patrimônio e planejamento financeiro	11
Propriedade intelectual	11
Eleitoral	10
Econômico/Regulatório	10
Agronegócio	10
Energia elétrica	9

(continua)

	Total
Concorrencial	9
Ética e <i>compliance</i>	9
Entretenimento, mídias e esportes	8
Comércio internacional (aduaneiro e alfandegário)	8
Direito digital (TI e <i>e-commerce</i>)	8
Mercado de capitais	8
Base: amostra	(403)

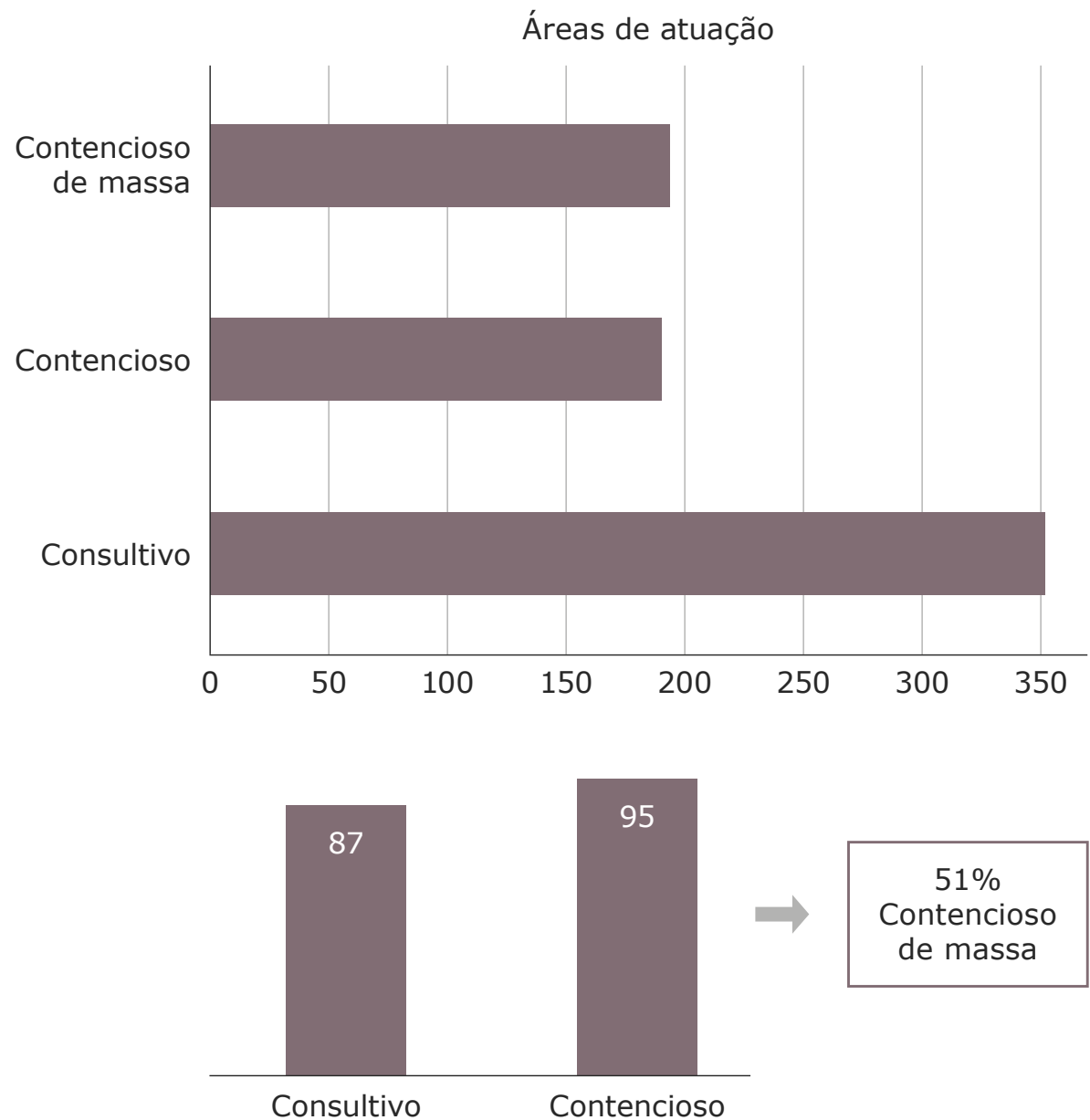
Fonte: Elaboração dos autores.

É interessante notar que a área trabalhista (a mais citada em todas as faixas de tamanho de escritórios) apresenta grande repetitividade na natureza de suas demandas, o que a torna propícia ao uso de ferramentas computacionais avançadas. Nesse sentido, o relatório *Justiça em números 2018*, do CNJ (2018), aponta que a Justiça Trabalhista possui apenas 241 assuntos cadastrados, contra 2.286 existentes na Justiça Estadual. Entre esses assuntos, um único item “Rescisão do Contrato de Trabalho/Verbas Rescisórias” respondia por 11,51% das demandas ajuizadas em 2017.

• A atuação na advocacia contenciosa é um pouco mais ampla do que na advocacia consultiva. Mais de metade dos escritórios que têm atividade em contencioso atua no contencioso de massa.

Noventa e cinco por cento dos escritórios declararam atuar na área contenciosa, enquanto 87% declararam atuar na atividade consultiva. De toda a amostra, 48% atuam no contencioso de massa, o que corresponde a 55% dos escritórios que atuam no consultivo (ver Gráfico 2).

Gráfico 2 – Atuação em advocacia consultiva ou contenciosa, em porcentagem. Resposta estimulada, múltipla⁷



Fonte: Elaboração dos autores.

Como revelado no sumário executivo da pesquisa qualitativa, a atividade em contencioso de massa, por suas próprias características de grande volume e de similaridades nos processos em que se atua, é candidata natural ao uso

⁷ A resposta foi estimulada e múltipla para a pergunta: “Trabalha em contencioso ou consultivo?”. Caso a resposta fosse positiva para a atividade em contencioso, perguntava-se: “Trabalha em contencioso de massa?”, com resposta estimulada, única.

de ferramentas computacionais, não só de auxílio à organização de fluxos de trabalho, mas também de automatização na execução de tarefas.

Cabe ressaltar, ainda, que a magnitude da atividade em contencioso de massa pode estar subdimensionada, uma vez que a reputação de ser atividade de pouco valor jurídico-intelectual pode ter levado alguns entrevistados a declararem não atuar em contencioso de massa quando, na verdade, atuam.

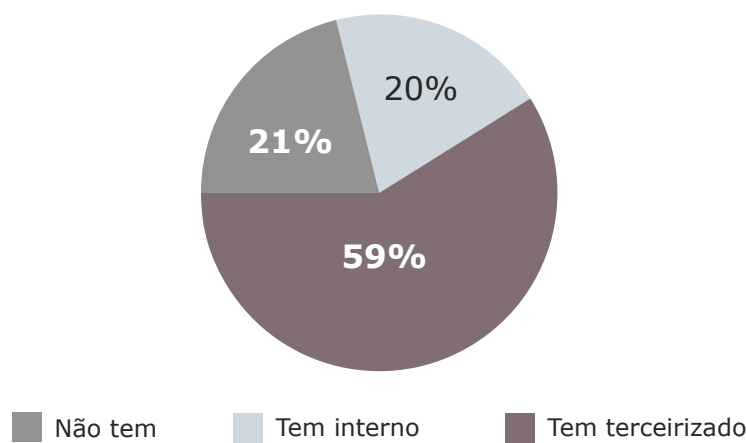
2.2. Infraestrutura tecnológica geral

A implantação de tecnologias computacionais avançadas depende da incorporação prévia de infraestrutura tecnológica mais básica, que armazene dados de forma digital e, preferencialmente, estruturada. Essa infraestrutura tem que ser gerida de maneira técnica para ser aproveitada adequadamente. Assim, para avaliar a inserção tecnológica dos escritórios de advocacia, é importante analisar como organizam seu departamento de tecnologia de informação, e quais são os componentes tecnológicos mais básicos que possuem, como *softwares* de gestão processual ou financeira.

- **Escritórios de maior porte tendem a internalizar serviços de TI, enquanto escritórios menores tendem a terceirizar ou a não contar com esse tipo de serviço.**

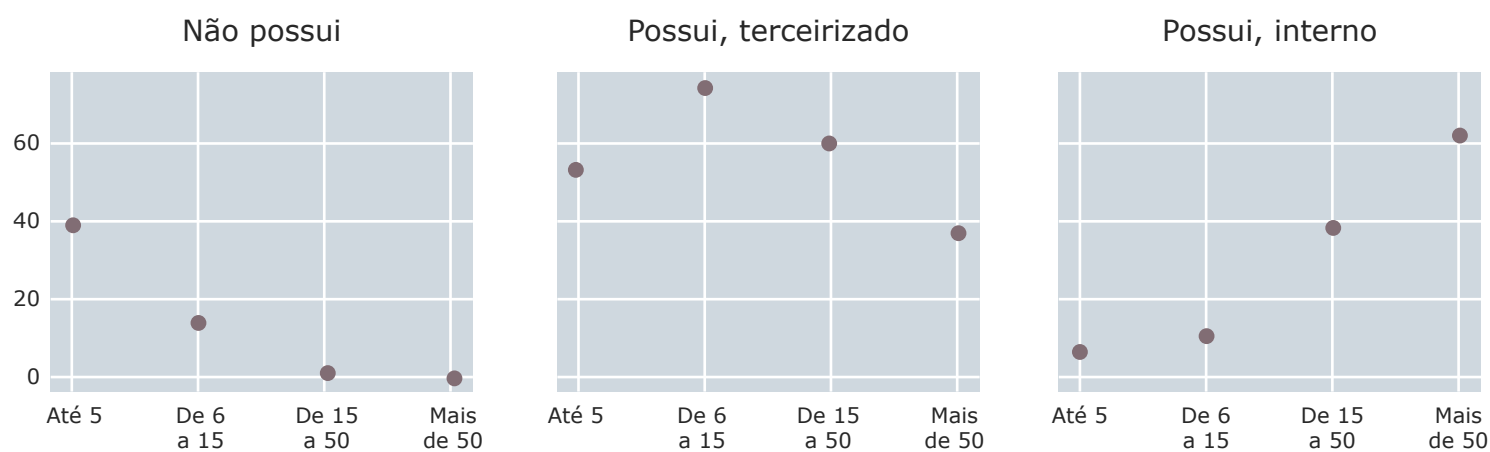
A grande maioria dos escritórios, 79%, possui alguma forma de serviço de TI contratado. No entanto, apenas 20% conta com profissional de TI interno (ver Gráficos 3 e 4 e Tabela 3).

Gráfico 3 – Contratação de serviço de TI, em porcentagem.
Resposta estimulada, única



Fonte: Elaboração dos autores.

Gráfico 4 – Contratação de profissional de TI por faixas de tamanho dos escritórios. Resposta estimulada, única



Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 3 – Contratação de serviço de TI separada por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única

	Quantidade de advogados				Total
	Até 5	De 6 a 15	De 15 a 50	Mais de 50	
Não tem	40	14	1	–	21
Tem, interno	7	11	39	62	20
Tem, terceirizado	53	75	60	38	59
Base: amostra	(167)	(118)	(78)	(40)	(403)

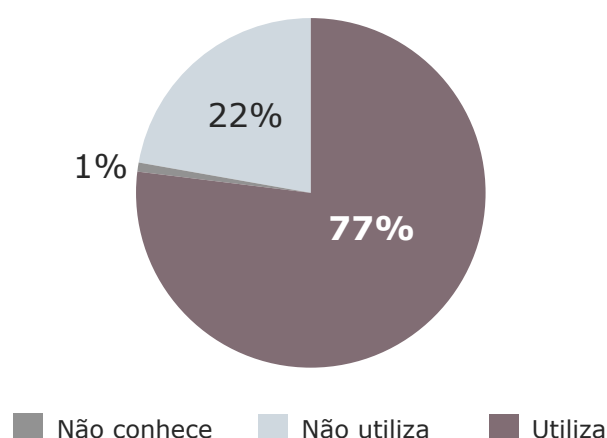
Fonte: Elaboração dos autores.

Os dados indicam que a contratação de profissionais de TI já é bastante comum entre os escritórios de advocacia, revelando o reconhecimento da importância desse quadro. A presença do profissional aumenta consistentemente de acordo com o tamanho dos escritórios, observando-se também que, quanto maior o escritório, maior a preferência por um TI interno ao invés de um terceirizado.

- ***Softwares* de gestão processual são utilizados pela maior parte (77%) dos escritórios da amostra.**

Os *softwares* de gestão processual são largamente utilizados pelos escritórios da amostra (77%) e seu uso tende a crescer com o tamanho do escritório, chegando ao patamar dos 90% para escritórios com 15 advogado(a)s ou mais (ver Gráfico 5 e Tabela 4).

Gráfico 5 – Uso de *softwares* de gestão processual, em percentual.
Resposta estimulada, única



Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 4 – Uso de *softwares* de gestão processual separado por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem.
Resposta estimulada, única

	Quantidade de advogados				Total
	Até 5	De 6 a 15	De 15 a 50	Mais de 50	
Não conhecem	–	1	3	–	1
Não utilizam	34	20	5	10	22
Utilizam	66	79	92	90	77
Base: amostra	(167)	(118)	(78)	(40)	(403)

Fonte: Elaboração dos autores.

Quanto aos *softwares* utilizados, as entrevistas indicam que o mercado é bastante pulverizado. O *software* mais citado, CP-Pro, o foi por apenas 13% dos entrevistados; o segundo mais citado, PROMAD-Íntegra, por 9% dos entrevistados; e o terceiro, Themis, por 7% dos entrevistados (ver Tabela 5).

Tabela 5 – Uso de *softwares* de gestão processual, em porcentagem.
Resposta espontânea, única

	Total
CP-Pro	13
Promad – Íntegra	9
Themis	7
CPJ-Preâmbulo	6
Próprio	6
Sisjuri (Totvs)	5
Legal one	3
Totvs	3
Nova Jus	3
Projuris	3

(continua)

	Total
Astrea	3
Datajuri	3
ADVwin	2
Espaider	2
LM – Legal Manager	2
Lawsoft	2
Itturn	1
Lawyer	1
Advise	1
Outros (1 menção)*	12
Outros (2 menções)**	5
Recusa	1
Não lembra / não sabe	5
Base: usam gestão processual	(311)

* Outros (uma menção): Ferpuja; Legal Docs; IILEX; ISJ; Exoctis; Mais Jurídico; Manager; Meridian; Connect Corp; Faz/SEDEP; FMJC; Alkasoft; Pantheon; Perceptvision; PJE; Prawo; Previus; Proce; Processos; Proju; Projurid; Active Line; ADVbox; Advocacia online; Juris 365; Google; Kurier; Sigajuri; Sigma 4; Sinapse; Siscjur; Excel; Apis; Sisproc; Genialis; Autojur; WKL; Peritum.

** Outros (duas menções): Itturn; Jus Manager; Sisea; Auxilium; E-Xyon; Lysis; Qualy; Rjuri; SAP.

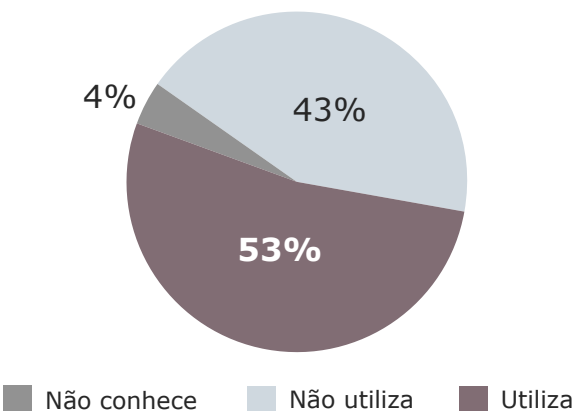
Fonte: Elaboração dos autores.

- **Uma pequena maioria dos escritórios da amostra faz uso de algum tipo de *software* de gestão financeira – entretanto, cerca de 47% dos entrevistados declarou não possuir ou não conhecer esse gênero de *software*.**

Como era de esperar, o uso de *softwares* de gestão financeira cresce à medida que aumenta o tamanho dos escritórios considerados, como acontece com todos os outros tipos de *softwares* sobre os quais foram questionados os entrevistados. No entanto, em comparação com os *softwares* de gestão

processual, são bem menos utilizados, atingindo apenas 53% da amostra (ver Gráfico 6 e Tabela 6).

**Gráfico 6 – Uso de *softwares* de gestão financeira, em percentual.
Resposta estimulada, única**



Fonte: Elaboração dos autores.

**Tabela 6 – Uso de *softwares* de gestão financeira separado
por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem.
Resposta estimulada, única**

	Quantidade de advogados				Total
	Até 5	De 6 a 15	De 15 a 50	Mais de 50	
Não conhece	3	4	4	5	4
Não utiliza	66	42	18	8	43
Utiliza	31	54	78	87	53
Base: amostra	(167)	(118)	(78)	(40)	(403)

Fonte: Elaboração dos autores.

Novamente, os *softwares* utilizados pelos escritórios variam bastante, sendo que o mais citado (CP-Pro) o foi por 15% dos entrevistados. O segundo mais citado foi o Sisjuri (Totvs), com 7%, e o terceiro foi o Totvs, com 6%. A porcentagem dos mais citados, aqui, é próxima à dos três *softwares* mais citados como usados em gestão financeira (13%, 9% e 7%). Vale notar que o mais utilizado é o mesmo em ambos os casos (CP-Pro), conforme a Tabela 7.

**Tabela 7 – Softwares de gestão financeira utilizados, em percentual.
Resposta espontânea, única**

	Total
CP-Pro	15
Sisjuri (Totvs)	7
Totvs	6
CPJ-Preâmbulo	4
Próprio	4
Themis	4
Legal One	4
ADVwin	4
Nova Jus	3
Promad – Íntegra	3
Legal Manager	2
Astrea	1
Espaider	1
Lawsoft	1
LM – Legal Manager	1
Conta Azul	1
Projuris	1
Protheus (Totvs)	1
Outros (2 menções)*	9
Outros (1 menção)**	15
Recusa	2
Não sabe / não lembra	8
Base: usam gestão financeira	(212)

*Outros (duas menções): Iturn; JFinancas; Jus Manager; Mastermaq; Datajuri; Qualy; R Juri; SAP; Sisea; Zero Paper.

** Outros (uma menção): Diamond; Lawyer; Controlle; Caixa Forte; ERP; Manager; Fortes Financeiro; Meu Dinheiro; Money; Granatum; Omie; Pantheon; Peritum; Projurid; Exoctis; Contimatic; Faz/SEDEP; Auxilium; Integratus; Finch; Actyon; Flex; Sigma 4; Sinapse; FMJC; CMFlex; Sistemas; Sortics Analyzer; Superlógica; Apis; WKL; Kurier.

Fonte: Elaboração dos autores.

Interessante notar que vários dos *softwares* mais citados como usados na gestão financeira dos escritórios também são citados como utilizados na gestão processual, isto é, são *softwares* que contêm os dois recursos. Mas, por exemplo, 66% dos escritórios com até 5 advogado(a)s utilizam *softwares* para gestão processual, e apenas 31% deles utilizam *softwares* de gestão financeira. Em alguma medida, isso sugere que as ferramentas não são utilizadas em todas as suas funcionalidades.

2.3. Infraestrutura de gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento, nesse contexto, cuida de identificar e descrever organizadamente as etapas envolvidas na execução de tarefas típicas da prestação de serviços jurídicos, bem como organizar a aquisição e reutilização de informação e conhecimento pela organização.

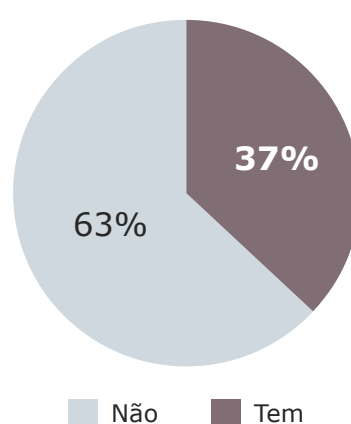
A importância da gestão do conhecimento para a implantação de tecnologias avançadas decorre do fato de que somente após a identificação e especificação detalhada do que está envolvido na execução de uma certa tarefa é que se pode pensar em automatizar qualquer das etapas dessa mesma tarefa. Um modelo de certa peça processual, por exemplo, é elaborado a partir da identificação dos diversos elementos essenciais daquela mesma peça, e também dos elementos que variarão em cada caso concreto. Assim, modelos e minutas constituem uma ferramenta rudimentar de gestão do conhecimento.

- **A maior parte dos escritórios não conta com profissionais responsáveis pela gestão do conhecimento.**

Percebe-se uma diferença no grau de institucionalização da gestão de conhecimento quando se comparam os escritórios de portes distintos. Entre os escritórios de maior porte, a maioria (57%) conta com responsáveis pela gestão do conhecimento, o que não se verifica nos escritórios de menor porte, sendo que apenas 20% dos escritórios com até 5 advogado(a)s conta com responsáveis por esse tipo de gestão. Isso mostra que, além da maior capacidade de investimento em tecnologia, os escritórios de maior porte estão mais preparados no que diz respeito às precondições para a implementação de automatização de tarefas jurídicas.

Vale notar que não foi feita avaliação qualitativa das respostas sobre a gestão do conhecimento, e nem foram dadas especificações sobre o significado da expressão. É provável, portanto, que uma porção das respostas positivas sobre gestão do conhecimento tenha sido dada tendo em conta procedimentos elementares, ainda distantes do tipo de gestão do conhecimento que é necessária como etapa preliminar a qualquer tentativa de implementação de automatização de tarefas (ver Gráfico 7 e Tabela 8).

Gráfico 7 – Possui área ou pessoa responsável por cuidar da gestão do conhecimento, em porcentagem. Resposta estimulada, única



Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 8 – Respostas à questão “Possui responsável pela gestão do conhecimento” separadas por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única

	Quantidade de advogados				Total
	Até 5	De 6 a 15	De 15 a 50	Mais de 50	
Não	80	55	47	43	63
Sim	20	45	53	57	37
Base: amostra	(167)	(118)	(78)	(40)	(403)

Fonte: Elaboração dos autores.

Em sua maioria (39%), foram apontados como responsáveis pela gestão do conhecimento sócios dos escritórios de advocacia. No entanto, há uma grande variação de cargos indicados para ocupar essa função, incluindo equipe administrativa e até mesmo estagiário, o que sugere a falta de clareza da forma pela qual deve ser institucionalizada a gestão do conhecimento e, possivelmente, um subdimensionamento de sua importância (ver Tabela 9).

Tabela 9 – Responsáveis pela gestão do conhecimento, em porcentagem. Resposta estimulada, múltipla

	Total
Sócio	39
Outros	17
Advogados	17
Equipe administrativa	15
Equipe de TI	14
Associado	5
Estagiário	1
Base: tem gestão de conhecimento	(150)

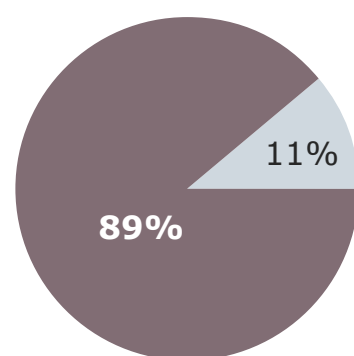
Fonte: Elaboração dos autores.

- **A maioria dos escritórios utiliza padronização de documentos em modelos ou minutas, em alguma medida.**

Apesar do pequeno grau de institucionalização da gestão do conhecimento mostrado anteriormente, o amplo grau de utilização de modelos e minutas demonstra que há muita repetição nas atividades de produção de documentos e, portanto, muito espaço para a automatização no auxílio à execução dessas tarefas.

Nesse sentido, 89% dos escritórios responderam possuir modelos e minutas e, daqueles que possuíam, 51% indicaram que a maioria dos documentos que produziam era com base em modelos (ver Gráfico 8 e Tabela 10).

Gráfico 8 – Respostas à questão “O escritório possui modelos/minutas para documentos?”, em porcentagem. Resposta estimulada, única



■ Sim ■ Não

Base: amostra (403)

Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 10 – Qual a quantidade de documentos tem modelo ou minuta, em porcentagem. Resposta estimulada, única

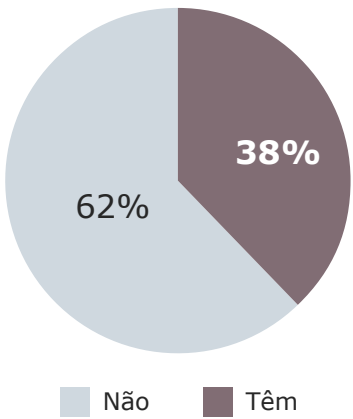
Quantidade de modelos/minutas	Total
A maioria dos documentos	51
Alguns documentos	24
Todos os documentos	18
Poucos documentos	7
Base: possui modelos/minutas	(358)

Fonte: Elaboração dos autores.

- **A maior parte dos escritórios não utiliza bancos de dados de jurisprudência que não estejam nos *sites* dos tribunais.**

Chama a atenção, além da pouca utilização de bancos de dados de jurisprudência que não sejam os disponibilizados pelos próprios tribunais, a pulverização dos bancos de dados utilizados. Uma possível explicação para essa pouca utilização é não haver, por parte dos escritórios, a preocupação de se fazerem buscas sistemáticas sobre a jurisprudência a fim de identificar o posicionamento dos tribunais, e sim de buscar, caso a caso, os precedentes que lhes sejam mais favoráveis (ver Gráfico 9 e Tabela 11).

Gráfico 9 – Acesso a bancos de dados de jurisprudência que não estão disponibilizados nos *sites* dos tribunais, em porcentagem. Resposta estimulada, única



Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 11 – Bancos de dados de jurisprudência utilizados, em porcentagem. Resposta espontânea, múltipla

	Total
Jus Brasil	24
Legal One	6
AASP	5
Revista dos Tribunais	5
Lex Magister	4
Juris Plenum	3
Adviser	3
CP-Pro	2
Data Juri	2
Recusa	2
Outros (2 menções)*	16
Outros (1 menção)**	21
Não sabe/não lembra	18
Base: tem banco de dados de jurisprudência	(151)

* Outros (duas menções): Decisões; Infojus; Informador Fácil; Iob; Juris; Juris Síntese; Ltr; Migalhas; Pleno; Próprio; Síntese; Totvs; Web Jur.

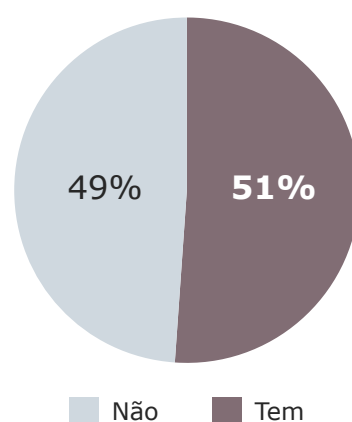
** Outros (uma menção): Fisco Soft; COAD; Juris Simples; Fiscosoft; Juris Way; Jus; Jus Navigandi; Jus Way; Lawyer; Consulex; Legjur; Check Point; Linkjur; Fix Júri; Newtex; Nova Jur; ABCD; OAB; Informador Fortunato; Promad; Dizer O Direito; Revista Magister; Revistas Trabalhistas; Íntegra; Thomson Reuters; Diário Das Leis; Via Lex.

Fonte: Elaboração dos autores.

- Uma pequena maioria (51%) dos entrevistados declarou utilizar bancos de doutrina digital, mas uma parte considerável destes não soube informar qual banco utiliza.

Assim como no caso dos bancos de dados de jurisprudência, os bancos de dados de doutrina utilizados estão pulverizados. Do mesmo modo, uma possível explicação para a falta de preocupação com os bancos de dados de doutrina é de que não há a preocupação de se realizarem buscas sistemáticas em torno de temas de interesse, para que se construa um panorama dogmático sobre tais temas. O uso dos bancos de dados seria destinado à busca da doutrina favorável aos interesses em jogo em cada caso concreto (ver Gráfico 10 e Tabela 12).

Gráfico 10 – Utilização de doutrina digital, em porcentagem. Resposta estimulada, única



Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 12 – Bancos de dados utilizados, em porcentagem. Resposta estimulada, múltipla

	Total
Jus Brasil	13
Revista dos Tribunais	8
Legal One	5
Lex Magister	3
Sites dos tribunais	3
Juris Plenum	3
IOB	2
Juris Síntese	2
Recusa	2
Fisco Soft	2
Nova Jus	2
Jus Navigandi	2
Banco Próprio	2
LTR	2
AASP	2
Pleno	2
Promad	2
CP-Pro	2
Saraiva	2
Outros (2 menções)*	10
Outros (1 menção)**	15
Outras (sem identificar)	2
Não sabe/não lembra	31
Base: tem doutrina digital	(205)

* Outros (duas menções): Infojus; Coad; Check Point; Conjur; Data Juri; Decisões; Magister; próprio; Bibliotecas Acadêmicas; Síntese Online; Valor Econômico.

** Outros (uma menção): Curso Lex; Juris Wey; Jus; Advance; Juspodivm; Aurum; Legjur; Íntegra; Ltf; Idfam; Jota; Migalhas; Código de Processo Civil Online; Diário das Leis; Onedrive; Consulex; Pj Digital; Débito; Pro Jurid; E-book; Juris; Escritório Online; Adviser; Revista Magister; Revistas Trabalhistas; Faz; Sisco Jurídico; *Site* Instituto de Direito Contemporâneo; *Sites* dos Tribunais; Infojud; Totvs; Tributario.Net; Universidades; Juris Simples; Via Lex; Webjur.

Fonte: Elaboração dos autores.

2.4. Infraestrutura tecnológica avançada

A infraestrutura tecnológica avançada é aquela diretamente relacionada à automatização ou ao auxílio na realização de tarefas propriamente jurídicas. A geração automática de documentos a partir de um conjunto de informações fornecidas pelo usuário é tecnologia de *softwares* já difundida e implementada de diversas formas, e seria um primeiro passo na direção de automatização de tarefas jurídicas mais complexas. Por isso, sua utilização revelaria já um conhecimento sobre recursos computacionais mais específicos que podem auxiliar na prática jurídica, e também uma intenção de investir e se adaptar a novas tecnologias a serem usadas na prestação de serviços jurídicos.

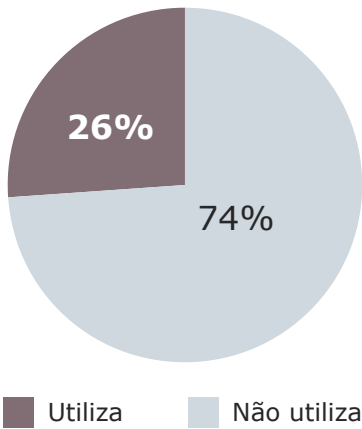
• Existe uma relação direta entre o tamanho do escritório e a probabilidade de uso de ferramentas de geração automática de documentos.

Entre todos os tipos de funcionalidades de *software* sobre os quais se perguntou aos entrevistados, este é o tipo mais relacionado à automação de tarefas jurídicas complexas. A baixa utilização dessa funcionalidade pelos entrevistados, a mais baixa entre todas as que foram objeto de questões, demonstra que o uso de tecnologias de *software* mais avançadas ainda é bastante restrito.

Além disso, não foram especificados os documentos cuja produção foi automatizada, ou mesmo quais os *softwares* utilizados com esse fim. É possível, então, que em alguns casos o tipo de documento cuja geração foi automatizada possa ser bastante simples, como procurações, e que a automa-

tização não atinja o núcleo da prestação de serviço jurídico desempenhada (ver Gráfico 11 e Tabela 13).

Gráfico 11 – Utilização de *softwares* para geração automática de documentos, em porcentagem. Resposta estimulada, única



Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 13 – Utilização de *softwares* para geração automática de documentos separada por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única

	Quantidade de advogados				Total
	Até 5	De 6 a 15	De 15 a 50	Mais de 50	
Não	83	73	64	57	74
Sim	17	27	36	43	26
Base: amostra	(167)	(118)	(78)	(40)	(403)

Fonte: Elaboração dos autores.

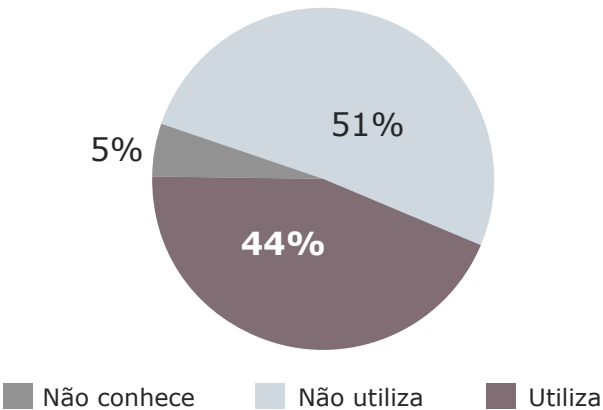
- **Cerca de metade dos escritórios da amostra respondeu não fazer uso de *softwares* auxiliares na prática jurídica.**

A fim de verificar se os escritórios utilizavam *softwares* com tecnologias mais avançadas, perguntou-se se eles utilizavam *softwares* auxiliares nas atividades jurídicas e quais. Tal qual formulada a pergunta, poderia ser respondida pela indicação de *softwares* de gestão processual ou de quaisquer outros. No entanto, isso não é problemático, pois a escolha do *software* a ser mencionado já é indicativa da sua importância para o escritório. Se não

foram mencionados *softwares* com ferramentas avançadas, é porque eles não são utilizados ou não são importantes, podendo até mesmo ser desconhecidos.

Assim, a maioria (51%) dos entrevistados declarou não utilizar *softwares* auxiliares nas atividades jurídicas e uma pequena porcentagem (5%) respondeu que sequer os conhece. Dos 44% que declararam utilizá-los, observa-se que muitas vezes indicaram *softwares* já mencionados de gestão processual ou financeira, ou até mesmo *softwares* que prestam um auxílio bastante trivial à atividade jurídica, como Word, Office, Evernote ou o PJE. Foram raras as menções a *softwares* com funcionalidades avançadas como Finch ou Netlex (ver Gráfico 12 e Tabelas 14 e 15).

Gráfico 12 – Uso de *softwares* auxiliares nas atividades jurídicas, em porcentagem. Resposta estimulada, única



Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 14 – Uso de *softwares* auxiliares nas atividades jurídicas separado por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única

	Quantidade de advogados				Total
	Até 5	De 6 a 15	De 15 a 50	Mais de 50	
Não conhece	4	3	5	10	5
Não utiliza	68	49	37	18	51
Utiliza	28	48	58	72	44
Base: amostra	(167)	(118)	(78)	(40)	(403)

Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 15 – Softwares auxiliares de atividades jurídicas utilizados, em porcentagem. Resposta espontânea, única

	Total
CP-Pro	13
Promad – Íntegra	7
CPJ-Preâmbulo	6
Próprio	6
Totvs	6
Datajuri	5
Themis	5
Astrea	3
Espaider	3
Legal One	3
LM – Legal Manager	3
Nova Jus	3
Sisjuri	3
ADVwin	2
Lawyer	2
Apol/LD Soft	2
PJe	2
Projuris	2
Base: usam atividade jurídica	(177)

* Outros (duas menções): E-Xyon; Finch; Juris Plenum; Lysis; Auxilium; Adviser; Sisea; Time Sheet; TJE.

** Outros (uma menção): Artia; Jus manager; Kurier; Lawsoft; Assist jurídico; LFM; Debit Jurídico; Magister; Nager; Netlex; Autojur; GEA; Outlook; Peritum; Pyramid; ADVbox; Advocacia online; Push; RC Ambiental; Integratos; Revista dos Tribunais; SAD; Sigma 4; IOB; Tedesco; Iturn; Juri Síntese; Word – Office; Work site; Evernote.

Fonte: Elaboração dos autores.

2.5. Percepção sobre os impactos do uso de *softwares* na atividade jurídica

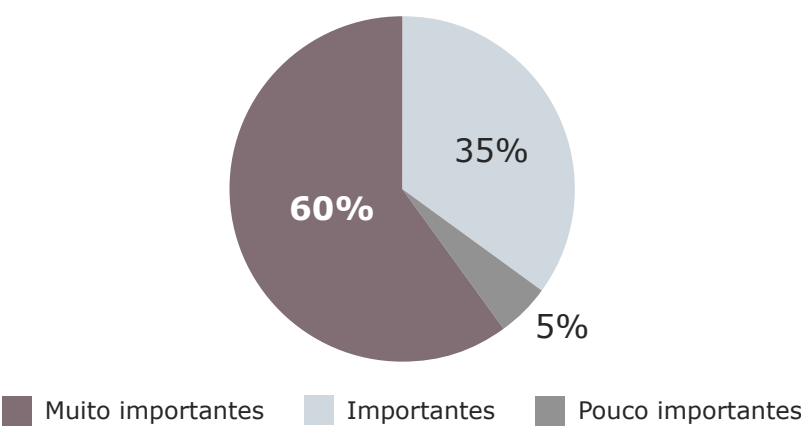
A percepção dos entrevistados sobre os impactos do uso de *softwares* na atividade jurídica está correlacionada, em boa medida, com os impactos da tecnologia que utilizam em seus escritórios. Isto é, quem usa *softwares* de gestão processual tende a ganhar maior agilidade no trabalho e na organização e, baseado em sua experiência, declara que esses são os impactos do uso de *softwares* na atividade.

No entanto, é curioso notar que os impactos mais citados são praticamente todos de ordem positiva. Isso pode decorrer do desconhecimento de implicações do uso de tecnologia no mercado de serviços jurídicos que podem afetar negativamente uma boa parte dos participantes do mercado ou, no mínimo, exigir que eles reestruturem seu modelo de prestação de serviços. Se por um lado a situação atual do mercado de serviços jurídicos, que eles próprios descrevem, ainda não deixa claras aquelas implicações, por outro a necessidade de antecipação às mudanças tecnológicas que se vislumbra para esse mercado tem sido bastante alardeada. Não se preparar para essas mudanças com a devida antecipação pode se revelar, ao cabo, um atraso irrecuperável.

• É quase unânime a percepção de que os impactos do uso de *softwares* na atividade jurídica são importantes, e a maioria dos entrevistados acredita que esses impactos já estejam ocorrendo.

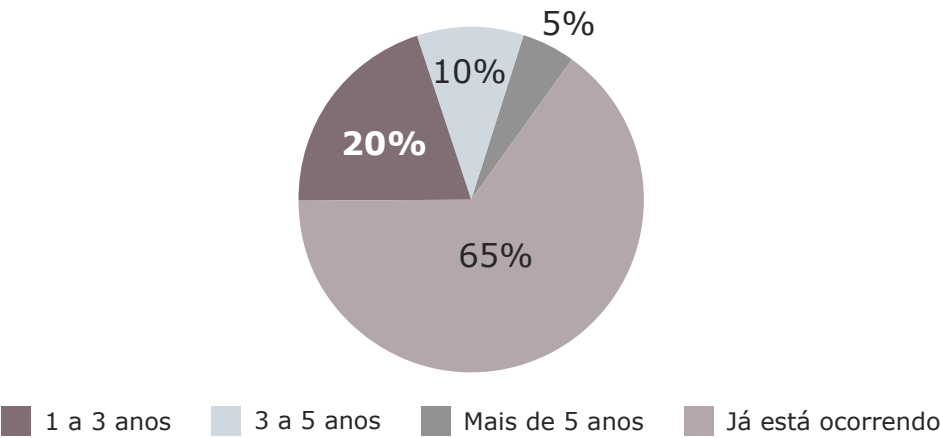
Quando consideramos os impactos do uso de *softwares* na atividade jurídica que foram mais citados pelos entrevistados, podemos perceber que são relacionados à maior produtividade e à melhor organização no exercício da atividade jurídica. Essa percepção coincide com os dados coletados, que indicam maior utilização de *softwares* em auxílio de tarefas administrativas e organizacionais (ver Gráficos 13 e 14 e Tabela 16).

Gráfico 13 – Importância dada pelos entrevistados aos impactos do uso de *softwares* na área jurídica, em porcentagem. Resposta estimulada, múltipla



Fonte: Elaboração dos autores.

Gráfico 14 – Opinião dos entrevistados sobre o momento em que ocorrerá o impacto do uso de *softwares* na área jurídica, em porcentagem. Resposta estimulada, única



Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 16 – Opinião dos entrevistados sobre quais serão os impactos do uso de *softwares* na área jurídica, em porcentagem. Resposta espontânea, múltipla

	Total
Maior agilidade nos processos/no trabalho/ganho de tempo	40
Facilidade e agilidade nas pesquisas/acesso às informações/gestão da informação/centralização	21
Organizar/controlar e otimizar o dia a dia/trabalho/processos	15

(continua)

TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES E NA PRÁTICA JURÍDICA

	Total
Gestão do processo/facilitar controle de prazos	9
Facilitar o dia a dia do escritório/advogado	8
Agilidade nas pesquisas/respostas aos clientes/integração com o cliente/contato facilitado	8
Ganho de produtividade/aumento de lucro	6
Padronizar rotinas/documentos	4
Perda de emprego pelos advogados/paralegal/outros	4
Acesso <i>on-line</i> /remoto/tempo real	3
Permite gerir vários processos ao mesmo tempo	3
Minimiza erros	2
Reduz quantidade de papel	2
Diminui deslocamentos	2
Advogados criam resistência ao uso/falta treinamento	2
Não tem qualidade intelectual	1
Faz perder tempo (cadastro)	1
Ainda são caros	1
Não vale a pena para escritórios pequenos	1
Papel ainda demora a sair	0,2
Não vê benefícios	0,2
Não haverá impacto	0,2
Falta <i>software</i> pós-reforma trabalhista	0,2
São muito limitados	0,2
Só servem para área trabalhista	0,2
Vão engessar a área jurídica	0,2
Outros	10
Não sabe/não respondeu	5
Base: amostra	(403)

Fonte: Elaboração dos autores.

REFERÊNCIAS

CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (CFOAB). 2018. Disponível em: <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>. Acesso em: 27 nov. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em números* 2018. Brasília, 2018. 214 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2018/08/44-b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 7 maio 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Sistemas de Contas Regionais – SCR. 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9054-contas-regionais-do-brasil.html?=&t=resultados>. Acesso em: 27 nov. 2018.

OBSERVATÓRIO DO ENSINO DO DIREITO (FGV DIREITO SP). *Relatório do Observatório do Ensino do Direito*, v. 2, n. 1, p. 22, nov. 2014. Disponível em: https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/relatorio_oed_nov_2014quem_oferece_os_cursos_de_direito_no_brasil.pdf. Acesso em: 27 nov. 2018.

SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. New York: Oxford University Press, 2010.

ANEXO 2

O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS: COMO SE PREPARAR? (RELATÓRIO QUALITATIVO)

Organização:

**Alexandre Pacheco da Silva, Emerson Ribeiro Fabiani
e Marina Feferbaum**

Pesquisadores(as):

**Ana Paula Camelo, Fabrício Vasconcelos Gomes, Guilherme Kenzo
dos Santos, Stephane Hilda Barbosa Lima, Theófilo Miguel De
Aquino, Victor Doering Xavier da Silveira e Victor Nóbrega Luccas**

O impacto de novas tecnologias no campo jurídico já é sentido por operadores do Direito e por suas organizações. De sistemas mais estáticos (*e.g.*, *expert systems*) até os mais dinâmicos (*e.g.*, algoritmos de aprendizagem), os efeitos sobre as profissões jurídicas estão cada vez mais evidentes. Em uma primeira dimensão as novas tecnologias se apresentam como objeto de análise no campo jurídico, servindo como debate em demandas judiciais (*e.g.*, uso de *bots* para impulsionamento de conteúdo durante as eleições) ou na esfera administrativa regulatória/sancionadora. Regulação da internet (Lei n. 12.965/2014), da proteção de dados pessoais (Lei n. 13.709/2018) e da Internet das Coisas (Plano Nacional da Internet das Coisas, lançado em 2018 pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações)¹ são apenas alguns exemplos recentes de novas tecnologias sendo incorporadas na regulação jurídica. Contudo, uma segunda dimensão da relação entre tecnologia e o Direito é a tecnologia como transformação da

1 Cf. http://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/SEPOD/politicasDigitais/arquivos/arquivos_estudo_iot/fase-4-3.pdf. Acesso em: 20 nov. 2018.

atividade realizada por profissionais do Direito (*e.g.*, advogados, juízes, promotores, etc.) e por suas organizações (*e.g.*, escritórios, departamentos jurídicos, etc.) – fenômeno que promete trazer consequências mais profundas para o campo jurídico.

Não por acaso, diversos meios de comunicação (tanto os de nicho como os da grande imprensa) têm noticiado com frequência transformações no mercado jurídico, ressaltando, por vezes, que o profissional da área poderá ser substituído por “máquinas”, por ferramentas de automação, pela inteligência artificial, por plataformas de resolução de conflitos *on-line* (ODRs), entre outras tecnologias disponíveis no mercado. Para além do alarde aos profissionais do Direito, o alto volume e a maior intensidade com que esses tópicos têm sido incorporados pela imprensa indicam um maior interesse sobre o tema e uma maior preocupação sobre seus efeitos.

Automação de documentos é um exemplo disso. A tecnologia base de plataformas de produção automatizada de documentos jurídicos (*e.g.*, contratos, petições, cartas, etc.), os *expert systems*, foi criada na década de 1970, contudo, apenas nos últimos anos adquiriu adesão e popularidade entre empresas e empreendedores do mundo jurídico. Da mesma forma, as plataformas digitais de ODR e o uso de técnicas sofisticadas de estatística para predição de decisões judiciais são exemplos de um desejo emergente de que as profissões jurídicas passem por uma mudança que tenha como um de seus pilares a sua integração com novas tecnologias.

O interesse na integração da profissão jurídica com as novas tecnologias não se restringe à atuação isolada de alguns profissionais ou entidades do mercado jurídico, que as consideram um ativo estratégico. Pelo contrário, alcança até os estudantes que demandam uma formação mais adequada aos tempos atuais, na qual o ensino do Direito reconheça que novas tecnologias são parte integrante das atividades jurídicas, e ofereça reflexão sobre o seu papel nas transformações recentes das profissões. Para além da tecnologia como objeto exigir a criação de novos conhecimentos no campo jurídico (*e.g.*, direito digital), a tecnologia também demanda o desenvolvimento de novas habilidades e competências para os profissionais que desejam promover mudanças.

No entanto, a trajetória das mudanças e as suas características não estão claras para todos aqueles que buscam observá-la. Há dúvidas sobre como interpretar os fenômenos que se apresentam, a fim de evitar exageros nos diagnósticos das aplicações de novas tecnologias, e poder definir o que permanece enquanto habilidades e competências a serem desenvolvidas pelo profissional da área jurídica. Nesse cenário, surge a necessidade de pesquisas estruturadas capazes de descrever com detalhe quais são as características de transformações tecnológicas, construindo os sentidos e identificando os limites dessas mudanças.

Por esse motivo, o Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV DIREITO SP) realizou a pesquisa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”, que buscou identificar de que maneiras as novas tecnologias computacionais (*e.g.*, algoritmos de aprendizagem, *expert systems*, etc.) têm alterado as profissões jurídicas, transformando e reorganizando as funções e atividades realizadas por profissionais do setor, bem como esse processo pode impactar a formação jurídica no Brasil (*e.g.*, habilidades, competências, conhecimentos mínimos necessários para o exercício da profissão, etc.).

O projeto foi dividido em três frentes complementares de pesquisa: (i) pesquisa quantitativa para avaliação do grau de inserção tecnológica de escritórios de advocacia no Brasil; (ii) pesquisa qualitativa da atuação de desbravadores aplicando novas tecnologias em atividades profissionais nos setores público e privado; e (iii) elaboração e aplicação de laboratórios de tecnologia jurídica na graduação em Direito da FGV DIREITO SP.

Neste anexo, apresentaremos uma síntese dos resultados de pesquisa da segunda frente, a pesquisa qualitativa da atuação dos desbravadores tecnológicos, a qual nos dedicamos a realizar entrevistas semiestruturadas com representantes de organizações atuantes no campo jurídico (*e.g.*, escritórios de advocacia, departamentos jurídicos, *lawtechs/legaltechs*, entre outros), de natureza pública ou privada.

Para fins desta síntese, definimos como *desbravador tecnológico* a organização jurídica que tenha desenvolvido ou adquirido tecnologia computacional e a incorporado em sua estrutura de modo a alterar significativamente uma ou mais atividades jurídicas realizadas por ela, gerando efeitos sobre

a forma como as pessoas na organização realizam o seu trabalho e como a entidade fornece os seus serviços ao seu destinatário final.

Três foram as questões que guiaram a nossa investigação qualitativa: (i) quais razões motivaram a adoção de tecnologia(s) para mudar uma ou mais atividades desenvolvidas por sua entidade; (ii) qual o impacto da adoção da(s) tecnologia(s) na(s) atividade(s) desenvolvida(s) e nos profissionais da instituição; e, (iii) a partir do exemplo da sua organização, quais são tendências para o futuro das profissões jurídicas.

No primeiro de nossos questionamentos, buscamos identificar narrativas que possam explicar o que levou aqueles que chamamos de desbravadores a acolherem tecnologias para a promoção de mudanças em suas atividades jurídicas. Essas narrativas podem nos indicar motivações de ordem pessoal (*e.g.*, interesse e formação tecnológica prévia) ou de necessidade (*e.g.*, pressão por redução de custos ou por aumento de produtividade), também podem expor como se deu a escolha por uma tecnologia específica como catalizadora da mudança, explicitando os seus potenciais para o mercado jurídico.

No segundo, nos voltamos a compreender como as organizações assimilam uma tecnologia e tentam se adaptar aos processos de mudança, assimilando em alguns casos e resistindo em outros. Dividimos nossa análise em duas dimensões, a da organização, concentrada em seu corpo diretivo, e a dos profissionais, indivíduos que tenham que fazer uso da tecnologia em seu dia a dia. As respostas de nossos entrevistados nos permitiram visualizar como a absorção tecnológica não é um processo trivial e espontâneo, mas sim complexo e de árdua implementação.

A última de nossas questões trata sobre como, na visão do entrevistado, a experiência de sua organização pode servir como exemplo de novas tendências de mudança no mercado jurídico e nas profissões jurídicas. Diferente dos questionamentos anteriores, nossa terceira pergunta busca alcançar com mais detalhes como o entrevistado avalia a relação entre a sua experiência e os movimentos de mudança observáveis no campo jurídico, extrapolando inclusive para suas percepções sobre como a formação jurídica (*e.g.*, graduação, pós-graduação, etc.) deve responder ao contexto de transformações.

Os resultados aqui apresentados são um esforço de síntese do relatório da pesquisa qualitativa publicada pelo CEPI (FGV DIREITO SP) e devem

ser consultados na íntegra para dar conta de qualquer dúvida ou aprofundamento em relação aos materiais de referência ou às entrevistas realizadas.

1. CONJUNTURA

Os mercados de *lawtechs* e *legaltechs*² passam por um processo de expansão em escala global. Em contextos estrangeiros, observa-se tanto um crescimento relevante no número total de *startups* relacionadas a serviços jurídicos como nos fluxos de investimentos destinados a elas (LINNA JR., 2016). Apesar da natureza questionável de parte dos dados empíricos hoje disponíveis,³ parece claro que há um interesse geral de empreendedores, de operadores do Direito e de acadêmicos nesse segmento em significativa expansão.

Esse fenômeno encontra correspondência também no contexto brasileiro, que viu, nos últimos anos, evidências de crescimento de seu próprio mercado de *legaltechs*. Em 2017, esse processo pode ser mais bem observado com

2 A pesquisa usa a distinção entre os termos *lawtech* e *legaltech* conforme o debate internacional sobre o tema. A diferença está explícita no seguinte trecho: “No Brasil, não se faz distinção entre os termos, enquanto no exterior se costuma referir a *legaltech* como *startups* que atendem a todo o mercado e *lawtechs* as que desenvolvem soluções tendo como público final os advogados”. Cf. Simões (2018).

3 Frequentemente, estudos e relatórios sobre o tema baseiam-se em cadastros particulares de *startups* para manter registro da quantidade de *legaltechs* em atividade em cada momento. É o caso, por exemplo, do Angel List (disponível em: <https://angel.co/>. Acesso em: 29 mar. 2021), domínio destinado a listar oportunidades de trabalho em *startups* para investidores e profissionais. Uma vez que (i) o cadastro é feito pelas próprias empresas, (ii) não há garantia de que todas as *startups* cadastradas nele ainda estejam ativas e (iii) existe a possibilidade de que algumas das empresas em questão sejam, na prática, apenas pequenos negócios ou pequenos escritórios de advocacia, e não propriamente *startups*, tais dados são, por natureza, incompletos. O mesmo problema existe no contexto brasileiro, em que a lista correspondente é o cadastro de membros da AB2L, que foi utilizado como um dos parâmetros para a busca de *legaltechs* para as entrevistas. Apesar disso, trata-se de dados ao menos indicativos do crescimento do interesse e atividade no setor.

a criação da Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* (AB2L), uma associação voltada ao diálogo interinstitucional entre *startups*⁴ do setor, escritórios de advocacia, departamentos jurídicos empresariais, órgãos governamentais e outras entidades relacionadas ao campo.⁵ O sucesso da associação em obter adesão de um número relativamente grande de empresas de perfis diversos em um curto período de tempo é também indicativo do atual estado de florescimento do setor.

A partir de 2017, a entidade iniciou o projeto Radar AB2L, que busca posicionar *startups* do mercado jurídico em segmentos de aplicação tecnológica. Em sua primeira versão, o levantamento contou com 51 empresas, divididas em oito categorias.⁶ Em 2018, na segunda edição do Radar AB2L, houve um aumento significativo nos resultados, sendo apontadas 127 empresas distribuídas em 12 categorias.⁷ Mesmo que o aumento no número de empresas

4 Para fins de nossa pesquisa, definimos *startup* como empresas com alto potencial de crescimento em um curto espaço de tempo. Nesse sentido, esta é uma empresa que pode fracassar ou crescer muito rapidamente, podendo alcançar tamanhos distintos ao longo de sua trajetória. Por essa razão, não adotaremos a expressão “empresa nascente”, pois o seu tamanho se mostra apenas como uma condição temporária e não uma característica perene.

5 Mais informações em: <https://ab2l.org.br/missao-e-objetivos/>. Acesso em: 1º fev. 2018.

6 As categorias apresentadas pela primeira versão do Radar AB2L foram: (i) conteúdo jurídico e consultoria; (ii) automação e gestão de documentos; (iii) faça você mesmo; (iv) monitoramento e extração de dados públicos; (v) redes profissionais; (vi) gestão de escritórios e departamentos jurídicos; (vii) *analytics* e jurimetria; e (viii) resolução de conflitos *on-line*. Para ver na íntegra os resultados do Radar AB2L, consulte: <https://ab2l.org.br/radar-lawtechs/radar-ab2l-v1-outubro-2017/>. Acesso em: 7 maio 2021.

7 Na segunda edição do Radar AB2L, surgem quatro novas categorias e uma das categorias que figurava na versão anterior teve o seu nome alterado. As quatro novas categorias são: (i) *taxtech*; (ii) *compliance*; (iii) IA – Setor Público; e (iv) *Regtech*. A categoria que teve a sua denominação alterada foi a de conteúdo jurídico e consultoria, que passou a ser identificada como conteúdo, educação e consultoria. Para ver na íntegra os resultados do Radar AB2L 2018, consulte: <https://ab2l.org.br/radar-lawtechs/radar-40/>. Acesso em: 7 maio 2018.

e no número de categorias não seja sinônimo de sucesso da totalidade de empreendimentos, o crescimento cristaliza uma vontade de empreender no campo jurídico e de incorporação de tecnologias como catalizadores desses processos de mudança.

Ainda em 2018, a AB2L lançou dois outros levantamentos, o Radar Escritórios⁸ e o Radar *Early Stage*.⁹ No primeiro deles, a associação buscou evidenciar quais os escritórios de advocacia que iniciaram projetos com *lawtechs* e *legaltechs* para implementar serviços em suas respectivas áreas. Já no segundo, a entidade pretende dividir seus associados em estágios de crescimento, separando as empresas que estão em seus estágios iniciais de crescimento – *early stage* – daquelas que já estão operando no mercado jurídico.

Em todos os levantamentos realizados pela AB2L fica evidente a sua intenção de mapear a formação de um ecossistema de inovação no campo jurídico. De um lado, almeja-se a identificação de quem são os fornecedores de serviços tecnológicos, delimitando seus diferentes graus de crescimento e maturidade; de outro, pretende-se, ainda que de forma incompleta e rudi-

8 No Radar Escritórios, 38 escritórios de advocacia estão divididos em seis mercados jurídicos temáticos, conforme segue: (i) *tax*; (ii) *digital law*/propriedade intelectual; (iii) *litigation*; (iv) M&A empresarial; (v) *startup law*; e (vi) *full service*. No levantamento, contudo, não está claro se os escritórios de *full service* desenvolvem suas tecnologias por conta própria ou adquirem tecnologias de *lawtechs* e *legaltechs* em todas as suas áreas. O levantamento não deixa claro se os escritórios demonstraram a intenção de serem consumidores desses serviços em todas as suas áreas ou se são apenas alguns de seus departamentos que passaram a desenvolver projetos nesse campo. Para ver na íntegra os resultados do Radar AB2L 2018, consulte: <https://www.ab2l.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Slide1.jpg>. Acesso em: 17 nov. 2018.

9 No Radar Early Stage, 40 empresas recém-criadas com atuação no mercado jurídico estão divididas em nove das doze categorias apresentadas no Radar AB2L 2018. A intenção da entidade é evidenciar o surgimento de novos empreendimentos em seus estágios iniciais, posicionando-os nas categorias já criadas no levantamento das empresas já constituídas e em operação. Para ver na íntegra os resultados do Radar AB2L 2018, consulte: <https://ab2l.org.br/radar-early-stage/radar-16/>. Acesso em: 7 maio 2018.

mentar, identificar quem são os escritórios de advocacia que consomem esses novos serviços. Se os resultados não permitem uma visão completa sobre o quadro total de fornecedores e consumidores de novos serviços jurídicos baseados em tecnologia, são suficientes para nos convencer de que há um ecossistema de inovação no campo jurídico em formação.

Simultaneamente, também tem crescido o interesse acadêmico pela emergência dessas iniciativas: às tentativas de compreensão das razões para a sua proliferação e de construção de tipologias adequadas para descrevê-las, somam-se as preocupações crescentes com os impactos do avanço tecnológico sobre o funcionamento dos mercados de serviços jurídicos e, mais especificamente, sobre a formação dos operadores do Direito.

Destacam-se as publicações de Richard Susskind¹⁰ sobre o tema, que descreve como a pressão de clientes por ganhos de produtividade e eficiência em escritórios de advocacia impulsionou transformações na organização do trabalho, na estrutura dos planos de carreira, no modelo de remuneração e na entrega dos serviços jurídicos. No mesmo debate, vale a menção aos trabalhos de Benjamin H. Barton (2015), ao explicar como as profissões jurídicas nos Estados Unidos da América têm sido modificadas ao longo dos últimos anos com a crescente adesão a novas tecnologias, e de Joanna Goodman (2016), que realizou levantamento sobre quais são as ferramentas tecnológicas disponíveis e os principais mercados de tecnologias aplicadas ao Direito no mundo.

Em âmbito internacional, essas indagações vêm sendo trazidas à tona já há alguns anos por força da introdução crescente de ferramentas de automação e inteligência artificial nos processos tradicionais de produção jurídica. Já em 2016, o relatório *Developing Legal Talent: Stepping into the Future Law Firm*, da Deloitte (2016), estimou que, em um cenário mais radical, aproximadamente 114.000 empregos da área jurídica dos Estados Unidos (e.g.,

10 Entre as publicações de Richard Susskind sobre o futuro das profissões jurídicas, nossa pesquisa foi significativamente influenciada por duas delas: Susskind (2010) e Susskind e Susskind (2015).

cerca de 39% dos empregos existentes no campo à época) teriam chances altas de serem substituídos por automação até 2025.

A International BAR Association (IBA) criou uma força-tarefa de pesquisadores¹¹ de universidades pelo mundo para avaliar quais são as características dos processos de mudança na advocacia e como essas mudanças estão impactando a profissão. Em uma primeira fase, a força-tarefa da IBA conduziu uma revisão bibliográfica da literatura internacional sobre as transformações na advocacia, partindo-se do diagnóstico de que advogado(a)s realizam tarefas que não são exclusivas ou até típicas de sua formação. Em uma segunda fase, a IBA buscou construir um plano de ação para lidar com a mudança. Seu foco residiu no resgate de funções próprias de advogados em sua atuação, na reconstrução do modelo de prestação de serviços por escritórios de advocacia, criando um conjunto de recomendações para profissionais e suas organizações.

Segundo a IBA, os catalizadores da mudança poderiam ser agrupados em seis categorias: (i) mudanças na demografia e nos valores de profissionais do Direito; (ii) desalinhamento entre habilidades necessárias ao(à) advogado(a) e formação jurídica disponível; (iii) globalização e deslocamento dos centros de poder; (iv) emergência de novas formas de criação de valor; (v) surgimento da “tecnologia jurídica”, desenvolvimento tecnológico e inovação no Direito; e (vi) inovações e falhas nos processos regulatórios. Cada uma dessas categorias foi desdobrada em subcategorias para dar conta de tendências de mudanças e foram utilizadas como parâmetro para a construção das recomendações da IBA para seus associados.

No Brasil, contudo, ainda não há estudos que tenham se dedicado a uma consolidação e sistematização de dados sobre os impactos dessas mudanças tecnológicas no mercado jurídico. Com exceção dos esforços da AB2L, não há um diagnóstico sobre a mudança nas profissões jurídicas no país, bem como não há uma reflexão sobre como essas mudanças estão impactando as organizações jurídicas e a formação dos profissionais da área.

11 Para conferir a íntegra dos trabalhos realizados pela força-tarefa da IBA, consulte: <https://www.ibanet.org/Future-of-Legal-Services-Commission>. Acesso em: 22 set. 2021.

Neste sumário, estão contemplados os resultados da pesquisa realizada pelo CEPI (FGV DIREITO SP) sobre o futuro das profissões jurídicas, contendo as sínteses das entrevistas realizadas com desbravadores de tecnologias jurídicas, bem como as categorias de análise que criamos para dar sentido às transformações no mercado jurídico brasileiro, permitindo que nossa avaliação possa ser transposta para o contexto de formação de estudantes que terão de se inserir em um contexto de transição e serão demandados a fazer parte de organizações jurídicas organizadas sob novas configurações. Para os pesquisadores envolvidos no projeto, o futuro das profissões não está nos anos que ainda estão por vir, o futuro das profissões é agora.

2. METODOLOGIA

Foram realizadas 35 entrevistas com desbravadores tecnológicos no campo do Direito. O conceito de desbravador tecnológico serviu como elemento de conexão entre organizações que tiveram o desejo de adotar uma ou mais tecnologias para mudar a forma como o serviço jurídico pode ser prestado, seja na posição de fornecedora de serviços (*e.g.*, *lawtechs* e *legaltechs*), seja na posição de consumidora (*e.g.*, escritórios, procuradorias, departamentos jurídicos, etc.). O conceito de desbravador nos auxilia a evidenciar quais as razões que motivaram a adoção e a incorporação de novas tecnologias como parte de um fenômeno único, mesmo que multifacetado.

Além disso, a categoria desbravadores tecnológicos nos permite visualizar, mesmo que ainda de forma incompleta, a formação de um ecossistema de inovação no campo jurídico, um ambiente de relações complexas entre desenvolvedores de tecnologia (*e.g.*, *lawtechs*), seus consumidores (*e.g.*, escritórios de advocacia e departamentos jurídicos), seus investidores (*e.g.*, sócios de escritórios, advogados, etc.), entidades responsáveis por capacitar seus profissionais (*e.g.*, faculdades de Direito) e entidades de fomento (*e.g.*, AB2L).

Todavia, identificar os desbravadores tecnológicos não é uma tarefa simples. Não há um repositório de narrativas de desenvolvimento tecnológico no campo jurídico ou até de relatos de implementação de novas tecnologias em organizações jurídicas. Mesmo o Radar da AB2L tendo uma abrangência ampla, ele ainda está em processo de construção, adquirindo novas categorias

de análise a cada edição, reestruturando suas denominações e segmentando seus levantamentos.

Por essa razão, dividimos nosso processo de seleção do nosso universo de entrevistas em duas fases, uma exploratória e uma avaliativa. Na fase exploratória, dividimos nossos esforços de coleta de potenciais organizações para serem entrevistadas entre levantamentos de menções em textos acadêmicos, relatórios de consultorias econômicas, participação na AB2L, presença em eventos sobre os temas “futuro da profissão jurídica”, “tecnologia no Direito”, “*lawtechs* e *legaltechs*” e “inovações no mercado jurídico”. Nessa fase, construímos uma lista de 28 potenciais entrevistados, realizando os contatos iniciais com o encaminhamento de uma síntese da pesquisa, o questionário de perguntas e um termo de consentimento para a publicação dos resultados.

A partir da construção do universo inicial de entrevistas, iniciamos a fase avaliativa, na qual buscamos verificar se a organização selecionada se enquadrava ou não em nosso conceito de desbravadora tecnológica. Nesse momento, intensificamos nossa investigação nos *sites* da organização, buscamos informações disponíveis em notícias publicadas em jornais e revistas e, em alguns casos, realizamos uma entrevista preliminar para verificar o enquadramento da instituição ou não ao nosso critério de seleção. Além disso, para aquelas que passaram no nosso crivo, solicitamos a indicação de outra organização para fazer parte de nosso universo de análise. Somando as indicações e subtraindo as organizações que foram excluídas de nossa base de dados, consolidamos¹² nosso universo em 35 organizações a serem entrevistadas por nossos pesquisadores.

12 Entre as organizações entrevistadas, utilizamos o critério representativo para alcançar o nosso universo mínimo de análise. Isso significa que a partir do momento em que já tínhamos um número suficiente de entrevistados por tipo de organização jurídica (*e.g.*, escritório de advocacia, departamento jurídico, *lawtech*, *legaltech*, etc.), passamos a nos concentrar na análise de suas respostas. Em alguns casos, não entrevistamos algumas potenciais organizações jurídicas em razão de sua negativa em conceder uma entrevista ou até pela falta de retorno de nosso contato por telefone.

A fim de construir um quadro representativo de atores relevantes e engajados com o tema, foram entrevistados atores com diferentes posições e participações no mercado jurídico. A estrutura do questionário de entrevistas foi alterada com base nas respostas oferecidas pelos primeiros entrevistados, nos oferecendo novas perspectivas para exploração do tema e para reflexão sobre as mudanças nas organizações jurídicas. Por essa razão, foram conduzidas revisões no conjunto de perguntas a serem exploradas nas entrevistas e das hipóteses a serem testadas. Foram elaborados questionários distintos para determinados tipos de entrevistados (fornecedores de tecnologia, escritórios de advocacia, setor público e academia), bem como questões específicas, a fim de que as entrevistas explorassem as especificidades de cada grupo, otimizando a coleta de dados.

Para a seleção de organizações jurídicas objeto da pesquisa e análise das narrativas apresentadas foi organizada uma tipologia das organizações participantes da pesquisa, detalhando o seu papel no ecossistema de inovação no campo jurídico e a sua experiência no desenvolvimento ou na absorção de uma ou mais tecnologias em análise. A construção de uma tipologia das organizações representativas para a investigação também foi relevante para subsidiar a construção de um mapa dos diferentes atores participantes do ecossistema jurídico. A principal divisão se dá entre *fornecedores* e *consumidores* de tecnologia, ainda que tenha se constatado a existência de organizações que exercem as duas funções.

Ainda no âmbito dessa tipologia, diversas subdivisões se fizeram relevantes, dando destaque para, entre os fornecedores, classificações quanto à *estratégia tecnológica utilizada*, quanto à *origem* (setor privado, público ou academia), quanto à *funcionalidade dos softwares* (assistentes da prática profissional, desenvolvimento de negócios, educação jurídica e produtos e serviços para o cidadão).

As entrevistas foram conduzidas até o ponto em que o material colhido foi considerado suficiente pelos pesquisadores, tendo em vista as questões a serem exploradas, as hipóteses formuladas, as limitações de tempo e os recursos da pesquisa. Segundo a regra básica definida pelos pesquisadores, ao menos dois atores para cada tipo da classificação a seguir deveriam

ser entrevistados a fim de que um panorama do mercado jurídico pudesse ser representado de maneira ampla: I. Fornecedores de Tecnologia: I.A Classificação quanto à Estratégia (I.A.1 Dados não estruturados; I.A.2 Dados Estruturados); I.B Classificação quanto à Origem (I.B.1 Setor Privado; I.B.2 Setor Público; I.B.3 Academia); I.C Assistentes da Prática Profissional (I.C.1 Assistentes de Gestão; I.C.2 Assistentes de Produção Intelectual; I.C.3 Automação de Produtos Intelectuais); I.D Desenvolvimento de Negócios (I.D.1 *Marketplaces*; I.D.2 Financiamento de Litígios); I.E Educação Jurídica; I.F Produtos e Serviços para o Cidadão. II. Consumidores de Tecnologia: II.A Setor Privado (II.A.1 Escritórios de Advocacia; II.A.2 Departamentos Jurídicos de Empresa); II.B Setor Público; II.C Academia. III. Empresas de Contabilidade e Consultoria Administrativa; IV. *Cloud Computing*.

Após a coleta das entrevistas, o material foi analisado utilizando-se o *software* Atlas, a partir de hipóteses formuladas ao longo da pesquisa e categorias criadas a partir dos questionários, tendo sempre em vista as questões anteriormente expostas que guiam a investigação. A análise dos dados coletados e a reflexão a seu respeito levaram às conclusões expostas a seguir.

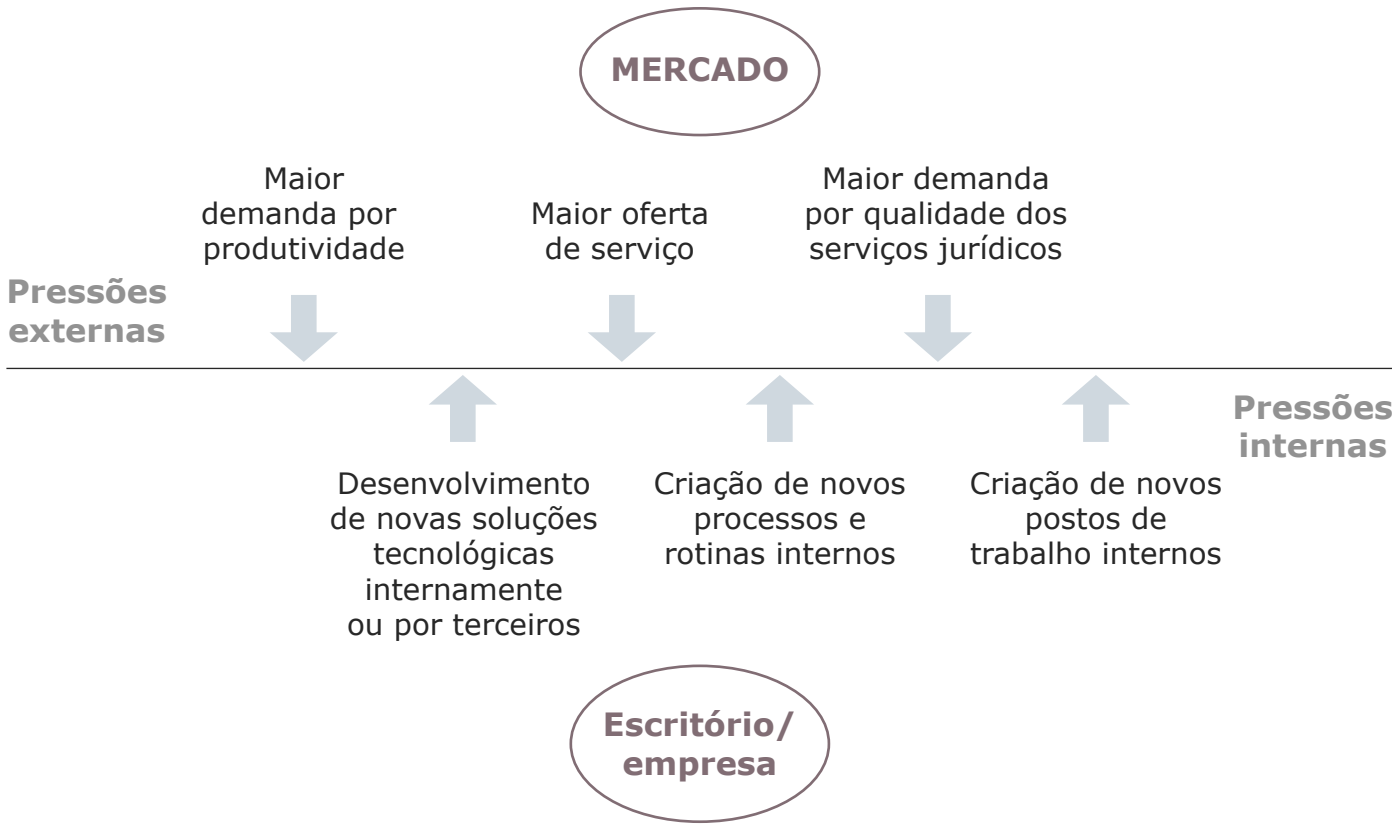
3. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA PESQUISA

São quatro as principais conclusões da frente qualitativa do projeto: (i) características do contencioso de massa – grande volume de processos, teses repetidas e baixo retorno financeiro por demanda – incentivaram a adoção de soluções tecnológicas; (ii) há um processo de substituição de tarefas realizadas por profissionais da área jurídica em andamento, contudo, elas se concentram em cargos mais baixos da hierarquia organizacional, seja nos estágios iniciais da carreira do(a)s advogado(a)s (*e.g.*, estagiário(a)s e advogado(a)s juniores), seja nas vagas de profissionais que dão suporte à atividade (*e.g.*, paralegais e funcionários administrativos); (iii) profissionais com formação na área de exatas e sem formação jurídica têm sido contratados para compor equipes em escritórios de advocacia e, em alguns casos, gerindo-as; e (iv) há organizações que adotam arranjos organiza-

cionais peculiares com o objetivo de obter maior integração tecnológica aos serviços jurídicos, com escritórios buscando se aproximar de *startups* no campo jurídico a partir de dois modelos – incubação e celebração de acordos de mútua cooperação.

A Figura 1, a seguir, fornece uma visão geral das dinâmicas de transformação no mercado jurídico que a pesquisa foi capaz de concluir.

Figura 1 – Visão geral das dinâmicas de transformação no mercado jurídico



Fonte: Elaboração dos autores.

3.1. CARACTERÍSTICAS DO CONTENCIOSO DE MASSA INCENTIVARAM A ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS

Por reiteradas vezes, entrevistados fizeram menção à adoção e ao desenvolvimento tecnológico no contexto das atividades do contencioso de massa. Entre as causas mencionadas estão: (i) a crescente pressão de clientes pela redução do preço pago por processos; (ii) os elevados custos de gestão asso-

ciados ao grande volume de processos; (iii) grande repetição nos argumentos jurídicos apresentados nas demandas; (iv) expectativa de que a automação de rotinas reduziria o número de erros humanos; e (v) interesse em melhorar a visualização de processos e produção de relatórios para clientes.

A Figura 2 apresenta o volume processual e a demanda repetitiva.

Figura 2 – Volume processual e demanda repetitiva



Fonte: Elaboração dos autores.

Nota-se das respostas oferecidas pelos entrevistados que a adoção de novas tecnologias no âmbito de atividades do contencioso de massa trouxe ganhos de produtividade para as organizações jurídicas que as adotaram e passaram a também servir de exemplo para outras áreas dentro de uma mesma organização ou até servir de caso a ser apresentado por uma *lawtech/ legaltech* caso a tecnologia tenha sido desenvolvida por ela, conforme se nota pelo excerto a seguir:

Então, no fundo, o modelo de trabalho dos escritórios jurídicos em relação a processos de alto volume, empresa que tem alto volume de processos, está levando um interesse maior dessa turma, desses escritórios jurídicos que trabalham em contencioso a buscar ferramentas mais eficientes, mecanismos mais

eficientes, onde o custo/benefício ainda reverta para organização, está certo?

O ganho de produtividade da adoção das novas tecnologias não se limita à área privada. Pelo contrário, tem o potencial de ser ainda maior quando levado ao Poder Público. Um problema que poderia ser enfrentado desse modo é o ritmo lento da redução do contingente de processos julgados pelo Poder Judiciário em demandas repetitivas. Na visão de uma parcela de nossos entrevistados, as tecnologias já utilizadas por escritórios especializados em contencioso de massa poderiam servir como ferramenta para acelerar o julgamento de processos ainda pendentes, uma vez que já não haveria controvérsias sobre a pertinência ou não dos argumentos apresentados nas peças processuais, como se nota no excerto a seguir:

O Tribunal hoje recebe 250 mil processos por mês e julga aproximadamente 7% a mais, está diminuindo o acervo, mas assim, ainda é de forma muito lenta, sabe? E existe uma repetição muito grande de decisões aqui e de pedidos repetitivos que podem ser automatizados, entendeu? Então, a ideia é a gente atacar isso com alguma ferramenta de inteligência que possa realmente dar uma grande vazão na produção dos nossos gabinetes aqui, dos ministros e dos assessores.

Se para escritórios de advocacia, algoritmos de busca e classificação serviriam para a coleta e organização de informações como publicações, separação de teses jurídicas novas daquelas consolidadas, identificação de litigantes frequentes frente a uma empresa, visualização de teses mais bem-sucedidas, parametrização dos custos envolvidos na demanda (*e.g.*, tempo, custos processuais, perícia, entre outros), para o Poder Judiciário poderiam realizar tarefas semelhantes para melhorar a gestão interna de processos em secretarias, bem como servir de ferramenta de auxílio para a elaboração de decisões judiciais.

Apesar das promessas de ganhos de produtividade por meio da tecnologia, a sua implementação é um processo longo e trabalhoso. Os entrevistados

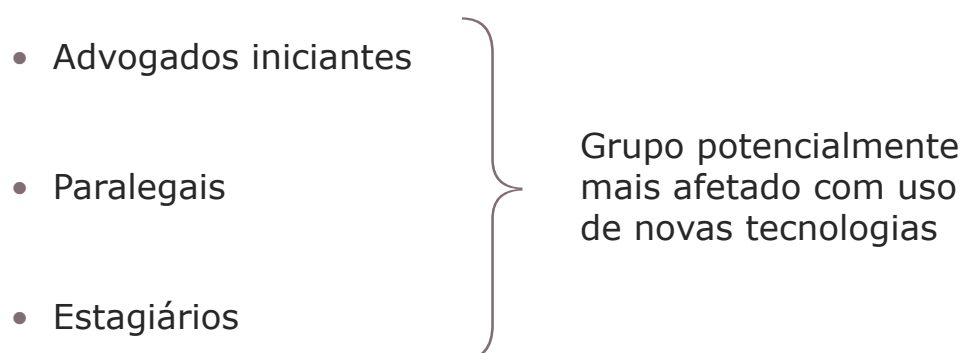
relataram que seus primeiros projetos se concentraram em alcançar tarefas mais simples (*e.g.*, agendamento, registros em sistemas de gestão de processos, geração de documentos simples, etc.) e foram ganhando complexidade à medida que as equipes de trabalho em cada um dos projetos tecnológicos colhiam bons resultados e expandiam suas iniciativas para outras frentes. Em nenhum dos casos coletados um projeto tecnológico teve início em atividades de alto grau de complexidade (*e.g.*, análise preditiva de decisões judiciais).

Por fim, vale notar que, mesmo instados a expor quais são as tecnologias mais adotadas por sua organização, os entrevistados ficaram receosos de expor os detalhes, limitando-se a explicar genericamente quais as tecnologias estavam embarcadas em seus serviços ou produtos.

3.2. SUBSTITUIÇÃO POR MÁQUINAS SE CONCENTRA EM CARGOS DE HIERARQUIA MAIS BAIXA

Quando perguntados sobre a substituição de profissionais da área jurídica por tecnologias, como sistemas de automação, para a realização de determinadas tarefas, os entrevistados reforçaram a existência da prática, contudo, a circunscreveram às atividades realizadas por profissionais da área que estão no início de suas carreiras (*e.g.*, estagiários e advogados formados há até três anos – advogados juniores) ou profissionais que dão suporte aos advogados (*e.g.*, paralegais e funcionários administrativos) (ver Figura 3).

Figura 3 – Substituição de profissionais da área jurídica por tecnologias



Fonte: Elaboração dos autores.

Na visão de nossos entrevistados, o estágio no qual novas tecnologias se encontram já alcança as atividades de menor complexidade, seja por seu caráter repetitivo, seja por não exigir domínio profundo de conhecimentos jurídicos. Além disso, os entrevistados ressaltaram que o processo de substituição está associado a uma tarefa e não ao profissional. Isso significa que o colaborador da organização pode manter o seu posto de trabalho se for capaz de desempenhar tarefas de maior complexidade ou que exijam o contato interpessoal.

Assim, a mudança está associada ao perfil dos profissionais em organizações jurídicas e não apenas a um processo de redução de postos de trabalho. Profissionais no início de suas carreiras serão afetados não apenas pela mudança no tipo de atividades que terão que realizar, mas também pelo conjunto de habilidades que lhes serão exigidos. Nas respostas coletadas fica claro o interesse pela contratação de profissionais que estejam mais à vontade com o contexto tecnológico e compreendam que as suas atividades dependem de ferramentas computacionais para serem realizadas. Há inclusive movimento de realocação interna em escritórios e departamentos jurídicos de profissionais que tiveram suas atividades impactadas por ferramentas computacionais, conforme o excerto a seguir:

[...] a gente não teve redução de pessoas dentro do escritório, a gente redirecionou boa parte das pessoas que faziam atividades que na minha visão não são de advogados. Um advogado que está lançando uma informação de um processo no sistema ela não precisa necessariamente ser advogado. E a gente teve oportunidade de criar novos nichos dentro do escritório, advogados que estão se especializando em tecnologia.

Interessante notar que a redução de postos de trabalho também vem acompanhada pela criação de novas funções em organizações jurídicas. Os entrevistados não souberam ao certo qual a proporção entre o volume de postos de trabalho extintos e os novos postos criados, contudo, a percepção foi de uma leve preponderância dos postos extintos. Entre os mais afetados, os entrevistados ressaltaram que todas as funções de inserção, busca

e classificação manual de dados (*e.g.*, bases de dados de tribunais) estão gradativamente desaparecendo. Acrescente-se também que as atividades de *backoffice*, realizadas por profissionais da área administrativa (paralegais e secretárias), estão também gradativamente desaparecendo, em especial as de caráter mais repetitivo (*e.g.*, elaboração de cartas, petições administrativas de baixa complexidade, entre outras), não excluindo o fato de que alguns(algumas) advogado(a)s também realizam tais atividades, conforme se observa a seguir:

Tivemos uma diferença no número de *backoffice*. Isso a gente teve sim. No número de advogados nós não tivemos, mas no *backoffice* a gente teve uma diferença, só que além dessa diferença, o que a gente sente é a questão da própria eficiência mesmo, porque reduz o tempo de apresentação mesmo de relatório, de informação, e para a gente mesmo, para nós advogados tomarmos estratégias naquela carteira de ação judicial, a gente consegue ter, digamos, que uma assertividade, um critério muito melhor.

Então, você tinha uma mão de obra caríssima, que é o advogado, fazendo trabalho administrativo, entrando em *sites* para ver movimentação, andamento, esse tipo de coisa. E aí ele viu: poxa, a gente consegue automatizar isso aqui, vamos fazer um *spider*, um *crawler*, um robô que vai lá, pega as informações e traz isso. Porque era melhor do que você ter 50 advogados no final de semana, o cara já vem trabalhar fora do horário de trabalho dele, vai pagar extra, vai pagar uma série de coisas, ele fazer esse trabalho, juntar numa tabela de Excel, e a tabela de Excel que aí já vem com um bocado de... cada um, por bota de um jeito, juntar aquilo para fazer, levantar algum *insight* para o cliente.

Em razão das peculiaridades do processo de mudança do perfil do profissional e da criação de novas funções, não houve um consenso entre os

entrevistados sobre a diminuição no número de vagas disponibilizadas por organizações jurídicas. Contudo, foi apontada a necessidade de uma melhor qualificação dos profissionais que ingressam em carreiras jurídicas. Se atividades pouco complexas passam a ser realizadas por sistemas computacionais, organizações não terão mais a possibilidade de dispor dessas atividades como forma de treinamento de seus profissionais em início de carreira, tendo que deslocar seus contratados para atividades de maior responsabilidade e complexidade.

Além disso, discutiu-se até que ponto o modelo de seleção de profissionais da área jurídica será impactado por domínio ou até uma familiaridade com ferramentas tecnológicas. Na visão de nossos entrevistados, algum grau de domínio sobre as tecnologias que estão sendo utilizadas pela organização jurídica é necessário, tendo percepções variadas sobre se o domínio deve ser amplo ou apenas superficial, suficiente para uma compreensão de como sistemas funcionam, mas sem necessariamente um domínio técnico específico (*e.g.*, programação).

Há uma percepção consolidada nas respostas de nossos entrevistados de que os escritórios de advocacia e departamentos jurídicos terão de aumentar a sua produtividade, o que os entrevistados por repetidas vezes mencionaram como “fazer mais com menos”. Essa percepção se estende inclusive sobre os recursos humanos disponíveis nessas organizações, exigindo que os profissionais entreguem mais e melhores produtos e serviços. Nesse sentido, as ferramentas tecnológicas serviriam como catalizadoras dessas capacidades profissionais, permitindo uma entrega de serviços em menor tempo e a assimilação de uma carga de atividades maior por profissional.

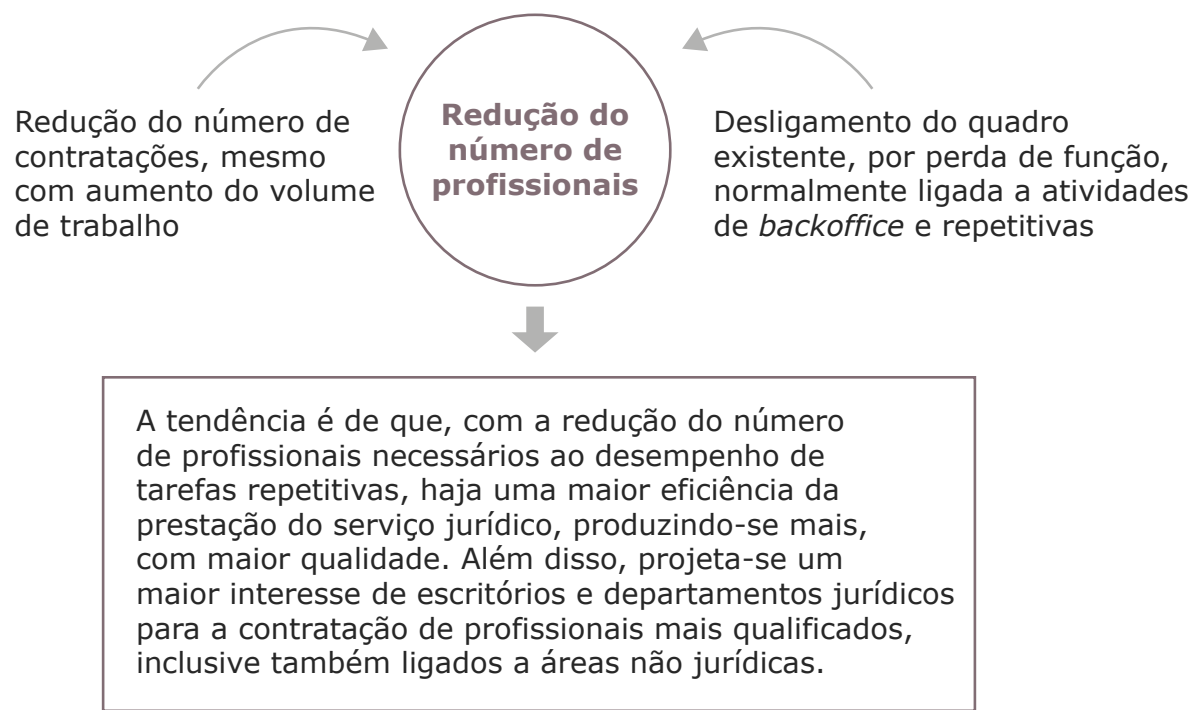
As organizações serão menos intensivas em recursos humanos, precisando de um menor contingente de pessoas para realizar o mesmo conjunto de tarefas. Isso não significa que as organizações em volume de trabalho, em número de clientes, e em infraestrutura serão necessariamente menores, conforme se observa no excerto a seguir:

[...] o impacto principal de tecnologia dentro de uma área profissional? Ao meu ver, é a produtividade. A gente não tem como pensar em um aumento de produtividade se a gente não tem

uma pegada tecnológica. Então, eu acho que, primariamente, o primeiro efeito que a gente tem com a chegada dessas *legaltechs* e *legaltechs* dentro do mercado jurídico, sem dúvida é um aumento de produtividade dentro dos escritórios e das empresas. Um serviço que antes era feito por X profissionais, isso vai ser uma razão, vai ser X sobre Y. Por quê? Essa tecnologia, ela consegue fazer a entrega desse resultado de forma muito mais rápida e com um custo reduzido.

Tais impactos poderão ser observados em diferentes níveis e intensidades a depender do tamanho, das dinâmicas internas de trabalho e dos modelos de negócio de organizações jurídicas (ver Figura 4).

Figura 4 – Redução do número de profissionais



Fonte: Elaboração dos autores.

Nesse sentido, a conclusão é de que as soluções tecnológicas, especialmente aquelas baseadas em aprendizado de máquina e automação, estão, de fato, interferindo diretamente em funções repetitivas e de baixa complexidade e, conseqüentemente, nos postos de trabalho que eram designados a realizar essas tarefas. Contudo, ainda não está clara qual será a intensidade do pro-

cesso de substituição de profissionais e o ritmo de criação de novas funções. Muitos dos entrevistados, inclusive, fizeram menção ao fato de que muitas das atividades de *backoffice*, de cunho administrativo/repetitivo e que tendem a ser substituídas, não são atividades jurídicas privativas de advogado(a)s.

3.3. INCORPORAÇÃO DE PROFISSIONAIS SEM FORMAÇÃO JURÍDICA ÀS ORGANIZAÇÕES JURÍDICAS

Um fenômeno observado a partir das entrevistas foi a presença de profissionais sem formação jurídica (*e.g.*, engenheiro de produção, cientista da computação, etc.) serem incorporados em equipes criadas para a realização de atividades jurídicas em escritórios e departamentos jurídicos. A presença de profissionais sem formação jurídica não é uma novidade na composição de organizações jurídicas. Tradicionalmente alocados em áreas de suporte administrativo e tecnológico, esses profissionais não ocupavam uma posição de destaque em escritórios e departamentos jurídicos, em muitos casos sendo até terceirizados. A novidade aqui reside no fato de esses profissionais passarem a compor as equipes de prestação de serviços jurídicos, atividade-fim de escritórios de advocacia.

Foram duas as principais razões apontadas para a incorporação desses profissionais: ganhos de produtividade e de capacidade de inovar. Os ganhos de produtividade se explicam pela importação de conhecimentos e habilidades de outras áreas do conhecimento, inclusive de gestão. Um exemplo disso foi a contratação de um engenheiro de produção para compor a equipe de contencioso civil de um escritório de advocacia, em que ele ficaria responsável por desenhar os fluxos de trabalho em cada um dos processos, criando parâmetros objetivos de custos e uso eficiente dos recursos do escritório.

Por sua vez, a capacidade de inovação tecnológica decorre da presença de profissionais da área de computação em equipes mistas que desenvolvem atividade jurídica. Um exemplo disso foi a aproximação entre *lawtechs/ legaltechs* e escritórios de advocacia por meio de acordos de cooperação, fazendo com que profissionais da área técnica adaptassem ferramentas computacionais às atividades realizadas por equipes jurídicas, mudando as características do serviço a ser prestado aos clientes do escritório. Nesses acordos

de cooperação, profissionais da área técnica trabalharam em conjunto com profissionais da área jurídica para o desenvolvimento de novos serviços e, em alguns casos, no aprimoramento do produto oferecido pela empresa.

Ao longo da pesquisa, foram recorrentes as menções às transformações na composição dos grupos de trabalho. Antes formados exclusiva ou majoritariamente por advogado(a)s, agora passam a ser multidisciplinares. É nesse contexto que se observa uma crescente e variada absorção de profissionais sem formação jurídica, tendo como principal foco de interesse os conhecimentos em Engenharia de Produção, Ciências da Computação, aprendizado de máquina, desenvolvimento de *softwares*, *webdesign*, gestão de projetos e análise de sistemas, apenas para citar alguns exemplos.

Além desses, com menor frequência, foram mencionados cientistas políticos, administradores, linguistas, estatísticos e matemáticos, o que demonstra também como demandas específicas criam oportunidades antes não previstas para outras profissões. Além disso, foram feitas menções a profissionais “híbridos” – aqueles graduados em Direito, mas com algum tipo de formação acadêmica adicional:

[...] eu não vou colocar um desenvolvedor para falar com um advogado do outro lado da linha, então elas já conhecem, são pessoas que estão aqui dentro com híbrido e assim, dentro de um perfil de advogado que a gente vê que está crescendo hoje [...]

A principal justificativa para a busca por profissionais de outras áreas do conhecimento é a percepção de que eles poderiam melhorar a *performance* da organização jurídica, não apenas em termos de produtividade, mas também em relação ao seu modelo de negócio, à organização das atividades, à distribuição de cargas de trabalho, à apresentação dos serviços, à motivação interna dos profissionais, aos planos de carreira, entre outros aspectos (ver Figura 5).

Figura 5 – Time de profissionais do escritório/departamento jurídico 4.0



Fonte: Elaboração dos autores.

Entre os entrevistados, as equipes descritas eram compostas em maioria por profissionais formados em Direito, mesmo que em algumas *lawtechs/legaltechs* a proporção entre profissionais com formação jurídica e profissionais sem essa formação fosse de 1:1. A diferença é compreensível pelo perfil distinto das organizações jurídicas, escritórios de advocacia e departamentos jurídicos majoritariamente compostos por advogado(a)s, tendo poucos profissionais de outras áreas, enquanto *lawtechs/legaltechs* compostas por times multidisciplinares proporcionais. A esse respeito, vale mencionar uma resposta que evidencia a importância da habilidade de trabalho em grupos heterogêneos:

[...] e fosse para falar algo, seria essa questão da concepção de mundo e da concepção profissional que ele carrega com ele e que o advogado carrega outro. Então, quando eles se encontram, quando você une essas disciplinas você gera um resultado bom, mas você unir de forma sozinha, em uma só pessoa, é muito difícil.

Além disso, em alguns escritórios, observaram-se um interesse e um esforço de criar as condições para que seus advogados desenvolvessem por conta própria projetos de tecnologia, incluindo a possibilidade de que eles cuidassem da parte técnica de programação de sistemas computacionais. No entanto, considerando a amostra que foi objeto da pesquisa, a maior parte dos entrevistados que tratou dessa questão demonstrou interesse em contratar profissionais com competências técnicas específicas, integrando esse profissional à equipe jurídica.

Nesse sentido, a forma de interação entre tais profissionais não atende a um padrão fixo. Em alguns casos, o time jurídico se dedica a pensar e promover as soluções, enquanto a equipe de profissionais da tecnologia constrói dispositivos e tenta materializar tais produtos. Em outras situações, os próprios advogados participam e lideram essa etapa mais técnica, a depender do seu conhecimento e da sua disponibilidade.

É importante lembrar que esse processo não é linear nem isento de adversidades e transformações mais profundas, sobretudo internamente. A pesquisa identificou a necessidade de mudanças em ambientes de trabalho tradicionais para que essas equipes multifuncionais e multidisciplinares cumpram seus propósitos, conforme fica claro na alteração da dinâmica de atendimento ao cliente a seguir:

[...] somos x advogados, y sócios e os funcionários. Então você tem aqui diversas outras competências. O que acontece é que hoje não necessariamente você vai vender um serviço para um cliente só com um advogado indo. Tem que ir você e tem que ir o cara de TI. Ele tem que falar como é que você vai tratar os dados, como é que os seus sistemas vão se comunicar. Você tem que vender vai você e um cara do financeiro [...]. Então, a gente cada vez trabalha de uma forma mais integrada com as áreas que antes a gente chamava de suporte e que hoje talvez não sejam suporte.

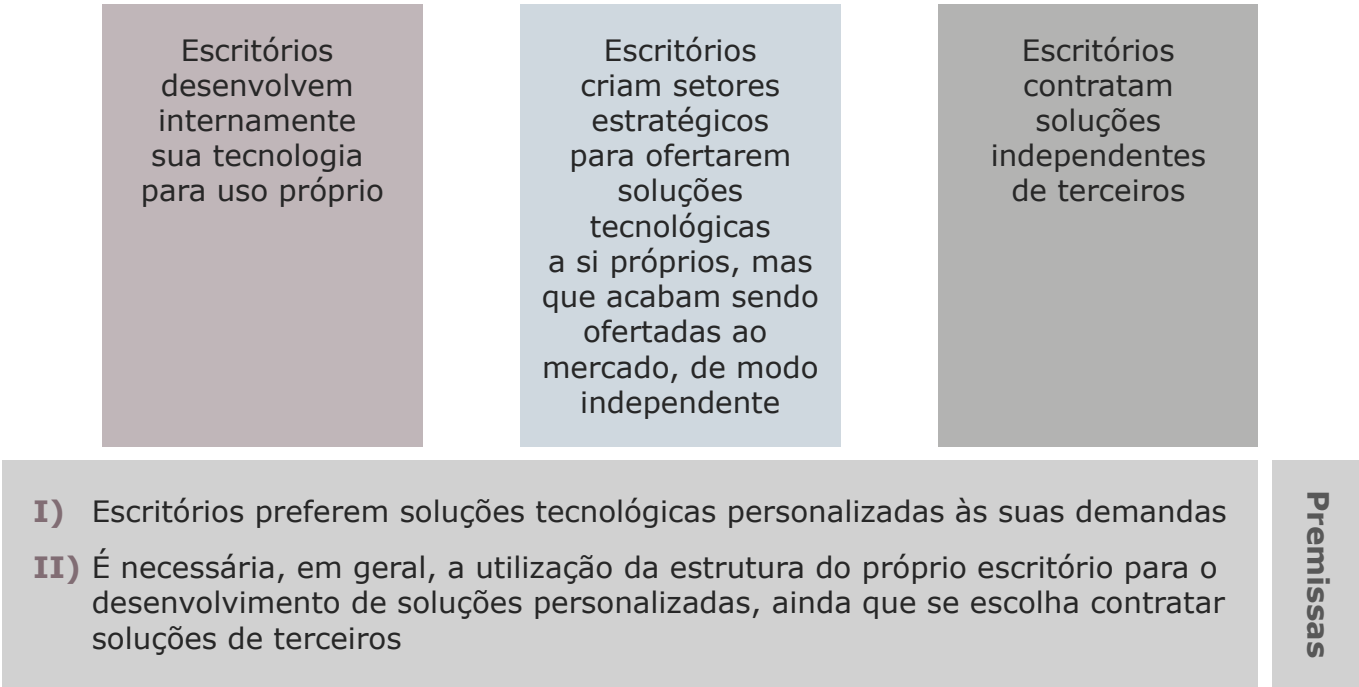
A principal conclusão à qual chegamos é de que há uma maior diversificação das equipes dos escritórios e departamentos jurídicos, que passaram

a absorver profissionais de diferentes áreas do conhecimento. Internamente, identifica-se como causa desse movimento a pressão por maior produtividade, maior oferta e qualidade de serviços ofertados para os clientes com base no grande volume de dados e das tecnologias disponíveis para coletá-los e tratá-los. Externamente, identifica-se como fator motivador a competição entre concorrentes, processo de digitalização crescente e a exigência por parte dos clientes de serviços que equipes compostas apenas por juristas não são capazes de oferecer. É o caso, por exemplo, do desenvolvimento de aplicativos ou de portais de dúvidas via *chatbot*, cujos processos exigem multidisciplinaridade da parte da equipe responsável.

3.4. NOVAS TECNOLOGIAS INTEGRADAS NA ELABORAÇÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

A pesquisa também identificou três modelos possíveis de desenvolvimento tecnológico para instituições atuantes no âmbito jurídico. Esses modelos são baseados em duas características do comportamento de escritórios de advocacia, identificadas a partir das respostas obtidas em entrevistas (ver Figura 6).

Figura 6 – Novos modelos de desenvolvimento tecnológico



Fonte: Elaboração dos autores.

A primeira característica é o desejo de escritórios de advocacia em adquirir tecnologias que se adaptem ao seu contexto específico (*e.g.*, estilo, perfil de clientes, fluxo de trabalhos, etc.). Mesmo que em alguns casos existam produtos prontos, disponíveis para o consumo imediato de escritórios, as respostas de nossos entrevistados apontam que há uma recusa pelo que é padrão, o que foi referido em diversas oportunidades como produtos “comoditizados”. Por essa razão, soluções que sejam ou pareçam personalizadas apresentam um maior apelo entre aqueles que consumirão soluções tecnológicas no mercado jurídico.

Essa rejeição do produto padrão parte da percepção de que o que está pronto e disponível no mercado são soluções tecnológicas ainda não maduras, incapazes de atender de maneira adequada às necessidades e características peculiares de escritórios de advocacia, conforme se observa no trecho a seguir:

[...] a gente quis começar pelo que estava disponível e que era financeiramente viável. A gente está agora em conversas com, tem certos fornecedores das soluções de inteligência artificial, e a gente também está analisando uma solução de jurimetria para o nosso time de contencioso. A gente está olhando para ver, enfim, como isso se adequa dentro da rotina deles e se de fato vai agregar algum tipo de valor, porque essas tecnologias são muito preliminares, e aí o grande dilema que a gente tem é, se a gente espera elas estarem mais desenvolvidas para a gente efetivamente implementar, e aí se a gente tiver os recursos financeiros a gente faz isso. Ou em que medida e quais são aquelas que valem a pena a gente estar na vanguarda.

Nesse sentido, a personalização seria fruto da percepção dos entrevistados de que escritórios de advocacia seriam cada um deles uma estrutura diferenciada dos demais e que as soluções disponíveis precisam ser adaptadas a eles, pois ainda não se encontram em um estágio de maturidade que permita a sua incorporação no estágio em que se encontra.

O segundo traço do comportamento de escritórios de advocacia enquanto consumidores de soluções tecnológicas é a sua neutralidade quanto ao local de desenvolvimento. Isso quer dizer que não há uma preferência entre o desenvolvimento tecnológico interno, no próprio escritório, e o desenvolvimento externo, por uma empresa terceira. Mesmo que o escritório busque uma solução tecnológica personalizada, completamente integrada com as características da organização, não há por parte dos entrevistados (fornecedores e consumidores) a percepção de que o desenvolvimento tenha que ser interno ao escritório, ao contrário, na maioria dos casos a impressão é de que ele ocorrerá fora do escritório.

A solução adquirida deve gerar valor para as atividades internas do escritório e contribuir para o aprimoramento do serviço prestado pelo advogado ao seu cliente. Ao adquirir um produto tecnológico, o escritório leva em consideração o custo financeiro e qual o esforço necessário de tempo e recursos humanos a serem despendidos para realizar as adaptações necessárias, tendo em vista os potenciais empregos da solução nas rotinas de seus advogados.

Esses fatores podem ser compreendidos como inversamente proporcionais. Quanto mais complexo e personalizado for o desenvolvimento da ferramenta, mais cara será a solução. Em compensação, caso se trate de uma tecnologia pronta, o seu custo será menor, porém, não despertará o mesmo interesse de seus potenciais consumidores, ao menos na forma em que são geralmente ofertadas hoje.

A partir dessas características comuns, as entrevistas revelaram três modelos distintos de desenvolvimento e integração de novas soluções: (i) incubação de *lawtechs/legaltechs* em escritórios de advocacia; (ii) acordos de cooperação mútuos entre escritórios e *lawtechs/legaltechs*; e (iii) pesquisa e desenvolvimento interno ao escritório de advocacia.

No primeiro modelo, de incubação de *lawtechs/legaltechs* em escritórios de advocacia, percebe-se que *startups* em estágios iniciais do desenvolvimento do seu negócio tentam se aproximar de escritórios de advocacia em busca de um potencial cliente e de um parceiro estratégico para o seu crescimento no mercado jurídico. Para além da disponibilização de um espaço físico (*e.g.*, mesa, sala de reuniões, área de descompressão, etc.), o escritório oferece serviços de mentoria e orientações sobre o mercado jurídico.

Em contrapartida, a *startup* testa, adapta e disponibiliza as suas soluções ao escritório de advocacia, podendo, em alguns casos, ser assimilada pelo próprio escritório ou uma de suas equipes.

Nesse modelo, a integração é completa, os profissionais da *startup* convivem diariamente com os profissionais do escritório e a troca de experiências é contínua. São duas trajetórias possíveis para a incubação, uma interna, pouco comum, e outra externa. Na interna, uma equipe do escritório cria um projeto tecnológico que, mesmo estando dentro do escritório, torna-se uma unidade autônoma, podendo se separar no futuro ou se tornar um departamento independente no escritório. Na externa, uma *startup* se aproxima do escritório e passa a adotar o escritório como incubadora, aproveitando recursos físicos e orientação, sem necessariamente contar com investimentos financeiros. A seguir, selecionamos um trecho de entrevista que ilustra uma trajetória de incubação.

Bem, mesmo a gente dentro do escritório, a gente era uma unidade de negócio separado, [...] a gente não se via como uma parte do escritório, a gente não se via simplesmente como TI do escritório. O escritório sempre achou a gente muito TI deles, mas a gente não se via como TI deles. Então, a gente precisou pagar nossas contas, então, tudo para... para a gente sair dali e dizer: eita, a gente agora não depende mais de estrutura física do escritório, a gente não depende mais dos problemas que o escritório oferta para a gente. Então, o embrião, o início, foi muito envolvido, a gestação da empresa foi muito envolvida com o escritório.

Mesmo com pontos em comum, o segundo modelo – acordos mútuos de cooperação entre escritório e *lawtechs/legaltechs* – diferencia-se pela menor intensidade na interação, ela não é diária e não compreende todos os profissionais da *startup*. A relação tampouco envolve todas as atividades e produtos da *startup*, concentrando-se em projetos específicos. A proposta é desenvolver um projeto tecnológico com benefícios mútuos entre as organizações, sem vedações para que os resultados obtidos possam ser utilizados

em outros contextos que não apenas o do acordo, por exemplo, na venda do produto para outros escritórios.

Diferentemente do modelo de incubação, os acordos não envolvem necessariamente a disponibilização de um espaço físico ou a oferta de mentoria por parte do escritório de advocacia. Há um trabalho desenvolvido em conjunto entre as duas organizações, em que o escritório serve como laboratório para a realização de testes de qualidade e usabilidade do produto objeto da parceria. Para o escritório, a vantagem é a incorporação de uma solução tecnológica a um custo baixo e já adaptado ao seu cotidiano de atividades. Para a *startup*, há ganhos de experimentação a partir de um contexto da prática jurídica, tendo retorno e críticas a partir de experiências reais.

O terceiro modelo, de pesquisa e desenvolvimento, pode ser descrito como a criação de uma divisão tecnológica interna no escritório com profissionais contratados para a elaboração de tecnologias jurídicas a serem utilizadas pela própria organização. As soluções podem adquirir feições distintas, podendo ser a criação de sistemas de gestão de documentos, algoritmos de análise de risco ou de leitura de decisões, bem como plataformas eletrônicas de consulta externas de informações (*e.g., dashboards*), disponibilizadas para clientes visualizarem andamentos de processos, custos, distribuição, entre outras informações.

Nesse modelo, o porte da organização e a sua capacidade de investimento foram fatores essenciais para a sua adoção. Dificilmente organizações jurídicas de pequeno ou médio porte teriam os recursos necessários para a contratação de profissionais da área técnica e jurídica para trabalhar em projetos tecnológicos. Na visão dos entrevistados, a adoção desse modelo se deu em estruturas de maior porte e com maior diversidade em suas áreas de atuação.

Além disso, para organizações jurídicas de grande porte, observou-se que a adoção do modelo de pesquisa e desenvolvimento poderia conferir melhores resultados do que a aquisição de tecnologias produzidas por terceiros. Isso porque a criação de tecnologias jurídicas internamente não traria os custos associados à adaptação, presente nos modelos anteriores, bem como o desenvolvimento interno poderia ser mais ágil ao responder a demandas apresentadas por clientes, conforme pode se observar no excerto a seguir:

Então, vamos colocar na linha do tempo. Eu cheguei aqui no escritório em 2006, pouco havia soluções na internet, praticamente tudo era aplicação desenvolvida por computador e quando eu cheguei não foi diferente, a gente começou a desenvolver a primeira versão do nosso sistema. Era uma aplicação desenvolvida em uma linguagem, Visual Basic 6, depois ela avançou para as primeiras versões do sistema já com uma linguagem Web, aí foi o ASP clássico já, e atualmente a gente está chegando na versão do Java. Então, a gente teve todo esse exercício, então sempre acompanhando o que o mercado trabalhava e o que existe de segurança em cima da informação. O ASP trabalhando com duas camadas lá a gente percebeu que em alguns momentos poderiam ter determinadas vulnerabilidades em cima da informação, do acesso indevido, e a gente acabou construindo partes do sistema em cima da linguagem Java. Por trás disso daí a gente tem um ambiente tecnológico muito seguro, com *firewalls* em várias camadas do sistema, utilizando banco de dados desde os primórdios SQL Server, e a gente vem acompanhando dessa forma. Hoje o sistema ele é integrado com N sistemas, de terceiros, não somente com parceiros, mas também com nossos clientes. [...] o sistema hoje, a tecnologia, ela ajuda, por exemplo, um dos nossos clientes a ter um melhor fluxo dentro da área dele. Então, área financeira conversando com a área de auditoria, conversando com a área jurídica. Então, o nosso sistema acaba entrando, mergulhando nisso aí, então a gente tem integrações. A gente desenvolve parte dos sistemas que determinadas áreas dentro do cliente consigam consumir informações, até trabalhar devolvendo a informação para dentro do sistema. Isso nos ajuda depois para ter uma resposta ou um resultado, ou um relatório mais eficiente.

Na relação com o cliente, observa-se que no terceiro modelo o desenvolvimento tecnológico possa ocorrer junto com o próprio cliente do escritório.

Inicia-se o projeto com um escopo tecnológico e uma equipe da divisão de pesquisa e desenvolvimento. Projetam-se os resultados e cria-se um plano de ação que incorpora uma fase de elaboração e implementação de uma tecnologia jurídica. A depender do cliente, os resultados gerados podem ser reaproveitados em outros projetos ou deverão permanecer exclusivos ao cliente de origem.

Outro aspecto presente nas entrevistas foi o caráter estratégico do investimento em tecnologias. Independentemente do modelo, os investimentos em tecnologia foram descritos como estratégicos para a organização jurídica. Em algumas respostas, os investimentos foram descritos como fundamentais para a aquisição de maior competitividade, em outras, os investimentos foram descritos como condição de sobrevivência no mercado no médio e longo prazos.

4. COMO SE PREPARAR PARA AS TRANSFORMAÇÕES?

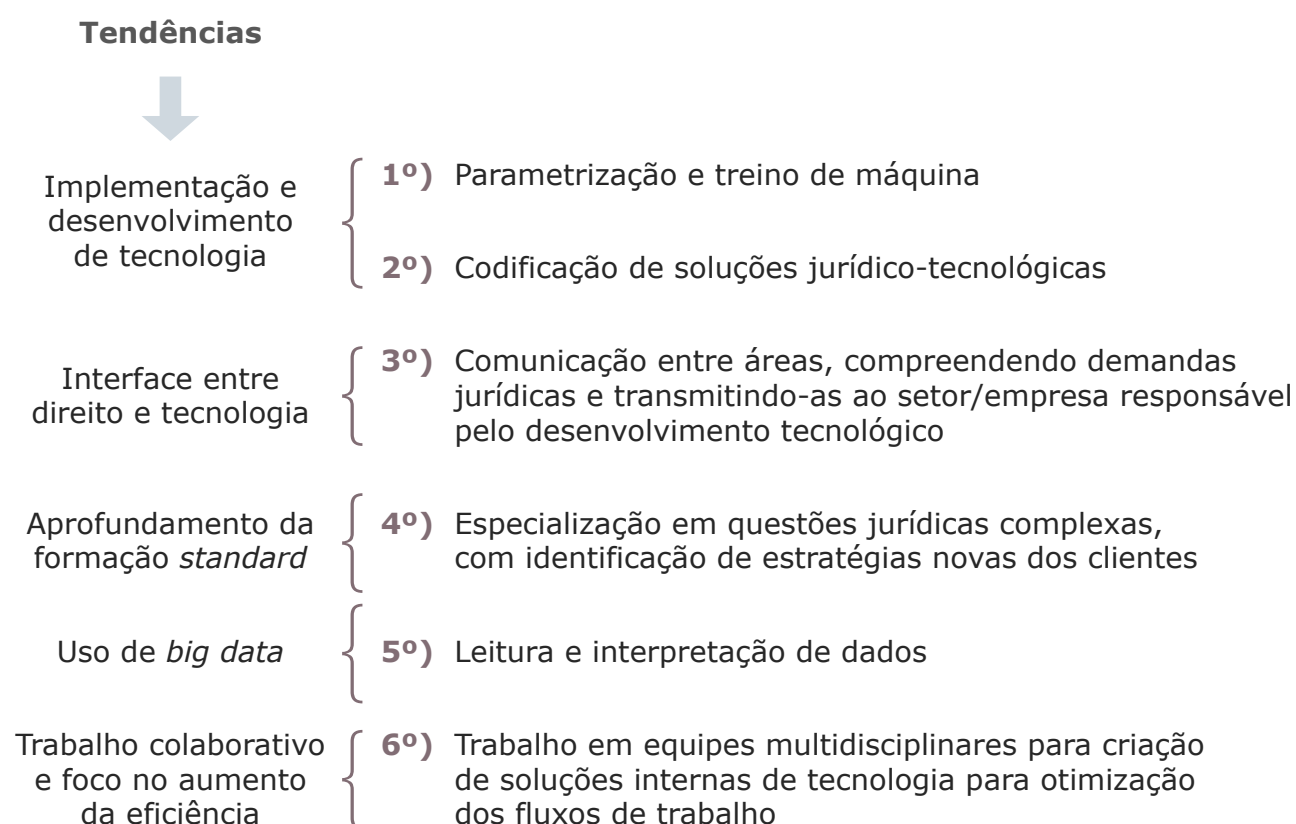
A preparação profissional para as tendências de transformação no mercado jurídico evidenciadas pela pesquisa passa pelo enfrentamento de três desafios. Em primeiro lugar, profissionais da área jurídica frequentemente deverão trabalhar em equipes multidisciplinares (*e.g.*, engenheiros, cientistas da computação, administradores, etc.). Em segundo lugar, o serviço jurídico não deve se limitar apenas ao seu conteúdo jurídico, mas também aos seus componentes tecnológicos (*e.g.*, plataforma, sistemas, aplicações, etc.). Por fim, deve tornar-se necessário repensar a estrutura das organizações jurídicas, em especial escritórios de advocacia, de modo a torná-los mais receptivos à experimentação de produtos e adaptação de serviços.

4.1. TRANSFORMAÇÕES NAS PROFISSÕES: NOVAS FUNÇÕES, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

A pesquisa apontou, assim, transformações que tendem a demandar readequações da atividade profissional de operadores do Direito. Esses processos se refletem, simultaneamente, (i) no surgimento de novas funções que exigem novas habilidades, gerando cargos completamente novos (*e.g.*,

profissionais híbridos, que dominam especialização jurídica e familiaridade com noções de programação); (ii) em novas habilidades exigidas de velhas funções (*e.g.*, a exigência de que advogados passem a dominar vocabulários tecnológicos elementares); e (iii) na nova ênfase em competências e especializações que já eram exigidas em alguma medida e que, a partir dos processos de mudança tecnológica, adquirem maior importância (*e.g.*, a capacidade de trabalhar em grupo e de enfrentar casos complexos a partir de perspectivas interdisciplinares). Destacamos, nessa esteira, *três principais transformações* (ver Figura 7).

Figura 7 – Novas funções



Fonte: Elaboração dos autores.

A *primeira transformação* relaciona-se com o desenvolvimento e a implementação das tecnologias. Novos grupos de advogado(a)s incluirão profissionais que trabalhem com a parametrização e o treino do aprendizado de máquina e profissionais híbridos, com formação jurídica e domínio em linguagem de programação, que se dediquem à codificação de soluções. São habilidades muito pouco disseminadas no mercado atualmente:

Mas já há algum tempo nós já temos o que nós chamamos de *legal analyst*, que é o advogado que não quer advogar, que é o advogado que quer trabalhar com tecnologia. Então, nós já temos pelo menos três que trabalham diretamente com a nossa equipe de pesquisa e desenvolvimento de inteligência artificial. Porque você precisa sempre... porque o técnico ele sabe muita coisa, mas ele não sabe tudo, entendeu? E é difícil pegar um cara que sabe tudo. Não sabe tudo, nenhum sabe isso e aquilo, as duas áreas. Então, ele precisa desse pessoal para trabalhar com os dados, para melhorar a base de dados, principalmente porque nós fazemos muitas provas de conceito, que a gente chama de PoC. Então, para você ter o resultado de uma PoC, ela depende também muito da qualidade do dado que você imputa, que você está trabalhando em cima. Então, quando você está trabalhando, quando você trabalha com dados jurídicos, *big data* jurídico, você precisa dos advogados para dizer: não, usa esse dado e não usa aquele, esse dado aqui está poluído, esse daqui não vai te dar nada, esse daqui vai. E aí você começa a trabalhar com os *legal analysts*, que nós chamamos aqui.

A *segunda transformação* constatada é a necessidade de construção contínua de traduções entre a linguagem jurídica e a linguagem técnica entre profissionais do Direito e de outras áreas tecnológicas. Essa função pode ser desempenhada dentro da própria empresa com profissionais que entendam as duas linguagens e sejam capazes de realizar traduções de modo a facilitar a comunicação entre as diversas áreas no âmbito de projetos. Ela também poderá ocorrer no contexto da prestação de serviços de uma *startup* a um escritório, cenário no qual o advogado pode se sentir pressionado pela adaptação a uma ferramenta tecnológica que seja capaz de criar espaços de comunicação entre profissionais da área jurídica e técnica, conforme se nota a seguir:

É que a partir do momento que existe uma necessidade tecnológica operacional, existe um trabalho conjunto e com muita sinergia entre a nossa parte tecnológica e nosso advogado, para

que a gente consiga integrar exatamente essas duas possibilidades na feitura de uma solução tecnológica, de uma aplicação, que efetivamente seja feita de acordo com o nosso dia a dia, porque o nosso operacional está ali e é advogado, e está vendo, e ao mesmo tempo a nossa área tecnológica consiga desenvolver sem precisar muito tempo de maturação dessa ideia, tendo em vista que ele tem o apoio de um advogado, que ele sabe o trâmite e conhece o dia a dia do operacional da empresa.

No entanto, não é possível afirmar que essa transformação impactará desse modo todos os profissionais. É certo que deverão existir juristas que saibam programar e consigam desenvolver e treinar máquinas computacionais, mas a tendência é de que esse grupo não seja maioria entre os profissionais do Direito. O que deve se tornar de fato fundamental a todos os novos juristas é possuir um conhecimento mínimo sobre o funcionamento e a gramática dessas tecnologias, de modo que estejam capacitados a dialogar com profissionais da área técnica e transitar entre outras áreas do conhecimento.

Nesse sentido, algumas habilidades já tradicionais devem tornar-se progressivamente mais esperadas de profissionais jurídicos e integrar-se às novas ferramentas tecnológicas disponíveis. A capacidade de trabalhar em grupo, por exemplo, deve tornar-se mais relevante em um contexto de aprofundamento da natureza interdisciplinar das equipes de trabalho. Nessa esteira, a própria habilidade de argumentação jurídica, no contexto de proliferação de ferramentas de automação de documentos, deve exigir a capacidade de antever cenários, desafios e contra-argumentos para a construção de modelos de decisão.

A *terceira transformação*, por fim, deve ser o desenvolvimento de habilidades de leitura e interpretação de dados. A inserção da tecnologia tende a permitir a sistematização de grandes volumes de informações e o desenvolvimento de relatórios complexos, exigindo do(a) advogado(a) a capacidade de interpretação para identificar problemas e soluções estratégicas para clientes.

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento tecnológico liberou o(a)s advogado(a)s para que se especializem ainda mais em questões jurídicas complexas, que deverão ser solucionadas com o apoio dos dados cuja coleta é facili-

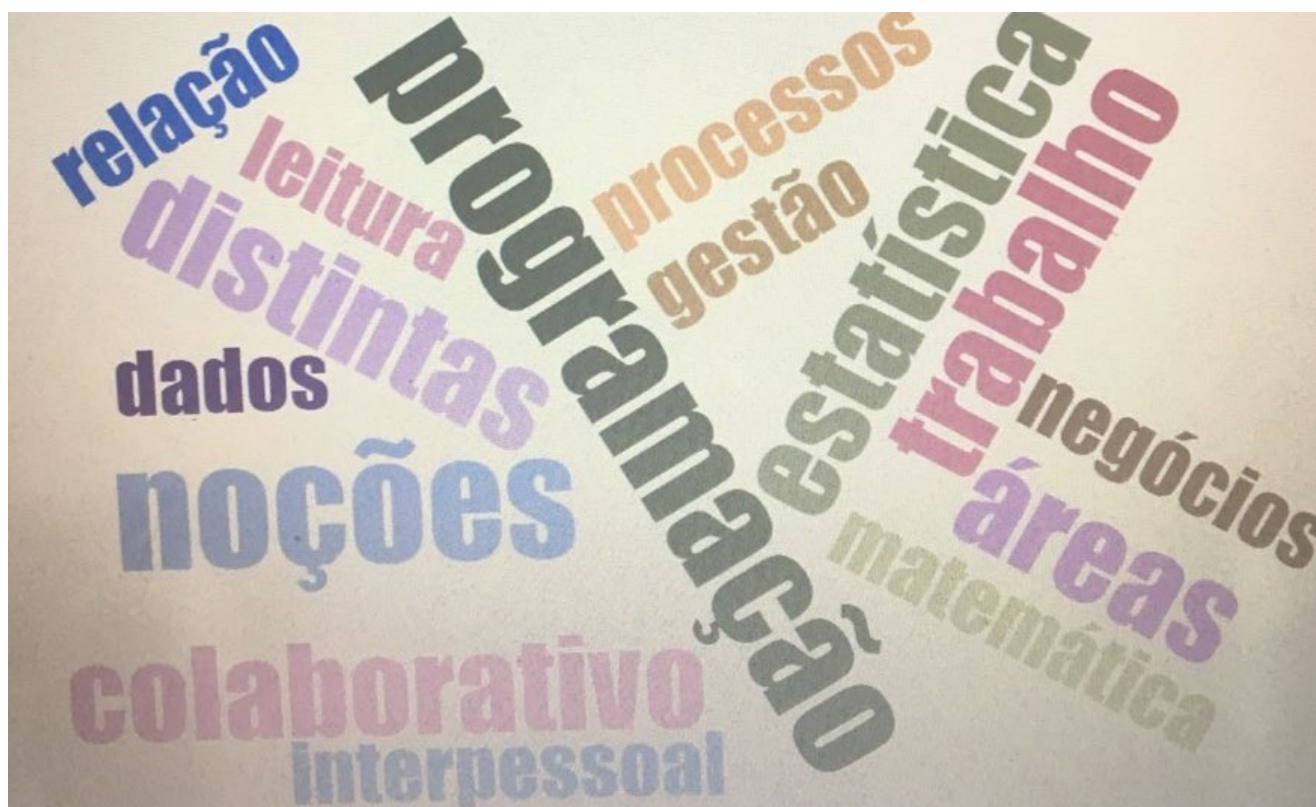
tada pelas novas tecnologias. Exige-se cada vez mais, portanto, capacidade interpretativa que implique a solução estratégica de problemas complexos, como, por exemplo, na definição da estratégia processual e de *compliance* em departamentos jurídicos:

Torna uma dependência assim, o Jurídico começa a apontar dentro da empresa onde tem um gargalo, onde que está o problema. Ele começa a fazer parte do negócio da empresa, isso é um negócio difícil de acontecer, mas já está acontecendo, integração entre áreas de empresa. É normal você chegar em uma empresa que tem os departamentos todos separados, um não olha na cara do outro, são concorrentes internos. E acho que esse trabalho aconteceu já em algumas empresas aqui, o Jurídico conseguiu trazer a Operação, trazer o Financeiro: gente, vamos dar as mãos aqui porque eu preciso reduzir a quantidade de processos para gastar menos, você precisa pagar em dia para não gerar multa, execução, você tem que resolver esse problema aqui na operação para não trazer mais processos.

A Figura 8, na página a seguir, apresenta os novos saberes e competências que serão exigidos dos profissionais do Direito.

Trata-se, assim, de habilidades jurídicas tradicionais que, no contexto de mudança tecnológica, adquirem nova importância e novos significados. Em virtude de todas essas transformações, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de novos saberes e competências aos profissionais do Direito. São competências para o uso de ferramentas tecnológicas que possam auxiliar seus trabalhos, a gestão de processos internos, o trabalho colaborativo em equipe multidisciplinar, a interpretação de dados e capacidade de tradução de linguagens (jurídica e técnica) e, ainda, uma capacitação específica para aprimorar o tratamento interpessoal que o advogado deve oferecer aos demais parceiros e clientes.

Figura 8 – Desenvolvimento de novos saberes e competências pelos profissionais do Direito



Fonte: Elaboração dos autores.

Ficou sublinhada a necessidade de aprendizagem sobre noções gerais de programação, estatística e matemática e de formação em administração de negócios e processos. Especialmente, destacou-se a necessidade de que o profissional jurídico entenda do negócio e do setor econômico do seu cliente para que seja capaz de desenvolver a melhor solução tendo em vista as especificidades que o nicho do cliente apresenta.

4.2. MITO DA DIFICULDADE DE APRENDIZAGEM

Para que o mercado possa se adaptar a essas transformações, é necessário também que se supere a barreira inicial de obtenção de novos conhecimentos e novas habilidades dentro da cultura jurídica. Nesse sentido, não se pode mais se restringir o profissional jurídico a saberes tradicionais do campo com base em uma eventual dificuldade de reciclagem da formação. A pesquisa evidenciou que os profissionais da área jurídica, quando demandados, têm

plenas condições de aprender e desenvolver competências necessárias para a realização de projetos tecnológicos, como, por exemplo, a programação.

Percebe-se uma dificuldade inicial de diálogo entre os profissionais da área jurídica e os de áreas mais técnicas ligadas às tecnologias, mas não uma dificuldade de aprendizagem por parte dos profissionais jurídicos. Foi constatado que, por vezes, é desnecessário que o(a)s advogado(a)s adquiram de modo profundo competências típicas de outras áreas, a não ser que assim desejem:

Em muitas vezes você vê que tem algumas questões pontuais que o advogado tem que ir lá e parametrizar, tem que ajustar. E o programador em si ele não consegue ter isso, é muito difícil para ele ter. Então, assim, é muito mais fácil eu acho que para o advogado aprender a programar e ser um bom programador e ter essa visão, do que o próprio programador. Mas se ele conseguisse se despir da parte lógica dele de algoritmos e de comandos e procurar entender um pouco melhor como seria para depois ele tentar reaplicar a lógica em cima do que ele compreendeu do Direito, talvez fosse uma característica fundamental.

Na realidade, observou-se que a maior dificuldade existente é fazer com que os profissionais de fora do Direito aprendam a trabalhar com a linguagem jurídica, e não o contrário. De acordo com as entrevistas realizadas, os profissionais da área jurídica alegaram ser capazes de compreender melhor os termos da programação com menos esforço do que o contrário, dado que a linguagem jurídica seria ainda mais complicada de ser apropriada pela outra parte.

Interessante notar a existência de uma diferença entre os níveis de aprendizagem entre os profissionais da área jurídica. Segundo alguns entrevistados, enquanto os profissionais mais jovens pareciam mais acostumados com o uso da tecnologia, tendo maior facilidade em se comunicar com os membros da equipe técnica, os mais velhos pareciam ter receio de abarcar essa nova área.

Esse estranhamento inicial com o uso dos sistemas tecnológicos pode ser reduzido com o ensino de noções básicas de lógica de programação ao(à)s advogado(a)s. Percebe-se uma retroalimentação entre o ensino da programação aos profissionais jurídicos e a inserção da tecnologia: quanto mais se domina a nova linguagem, mais as atividades passam a ser estruturadas de forma a facilitar sua tradução na lógica de programação, o que incentiva mais profissionais a se interessarem por ela.

Por essa razão, a criação de programas, disciplinas, laboratórios que sejam capazes de desenvolver habilidades de estruturação de projetos tecnológicos, um domínio de termos e da lógica subjacente de novas tecnologias, a capacidade de tradução de termos jurídicos para estruturas técnicas, a criatividade na construção de soluções para problemas complexos, se mostram necessárias para que o profissional consiga lidar com as ferramentas que já existem e para que o processo de inovação tecnológica no mercado jurídico seja potencializado.

O ensino, já na universidade, de disciplinas que trabalhem com esses temas e capacitem os alunos a utilizarem tais ferramentas tecnológicas se torna ainda mais fundamental para que as promessas de inovação tecnológica possam ser cumpridas. Assim, a inserção da tecnologia parece ser maior, tanto mais os profissionais dominem os conhecimentos sobre essa nova área.

REFERÊNCIAS

BARTON, Benjamin H. *Glass Half Full: The Decline and Rebirth of the Legal Profession*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

DELOITTE. *Developing Legal Talent: Stepping into the Future Law Firm*. 2016.

GOODMAN, Joanna. *Robots in Law: How Artificial Intelligence Is Transforming Legal Services*. London: ARK Group, 2016.

LINNA JR., Daniel W. What We Know and Need to Know about Legal Startups. *South Carolina Law Review*, v. 67, 2016. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2830628>. Acesso em: 7 maio 2021.

SIMÕES, Janaína. Automação no Direito: um novo tipo de *startup*, as *legaltechs*, desenvolve sistemas tecnológicos para a área jurídica. *Revista Fapesp*, Edição 271, set. 2018. Disponível em: <http://revistapesquisa.fapesp.br/2018/09/18/automacao-no-Direito/>. Acesso em: 13 out. 2018.

SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers: Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford: Oxford University Press, 2010.

SUSSKIND, Richard; SUSSKIND, Daniel. *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

Esta obra reúne reflexões sobre a relação entre as novas tecnologias e as transformações no funcionamento das organizações e das profissões jurídicas no Brasil. A partir dos relatórios da pesquisa *Tecnologia, profissões e ensino jurídico*, elaborados pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO SP), os artigos analisam o futuro do mercado de trabalho, as habilidades esperadas dos operadores do Direito nesse contexto tecnológico, além de outras teorias sobre transformações na prática jurídica, identificando os principais desafios e buscando promover uma maturação do campo de pesquisa da área.

ISBN 978-65-87355-17-7



9 786587 355177