

DIREITO  
V.10 • N.1 • 2024 - Número Temático

ISSN Digital: 2316-381X  
ISSN Impresso: 2316-3321  
DOI: 10.17564/2316-381X.2024v10n1p9-22



## MODERNIZAÇÃO DA ADVOCACIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA ERA DA TECNOLOGIA E PROFISSIONALIZAÇÃO

MODERNIZATION OF LAW PRACTICE: CHALLENGES AND  
OPPORTUNITIES IN THE ERA OF TECHNOLOGY  
AND PROFESSIONALIZATION

MODERNIZACIÓN DE LA ABOGACÍA: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES  
EN LA ERA DE LA TECNOLOGÍA Y LA PROFESIONALIZACIÓN

Alex Daniel Barreto Ferreira<sup>1</sup>  
Samyle Regina Matos Oliveira<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo aborda os desafios e oportunidades da profissionalização da advocacia no contexto das novas tecnologias. Baseando-se em dados de pesquisas e análises qualitativas, o objetivo da pesquisa é analisar o perfil emergente da advocacia brasileira e, a partir disso, propor estratégias para a modernização da profissão. A pesquisa aponta os atuais desafios na gestão de bancas de advogados. Para aprofundar a análise, são propostos três paradigmas da nova advocacia: governança corporativa, profissionalização e a adoção de tecnologias. A governança visa melhorar a gestão e tomar decisões baseadas em dados. A profissionalização, facilitada pelo amplo acesso à informação, busca elevar a qualidade dos serviços e precificação dos honorários. O foco tecnológico é crucial na modernização, mas requer uma abordagem criteriosa. Ferramentas de gestão jurídica, softwares e automação são essenciais para organizar fluxos de trabalho e otimizar tarefas. Além disso, a inteligência artificial generativa, exemplificada pelo Chat GPT, pode ser explorada para aprimorar comunicações com clientes. Em conclusão, a pesquisa reforça que a profissionalização da advocacia é viável por meio da adoção de práticas de governança e tecnologias, sem comprometer o caráter humano da profissão. A inteligência artificial é uma aliada promissora, mas sua implementação deve ser estratégica. A advocacia moderna requer adaptação a esses paradigmas para se manter relevante e eficaz na era 5.0.

## PALAVRAS-CHAVE

Advocacia; Governança; Tecnologias.

## ABSTRACT

This article addresses the challenges and opportunities of professionalizing the legal profession in the context of new technologies. Drawing upon research data and qualitative analysis, the research aims to comprehend the landscape of the Brazilian legal practice and propose strategies for its modernization. The study highlights the current challenges in managing law firms. To delve deeper into the analysis, three paradigms of the new legal practice are proposed: corporate governance, professionalization, and technology adoption. Governance seeks to enhance management and make data-driven decisions. Professionalization, facilitated by extensive access to information, aims to elevate service quality and fee pricing. Technological focus is pivotal in modernization but requires a discerning approach. Legal management tools, software, and automation are essential to streamline workflows and optimize tasks. Additionally, generative artificial intelligence, exemplified by Chat GPT, can be explored to enhance client communications. In conclusion, the research underscores that professionalizing the legal profession is attainable through adopting governance practices and technologies without compromising its human essence. Artificial intelligence is a promising ally, yet its implementation must be strategic. The modern legal practice necessitates adaptation to these paradigms to remain relevant and effective in the era 5.0.

## KEYWORDS

Advocacy; Governace; Technologies.

## RESUMEN

El presente artículo aborda los desafíos y oportunidades de la profesionalización de la abogacía en el contexto de las nuevas tecnologías. Basándose en datos de investigaciones y análisis cualitativos, el objetivo de la investigación es comprender el panorama de la abogacía brasileña y proponer estrategias para la modernización de la profesión. La investigación señala los desafíos actuales en la gestión de despachos de abogados. Para profundizar en el análisis, se proponen tres paradigmas de la nueva abogacía: gobernanza corporativa, profesionalización y adopción de tecnologías. La gobernanza busca mejorar la gestión y tomar decisiones basadas en datos. La profesionalización, facilitada por el amplio acceso a la información, busca elevar la calidad de los servicios y la fijación de honorarios. El enfoque tecnológico es crucial en la modernización, pero requiere un enfoque cuidadoso. Herramientas de gestión legal, programas y automatización son esenciales para organizar flujos de trabajo y optimizar tareas. Además, la inteligencia artificial generativa, ejemplificada por ChatGPT, puede ser explorada para mejorar las comunicaciones con los clientes. En conclusión, la investigación refuerza

que la profesionalización de la abogacía es viable mediante la adopción de prácticas de gobernanza y tecnologías, sin comprometer el carácter humano de la profesión. La inteligencia artificial es una aliada prometedora, pero su implementación debe ser estratégica. La abogacía moderna requiere adaptarse a estos paradigmas para mantenerse relevante y eficaz en la era 5.0.

## PALABRAS CLAVES

Abogacía; Gobernanza; Tecnologías.

## 1 INTRODUÇÃO

A advocacia brasileira se depara com uma série de desafios decorrentes das mudanças nas dinâmicas do mercado jurídico e da crescente integração das tecnologias no cotidiano profissional. A complexidade desse cenário requer uma compreensão profunda do perfil atual da advocacia e a adoção de estratégias inovadoras para aprimorar a gestão dos escritórios e atender às demandas de uma clientela cada vez mais informada e exigente.

Ao longo das últimas décadas, observou-se uma proliferação significativa de cursos de direito e, conseqüentemente, um aumento exponencial no número de advogados e advogadas no Brasil. Essa expansão, embora tenha proporcionado maior acesso à justiça, também trouxe consigo desafios inerentes à competição acirrada e à busca por diferenciação no mercado. A advocacia, antes considerada uma profissão tradicional e estável, passou por uma metamorfose que envolveu a inserção da tecnologia e a necessidade de adaptação às expectativas dos clientes.

Este artigo tem como objetivo analisar o perfil emergente da advocacia brasileira e explorar estratégias de profissionalização que permitam aos advogados enfrentarem os desafios contemporâneos de forma eficiente e eficaz. Por meio da análise de dados provenientes de pesquisas e estudos, examinaremos as particularidades da advocacia atual e os obstáculos para torná-la eficiente à luz das novas tecnologias.

Nossa investigação também enfocará a governança corporativa como um fator fundamental para a profissionalização dos escritórios de advocacia. A incorporação de boas práticas de gestão, aliada ao uso estratégico de tecnologias como softwares de automação e análise de dados, tornou-se crucial para otimizar as operações internas e melhorar a experiência do cliente. Discutiremos como a profissionalização pode impulsionar a capacidade das bancas de advocacia de oferecer serviços mais eficazes, previsíveis e alinhados às expectativas dos clientes.

Além disso, exploraremos a crescente influência da tecnologia no setor jurídico, abordando tanto as oportunidades quanto os desafios que as ferramentas de inteligência artificial e automação trazem para a prática da advocacia. Ao considerar exemplos concretos de como essas tecnologias estão sendo implementadas, demonstraremos como elas podem aprimorar a eficiência dos processos, otimizar a comuni-

cação com os clientes e permitir que os advogados se concentrem em tarefas de maior valor agregado.

Por fim, destaca-se a necessidade de um equilíbrio entre a incorporação da tecnologia e a manutenção da conexão humana no âmbito jurídico. Ao discutir estratégias para integrar ferramentas de inteligência artificial ao atendimento aos clientes, examinaremos como a personalização das interações e a adequação da linguagem podem preservar a relação de confiança e empatia entre advogados e clientes.

Neste contexto de mudanças profundas e constantes, a advocacia brasileira enfrenta a tarefa de se reinventar e adotar abordagens mais eficazes para atender às demandas de um mercado em transformação. A profissionalização da advocacia, impulsionada pela governança corporativa e pela incorporação estratégica de tecnologias, emerge como uma resposta fundamental para assegurar a sustentabilidade e o sucesso dos escritórios de advocacia no ambiente contemporâneo.

## **2 O PERFIL DA NOVA ADVOCACIA. A ASSERTIVIDADE DO DIAGNÓSTICO PARA DEFINIÇÃO DO TRATAMENTO**

Ao longo das últimas décadas tornaram-se comuns os diagnósticos imprecisos ou pautados no senso comum em relação ao crescimento da advocacia brasileira. Em 2010 o Jornal O Globo divulgou um estudo britânico realizado pela consultoria Fast Future que se dedicou a mapear as cem profissões do futuro, e dali vinha a constatação: a advocacia havia se tornado uma profissão do passado.

A constatação tornada pública ganhou a companhia, ao longo da última década, de duas outras informações: a tecnologia ganhava espaço na advocacia a ponto de flertar com a extinção de parte dos profissionais e, concomitantemente, o exercício da profissão havia se tornado alvo de uma disputa predatória dada a proliferação dos cursos superiores de direito e o aumento exponencial do número de advogados e advogadas.

Apesar dos diagnósticos avassaladores, foi apenas no ano de 2021 que o instituto de pesquisas Datafolha se debruçou a entender o perfil da advocacia brasileira, revelando dados para diagnósticos precisos.

O instituto Datafolha revelou, por exemplo, que a advocacia brasileira é majoritariamente autônoma (são 62% do total de advogados e advogadas) e, no ano de 2021, 44% dos advogados e advogadas auferia uma renda mensal de até R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais).

A própria Ordem dos Advogados do Brasil, que divulga o “quadro da advocacia” diariamente por meio do seu sítio virtual, complementa tais informações acrescentando que a maioria dos advogados e advogadas inscritos nos seus quadros se enquadra numa faixa etária dos 26 até os 40 anos de idade, portanto, jovens adultos.

Ao responder os questionamentos formulados pelos pesquisadores do Datafolha, a maioria dos advogados e advogadas respondeu que sua área principal de atuação era a trabalhista (15% dos profissionais) seguido de famílias e sucessões (11%) e criminal (9%). Esse quadro foi parcialmente replicado quando os advogados e advogadas puderam descrever múltiplas áreas de atuação.

Tal perfil, observadas eventuais distorções, revela o quadro de uma advocacia predominantemen-

te jovem, voltada para uma clientela de pessoas físicas e, por fim, remunerada de maneira tímida, tendo em vista que no ano de 2021, a média de remuneração da advocacia superava apenas ligeiramente o patamar de 2 (dois) salários-mínimos correntes.

No ano de 2018 a seccional da Ordem dos Advogados do Estado de São Paulo divulgou um índice de fechamento de escritórios de advocacia que atingia um patamar anual aproximado de 30% (trinta por cento), em grande parte ocasionados pela ausência de novos clientes ou dificuldade de estratégias para manutenção daqueles que já são clientes da banca de advogados.

Apesar do encerramento das atividades de escritórios de advocacia por falta de novos clientes, não é possível afirmar que houve uma redução na busca pelos advogados e advogadas. Em 2022, segundo o anuário da justiça, produzido pela editora Conjur, o Brasil tinha naquele ano 76,5 milhões de processos distribuídos à análise do Poder Judiciário, que representou um acréscimo de aproximadamente 2,5 milhões de processos em relação ao acervo do ano de 2021.

Os números, portanto, se metodologicamente tratados permitem orientar respostas e, tal qual fariam os profissionais da medicina, coordenar uma terapêutica que seja eficaz para atacar as causas do problema.

Se o super adensamento do número de advogadas e advogados é um fenômeno incontornável, os novos profissionais precisam planejar e ordenar sua entrada no mercado para que possam ocupar o espaço perfeito. Esse planejamento passa, por exemplo, pelo preenchimento das informações que devem constar da chamada “Matriz Swot”.

Carvalho (2008) explica que a matriz SWOT é conhecida como a identificação das interações ambientais que adaptamos e desenvolvemos. A concepção da matriz teve sua origem na década de 1970 na Universidade de Harvard. O “SWOT” da sigla responde objetivamente por *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Construir um plano de negócios, nesse cenário, passa por identificar suas próprias forças (ex: boas conexões, boa inserção em determinado espaço), fraquezas (ex: pouca experiência, baixa capacidade investimento), oportunidades (ex: surgimento iminente de uma nova tese a partir de uma nova lei ou mudança de uma lei antiga) e ameaças (ex: aumento exponencial de profissionais do direito).

Identificadas as variáveis da matriz SWOT, é preciso pensar em ferramentas que possam neutralizar as ameaças (ex: demonstração de seus diferenciais para impulsionar sua advocacia) e fraquezas (ex: qualificação profissional), ressaltando as forças (ex: amplificação de conexões) para aplicá-las em cenários de oportunidade (ex: divulgação, em ambientes adequados, de seus conhecimentos sobre determinado tema).

Noutro giro, uma advocacia majoritariamente jovem, por exemplo, não pode se furtar de utilizar a tecnologia a seu favor, otimizando as rotinas de trabalho, oferecendo respostas rápidas aos clientes que são sedentos por informação e metrificando a satisfação da clientela com a qualidade do serviço prestado. Afinal o cliente que já pertence à base do (a) advogado (a) tem um grande potencial promotor, embora também possa se tornar um detrator.

Um indicador essencial de ser metrificado, nesse sentido, é o chamado *Net Promote Score* (NPS), que reflete exata e precisamente a satisfação do cliente, classificando-os como “detratores”, “neutros” ou “promotores”.

O NPS, pensado por Fred Reicheld na obra “A pergunta definitiva”, pode ser extraído a partir de

perguntas muito simples dirigidas aos clientes de uma banca de advogados (as), como por exemplo: i) De 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar meus serviços a um amigo ou a um parente? ii) O que há de ruim nos meus serviços? iii) O que eu posso fazer para tirar 10?

A disponibilidade de um atualizado banco de dados de clientes permite que tais perguntas sejam formuladas à clientela por e-mail ou por aplicativos de mensagens de texto, a exemplo do *Whatsapp*. Por outro lado, a acurácia dessas informações deve ser a mais precisa e menos direcionada possível, para que assim, e somente assim, a banca de advogados (as) possa tomar decisões assertivas.

Tal qual pensado por Reicheld (2006), o índice NPS, em continuidade à obtenção das informações e após subtração do percentual de promotores do percentual de detratores. possibilitará qualificar a banca de advogados (as) em zonas: i) crítica (entre -100 e -1), ii) de aperfeiçoamento (entre 0 e 49), iii) de qualidade (entre 50 e 74) e iv) de excelência (entre 75 e 100).

A qualificação da banca de advogados (as) em uma das zonas descritas pelo indicador NPS é tão relevante para a tomada de decisões quanto foi relevante a pesquisa Datafolha que jogou luz ao perfil da advocacia brasileira, nos permitindo a pensar em orientações e soluções para equacionamento dos desafios enfrentados na gestão legal.

Se o grande salto qualitativo para relevantes áreas do conhecimento como a medicina está quase totalmente relacionada à acurácia dos diagnósticos a partir da precisão dos exames, muito possivelmente será esse mesmo dever de análise de dados que permitirá às gestões legais e à advocacia superar os maiores desafios dos próximos anos.

### **3 OS PARADIGMAS DA NOVA ADVOCACIA. A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CAMINHO PARA PROFISSIONALIZAÇÃO DA ATIVIDADE**

A coordenação de esforços desencadeada pela Ordem dos Advogados do Brasil, suas seccionais e especialmente pelas Escolas Superiores da Advocacia ou pelos Comitês e Centros de Estudos guarda especial relevância para formação e sobrevivência de novas bancas de advogadas e advogados.

O advogado Rafael Lara Martins (2022, p. 150), ao colaborar para a obra coletiva “A nova era da gestão jurídica: contextos e soluções” defende, por exemplo, que a profissionalização da advocacia não é apenas uma necessidade básica, capaz de qualificar a atividade dos advogados e advogadas, como ao fim poderá responder por um incremento na precificação dos honorários.

Também Martins (2022, p. 150) defende que o amplo acesso à informação, o que inclui a ativa qualificação de profissionais promovida pela Ordem dos Advogados por meio da ESA, desonera significativamente os custos financeiros de profissionalização dos escritórios de jovens advogados e advogadas.

Os softwares de gestão jurídica, cada mais vez alinhados com as novas tecnologias, se encarregam de armazenar e sistematizar informações, sejam elas as informações cadastrais de clientes e processos, ou até mesmo os indicadores de desempenho da banca de advogadas e advogados, encarregando-se, por vezes, a automatizar processos de comunicação.

É sabido que algumas seccionais da Ordem dos Advogados da Bahia (OAB) fornecem licenças gratui-

tas de softwares jurídicos por tempo determinado aos jovens advogados (as). Evidentemente cada banca precisa conhecer as suas necessidades e, a partir delas, checar a funcionalidade de cada software.

Segundo Chacon (2023, p. 219) é desejável que a sistematização de dados ocorra, seja por meio dos softwares de gestão ou mesmo por uma planilha eletrônica organizada e que permita, entre outras coisas, uma precisa quantificação do acervo processual que viabilize o exercício de *valuation*, de curial relevância para avaliação quanto à admissão de novos sócios ou realização de novos investimentos.

A partir da concentração de dados as decisões podem ser pautadas em parâmetros seguros: escolher novas áreas de atuação, excluir do portfólio as áreas pouco rentáveis, eleger os processos estratégicos e até mesmo organizar os fluxos de trabalho, tornando assim mais racionais os processos produtivos.

Os fluxos de trabalho bem desenhados respondem pela otimização dos trabalhos e, ao contrário daquilo que costuma se imaginar, não são aplicados apenas a grandes escritórios de advocacia. Os profissionais da advocacia, sejam eles jovens ou experientes precisam ter uma rotina de trabalho que inclua, por exemplo, o fluxo de entrada de clientes, dinâmicas de preparação de audiências, prazos internos para atendimento de demandas, entre outras.

A isso se costuma chamar de procedimento operacional padrão ou POP, que é definido pela literatura como um documento que formaliza tarefas repetitivas dentro de uma organização. Em algumas bancas de advogados (as) o POP pode ser chamado de manual de procedimentos ou manual operacional.

O processo de profissionalização pressupõe previsibilidade, que não é apenas indispensável para a própria banca de advogados (as), mas para atender às necessidades de clientes que anseiam pelo atendimento de suas demandas, inclusive no que tange à comunicação.

Na ausência de dados mais precisos sobre as maiores reclamações de clientes a respeito dos serviços prestados por bancas de advogados (as), a Análise Advocacia, responsável pela edição de respeito anuário, ouviu executivos jurídicos a respeito de suas principais queixas na lida com as bancas de advocacia.

Os resultados apresentados pelo anuário em 2021 revelam que 58% (cinquenta e oito por cento) dos executivos jurídicos que lidam diretamente com bancas terceirizadas vivenciam, ao menos em parte, problemas com a má gestão desses escritórios. Na mesma pesquisa, os executivos jurídicos sinalizam para uma necessidade de flexibilização do mercado da advocacia para bancas estrangeiras.

Pesquisas como essa, realizada pela Análise Editora, nos convidam a refletir sobre os procedimentos adotados nas bancas brasileiras, que por vezes demonstram ainda apoiar majoritariamente sua atuação num método que se apresentou eficaz nas décadas anteriores, quando a personificação da figura do advogado ou da advogada era suficiente para estabelecer um liame de confiança entre cliente e profissional.

Tanto é assim, que o mercado jurídico brasileiro aceitou, inclusive sob o ponto de vista legal, até os anos de 1990, a figura do (a) advogado (a) provisionado, popularmente conhecidos como rúbulas.

Não se critica aqui a grande colaboração prestada por esses profissionais à história do país, a exemplo que fizeram Cosme de Faria ou Luís Gama, que dado seus históricos destacados de atuação inclusive passaram a povoar o imaginário popular, mas o convívio dos jurisdicionados com tais profissionais só se justifica num ambiente altamente pessoalizado, de absoluta confiança na pessoa do advogado (a) e não, necessariamente, no índice de alta especialização dos serviços prestados por uma banca.

Superar tais paradigmas de um modelo de advocacia que se consolidou no Brasil dos anos de 1960

e 1970 é um desafio para novas gerações que, malgrado tragam consigo as experiências de uma perspectiva de mundo completamente diferente, é ainda formada sob os auspícios de grades curriculares de bacharelados em Direito fortemente inspirados em modelos da segunda metade do século XX.

Na esteira de todas as discussões a respeito da mercantilização da advocacia, vedada pelo Estatuto da OAB, é preciso destacar que a indesejada mercantilização da profissão nada tem a ver com a adoção de uma governança corporativa e profissional, empreendedora, dos escritórios de advocacia, sejam eles pequenos, médios ou grandes.

Por isso, pouco importa se a banca é portentosa ou se mais modesta, em regra os clientes que a procuram são desejosos de saber quais serão os próximos passos. Querem saber em quanto tempo se ajuizará a ação, quanto deve demorar o parecer solicitado, quais foram as atualizações da demanda, a quem devem se reportar na busca por informações e, por qual lapso devem esperar até que uma nova atualização lhe seja encaminhada.

Os padrões de atendimento das bancas de advocacia podem e devem constar de um *workflow*. O *workflow* é capaz de organizar os aspectos informacionais e de gerenciamento orquestrado das atividades de um escritório de advocacia.

A título de exemplo, o *workflow* pode difundir a informação de que após atendimento inicial de um cliente, se fixará prazo para apresentação de uma proposta de honorários que será preenchida por “mala direta” após indicação dos valores em uma planilha eletrônica (automação).

Esse mesmo fluxo de trabalho pode estabelecer que o padrão de resposta positiva ou negativa será catalogado para fins de contabilização do índice de sucesso das reuniões de prospecção (ciência de dados), permitindo um ajuste de rumos por ocasião da apresentação de novas propostas.

A adoção das boas práticas é essencial para que essas respostas sejam sempre oferecidas, garantindo assim um relevante índice de satisfação dos clientes de uma banca de advogados (as), além da potencialização desses clientes como verdadeiros prospectores, que ao fim e ao cabo serão responsáveis pela renovação sustentável do acervo processual de uma banca de advogados.

É bem verdade, contudo, que a otimização e conferência rígida da obediência desses fluxos de trabalho podem ter como aliadas as ferramentas tecnológicas, sejam elas de ciência de dados ou de automação de processos, e que ganham especial relevância na formulação de um modelo de negócios atual e responsivo às demandas do mercado jurídico.

## 4 A TECNOLOGIA COMO INSTRUMENTO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA ADVOCACIA

Se a advocacia não pode perder oportunidades de inserir a tecnologia como força motriz de seus planos de negócios, é preciso aprender como aplicá-la de maneira a produzir os efeitos esperados, normalmente relacionadas à possibilidade de conferir maior eficiência aos pilares de gestão legal.

Em dezembro de 2022, o site da FGV, tornou público um estudo que está sendo desenvolvido pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da Escola de Direito de São Paulo (FGV Direito SP) sobre a formação da advocacia do presente e do futuro. “A pesquisa trabalha em três vertentes: as ha-

bilidades e competências exigidas dos profissionais da advocacia; novas áreas e oportunidades para a prática jurídica e; o papel e os desafios da formação jurídica” (FGV, 2022, on-line).

O avanço tecnológico se reflete em novas demandas, serviços e atividades para o setor jurídico. Diante desse cenário, os escritórios/organizações jurídicas passaram a ter áreas emergentes, gestão<sup>3</sup>, negócios<sup>4</sup>, inteligência de dados e analytics<sup>5</sup>, regulatório e relações institucionais<sup>6</sup>, compliance, inovação<sup>7</sup>, proteção de dados<sup>8</sup>, consultivo<sup>9</sup>, negociação<sup>10</sup>, contencioso estratégico<sup>11</sup> e outsourcing jurídico<sup>12</sup>.

De acordo Olívia Pasqualetto, uma das autoras do estudo da FGV Direito SP,

“nem todas as áreas mapeadas emergentes são efetivamente novas, mas ganham novas roupagens e demandas por novas competências e habilidades” (FGV, 2022, on-line).

A pesquisadora também ressalta as habilidades cada vez mais buscadas pelos escritórios de advocacia no país: “além do conhecimento técnico jurídico, básico a qualquer advogado(a), também passaram a ser muito valorizadas atualmente as chamadas *soft skills*, tais como a habilidade de trabalhar em grupo de forma colaborativa e a capacidade de adaptação a mudanças (FGV, 2022, on-line).

Zavaglia Coelho (2022, p. 48) sustenta que a tecnologia e a ciência dos dados são apenas ferramentas para otimizar tarefas e auxiliar na tomada de decisões. Ainda segundo o autor “[...] a tecnologia não coloca em risco o Direito, mas potencializa tudo que fazemos”.

Atenta ao potencial considerável das ferramentas de inteligência artificial generativa que em 2023 foi representada fortemente pela ferramenta “Chat GPT” desenvolvida pela empresa Open AI, a Editora Análise organizou um webinar em 23 de março de 2023 justamente para tratar das relações da nova ferramenta com a advocacia.

Na ocasião, a advogada Larissa Galimberti, da banca Pinheiro Neto Advogados destacou que no universo de informações que norteava a tomada de decisões do escritório do qual ela é sócia, consta que aproximadamente 68% (sessenta e oito por cento) das atividades atualmente desenvolvidas pelos advogados e advogadas podia ser substituída por uma ferramenta de inteligência artificial.

Longe de desmerecer as qualidades do (a) profissional do direito, a estatística mencionada por

3 Em Gestão há seis funções/habilidades requisitadas pelas organizações jurídicas brasileiras: c-levels; gestor de projetos; coordenador jurídico; gerente de conhecimento; gestora de risco; legal ops.

4 Na categoria Negócios são quatro funções: desenvolvedor de negócios; empreendedor jurídico; marketing jurídico; legal copywriter.

5 Em Inteligência de Dados e Analytics são três áreas de atuação: analista de dados jurídico; arquiteto jurídico e engenheiro jurídico.

6 Em Regulatório e Relações Institucionais também são procuradas três funções: advocacia de relações; institucionais/governamentais; advocacy; analista de políticas públicas.

7 Em Inovação buscam profissionais: gestor de inovação; legal designer.

8 Em Proteção de Dados: coordenador de proteção de dados.

9 Em Consultivo destaque para área de marketing e tecnologia: Assessor jurídico; advertising lawyer; oficial de transferência de tecnologia; profissional de compliance; consultor de e-discovery.

10 Em Negociação: mediador/conciliador

11 Em Contencioso Estratégico: disputes/legal counsel

12 Outsourcing Jurídico: secondment jurídico.

Galimberti nos provoca a pensar em como domar as forças da inteligência artificial para racionalizar a atividade das bancas de advocacia.

Com efeito, as ferramentas de inteligência que agora miram no potencial do Chat GPT são apenas soluções estatísticas aplicadas a uma base de dados capaz de realizar tarefas específicas. Não se deve apostar, portanto, na genialidade de uma ferramenta, especialmente porque a sua operacionalização depende muito mais da intervenção humana do que da própria autonomia da Inteligência Artificial.

Sobral de Souza e Ferraro (2020), pouco menos de três anos antes da publicação desse artigo celebravam a criação do “robô advogado” Eli, desenvolvido pela *Lawtech* Tikal Tech, que tinha a função de colaborar na coleta de dados, na organização de documentos, na execução de cálculos, no acompanhamento de processos, na interpretação das decisões judiciais, na criação de relatórios complexos, entre outros.

O que há de revolucionário nas ferramentas generativas é justamente a capacidade cognitiva e o potencial para realizar determinadas atividades com eficiência e segurança a partir de uma rotina de aprendizado de máquinas (machine learning). Assim, o tempo antes gasto pelo advogado ou advogada, pode ser revertido em prol da construção de novas conexões ou do desenvolvimento de novas teses.

Uma dificuldade usualmente relatada por jovens advogados e advogadas decorre do desafio em classificar aqueles casos que podem ser tratados por método repetitivo daqueles casos que exigem uma análise pessoal, que se permita demorar. Aquilo que é objetivo e repetitivo pode e deve ser tratado de maneira célere.

Se no presente artigo discutimos o proveito desses instrumentos no auxílio da gestão de escritórios de advocacia, o Poder Judiciário já tem desenvolvido esforços para otimizar suas atividades. Berwig, Huppfer e Faria (2022), por exemplo, descrevem as experiências dos Tribunais Superiores brasileiros com as ferramentas denominadas Victor, no Supremo Tribunal Federal e Sócrates no Superior Tribunal de Justiça.

Na advocacia, as ferramentas generativas podem ser úteis também para auxiliar nas pequenas comunicações com clientes. Automatizar a remessa de mensagens ou e-mails redigidos de maneira simples e direta sobre os passos de um processo pode ser importante para conter a sensação de abandono de um cliente mais sedento por informações.

Há aqui, contudo, uma necessidade de se atenuar a linguagem dos robôs. No campo das relações entre cliente e advogado (a), o toque de personalidade é, como já dissemos anteriormente, fator de alta relevância para o estabelecimento de conexões sólidas. Daí que as bancas de advogados (as) devem usar a rotina de aprendizado de máquinas para ensinar a Inteligência Artificial a desenvolver um método de fala parecido com aquele que é utilizado por profissionais que compõem a banca.

O Chat GPT, por exemplo, permite que se ensine de maneira rápida e objetiva a imitar textos produzidos pelo usuário. Uma boa sugestão é a seguinte: o usuário diz à ferramenta que vai mostrar alguns textos produzidos por ele (a) e que o objetivo da máquina é imitá-los. Complementarmente, o usuário diz que mostrará exemplos e o robô deve sempre dizer “Próximo”, até que usuário diga “Concluído” e não antes.

Como resultado a ferramenta passará a mimetizar sua forma de escrita de acordo com aqueles textos que foram apresentados a título de exemplo, sendo esperado que em pouco tempo os textos produzidos pela inteligência artificial se alinhem muito com a forma de escrever utilizada pela banca.

Em fato todas as ferramentas capazes de sistematizar informações em base digital com foco em

resultados, desde uma planilha eletrônica até a feição de uma mala direta podem ser classificadas como soluções de inteligência artificial, e são definitivas aliadas da advocacia moderna.

Os exemplos tratados nesse capítulo decorrem de experiências bem-sucedidas e que podem ser aplicadas observadas as dinâmicas próprias de cada banca, mas sempre observadas como ferramentas auxiliares para tomada de decisões, jamais como elemento central da produção.

## 5 CONCLUSÕES

O presente artigo realizou uma sintética e objetiva abordagem a respeito dos desafios enfrentados para implementação das novas tecnologias no processo de profissionalização das bancas de advocacia brasileiras.

Para compreender a dimensão do problema foram analisados dados extraídos de pesquisas, a exemplo daquela realizada pelo Instituto Datafolha, que recentemente diagnosticou as particularidades do novo perfil da advocacia brasileira, inclusive com recortes de gênero, raça, faixas etárias e áreas preferenciais de atuação.

Também ao longo do presente artigo foram analisados qualitativamente dados produzidos pelo Conselho Nacional de Justiça que tratam do crescimento do número de processos judiciais distribuídos. Também foram estudados os dados divulgados pela Ordem dos Advogados do Brasil e suas seccionais, que tratam do crescimento do número de advogados e advogadas, mas também do índice de encerramento das novas bancas.

A análise qualitativa desses dados permitiu a formulação de hipóteses concretas a respeito do processo de profissionalização da advocacia, que deve envolver o manejo de ferramentas de gestão corporativa, a exemplo da criação dos *workflows* e dos padrões operacionais.

A teor do que se produziu no presente artigo, é preciso que a advocacia esteja inequivocamente ciente de que a adoção de padrões corporativos nada tem a ver com indesejada mercantilização da advocacia. Aliás, parte da conclusão desse trabalho, reside na ideia de que empreender e inovar são verbos que devem necessariamente ser conjugados pela advocacia que pretende se inserir na era da advocacia 5.0.

Além disso, foi possível inferir que a utilização de novas tecnologias, muito longe de ser uma barreira intransponível, deve ser vista como uma aliada para bancas de advogados (as) que pretende trilhar o caminho da profissionalização, notadamente em razão da possibilidade oferecida por tais ferramentas no caminho de tornar a atividade mais eficiente.

Por fim, se concluiu que as novas tecnologias, sejam elas utilizadas como ciência de dados, ferramenta de automação, ou generativa, podem e devem ser instrumentos auxiliares de tomadas de decisão para a advocacia, que deve focar suas energias na realização de atividades que exijam intervenção qualificada.

## REFERÊNCIAS

ANÁLISE EDITORA. Chat GPT: O que a IA pode fazer pela advocacia? **YouTube**, 13 de março de 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=yl37JLpj0gE>. Acesso em: 22 ago 2023.

CARVALHO, G. DE A. S. 'Novos produtos' como competência do advogado. **Revista Direito GV**, v. 4, n. 1, p. 187-205, jan. 2008.

CASTELO JÚNIOR, C.; TURETA, C. A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advocacia empresarial brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 813-831, nov. 2014.

CHACON, L. F. R. **Gestão e estratégia para advogados**. São Paulo: Saraiva, 2022. E-book.

CONSULTOR JURÍDICO. **Anuário da Justiça Brasil 2023**. Brasília: 2023. Disponível em: <https://anuario.conjur.com.br/pt-BR/profiles/78592e4622f1-anuario-da-justica/editions/anuario-da-justica-brasil-2023>. Acesso em: 18 set 2023

FARIA, Catia Andrioli; HUPFFER, Haide Maria; BERWIG, Juliane Altmann. A inteligência artificial na advocacia: principais impactos e desafios. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, n. 1045, p. 205-225, nov. 2022.

FERREIRA, Flávio; GALF, Renata. Pesquisa inédita revela perfil econômico e de atuação da advocacia do país. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 7 maio 2021.

PORTAL FGV. A pesquisa futuro das profissões jurídicas aponta que áreas de marketing, gestão e tecnologia serão destaque nas organizações jurídicas. **FGV**, 20 dezembro 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-revela-27-novas-funcoes-advogados-futuro>. Acesso em: 30 ago. 2023.

LARA MARTINS, Rafael. Gestão de escritório e o mundo real – o dono que quer crescer. *In*: **A nova era da gestão jurídica**: contextos e soluções. São Paulo: Évora, 2022. p. 141-150.

REICHFEILD, Fred. **A pergunta definitiva**. Belo Horizonte: Bain Company, 2006.

SOBRAL DE SOUZA, Patrícia Verônica Nunes Carvalho; FERRARO, Angelo Vigliani. Inteligência Artificial e as novas demandas da profissão jurídica. **Revista de Direito Constitucional e Internacional: RDCI**, São Paulo, v. 28, n. 119, p. 339-358, maio/jun. 2020.

ZAVAGLIA COELHO, Alexandre. Aplicação da Inteligência Artificial (ChatGPT) nos escritórios de

advocacia. **Reunião da Seccional CESA Sergipe**, 2023, Aracaju, Sergipe.

ZAVAGLIA COELHO, Alexandre. Legal design: da ciência de dados ao visual law. *In*: **A nova era da gestão jurídica**: contextos e soluções, São Paulo: Évora, p. 45-57, 2022.

---

**Recebido em:** 22 de Setembro de 2023

**Avaliado em:** 20 de Janeiro de 2024

**Aceito em:** 20 de Março de 2024

---



A autenticidade desse artigo pode ser conferida no site <https://periodicos.set.edu.br>

Copyright (c) 2024 Revista  
Interfaces Científicas - Direito



Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

---

1 Mestre em Direito; Advogado. Professor da Faculdade de Direito 8 de Julho (SE). E-mail: alexdbferreira@gmail.com

2 Doutora em Direito pela UFBA; Advogada; Professora da Universidade Tiradentes/SE; Vice-diretora pedagógico-administrativa da Escola Superior de Advocacia de Sergipe – ESA/SE. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0221-7719>. E-mail: samyle.adv@gmail.com

