

O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS

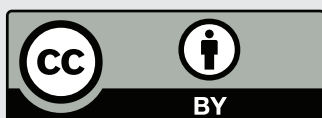
VOCÊ ESTÁ PREPARAD@?

SUMÁRIO EXECUTIVO DA
PESQUISA QUALITATIVA
“TECNOLOGIA, PROFISSÕES
E ENSINO JURÍDICO”

 **FGV DIREITO SP**
CENTRO DE ENSINO
E PESQUISA EM INOVAÇÃO

O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS: VOCÊ ESTÁ PREPARAD@?

*SUMÁRIO EXECUTIVO DA PESQUISA QUALITATIVA
“TECNOLOGIA, PROFISSÕES E ENSINO JURÍDICO”*



Este trabalho está licenciado sob uma licença
Creative Commons CC BY Atribuição 4.0 International.

São Paulo
03 de Dezembro de 2018

FICHA TÉCNICA

REALIZAÇÃO

CEPI - Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (FGV Direito SP)

EQUIPE

Coordenação:

Alexandre Pacheco da Silva
Emerson Ribeiro Fabiani
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
Victor Nóbrega Luccas

APOIO

Projeto Gráfico: Ricardo Ferrer

A pesquisa “Tecnologia, Profissões e o Ensino Jurídico” contou com o apoio da **Fundação Getúlio Vargas** e da **Google Brasil**.



SUMÁRIO

Ficha Técnica	4
Sumário	5
Introdução	6
I. Conjuntura	10
II. Metodologia	14
III. Principais Conclusões da Pesquisa	17
<i>III.1. Características do contencioso de massa incentivaram a adoção de tecnologias</i>	<i>19</i>
<i>III.2. Substituição por máquinas se concentra em cargos de hierarquia mais baixa</i>	<i>21</i>
<i>III.3. Incorporação de profissionais sem formação jurídica às organizações jurídicas</i>	<i>24</i>
<i>III.4. Novas tecnologias integradas na elaboração e prestação de serviços jurídicos</i>	<i>27</i>
IV. Como se preparar para as transformações?	32
<i>IV.1. Transformações nas Profissões: novas funções, habilidades e competências</i>	<i>33</i>
<i>IV.2. Mito da dificuldade de aprendizagem</i>	<i>37</i>



INTRODUÇÃO

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.º 12.965/2014), da proteção de dados pessoais (Lei n.º 13.709/2018) e da Internet das Coisas (Plano Nacional da Internet das Coisas, lançado em 2018 pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações¹) 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 atividade realizada por profissionais do direito (e.g. advogado(a)s, juíze(a)s, promotor(a)s, 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 online (ODRs), dentre outras tecnologias disponíveis no mercado. Para além do alarde aos profissionais do direito, o alto volume e

a maior intensidade com que estes 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, 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 destas mudanças.

Por esse motivo o **Centro de Ensino e Pesquisa e Inovação – CEPI da FGV DIREITO SP** realizou o Projeto Tecnologia, Profissões e o 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 este 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 documento, 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*, dentre 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 atividade(s) desenvolvidas 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 acolherem tecnologias para a promoção de mudanças em suas atividades jurídicas. Estas 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 FGV-CEPI e devem ser consultados na íntegra para dar conta de qualquer dúvida ou aprofundamento em relação aos materiais de referência ou entrevistas realizadas.

1. Cf. <http://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/SEPOD/politicasDigitais/arquivos/arquivos_estudo_iot/fase-4-3.pdf>. Acesso em 20.11.2018.



I. 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 elas³. A despeito da natureza questionável de parte dos dados empíricos hoje disponíveis⁴, 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 melhor observado com a criação da AB2L, uma associação voltada ao diálogo interinstitucional entre *startups*⁵ do setor, escritórios de advocacia, departamentos jurídicos empresariais, órgãos governamentais e outras entidades relacionadas ao campo⁶. 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 categorias⁷. Em 2018, na segunda edição do Radar AB2L, houve um aumento significativo nos resultados, sendo apontadas 127 empresas distribuídas em 12 categorias⁸. Mesmo que o aumento no número de empresas 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 destes processos de mudança.

Ainda em 2018, a AB2L lançou dois outros levantamentos, o Radar Escritórios⁹ e o Radar *Early Stage*¹⁰. 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 rudimentar, identificar quem são os escritórios de advocacia que consomem estes 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 Susskind¹¹ sobre o tema, que descreve como a pressão de clientes por ganhos de produtividade e eficiência em escritórios de advocacia impulsionaram 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. Barton¹², ao explicar como as profissões jurídicas nos Estados Unidos da América têm sido modificadas ao longo dos últimos anos com a crescente adesão à novas tecnologias, e de Joanna Goodman¹³, 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., 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 pesquisadores¹⁴ de universidades pelo mundo para avaliar quais são as características dos processos de mudança na advocacia e como estas 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-

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 advogado(a)s 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 6 categorias: (i) mudanças na demografia e nos valores de profissionais do direito; (ii) desalinhamento entre habilidades necessárias ao(a) 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 destas 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 destas 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 estas mudanças estão impactando as organizações jurídicas e a formação dos profissionais da área.

Neste sumário, estão contemplados os resultados da pesquisa realizada pelo CEPI sobre o futuro das profissões jurídicas, contendo as sínteses das entrevistas realizadas com desbravadores de tecnologias jurídicas, bem como as

¹² se do diagnóstico que advogado(a)s

categorias de análise que criamos para dar sentido as transformações no mercado jurídico brasileiro, permitindo com 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. 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, Janaína. Automação no direito: um novo tipo de *startup*, as *legaltechs*, desenvolve sistemas tecnológicos para a área jurídica. In **Revista Fapesp**, Edição 271, set. 2018, disponível em: <<http://revistapesquisa.fapesp.br/2018/09/18/automacao-no-direito/>>, acesso em 13 de outubro de 2018.

3. Cf. LINNA JR., Daniel W. *What we know and need to know about legal startups*, **Digital Commons at Michigan State University College of Law**, 2016, pp. 390-391. Disponível em: <<https://digitalcommons.law.msu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1540&context=facpubs>>. Acesso em 01 fev. 2018.

4. 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* (<<https://angel.co/>>), 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 neles ainda estão 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, onde 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. A despeito disso, trata-se de dados ao menos indicativos do crescimento do interesse e atividade no setor.

5. 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 esta razão, não adotaremos a expressão “empresa nascente”, pois o seu tamanho se mostra apenas como uma condição temporária e não uma característica perene.

6. Mais informações em: <<https://www.ab2l.org.br/missao-e-objetivos/>>. Acesso em 01 fev. 2018.

7. 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 online. Para ver na íntegra os resultados do Radar AB2L, consulte em: <<https://www.ab2l.org.br/wp-content/uploads/2017/08/Radar-AB2L-v1-Outubro-2017.png>>. Último acesso: 17.11.2018.

8. Na segunda edição do Radar AB2L, surgem 4 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://www.ab2l.org.br/wp-content/uploads/2018/11/Radar-40.jpg>>. Último acesso: 17.11.2018.

9. 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 destes serviços em todas as suas áreas ou se são apenas algumas de seus departamentos que passaram a desenvolver projetos neste campo. Para ver na íntegra os resultados do Radar AB2L 2018, consulte: <<https://www.ab2l.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Slide1.jpg>>. Último acesso: 17.11.2018.

10. No Radar *Early Stage*, 40 empresas recém criadas com atuação no mercado jurídico estão divididas em 9 das doze categorias apresentadas no Radar AB2L de 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://www.ab2l.org.br/wp-content/uploads/2018/11/Radar-16.jpg>>. Último acesso: 17.11.2018.

11. Entre as publicações de Richard Susskind sobre o futuro das profissões jurídicas, nossa pesquisa foi significativamente influenciada por duas delas: SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers: Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford: Oxford University Press, 2010; e SUSSKIND, Richard; SUSSKIND, Daniel. *The Future of the Professions: How Technology will Transform the work of Human Experts*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

12. BARTON, Benjamin H. *Glass Half Full: The Decline and Rebirth of the Legal Profession*. Oxford: Oxford University Press, 2015.

13. GOODMAN, Joanna. *Robots in Law: How Artificial Intelligence is Transforming Legal Services*. London: ARK Group, 2016.

14. Para conferir a íntegra dos trabalhos realizados pela força tarefa da IBA, consulte: <<https://www.ibanet.org/Task-Force-on-the-Future-of-Legal-Services.aspx>>. Último acesso: 17.11.2018.



II. 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 esta 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”. Nesta 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. Neste 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, consolidamos¹⁵ nosso universo em 35 organizações a serem entrevistadas por nossos pesquisadores.

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 esta 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.

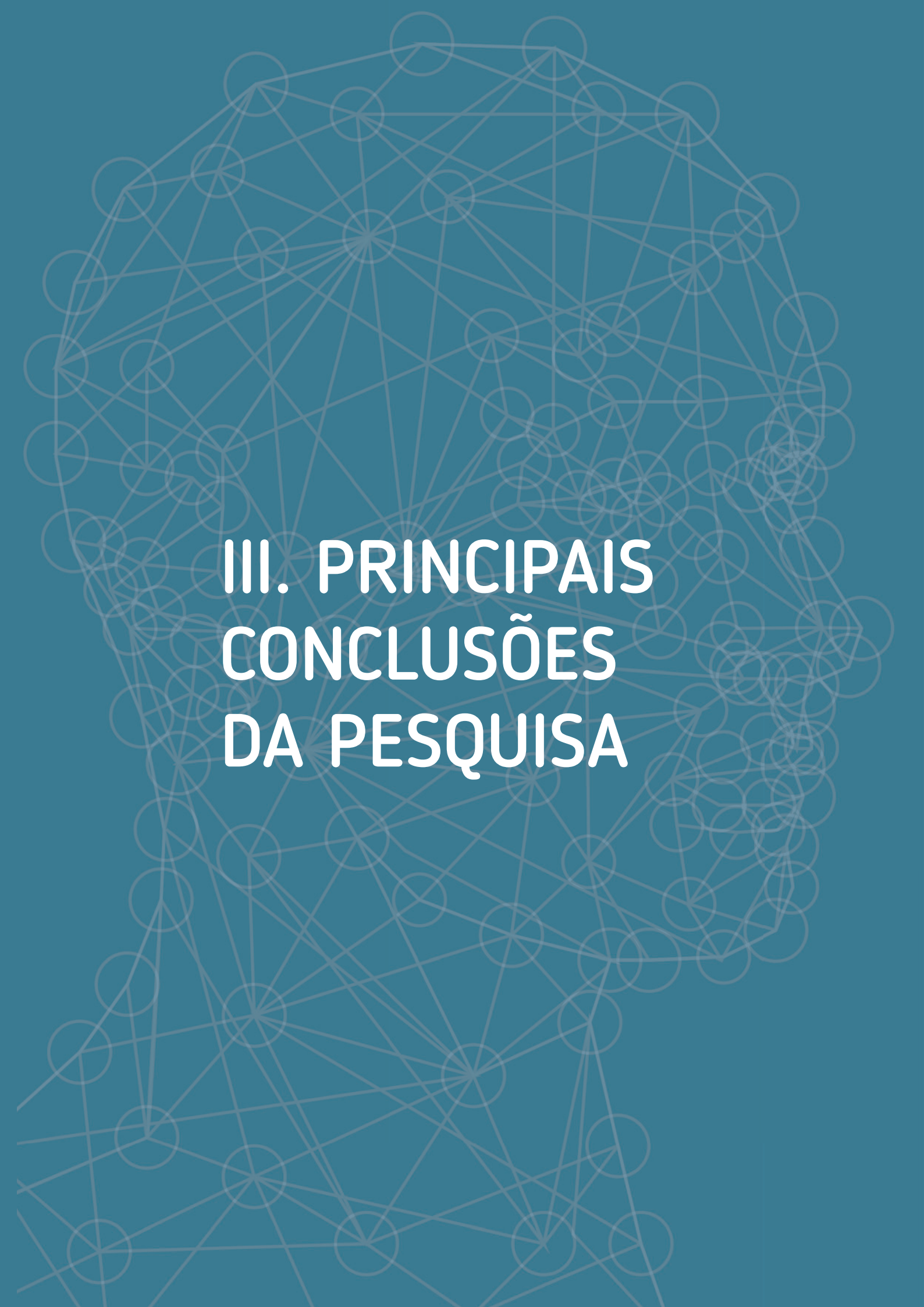
Para a seleção de organizações jurídicas objeto da pesquisa e análise das narrativas apresentadas foi organizada uma tipologia das organizações participantes da pesquisa, detalhando o seu papel no ecossistema de inovação no campo jurídico e a sua experiência no desenvolvimento ou na absorção de uma ou 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 desta tipologia, diversas subdivisões se fizeram relevantes, dando destaque para, dentre 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, hipóteses formuladas e as limitações de tempo e recursos da pesquisa. Segundo a regra básica definida pelos pesquisadores, ao menos dois atores para cada tipo da classificação apresentada no Esquema 1 acima deveriam ser entrevistados a fim de que um panorama do mercado jurídico pudesse ser representado de maneira ampla.

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 acima expostas que guiam a investigação. A análise dos dados coletados e a reflexão a seu respeito levaram às conclusões expostas na próxima seção.

15. Entre as organizações entrevistadas, utilizamos o critério representativo para alcançar o nosso universo mínimo de análise. Isto 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.

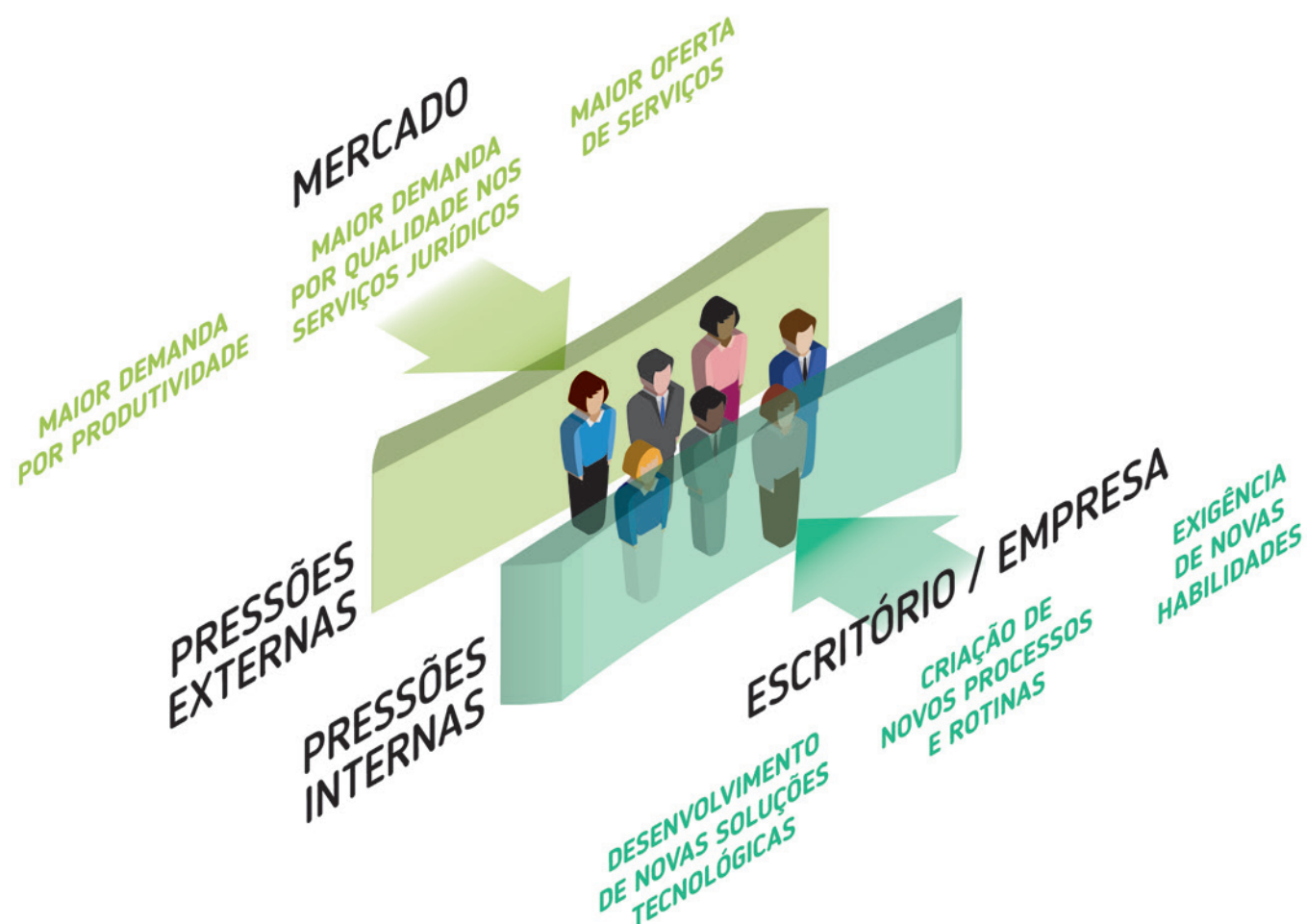
The background of the slide is a solid teal color. Overlaid on this is a complex, abstract network of thin, light-colored lines connecting numerous small circles. The circles are of varying sizes and are distributed across the entire frame, creating a dense, interconnected web that resembles a molecular structure or a data network. The lines are thin and light, contrasting with the teal background.

III. 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 dos (as) advogado(a)s (e.g. estagiário(a)s e advogado(a)s juniores) ou 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 organizacionais 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.

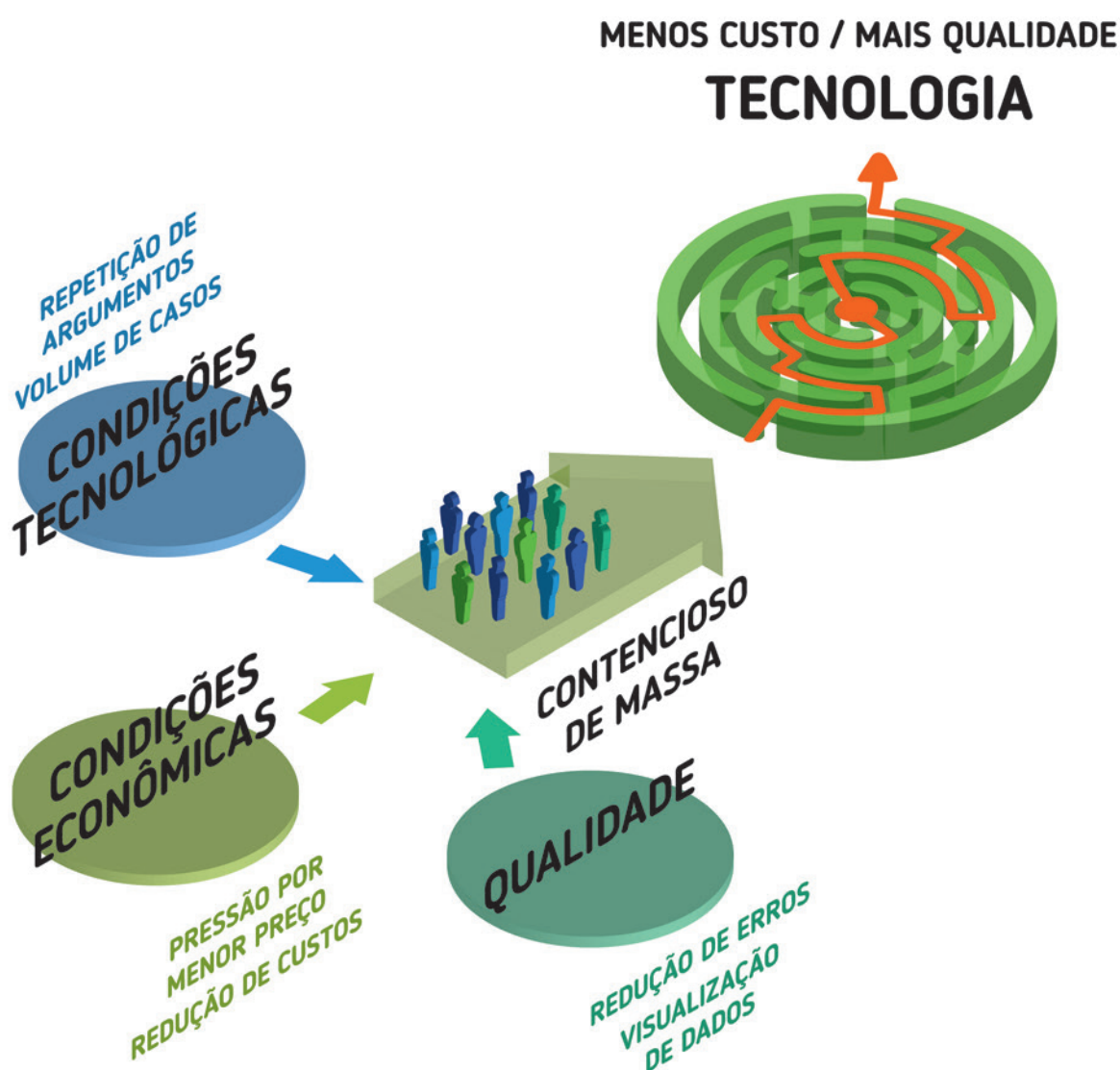
O esquema abaixo fornece uma visão geral das dinâmicas de transformação no mercado jurídico que a pesquisa foi capaz de concluir:



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 associados 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.



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 abaixo:

“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 à uma empresa, visualização de teses mais bem-sucedidas, parametrização dos custos envolvidos na demanda (e.g. tempo, custos processuais, perícia, dentre 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 na medida

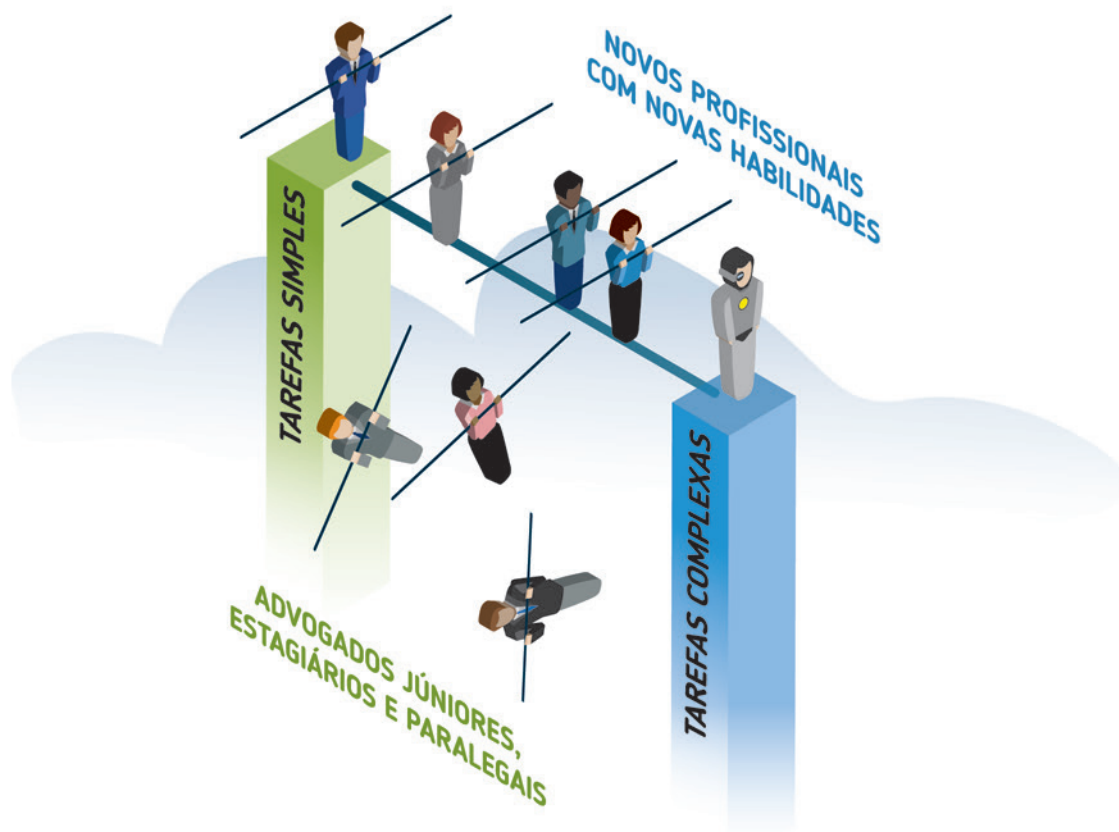
que as equipes de trabalho em cada um dos projetos tecnológicos colhiam bons resultados e expandiam suas iniciativas para outras frentes. Em nenhum dos casos coletados um projeto tecnológico teve início em atividades de alto grau de complexidade (e.g. análise preditiva de decisões judiciais).

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.

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. estagiário(a)s e advogado(a)s formados há até três anos – advogado(a)s juniores) ou profissionais que dão suporte aos advogado(a)s (e.g. paralegais e funcionários administrativos).



Na visão de nossos entrevistados, o estágio no qual novas tecnologias se encontram já alcançam 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 à uma tarefa e não ao profissional. Isto 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 repostas 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 abaixo:

“(...) 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) está 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, dentre outras), não excluindo o fato de que alguns 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 destas 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 departamento jurídicos terão de aumentar a sua produtividade, o que os entrevistados por repetidas vezes mencionaram como “fazer mais com menos”. Esta percepção se estende inclusive sobre os recursos humanos disponíveis nestas organizações, exigindo que os profissionais entreguem mais e melhores produtos e serviços. Nesse sentido, as ferramentas tecnológicas serviriam como catalizadoras destas 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. Isto não significa que as organizações em volume de trabalho, em número de clientes, e em infraestrutura serão necessariamente menores, conforme se observa no excerto abaixo:

“(...) 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 23

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 eram feitos 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.

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, consequentemente, nos postos de trabalho que eram designados a realizar estas tarefas. Contudo, ainda não está clara qual será a intensidade do processo 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. 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, estes profissionais não ocupavam uma posição de destaque em escritórios e departamentos jurídicos, em muitos casos sendo até terceirizados. A novidade aqui reside no fato destes

24 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 destes 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. Nestes 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 destes, 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, dentre outros aspectos.



Dentre 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 esta 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 este 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, observou-se um interesse e um esforço criar as condições para que seus(as) advogado(a)s 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 este 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 que a equipe de profissionais da tecnologia constrói dispositivos e tenta materializar tais produtos. Em outras situações, os próprios advogado(a)s participam e lideram essa etapa mais técnica, a depender do seu conhecimento e 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 abaixo:

“(...) 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”.

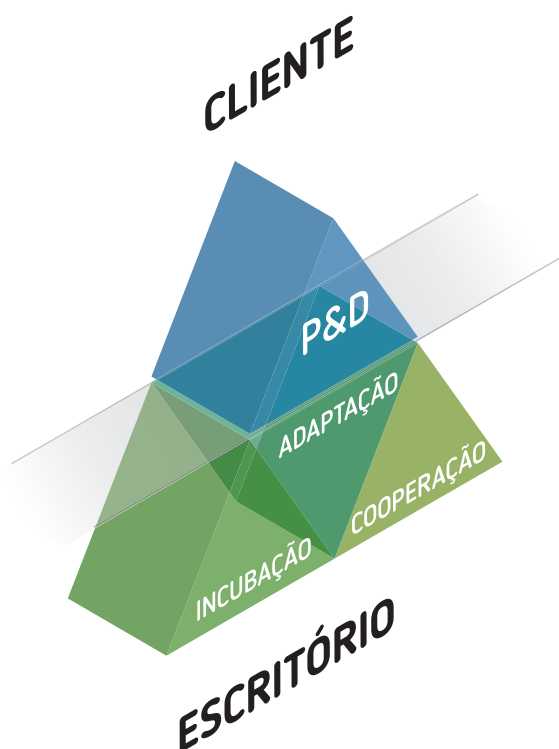
A principal conclusão à qual chegamos é que há uma maior diversificação das equipes dos escritórios e departamentos jurídicos, que passaram a absorver profissionais de diferentes áreas do

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 dúvidas via *chatbot*, cujos processos exigem a multidisciplinariedade por parte da equipe responsável.

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.



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 esta razão, soluções que sejam ou pareçam personalizadas possuem um maior apelo entre aqueles que irão consumir 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 as necessidades e características peculiares de escritórios de advocacia, conforme se observa no trecho seguinte:

“(...)agente 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 à 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. Isto 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 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(a) advogado(a) 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 (suas) advogado(a)s.

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.

Neste 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 agente 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. 29

Assoluções 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.

Neste 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 deste 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. Isto 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 abaixo:

“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. E como o Fábio falou, 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 prazo.



IV. 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.

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 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). Destacamos, nessa esteira, três principais transformações.

A **primeira transformação** relaciona-se com o desenvolvimento e a implementação das tecnologias. Novos grupos de

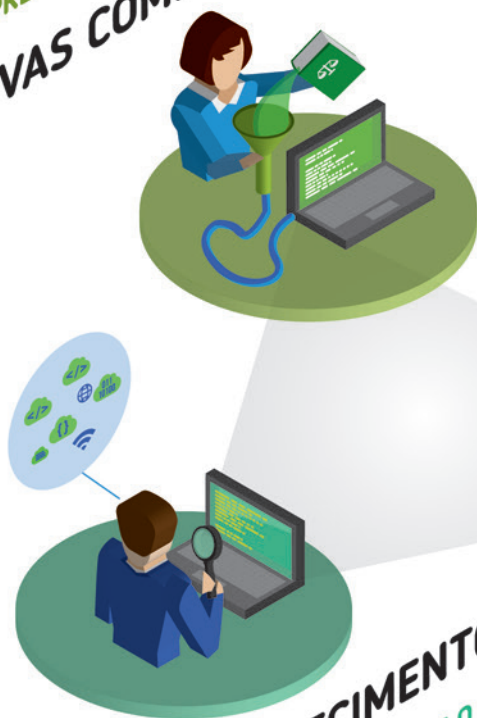
advogados(a)s incluirão profissionais que trabalhem com a parametrização e o treino do aprendizado de máquina e profissionais híbridos, com formação jurídica e domínio em linguagem de programação, que se dediquem a codificação de soluções. São habilidades muito pouco disseminadas no mercado atualmente:

“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? 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.”

TREINO DE MÁQUINAS
(APRENDIZADO DE MÁQUINAS)
NOVAS COMPETÊNCIAS



NOVOS CONHECIMENTOS
CONHECIMENTOS SOBRE O
FUNCIONAMENTO DE
TECNOLOGIAS



**VELHAS HABILIDADES
+ APRIMORADAS**
USO DE FERRAMENTAS
TECNOLÓGICAS

A **segunda transformação** constatada é a necessidade de contrução 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* à um escritório, cenário no qual o advogado a pressão por adaptação de uma ferramenta tecnológica seja capaz de criar espaços de comunicação entre profissionais da área jurídica e técnica, conforme se nota abaixo:

“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 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 num 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 necessário 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 35

dos dados cuja coleta é facilitada 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”.

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.

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 possui.

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 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 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 novos em idade pareciam mais acostumados com o uso da tecnologia, tendo maior facilidade em se comunicar os membros da equipe técnica, os mais velhos pareciam ter receio 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 aos 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 a que mais profissionais se interessem por ela.

Por esta 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, capacidade de tradução de termos jurídicos para estruturas técnicas, criatividade na construção de soluções para problemas complexos, mostram-se 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.

