

O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS

VOCÊ ESTÁ PREPARAD@?

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

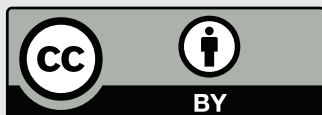
 **FGV DIREITO SP**

CENTRO DE ENSINO
E PESQUISA EM INOVAÇÃO



O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS: VOCÊ ESTÁ PREPARAD@?

*SUMÁRIO EXECUTIVO DA PESQUISA QUANTITATIVA
“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 Getulio Vargas** e da **Google Brasil**.

SUMÁRIO

Ficha Técnica	4
Introdução	6
Os Escritórios estão Preparados para a Advocacia baseada em Tecnologia?	9
1. A Pesquisa Quantitativa: Grau de Inserção Tecnológica dos Escritórios de Advocacia	10
2. Os Principais Resultados	11



INTRODUÇÃO

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 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 e Inovação – CEPI da 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 este 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.

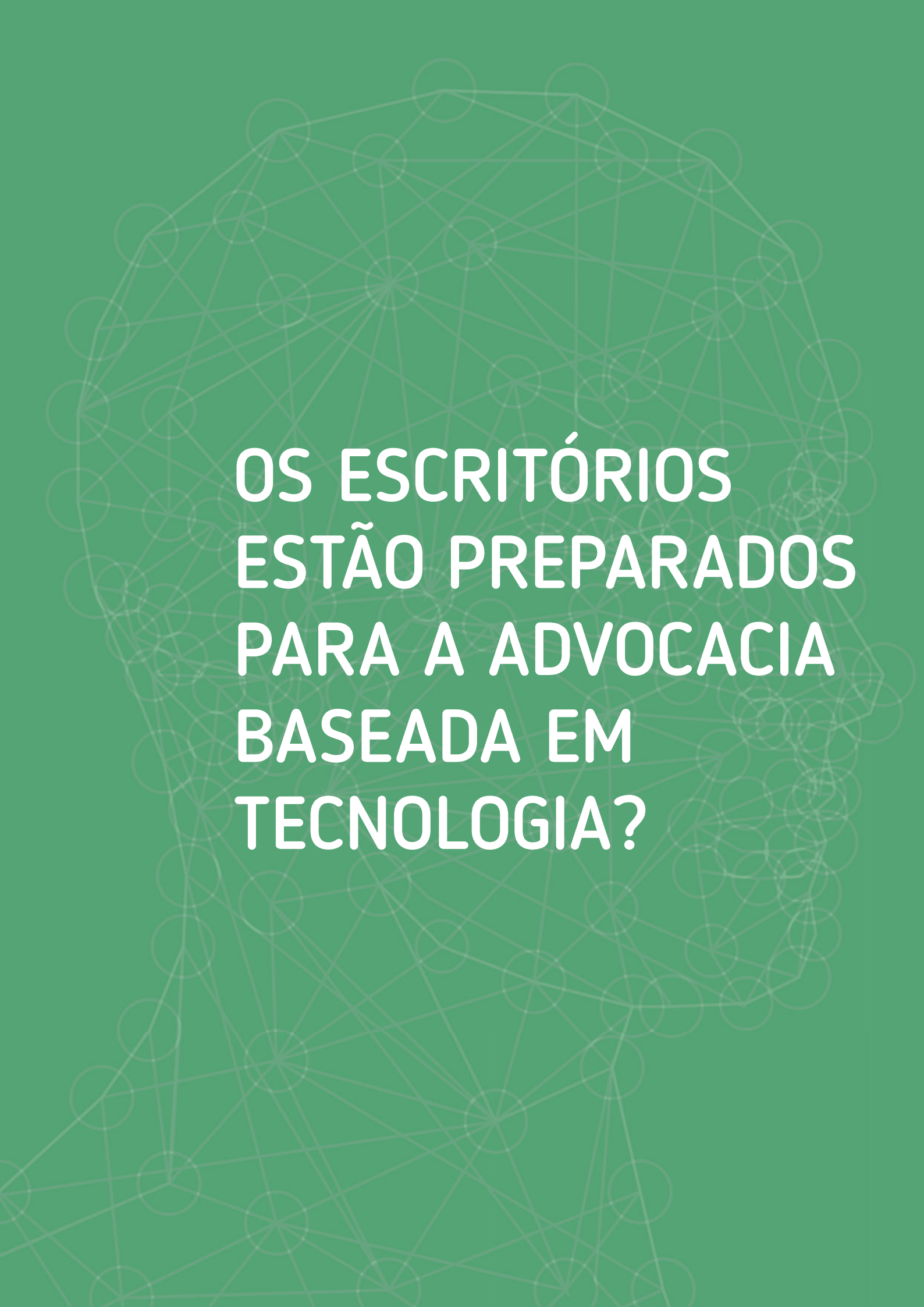
Os dados, informações e conhecimentos obtidos nas três frentes de pesquisa foram então utilizados para tentar responder, de maneira breve, a duas perguntas fundamentais:

(1) Em que medida os profissionais da área jurídica estão preparados para que a sua atividade seja desempenhada com base em tecnologia?

(2) Como podem eles 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 nossos 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?**

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 um milhão e cem mil¹ –, 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 adaptação 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 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.

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. Último acesso em 27/11/2018.

2. Maiores detalhes sobre a metodologia da pesquisa podem ser encontrados no Relatório de Pesquisa, a ser oportunamente publicado.

2. PRINCIPAIS RESULTADOS

De um modo geral, os dados dão lugar a três constatações de grande importância para responder à pergunta que orienta esse 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) 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.

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.

Estas 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 respeito³.

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 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.

Os dados representados em cada gráfico ou tabela a seguir consistem no conjunto de respostas dadas à pergunta correspondente no questionário. Estas 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, 11

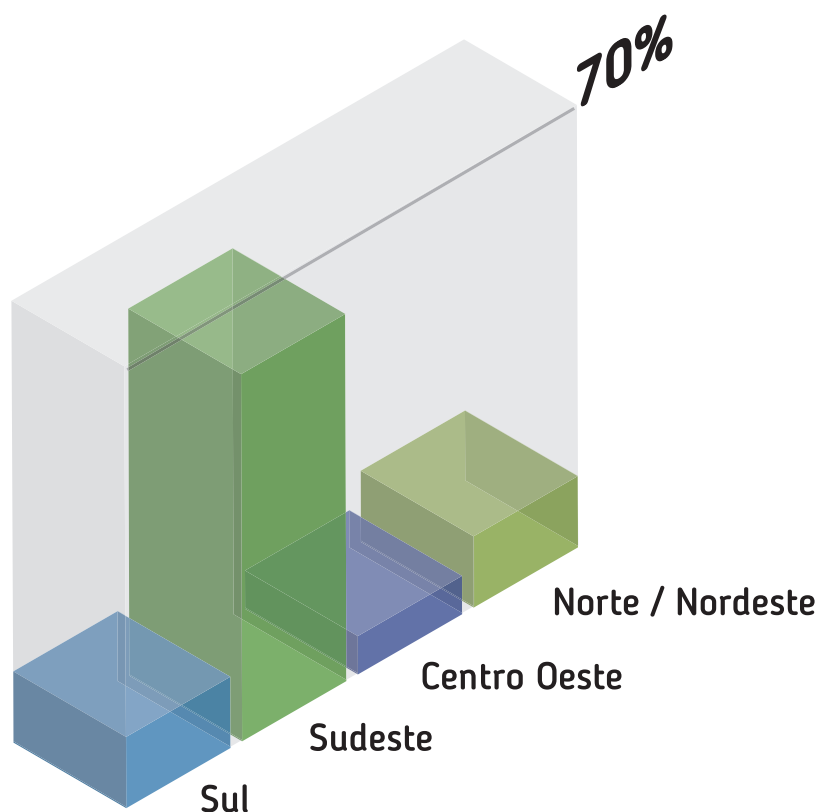
medidos em advogado(a)s atuantes? Em que áreas do Direito eles atuam? Conhecer estas características da amostra é fundamental para que se possa avaliar desigualdades e especificidades do uso de tecnologia no mercado de serviços jurídicos.

- ***A maior parte dos escritórios entrevistados se encontra na região sudeste***

Como se verifica do gráfico, 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 advogado(a)s (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.

Gráfico 1: Divisão dos entrevistados por região do país, em porcentagem.



- ***A maior parte da amostra é composta por escritórios pequenos, com até 10 advogado(a)s atuantes.***

Como se verifica da Tabela 1, abaixo, 62% dos escritórios da amostra possuem até 10 advogado(a)s atuantes. Cabe lembrar, ainda, que foram entrevistados apenas escri-

12 tórios com pelo menos 3 advogado(a)s

na equipe, sendo razoável supor que esse percentual aumentaria significativamente caso escritórios com 2 advogado(a)s e profissionais atuando solitariamente fossem considerados. Diante destes 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 até 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 61 a 100 advogados	5
Mais de 100 advogados	3
Base: Amostra Total	(403)

Número Mínimo:
3 advogados

Número Máximo:
512 advogados

Média:
24 advogados

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%.

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

4. Conforme o PIB sobre a ótica da renda, em 2016, de acordo com dados divulgados pelo IBGE em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9054-contas-regionais-do-brasil.html?=&t=resultados>, último acesso em 27/11/2018.

5. Conforme dados do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil – CFOAB, disponíveis em <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>. Acesso para cálculo do percentual em 27/11/2018

6. Conforme dados do **Observatório do Ensino do Direito**, vol. 2, n. 1, novembro 2014, p. 22, disponível em https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/relatorio_oed_nov_2014quem_oferece_os_cursos_de_direito_no_brasil.pdf, último acesso em 27/11/2018.

Tabela 2: Participação na amostra por área do Direito em que atuam os escritórios, em porcentagem. Resposta espontânea, múltipla.

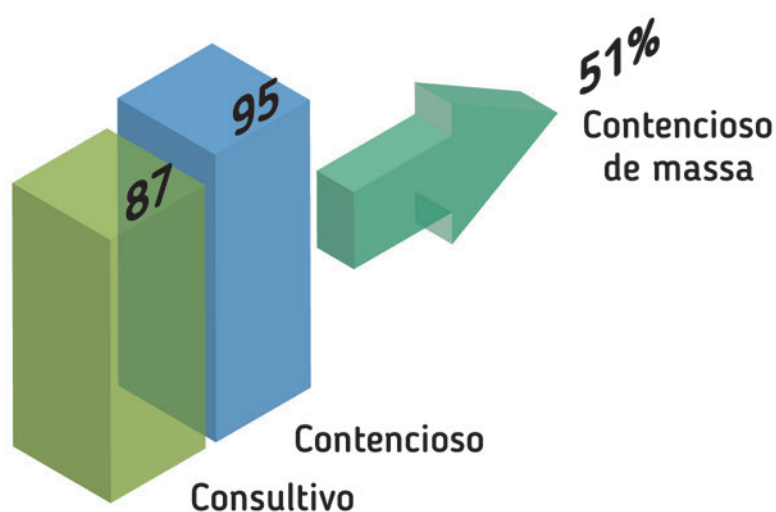
Trabalhista	68
Família / Sucessões	51
Contratos	51
Tributário	48
Imobiliário	41
Recuperação de Crédito	34
Consumidor	31
Administrativo	29
Societário	27
Previdenciário	26
Ambiental	20
Penal	20
Bancário	17
Arbitragem e Resolução de Disputas (Mediação e Conciliação)	15
Falência e Recuperação Judicial	14
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 Elétrico	9
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 Total	(403)

É interessante notar que a área trabalhista (a mais citada em todas as faixas de tamanho de escritórios) possui 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 CNJ⁷, aponta que a Justiça Trabalhista possui apenas 241 assuntos cadastrados, contra 2.286 existentes na Justiça Estadual. Dentre 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 possuem atividade em contencioso atuam no contencioso de massa.*

95% 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.

Gráfico 2 – Atuação em advocacia consultiva ou contenciosa, em porcentagem. Resposta estimulada, múltipla⁸.



Como revelado no Sumário 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 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

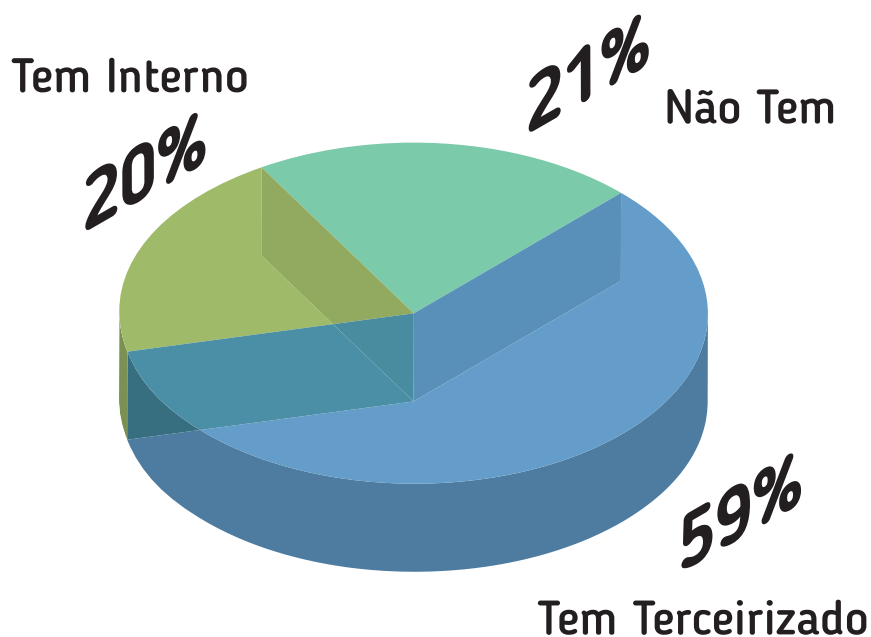
A implantação de tecnologias computacionais avançadas depende da incorporação prévia de infraestrutura tecnológica mais básica, que armazene dados de forma digital e, preferencialmente, estruturada. Essa infraestrutura tem que ser gerida de maneira técnica para ser aproveitada adequadamente. Assim, para 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% possuem profissional de TI interno.

Gráfico 3 - Contratação de serviço de TI, em porcentagem. Resposta estimulada, única.



7. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2018. Brasília, 2018. pp. 181 e ss. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>> . Acesso em: 08 de nov de 2018.

8. 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.

Gráfico 4 – Contratação de profissional de TI por faixas de tamanho dos escritórios. Resposta estimulada, única.

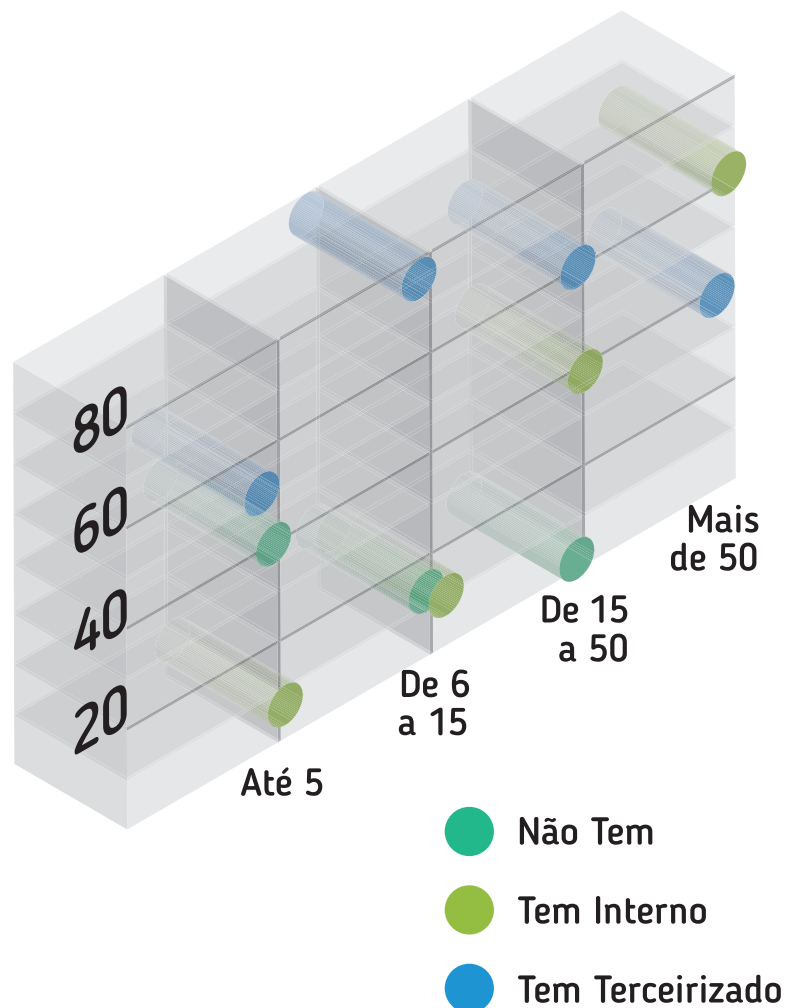


Tabela 3 – Contratação de serviço de TI separada por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

	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)

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.

Gráfico 5 - Uso de *Softwares* de gestão processual, em percentual. Resposta estimulada, única.

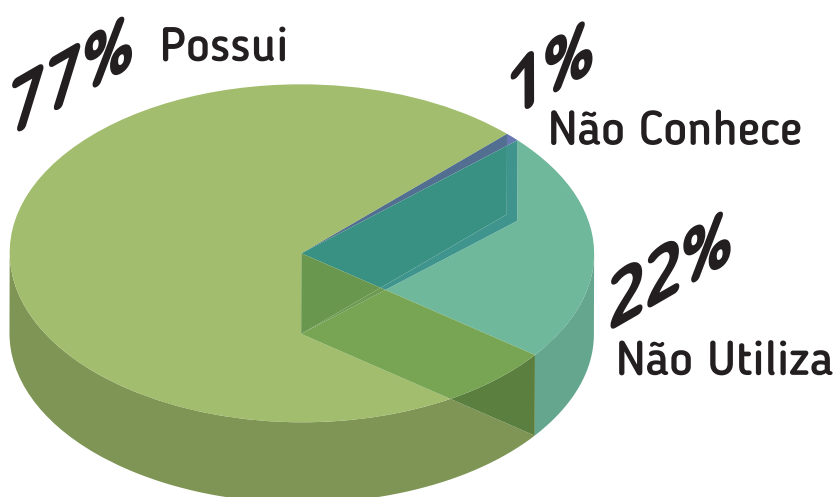


Tabela 4 - Uso de *softwares* de gestão processual separado por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

	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)

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.

Tabela 5 – Uso de *softwares* de gestão processual, em porcentagem. Resposta espontânea, única.

CP-Pro	13	ADVwin	2
Promad - Íntegra	9	Espaider	2
Themis	7	LM - Legal Manager	2
CPJ - Preâmbulo	6	Lawsoft	2
Próprio	6	Itturn	1
Sisjuri (Totvs)	5	Lawyer	1
Legal one	3	Advise	1
Totvs	3	Outros (1 menção)*	12
Novas Jus	3	Outros (2 menções)**	5
Projuris	3	Recusa	1
Astrea	3	Base: usam Gestão Processual	(311)
Datajuri	3		

* Outros (1 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; J uris 365; Google; Kurier; Sigajuri; Sigma 4; Sinapse; Siscjur; Excel; Apis; Sisproc; Genialis; Autojur; WKL ; Peritum.

** Outros (2 menções): Itturn; Jus Manager; Sisea, Auxilium, E-Xyon, Lysis, Qualy, Rjuri, SAP.

- ***Uma pequena maioria dos escritórios da amostra fazem 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 se esperar, o uso de *softwares* de gestão financeira cresce à medida

que cresce 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.

Gráfico 6 - Uso de *softwares* de gestão financeira, em percentual. Resposta estimulada, única.

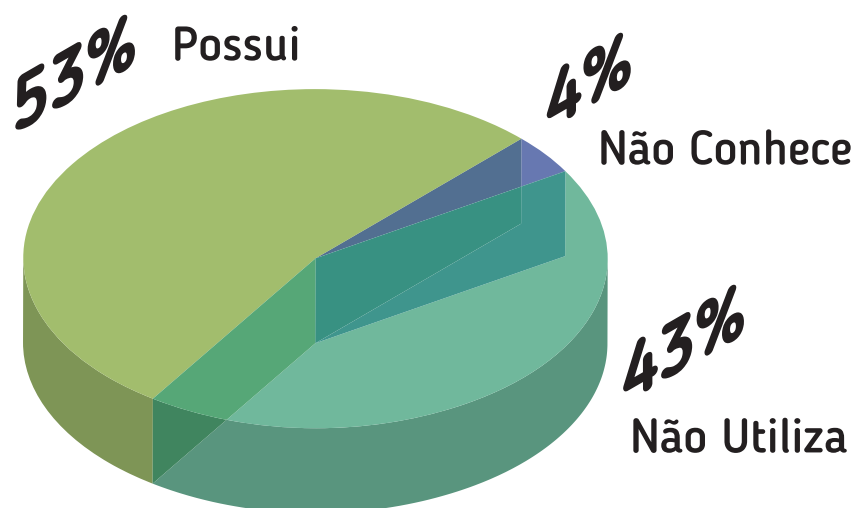


Tabela 6 - Uso de *softwares* de gestão financeira separado por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

	QUANTIDADE DE ADVOGADOS				TOTAL
	ATÉ 5	DE 6 A 15	DE 15 A 50	MAIS DE 50	
Não Conhecem	3	4	4	5	4
Não Utilizam	66	42	18	8	43
Utilizam	31	54	78	87	53
Base: Amostra	(167)	(118)	(78)	(40)	(403)

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%. As porcentagens dos mais

citados, aqui, são próximas das 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).

Tabela 7 – Softwares de gestão financeira utilizados, em percentual. Resposta espontânea, única.

CP-Pro	15	Espaider	1
Sisjuri (Totvs)	7	LM - Legal Manager	1
Totvs	6	Lawsoft	1
PJC - Preâmbulo	4	Conta Azul	1
Próprio	4	Projuris	1
Themis	4	Protheus (Totvs)	1
Legal One	4	Outros (2 menções)*	9
ADVwin	4	Outros (1 menção)**	15
Novas Jus	3	Recusa	2
Promad - Íntegra	3	Não sabe / Não Lembra	8
Legal Manager	2	Base: usam Gestão Financeira	(212)
Astrea	1		

*Outros (2 menções): Iturn; J Financas; Jus Manager; Mastermaq; Datajuri; Qualy; R Juri; SAP; Sisea; Zero Paper.

** Outros (1 menção):Diamond; Lawyer; Controлле ; 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.

Interessante notar que vários dos *softwares* mais citados como usados na gestão financeira dos escritórios são citados também como utilizados na gestão processual, isto é, são *softwares* que possuem 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, isto sugere que as ferramentas não são utilizadas em todas as suas funcionalidades.

2.3 INFRAESTRUTURA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento, neste 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 desta 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 irão variar em cada caso concreto. Assim, modelos e minutas constituem uma ferramenta rudimentar de gestão do conhecimento.

De outro modo, pode-se perguntar quais são as etapas envolvidas na tarefa de se encontrar, a partir de uma descrição dos fatos, o direito aplicável ao caso concreto correspondente. Se se pretende implementar execução automática de qualquer destas etapas, ou mesmo apenas algum auxílio computacional à sua execução, é clara a necessidade prévia da gestão do conhecimento envolvido nesta tarefa.

- ***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 compara 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 este 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 pré-condições 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 tenham sido dadas 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.

Gráfico 7 - Possui área ou pessoa responsável por cuidar da Gestão do Conhecimento, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

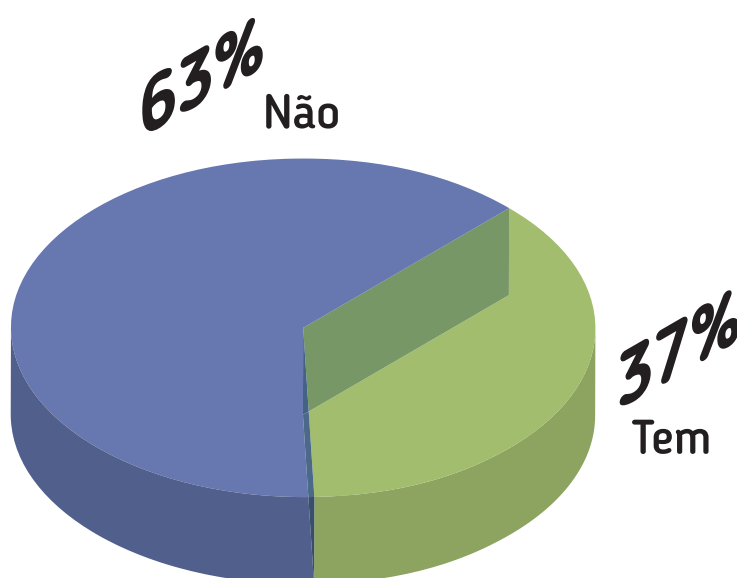


Tabela 8 - Respostas à questão “Possui responsável pela Gestão do Conhecimento” separadas por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

	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)

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 pelo qual deve ser institucionalizada a gestão do conhecimento e, possivelmente, um subdimensionamento de sua importância.

Tabela 9 - Responsáveis pela Gestão do Conhecimento, em porcentagem. Resposta estimulada, múltipla.

CARGO LÍDER	TOTAL
Sócio	39
Outros	17
Advogados	17
Equipe Administrativa	15
Equipe de TI	14
Associado	5
Estagiário	1
Base: Tem Gestão de Conhecimento	(150)

- *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 acima, 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.

Gráfico 8 – Respostas à questão “O escritório possui modelos/minutas para documentos?”, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

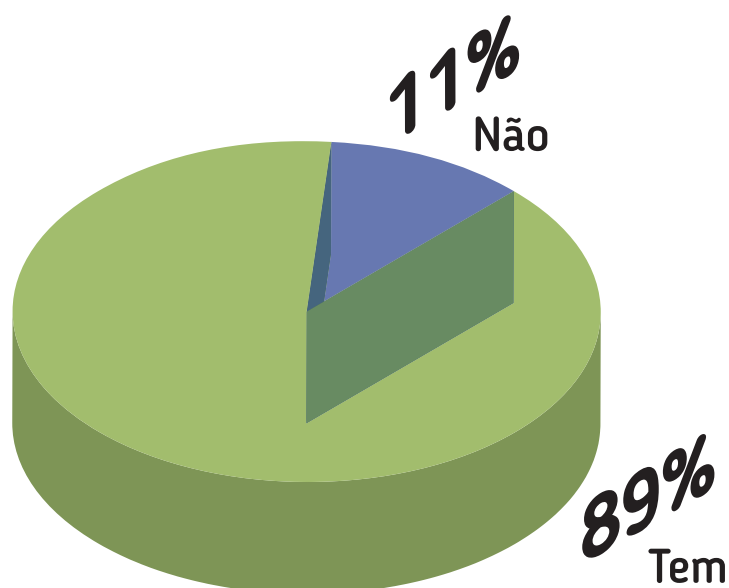


Tabela 10 – Qual a quantidade de documentos tem modelo ou minuta, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

QUANTIDADE DE MODELOS / MINUTAS	TOTAL
A Maioria dos Documentos	51
Alguns Documentos	24
Todos Documentos	18
Poucos Documentos	7
Base: Possui Modelos/Minutas	(358)

- *A maior parte dos escritórios não utiliza bancos de dados de jurisprudência que não estão nos sites dos Tribunais.*

Chama a atenção, além da pouca utilização de bancos de dados de jurisprudência que não sejam os disponibilizados pelos próprios

utilizados. Uma possível explicação para essa pouca utilização é não haver, por parte dos escritórios, a preocupação de se fazer 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.

Gráfico 9 – Acesso a bancos de dados de jurisprudência que não estão disponibilizados nos sites dos Tribunais, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

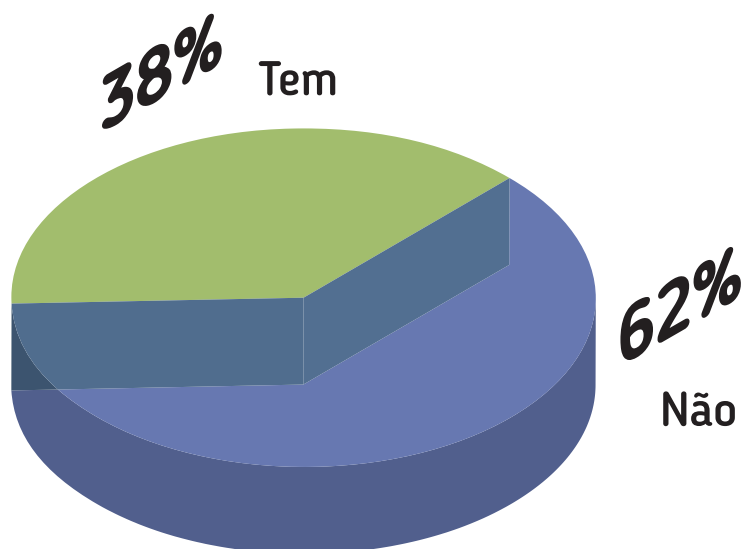


Tabela 11 – Bancos de dados de jurisprudência utilizados, em porcentagem. Resposta espontânea, múltipla.

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
Outros (2 menções)*	16
Outros (1 menção)**	21
Recusa	2
Não sabe / Não Lembra	18
Base: tem banco de dados Jurisprudência	(151)

Outros (2 Menções): Decisões; Infojus; Informador Fácil; Iob; Juris; Juris Síntese; Ltr; Migalhas; Pleno; Próprio; Síntese; Totvs; Web Jur.

Outros (1 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.

- *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 realizar 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.

Gráfico 10 – Utilização de doutrina digital, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

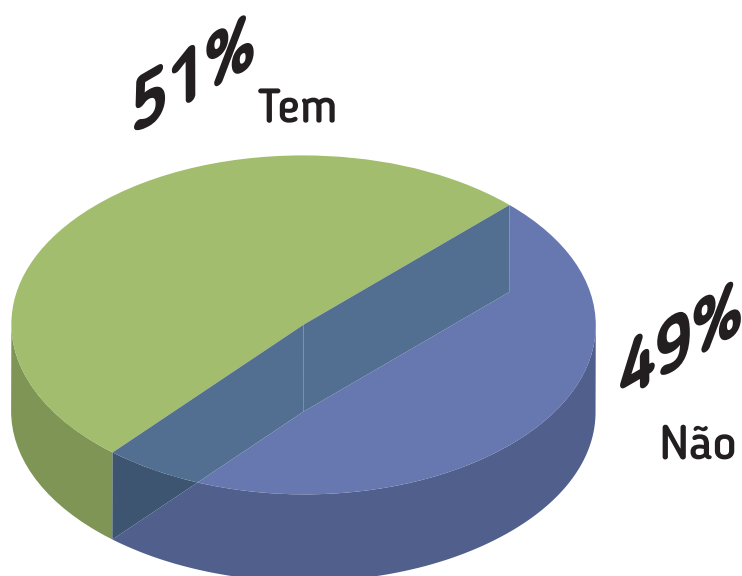


Tabela 12 – Bancos de dados utilizados, em porcentagem. Resposta estimulada, múltipla.

Jus Brasil	13	LTR	2
Revista dos Tribunais	8	AASP	2
Legal One	5	Pleno	2
Lex Magister	3	Promad	2
Juris Plenum	3	CP Pro	2
IOB	2	Saraiva	2
Juris Síntese	2	Outros (2 menções)*	10
Recusa	2	Outros (1 menção)**	15
Fisco Soft	2	Outros (Sem Identificar)	2
Nova Jus	2	Não sabe / Não Lembra	31
Jus Navigandi	2	Base: tem Doutrina Digital	(205)
Banco Próprio	2		

* Outros (2 Menções): Infojus; Coad; Check Point; Conjur; DataJuri; Decisões; Magister; próprio; Bibliotecas Acadêmicas;

**** Outros (1 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

2.4 INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA AVANÇADA

A infraestrutura tecnológica avançada é aquela diretamente relacionada à automação ou 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 automação 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.

Dentre 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 desta 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 este 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 automação não atinja o núcleo da prestação de serviço jurídico desempenhada.

Gráfico 11 – Utilização de *softwares* para geração automática de documentos, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

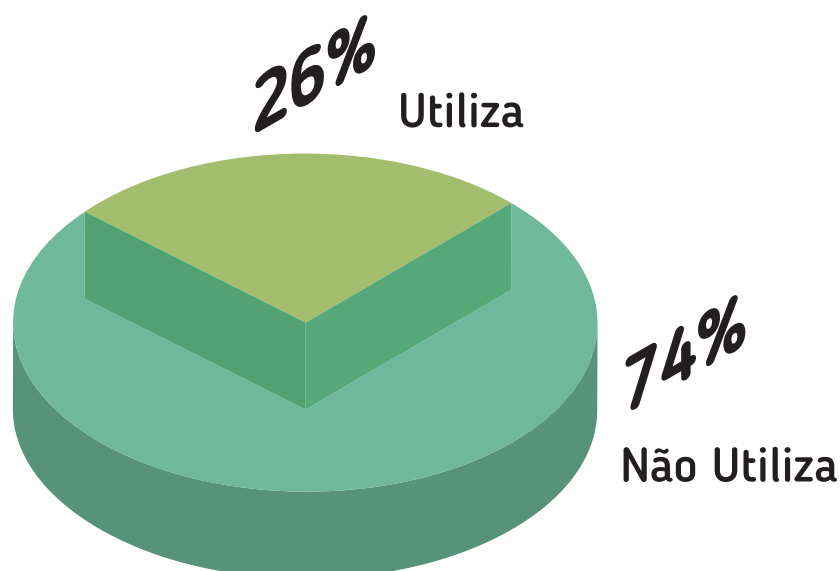


Tabela 13 - Utilização de *softwares* para geração automática de documentos separada por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

	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)

- *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 à *softwares* com funcionalidades avançadas como *Finch* ou *Netlex*.

Gráfico 12 - Uso de *softwares* auxiliares nas atividades jurídicas, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

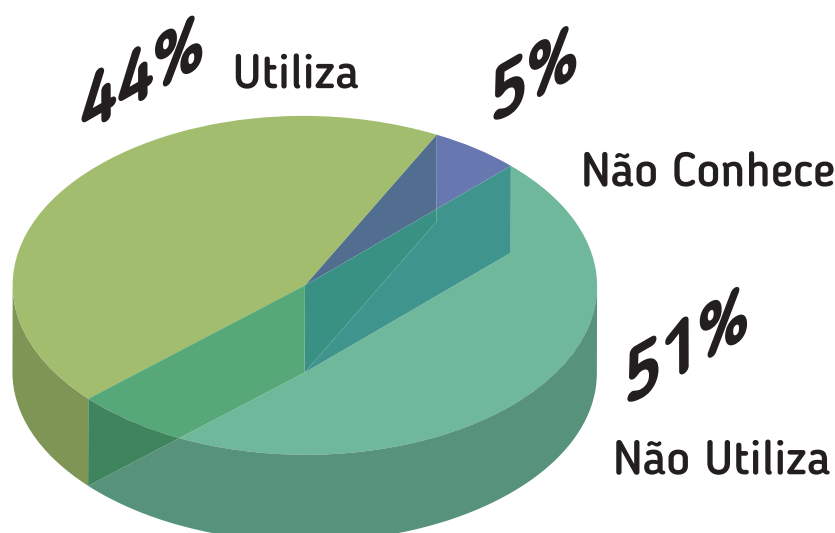


Tabela 14 – Uso de *softwares* auxiliares nas atividades jurídicas separado por faixas de tamanho dos escritórios, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

	QUANTIDADE DE ADVOGADOS				TOTAL
	ATÉ 5	DE 6 A 15	DE 15 A 50	MAIS DE 50	
Não Conhecem	4	3	5	10	5
Não Utilizam	68	49	37	18	51
Utilizam	28	48	58	72	44
Base: Amostra	(167)	(118)	(78)	(40)	(403)

Tabela 15 – *Softwares* auxiliares de atividades jurídicas utilizados, em porcentagem. Resposta espontânea, única.

CP Pro	13	LM - Legal Manager	3
Promad - Íntegra	7	Nova Jus	3
CPJ - Preâmbulo	6	Sisjuri	3
Próprio	6	ADVwin	2
Totvs	6	Lawyer	2
Datajuri	5	Apol / LD Soft	2
Themis	5	PJe	2
Astrea	3	Projuris	2
Espaider	3		
Legal One	3		
		Base: usam <i>software</i> auxiliar de atividade Jurídica	(177)

* Outros (2 menções): E-Xyon; Finch; Juris Plenum; Lysis; Auxilium; Adviser; Sisea; Time Sheet; TJE

** Outros (1 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; Itturn; Juri Síntese; Word – Office; Work site; Evernote.

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. Isto pode decorrer do [29](#)

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 este mercado tem sido bastante alardeada. Não se preparar para estas 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 estes 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. Esta percepção coincide com os dados coletados, que indicam maior utilização de *softwares* em auxílio de tarefas administrativas e organizacionais.

Gráfico 13 - Opinião dos entrevistados sobre o momento em que ocorrerá o impacto do uso de *softwares* na área jurídica, em porcentagem. Resposta estimulada, única.

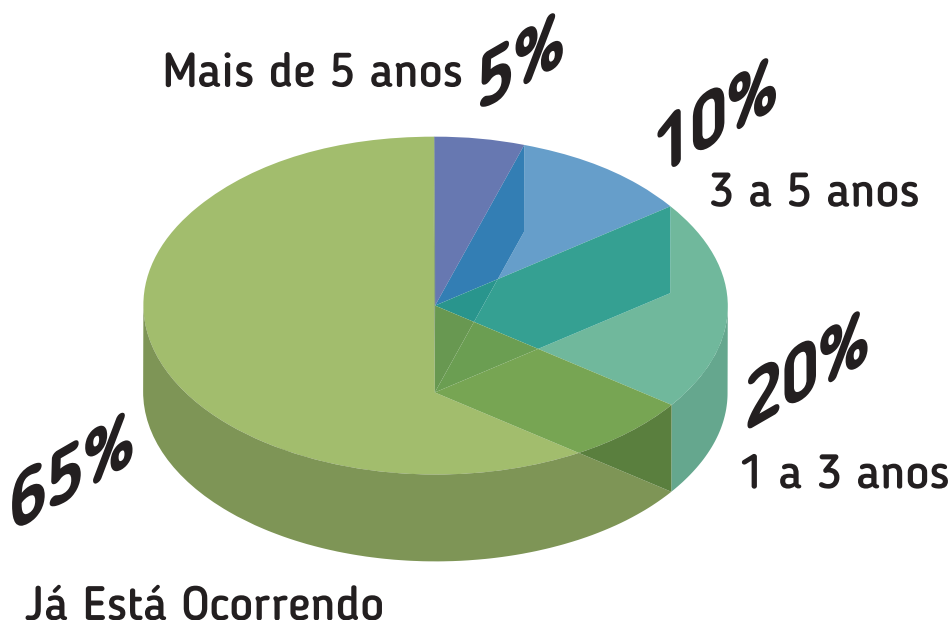


Gráfico 14 – Importância dada pelos entrevistados aos impactos do uso de *softwares* na área jurídica, em porcentagem. Resposta estimulada, múltipla.

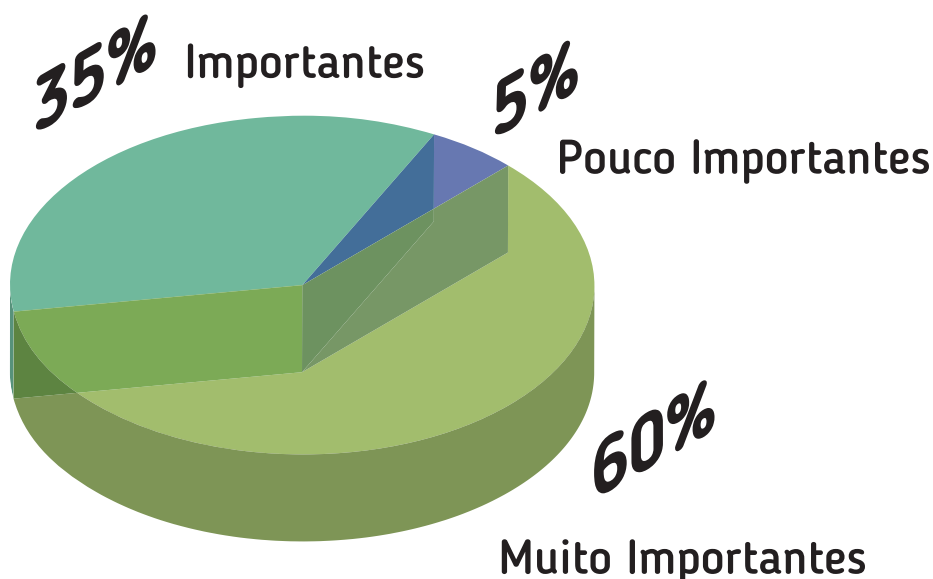


Tabela 16 – Opinião dos entrevistados sobre quais serão os impactos do uso de *softwares* na área jurídica, em porcentagem. Resposta espontânea, múltipla.

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
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 de advogados / paralegal / outros	4
Acesso online / remoto / tempo real	3
Permite gerir vários processos ao mesmo tempo	3
Minimiza erros	2
Reduz quantidade de papel	2
Diminui deslocamentos	2
Outros	10

Tabela 16 (Continuação) – Opinião dos entrevistados sobre quais serão os impactos do uso de *softwares* na área jurídica, em porcentagem. Resposta espontânea, múltipla.

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 software pós reforma trabalhista	0,2
São muito limitados	0,2
Só servem para a área trabalhista	0,2
Vão engessar a área jurídica	0,2
Não sabe / não respondeu	5
Base: Amostra	(403)

