

Papel do Advogado 4.0: Surfar a Onda das Novas Tecnologias

Nicholas Merlone

RESUMO

O mundo passa por grandes transformações nos últimos tempos. Novas tecnologias como inteligência artificial, *big data*, *blockchain*, internet das coisas têm impactado não só as relações sociais, como também jurídicas. Nesse rumo, é preciso que os operadores do direito estejam atentos a essas mudanças, para se adaptarem e seguir em frente, sem sobressaltos, em suas trajetórias advocatícias. Será visto que, para tanto, o papel do advogado se distanciará de atividades burocráticas e mecânicas para passar a atuar no âmbito estratégico da advocacia. Assim, apesar da automação das relações profissionais, ainda existirá o diferencial humano. Tal estudo procurou realizar levantamentos bibliográficos na Biblioteca do Fórum da Justiça Federal de São Paulo, bem como em consulta a outras fontes. Procurou-se igualmente realizar as metodologias dedutiva, quantitativa e qualitativa. Além disso, procurou-se também realizar um estudo interdisciplinar, com um diálogo entre o direito e a administração. Tendo visto que o advogado tende a se incumbir mais de tarefas estratégicas, daí dedicar um espaço para a administração estratégica aplicada à realidade jurídica em interação com as novas tecnologias, sem transgredir por isso normas de conduta de classe da advocacia, já que o foco se trata da temática da gestão. Desse modo, ao final, procurou-se demonstrar que não há como não surfar esta onda. Os advogados precisam se adaptar a nova realidade e que, apesar de todos os avanços tecnológicos, sempre haverá o diferencial humano, como dito.

Palavras-chave

Novas Tecnologias. Direito. Advogado.

ABSTRACT

The world is undergoing major transformations in recent times. New technologies like artificial intelligence, *big data*, *blockchain*, internet of things have impacted not only social but also legal relationships. In this direction, it is necessary for the legal operators to be aware of these changes, to adapt and move forward smoothly in their attorney's trajectories. It will be seen that, to this end, the role of the lawyer will move away from bureaucratic and mechanical activities to act in the strategic sphere of law. Thus, despite the automation of professional relations, the human differential will still exist. This study sought to carry out bibliographic surveys at the Library of the Federal Justice Forum of São Paulo, as well as in consultation with other sources. It also sought to carry out deductive, quantitative and qualitative methodologies. In addition, an interdisciplinary study was also undertaken, with a dialogue between law and administration. Having seen that the lawyer tends to be more in charge of strategic tasks, hence dedicate a space for the strategic administration applied to the legal reality in interaction with the new technologies, without breaking the norms of class conduct of the law, since the focus is it deals with the theme of management. Thus, in the end, it is tried to demonstrate that there is no way not to surf this wave. Lawyers need to adapt to the new reality and that, despite all the technological advances, there will always be the human differential, as said.

Keywords

New technologies. Law. Lawyer.

SUMÁRIO

Introdução,	4
Direito e Novas Tecnologias,	5
Do futuro da atividade jurídica,	9
Advogado 4.0: O novo profissional do direito da atualidade,	11
Relações Jurídicas, Novas Tecnologias & Destinos Legais,	20
Estratégia, Gestão da TI e Governança,	27
Estratégia na Advocacia,	35
Gestão do Conhecimento nos Escritórios de Advocacia,	39
Planejamento em Escritório de Advocacia Familiar,	40
Critérios de Excelência na Advocacia,	41
Empreendedorismo, Inovação e Governança na Advocacia,	41
Panorama: Inovação, Startups e o Direito,	52
Responsabilidade Social Empresarial,	54
Breve Conclusão,	54
Referências,	55

Introdução

Nos dias recentes, o mundo vem cada vez mais passando por céleres mudanças, transformações em diversos setores sociais de forma irreversível, sendo que na advocacia o mesmo ocorre. O uso de inteligência artificial, *big data*, internet das coisas, inteligência dos negócios, dentre outros, como também a própria automação das relações jurídicas, marcam o atual quadro que emoldura o direito e seus envolvidos.

Não é possível negar este fenômeno. Pelo contrário, é preciso mergulhar nesse novo universo. É preciso tomar esse bonde. Ou melhor, pegar esse trem bala e vendo a paisagem passar pela janela rapidamente, ter consciência do papel central nesses percursos desempenhados pelas advogadas e pelos advogados que, certamente, contribuem para abrir e trilhar os caminhos. São vários caminhos na verdade. Pode-se, portanto, indagar aonde levarão.

Por ora, no entanto, sabe-se que diante de vasto cenário, há também vastas opções. Várias paisagens se descortinam no horizonte. Como exemplo, os filhos recém-nascidos, provavelmente, trabalharão em empregos que ainda nem existem – relações que, no entanto, deverão ser regulamentadas pelo direito.

Trata-se, com razão, de um panorama um pouco difuso, incerto. Mas se destaca o mais importante: os valores profissionais dos advogados e suas condutas balizadas pelo seu Código de Ética e Estatuto da Advocacia. Terão não só hoje, mas também amanhã o papel de nortear as atividades desempenhadas pelos profissionais do Direito. É certo que, com o tempo, tais diplomas poderão sofrer alterações de modo a se adaptar às novas realidades. Porém, como dito, desde já e até daqui a anos, sedimentam suas raízes de forma sólida no solo onde se firma o edifício jurídico e seus desdobramentos.

Nesse panorama, importa destacar o acesso à justiça. Além dos meios tradicionais, há outros mais recentes e inovadores que merecem atenção. Nesse sentido, destacam-se, como exemplo, *Law Techs* ou *Legal Techs*, que abrem novos caminhos, novas possibilidades de acesso à justiça, democratizando ainda mais as relações jurídicas e sociais.

Desse modo, cabe em primeiro lugar evidenciar o papel desempenhado pelo advogado na atualidade. Não avançando, todavia, sem antes esclarecer que, apesar

da regulamentação da atividade advocatícia pelo Estatuto da Advocacia e da OAB e do Código de Ética e Disciplina; para efeitos de gestão administrativa, os escritórios de advogados serão analisados sob aspecto de empresa, sem causar prejuízo ou ofensa aos diplomas legais que regem a profissão do advogado e, nem mesmo, seu caráter social.

Direito e Novas Tecnologias

Com relação à Revolução 4.0, pode-se ter uma ideia de sua dimensão, verificando-se os temas tratados no Fórum Mundial de Davos, em janeiro de 2016. Na ocasião, diversos atores, desde pesquisadores e acadêmicos a economistas, se demonstraram entusiasmados com os impactos da nova revolução. Dentre as novas tecnologias, destacam-se: nanotecnologias, neurotecnologias, robôs, inteligência artificial, biotecnologia, drones e impressoras 3D. (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 15)

No que se refere ao Direito, os autores expõem: “Novas leis serão desenvolvidas, teremos a entrada triunfal dos contratos e demandas desenvolvidas por meio do **blockchain!**” (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 15, grifo dos autores)

E prosseguem: “O processo de transformação só beneficiará quem for capaz de inovar e se adaptar”. (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 16)

Por outro lado, como os autores advertem: “Nem Tudo são Flores”. Há de fato em curso um “darwinismo tecnológico”. Daí inevitável o impacto que a revolução causará no mercado de trabalho. “*Os profissionais do direito moderno que conseguirem se antecipar a esta questão certamente ganharão a guerra que se travará pela sobrevivência da advocacia*”, conforme disposto em matéria do jornal britânico *The Guardian*. (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 16)

Nesse momento, cumpre trazer as inovações disruptivas que modificam a advocacia.

A seguir, os autores (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 16 e 17) discorrem:

Inteligência Artificial: sistemas capazes de lidar com grandes quantidades de informações e de aprender sozinhos reinventando a produtividade nos campos do conhecimento humano.

Internet das coisas: permite criar sistemas de monitoramento inteligentes para produtos que vão desde eletroeletrônicos, casas, automóveis, saúde não tem limite porque atinge praticamente todos os segmentos econômicos existentes.

Big Data: *softwares* que permitem interpretar dados. Com eles, os gestores contam com informações sobre a produção e rendimento da equipe.

Nanotecnologia: permite aumentar a produtividade dos cosméticos e criar tecidos inteligentes para roupas capazes de absorver o suor, repelir insetos ou hidratar a pele.

Tecnologia de redes de comunicação: permite a hiperconexão entre empresas, pessoas e organizações públicas.

Máquinas inteligentes: é a base das máquinas integradas, que trocam informações entre si e permitem, por exemplo, interromper a produção em caso de erro.

Bioprocessos e biotecnologias avançadas: novas tecnologias prometem revolucionar a produção de alimentos, a fabricação de medicamentos e o refino do petróleo.

Materiais Avançados: estão revolucionando alguns setores, como a indústria automobilística, ao permitir o desenvolvimento de peças mais precisas, baratas e resistentes.

No tocante às carreiras jurídicas e as novas tecnologias:

A marca jurídica que emerge deste mundo tecnológico é a soma da expertise no Direito, a gestão legal, a convergência das mídias sociais e o nascimento da inteligência artificial. Ao alinhar estes fatos com a advocacia tradicional temos um modelo de banca mais enxuto e altamente produtivo como jamais foi possível antes” (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 17)

E ainda: “Ter sucesso na advocacia moderna significa ter empenho, foco, estratégia e produção intelectual tangível. As mídias sociais permitiram ampliar o alcance desta produção – porém a inteligência artificial a levará a níveis inacreditáveis [...]” (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 18)

Adiante, os autores questionam: “O Fim dos Estagiários?”. E a resposta? Depende! Se forem utilizados como *office boy* de luxo, sim! Por outro lado, se criado um programa de Novos Talentos, em que os estagiários façam parte da estratégia do escritório, se aprimorando profissionalmente, inclusive, com relação às novas tecnologias, não! Nota-se assim que dependendo do papel desempenhado pelos estagiários, estes profissionais terão ou não um fim. (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 28)

No que tange aos estagiários, cumpre ainda trazer à tona:

10 - Na vida, nossos atos e a realização de nossas vocação e sonhos estão condicionados por fatores materiais e econômicos. Muitas e muitas vezes, na profissão, não fazemos o que desejamos. Somos escravos de nossas necessidades materiais. Por isso mesmo, sem arbítrio e sem liberdade para opções ou escolhas.

Obtido o estágio, colocação ou emprego em sociedade de advogados, empresas, associações sindicais ou de outra natureza, ao jovem causídico, comumente é destinada uma especialidade que nem sempre é a de sua escolha. Nessas circunstâncias, não há como fugir à especialização, mesmo indesejada, mas que, não raro, continuará a desempenhar pelo resto da vida. Não é incomum ver profissionais exercendo especialidade muito diversa daquela que gostariam de estar praticando. (BOMFIM, 2008, p. 17)

Então, refletem quanto aos empregos e novas tecnologias:

São novidades sociológicas que iremos enfrentar – e, ninguém tem a certeza para onde isto levará a humanidade. O que mais impressiona é que teremos que absorver as mudanças num espaço de tempo menor que para outras gerações. As tecnologias de inteligência artificial impulsionam carros autônomos, *big data* e robôs industriais de baixo custo produzido em larga escala vão naturalmente substituir a força de trabalho humana. (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 28 e 29)

Os autores, assim, assinalam a relação entre trabalho e a inteligência artificial jurídica. Explicam que a computação cognitiva se trata da junção da inteligência artificial com a meta de crescer a capacidade cerebral. Trabalhos que levariam meses, sejam feitos em dias. Com efeito, ocorre a união e não substituição. Para os autores, os robôs de cognição tornam a tarefa mais fácil. Porém, “é a sua inteligência que manda no jogo moderno”. (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 33)

Neste ponto, cabe elencar algumas tarefas que a inteligência artificial pode desenvolver: 1- pesquisa científica; 2) atendimento aos clientes; 3) marketing jurídico avançado; 4) automação com camada de inteligência artificial; 5) suporte à gestão legal; 6) produção intelectual nas redes sociais; 7) construção de teses; e 8) apoio às sustentações. (BERTOZZI; BUCCO, 2017, p. 39)

Além disso, Aires José Rover inicia suas reflexões apontando que um dos mais relevantes assuntos da atualidade se trata do desenvolvimento tecnológico e suas consequências sociais, políticas e culturais. E problematiza:

É “possível que o desenvolvimento da tecnologia e da ciência modernas possa servir a uma nova forma de relação de poder no interior da sociedade, não baseado na dominação técnica, mas num projeto político-ético emancipatório?”. (2006, p. 11)

Esclarece o autor: “o maior ou o menor grau de controle sobre o cidadão (via instrumentos informáticos) depende do nível de desenvolvimento político da sociedade, ou seja, está condicionado ao grau de comprometimento desta para com os valores democráticos [...]”. E com destaque: “especialmente, o ideal de liberdade”. Por fim, segundo Rover: “A cidadania só pode estar situada historicamente”. (2006, p. 11)

Nessa direção: “será que a tecnologia digital não teria natureza ainda mais revolucionária que facilitaria o desenvolvimento da humanidade? Ou será exatamente o contrário? ”, questiona Rover. (2006, p. 11)

E de pronto responde: “O fato é que o momento é de guinada, de virar a esquina, de chegar à outra rua”. (ROVER, 2006, p. 12)

A seguir, o autor reflete sobre o mundo da velocidade: “o homem vive num mundo em que a vagareza do ritmo biológico não determina mais a evolução da sociedade humana, mas velocidade de transporte e de informações”. E prossegue: “O indivíduo pós-moderno não tem mais tempo e por todos os lados está determinado por máquinas que, em princípio, podem lhe tirar a consciência do trabalho que realiza [...]”. Enfim, além disso e bem relevante, retirar-lhe: “sua capacidade de criação no mundo”. (ROVER, 2016, p. 12)

Rover, assim, assinala que a perspectiva do mundo moderno requer a elaboração de grande volume de informações. Lembra que tudo ocorre em alta velocidade. No mundo atual, a informação ganha papel de relevo. (2016, p. 12)

Com isso, traz o significado de informação: “é aquilo que dá forma (informa) alterando o quadro das coisas conhecidas, incluindo o que ainda não o era. A informação sempre surpreende de alguma forma” E conclui: “Assim, quanto mais inesperada a informação mais relevante, pois mais novidade ela carrega. É uma diferença que faz diferença”. (NOBREGA apud ROVER, p. 13)

Quanto à informação, releva: “a informação está de tal modo onipresente na vida da sociedade que ninguém está plenamente ciente de suas múltiplas formas, mesmo que se desconsidere toda a variedade a que não é possível prestar atenção”. E encerra: “Ainda assim a informação útil continuará a ser uma quantidade enorme”. (ROVER, 2016, p. 14)

Por outro prisma, Rover explicita a transformação da vida digital em realidade. Porque: “a informática não tem mais a ver com computadores, tem a ver com a vida de pessoas”. (NEGROPONTE, apud ROVER, 2006, p. 19)

Adiante, Rover (2006, p. 22) traz valores que não podem ser esquecidos diante da nova realidade:

- a tecnologia pode ser prescindível, e as coisas boas da vida nem sempre precisam ser medidas e são gratuitas;
- os valores da vida, da igualdade, da liberdade e da fraternidade devem estar acima de qualquer intenção tecnológica de domínio;
- tecnologia e ética não são incompatíveis e devem promover a visão crítica do mundo;
- a educação tecnológica exige uma interação da teoria e prática (Grinspun, 2003);
- a tecnologia deve se engajar na solução de problemas socialmente relevantes e não apenas daqueles cujo retorno econômico é garantido;
- a tecnociência deve buscar construir conhecimentos que possibilitem transformar e superar a realidade existente.

Rover assim recorre ao grande poeta: “Tudo vale a pena se a alma não é pequena”. E assim como Júlio Verne: “temos de desenvolver nossa capacidade de sonhar com novos mundos. E esses sonhos devem ser bons tanto para a humanidade em geral como para o indivíduo historicamente determinado”. (2006, p. 23)

Finalmente, Rover (2006, p. 24) encerra suas ponderações:

o progresso técnico não é em si um mal nem um bem, mas um instrumento para o desenvolvimento humano em geral. A sociedade, em seu papel de arauto e defensora dos valores humanos, deve construir mecanismos que não permitam o abuso do poder técnico daqueles que são exatamente os depositários da sua confiança. A nova cidadania exige um senso de responsabilidade e comprometimento com a humanidade, bem como um compromisso teórico-político que enseje a consciência dos perigos e das vantagens que o progresso proporciona. A razão instrumental, que serve a um projeto de dominação, deve ser posta a serviço da emancipação do homem, buscando integrá-lo numa totalidade. Caso contrário, em vez de caminhar-se para uma democracia, a queda ao totalitarismo poderá ser inevitável, agora vigorosamente sustentado e legitimado pela tecnologia.

Do futuro da atividade jurídica

Inicialmente, os autores assinalam que os mercados de startups jurídicas estão em grande expansão pelo mundo. Explicitam que, ao redor do mundo, há um crescimento vertiginoso de startups do direito, bem como de investimentos por elas recebidos. É evidente, assim, o interesse pelo tema por empreendedores, profissionais do direito e acadêmicos. (FEFERBAUM; SILVA, 2018, p. 200)

Igualmente, esse fenômeno ocorre no panorama brasileiro, com a alta do mercado de *legaltechs*. Assim os autores demonstram a crescente procura pelo

segmento, com a criação da Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* (AB2L), em 2017. (FEFERBAUM; SILVA, 2018, p. 200)

Diante dessas transformações, os autores tratam do futuro da atividade jurídica e dos advogados. Afirmam que várias pessoas visualizam os avanços da tecnologia com pessimismo e receio. Isto porque está acontecendo a substituição do trabalho humano por máquinas. Todavia, assinalam que as novas tecnologias e as inteligências artificiais executam atividades com rapidez e precisão inatingíveis pelo homem. Isto com erros menores e, além disso, é positivo para a advocacia, na medida em que traz economia de tempo e confiabilidade. (FEFERBAUM; SILVA, 2018, p. 215)

Sob a perspectiva global, a união de conhecimentos só traz respostas e soluções mais apropriadas para os entraves. Isto ocorre por meio da otimização do tempo, ao democratizar o acesso a atuações jurídicas, de modo a eliminar o trabalho repetitivo e mecânico por parte dos advogados. Com isso, os advogados podem dedicar-se com maior afinco a atividades de planejamento e estratégia. (FEFERBAUM; SILVA, 2018, p. 215)

A seguir, os autores sublinham que a atividade jurídica e a oferta de soluções e serviços jurídicos para segmentos específicos, como empresas, governo e cidadãos não é mais privativa dos advogados. Então, explicam que há um grande desafio para regular essas atividades, bem como para que o órgão de classe se adeque a tais transformações. Portanto, o advogado na era tecnológica, segundo os autores, pode e deve assumir outras responsabilidades que não as tradicionais. (FEFERBAUM; SILVA, 2018, p. 215)

Adiante, esclarecem que, se antes o advogado tradicional redigia diversas petições e vários contratos, ou se deslocava ao fórum para acompanhar processos, esse tipo de serviço será cada vez mais menos demandado diante das novas tecnologias. (FEFERBAUM; SILVA, 2018, p. 215)

Diante disso, é preciso se adequar às transformações, tarefa para profissionais múltiplos, que deverão adquirir e agregar conhecimentos de outras áreas com o saber jurídico. Ou seja, aqueles que tenham criatividade para se recriarem e criar alternativas inovadoras para problemas complexos trazidos pelo mundo contemporâneo. (FEFERBAUM; SILVA, 2018, p. 215)

Finalmente, alertam que o momento em pauta não deve ser encarado como luto. Mas, pelo contrário, como renascimento das profissões jurídicas. Isto certamente trará desafios para a universidade e professores que deverão oferecer instrumentos aos alunos, para que estes construam pontes jurídicas diante das céleres transformações. Assim também para o papel interpretado pelo advogado contemporâneo de uma época tecnológica que se descortina no palco. (FEFERBAUM; SILVA, 2018, p. 215)

Tem-se, portanto, nesse cenário, o Advogado 4.0 - criativo, engenhoso, pró-ativo e inovador, além de flexível e multitarefas, preocupado mais com questões estratégicas e menos burocráticas, que desse modo denominamos.

Advogado 4.0: O novo profissional do direito da atualidade

“Na sociedade do conhecimento, a suposição mais provável – e certamente aquela na qual todas as organizações têm de basear seus negócios – é a de que elas precisam do trabalhador de conhecimento mais do que ele precisa delas”. – Peter Drucker. (Drucker apud Madero, 2014, p. 33, grifos do autor)

Nos idos de 1990, a advocacia romântica cedeu espaço a de resultados. Atingir objetivos atualmente vai além do que se aprende nos bancos da faculdade. O advogado contemporâneo precisa aprender a reaprender, bem como adquirir novos conhecimentos, habilidades e comportamentos que buscam o sucesso. (SELEM, 2006, p. 15)

A autora visualiza o advogado da atualidade: “como um misto de *Dom Quixote* de Cervantes, o cavaleiro andante que traz toda tradição e costume de sua na luta pelo o que é justo, com *Neo* de *Matrix*, o herói pós-moderno do mundo da alta tecnologia que busca respostas para o futuro”. (SELEM, 2006, p. 15)

E problematiza:

“O que eles têm em comum, cada qual em seu tempo, é o grande inconformismo quanto aos rumos de suas histórias e o espírito revolucionário que faz o curso da vida se alterar”. (SELEM, 2006, p. 15)

O advogado, assim, deve olhar para o futuro e buscar inovar com pés na tradição. De nada adianta só inovação ou só tradição. Para o efetivo sucesso profissional, a receita é a combinação dos dois temperos (inovação + tradição).

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (1991, p. 40), em sua obra, *O Executivo Estadista*, traz uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor. Nesse contexto, pode-se dizer que se insere a figura do advogado.

O autor assim traz importantes definições, a saber:

Executivo-estrategista é aquele que está constantemente “ligado” e interativo com os fatores ambientais, desenvolvendo e exercitando estratégias (com suas alternativas), visando otimizar a interação da empresa com o ambiente.

Executivo-empendedor é aquele que assegura a força de alavancagem da empresa e a consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes através da otimização da capacidade de inovação e renovação.

Executivo-estadista é aquele que otimiza a postura do executivo-estrategista e do executivo-empendedor, bem como consolida empresas que contribuem, em maior ou menor escala, para o desenvolvimento sustentado e consistente do país e da economia como um todo. (grifos nossos)

De fato, o papel do advogado nesse cenário abrange as atividades de estratégia e empreendedorismo, bem como de advogado-estadista, que combina as duas atividades anteriores e, além disso, busca contribuir para o desenvolvimento socioeconômico sustentável do País, pela redução das desigualdades sociais, regionais e locais, e também pela melhor distribuição de renda para a população.

Além do lucro, que não é pecado, vem à tona a relevância da preocupação com o aspecto social. Assim o advogado deve não só ter a liberdade para empreender e as condições necessárias para tal desiderato, como também ofertar sua contribuição à sociedade.

Por outro lado, Madero (2014, p. 35) relata suas primeiras experiências profissionais, assim como as de um jovem advogado.

“O objetivo principal que uma pessoa que estudou uma carreira profissional persegue é aprender o exercício dessa profissão, sua arte e seus segredos”. E prossegue: “E quer aprender a fazer isso por si só, independentemente do desejo ou da

necessidade de compartilhar isso e da ajuda que pode receber de outros colegas para alcançar esse objetivo”. (MADERO, 2014, p. 35)

O autor (MADERO, 2014, p. 35) assim resume:

O profissional se sente realizado quando aprende, cresce e vai se transformando em um melhor profissional. Esse desenvolvimento se manifesta pela aquisição de conhecimentos e pelo domínio progressivo da arte da profissão de forma independente, prescindindo – na medida do possível – de instruções detalhadas ou esquemas de controle muito restritos. (grifo do autor)

Com razão, Madero argumenta que diante da complexidade e peculiaridade do trabalho profissional, os conhecimentos obtidos na universidade não bastam para atuar profissionalmente. (2014, p. 35)

Ademais, o autor de fato acerta quando menciona: “é habitual que os advogados se refiram com gratidão àqueles que os ajudaram e guiaram em aprender os segredos da profissão. Sem eles, não teriam chegado a ser o que são”. (MADERO, 2014, p. 35)

Madero assim reflete: “Quando um profissional é encarregado de um trabalho, isso implica algum tipo de desafio aos seus conhecimentos e habilidades”. Segue: “Por meio deles, o profissional incorpora novos conhecimentos técnicos e/ou práticos. Por sua vez, se o trabalho foi bem realizado, ele recebe algum reconhecimento explícito ou implícito por seu desempenho”. (2014, p. 36)

Então, Madero (2014, p. 36) pondera:

Por meio dos desafios cada vez mais demandantes, o profissional adquire mais conhecimentos e experiência. Essa aprendizagem lhe permite ganhar em autonomia e ser reconhecido por suas conquistas, o qual abre o caminho para novos desafios que continuam aumentando o círculo. (grifo do autor)

Nessa perspectiva, o autor explica a relação entre desafios, aprendizagem, reconhecimento e autonomia. A combinação entre os elementos leva ao crescimento profissional. (MADERO, 2014, p. 37)

Importa trazer à tona que alguns escritórios de advocacia adotam estruturas organizacionais rígidas, hierárquicas e fundadas no controle. Quanto a isso, Madero (2014, p. 40) bem esclarece:

Dado que o profissional está sempre desenvolvendo sua carreira e aspira a preservar sua identidade profissional em todo o momento,

reagirá negativamente a estruturas organizativas baseadas no controle, na hierarquia e na predominância de objetivos do escritório sem alinhamento com os individuais. (grifos do autor)

Nota-se daí que se faz indispensável a valorização dos funcionários, não só como capital humano, mas também como principalmente seres humanos, dotados de particularidades próprias. É preciso, portanto, alinhar os objetivos do escritório com os dos funcionários.

Madero (2004, p. 43) examina de modo diferente a relação entre individualismo e colaboração nos advogados, por meio da teoria dos jogos e o “dilema do prisioneiro”.

Explica que a teoria procura prever a conduta de *players* em determinados cenários e diante de certos estímulos, acerca de suposições racionais. Isto é, procura saber, tendo como base determinados contextos e informação, qual decisão adotaria um *player* racional. (MADERO, 2004, p. 43)

Trata-se o caso de análise do “dilema do prisioneiro”, cuja história o autor relata brevemente. (MADERO, 2004, pp. 43 e 44)

Dois suspeitos são presos e acusados de um delito. A polícia não tem evidência suficiente para condená-los, a menos que um deles confesse. Por isso, prende-os em celas separadas e lhes apresenta a cada um diferentes opções, que são iguais para ambos. Assim, se nenhum deles confessar, ambos serão condenados por um delito menor e sentenciados a um mês de prisão. Se ambos confessarem, serão sentenciados a seis meses de prisão. Finalmente, se um confessar e o outro não, aquele que confessar será posto em liberdade imediatamente e o outro será sentenciado a nove meses de prisão (seis pelo delito e três mais por obstrução da justiça).

É claro que, se ambos pudessem coordenar suas respostas, optariam por ficar calados e não confessar porque ambos receberiam a pena mais leve, mas essa alternativa não está disponível, pois lembre-se que eles estão em celas separadas. Diante desta incerteza, apostar em ficar calados tem o risco de receber a pena mais elevada – nove meses – se o outro decidir confessar. O prisioneiro sabe que o outro está na mesma situação e fazendo as mesmas suposições.

A teoria dos jogos conclui que os presos, agindo racionalmente, não assumirão o risco da pena maior e optarão por confessar – e receber uma pena de seis meses – apesar de existir uma melhor opção para ambos – não confessar e receber uma pena de um mês.

O dilema do prisioneiro foi usado para descrever situações nas quais a incapacidade ou impossibilidade de coordenar ações com outros pode provocar decisões ou comportamentos com resultados prejudiciais para todos os atores envolvidos.

Tratando-se dessa Teoria aplicada às relações advocatícias, embora os advogados possam reverter o conflito entre o individual e o coletivo em uma arte

profissional, na realidade se trata de um assunto que repousa nas profundezas do ser humano. (MADERO, 2014, p. 44)

Desse modo, Immanuel Kant aborda o tema em seu ensaio: *Ideia para uma História Universal*:

O meio que a natureza utiliza para levar a bom-termo o desenvolvimento de todas as suas disposições é o seu antagonismo no interior da sociedade, na medida em que este é, no entanto, no final de contas, a causa de uma organização regular dessa sociedade. Entendo aqui por antagonismo a *insociável sociabilidade* dos homens, ou seja, a sua inclinação para entrar em sociedade, inclinação que é contudo acompanhada de uma repulsa geral a entrar em sociedade, que ameaça constantemente desagregá-la. O homem possui uma tendência para se associar, porque assim se sente mais do que homem, ou seja, sente o desenvolvimento das suas disposições naturais. Mas também tem uma grande tendência para se separar, porque ao mesmo tempo, encontra nele próprio esse atributo que é a insociabilidade, em querer organizar tudo sozinho segundo o seu humor. (KANT apud MADERO, 2014, pp. 44 e 45)

Madero (2014, p. 45) assinala quanto à advocacia: “*O acordo e o consenso não são vividos como um valor desejável em si mesmo, e é preferível a indefinição ou diretamente a disputa a um acordo não satisfatório*”. (grifo do autor)

O autor (MADERO, 2014, p. 45) explica que tal raciocínio “se potencia com o caráter personalista da profissão”. Enquanto em outras profissões valoriza-se o trabalho em equipe, em se tratando dos advogados “se realçam os aspectos pessoais e individuais como presença e personalidade, capacidade de persuasão, retórica e agilidade verbal”.

A esses traços acrescenta-se a necessidade do *storytelling* para advogados. Ou seja, o advogado precisa saber contar histórias de modo claro, objetivo, conciso, coeso e coerente e também criativo, o que se relaciona com a capacidade de persuasão, retórica, agilidade verbal já mencionadas. No fim, trata-se nada mais nada menos do que a arte da argumentação inerente à advocacia.

Desse modo:

“*O advogado tem que se destacar em nível individual, mesmo em trabalhos realizados em equipe. Tem que combinar uma grande capacidade intelectual com estilo pessoal persuasivo e atraente*”. (MADERO, 2014, p. 45, grifos do autor)

Portanto, segundo o autor, o advogado se caracteriza por ser questionador por natureza. Para a advogada ou o advogado tudo se trata de uma

negociação. Daí a importância do emprego da arte de argumentar nas atividades advocatícias. (MADERO, 2014, p. 45)

Diante do individualismo dos advogados e sua dificuldade de trabalhar em equipe:

Esta característica pode afetar o escritório a partir de variadas perspectivas mas fundamentalmente (a) eleva o nível de conflito, gerando discussões e disputas improdutivas e bloqueando a necessária colaboração; e (b) dificulta a gestão e aprovação de ideias novas e criativas que melhorariam o funcionamento do escritório. (MADERO, 2014, p. 46)

A partir disso, constata-se a necessidade de se trabalhar em equipe nos escritórios, apesar das individualidades de cada advogado. Mais vale um time bem entrosado do que uma seleção de estrelas com brilhos individuais e egoísticos.

Em tempos de novas tecnologias na advocacia, é preciso, portanto, olhar para o futuro, com os pés firmes no chão, bem como aprender com os erros do passado, para não os repetir novamente, além de, em momentos de crise, buscar reanalisar os fundamentos aprendidos antes e adequá-los à realidade vigente.

Sem dúvida o emprego de tais tecnologias na advocacia traz benefícios certos. Para o trabalho em equipe, pode-se citar a intranet do escritório que permite, como exemplo, criar um repositório de informações, ou ainda, um banco de dados (*big data*) que acumule conhecimento útil, por meio de colaboração e cooperação das advogadas e dos advogados e, também, das estagiárias e dos estagiários.

No que se refere à Cultura Organizacional e Liderança (MADERO, 2014, p. 79) no ambiente jurídico, destaca:

Nos mercados mais desenvolvidos como o americano ou inglês, muitos escritórios desenvolvem no tempo culturas e identidades às quais os membros que vão se incorporando aderem. Mas, na América Latina, em que existem escassos escritórios com várias gerações em sua história, a influência decisiva na cultura do escritório está dada pela personalidade, estilos e costumes, hábitos, preferências e crenças dos sócios principais. (grifos do autor)

Destarte, Madero (2014, p. 79) anota que a cultura organizacional na verdade marca a existência de valores. Porém, trata-se de mais, muito mais que isso. Tratam-se de padrões de pensamento e condutas que ocorrem na realidade da firma ao provar que funcionam. Tal funcionamento não se dá por critérios de eficiência ou valor. Mas por que é “a forma de fazer as coisas aqui”. Diante disso, escritórios de sucesso

“fazem grandes esforços para consolidar uma cultura comum que atue como gerador de identidade e impulsor das ações de seus membros”. E conclui:

a verdade é que, em função da autonomia e independência com que os profissionais atuam, não é estranho encontrar diferentes culturas nos escritórios, inclusive contraditórias entre si, que são reflexo das diferentes personalidades e inclinações de seus sócios. Dada esta complexidade e diversidade, é importante analisar os padrões sob os quais se desenvolve a cultura nos escritórios jurídicos. (MADERO, 2014, p. 79)

Neste ponto pode-se indagar se é necessário mudar a cultura organizacional do escritório.

Madero (2014, p. 91) então dispõe:

O primeiro conselho dado por Schein é que não tem sentido propor uma mudança de cultura global e genérica. Se o escritório teve certo nível de sucesso, quer dizer que muitas das premissas e comportamentos funcionam e não precisam ser mudados, mas, talvez, inclusive devam ser reforçados. Devemos concentrar a atenção naqueles aspectos concretos que não estão funcionando e associá-los à tarefa, não a formulações gerais e abstratas. (grifos do autor)

Em todo caso, Schein afirma “que é melhor tentar mudanças pequenas e concretas”.

A forma de compatibilizar estes objetivos é ter uma visão geral ou “cultural” do escritório e de seu funcionamento, mas tratar de colocá-la em situações concretas e em relação a valores tangíveis e imediatamente observáveis. (grifos do autor)

Dentre os benefícios e incentivos que podem motivar os funcionários, apenas cita-se alguns: 1) incentivos profissionais; 2) incentivos econômicos; 3) remuneração estratégica; 4) incentivos simbólicos; 5) aprendizagem coletiva, socialização e cultura; 6) *coaching e mentoring*. (MADERO, 2014)

Ainda quanto ao **novo profissional do direito**, Inicialmente, Patricia Peck Pinheiro reforça: “Na sociedade digital, o advogado tem de ser um estrategista”. (2016, p. 563)

Logo após, emenda que a complexidade social traz maior complexidade jurídica. Explica que não é suficiente apenas conhecer o direito e as leis. Para a autora: “devem-se conhecer os modelos que conduzem o mundo das relações entre pessoas, empresas, mercados, Estados”. E frisa: “A postura profissional de estrategista significa assumir um papel determinante para a adequada condução dos negócios no mundo digital”. Finalizando: “Cabe ao profissional do Direito dar os caminhos e as soluções

viáveis, pensadas no contexto competitivo e globalizado de um possível cliente virtual-real, convergente e multicultural”. (PINHEIRO, 2016, p. 563)

A seguir, sublinha que se trata de questão de sobrevivência do profissional do Direito o fato de implementar estratégias jurídicas num mundo cada vez mais virtual. Nessas relações, o tempo e a tecnologia exigem eficiência e celeridade. Assim demanda-se eficácia, o que pode traduzir-se através de contratos flexíveis, capazes de se adequarem à nova realidade social. (PINHEIRO, 2016, p. 563)

“Nesse contexto, cada vez mais, o advogado deve ter visão e conduta de negociador”, explicita Patricia Peck Pinheiro. E indica: “Já não cabe uma visão contenciosa ou legalista”. Então, explica: “Em sua formação, passa a ser importante saber dominar as novas ferramentas e novas tecnologias à disposição, estudar as inter-relações comerciais e pessoais que ocorrem na Internet e nas novas mídias interativas [...]”. Complementa: “além de ser essencial que tenha o conhecimento global de todas as disciplinas do Direito Digital [...]”. Avança: “precisa ter ainda uma visão ampla do universo jurídico e entender o movimento de autorregulamentação e sua legitimidade, a substituição de leis por *softwares* que regulam condutas e comportamentos na rede [...]”. E encerra: “as mudanças do conceito de soberania em um mundo globalizado e virtual [...]”, conduzem à: “necessidade de incentivos à livre-iniciativa virtual (*e-commerce*), as questões de importação de bens não materiais via Internet e seu impacto macroeconômico, as situações de consumidores virtuais, entre outros”. (PINHEIRO, 2016, p. 563 e 564)

No que se refere à atual formação jurídica dos estudantes de direito, Pinheiro evidencia ser necessário ter uma visão crítica acerca do assunto. (2016, p. 566)

“Na verdade, quem se forma em uma Faculdade de Direito, da forma como ainda é ensinado, já ingressa no mercado de trabalho desatualizado. O conteúdo programático das disciplinas de graduação precisa ser revisto para poder estar mais aderente com as novas exigências da Sociedade Digital”, esclarece Pinheiro (2016, p. 566)

Nesse sentido, problematiza a autora o ensino de Direito Constitucional. Destaca a importância do estudo da privacidade e do monitoramento. Igualmente, o estudo da liberdade de expressão e vedação ao anonimato, como quando ocorrem ofensas contra a honra em *blogs* e comunidades. Por fim, a relevância do estudo

do princípio da identidade digital, ou ainda, a necessidade de tutela das fronteiras informacionais. (PINHEIRO, 2016, p. 566)

Na mesma direção, enfatiza a relevância do estudo do Direito do Trabalho. Nesta esfera, destaca o uso do e-mail corporativo como prova. Ou ainda, os quesitos para perícia em ponto eletrônico. Sem prejuízo, o estudo do teletrabalho ou trabalho remoto (*home office*). (PINHEIRO, 2016, p. 566)

Igualmente, Pinheiro questiona os impactos nos Direitos Comercial e Concorrencial. No que se refere ao primeiro, aponta a necessidade de se tratar do comércio eletrônico, de serviços pelo celular (p.ex. *mobile banking*) e leis e jurisprudências dos direitos do consumidor *on line*. Quanto ao segundo, ressalta a espionagem eletrônica e o furto de tráfego com desvio de clientela, prejudicando diretamente concorrente do mercado. (2016, p. 568)

Definitivamente, essas e outras preocupações da autora com relação aos assuntos em pauta se justificam diante das demandas atuais pelas quais a sociedade passa.

Não o bastante: “as Faculdades de Direito não ensinam empreendedorismo, não capacitam os alunos a montar seus próprios escritórios jurídicos [...]”, diz Pinheiro. (2016, p. 569)

Adiante a autora desmistifica que o Direito Digital não deva ser ensinado apenas em cursos de Pós-graduação. Então, explica que o Direito deva acompanhar as mudanças tecnológicas e sociais. E, por fim, que nesse panorama a formação do profissional do direito tem papel central. (PINHEIRO, 2016, p. 569)

Por fim: “a sociedade digital exige que os profissionais do Direito deixem de lado algumas rivalidades acadêmicas para discutirem conjuntamente paradigmas como ordenamento, legitimidade e segurança no âmbito de uma sociedade globalizada [...]”. Nesta sociedade convergente e digitalizada, em mudanças céleres: “É essa postura que o mercado vai cobrar”. “É esta a nova postura que os profissionais devem adotar para poder atuar no âmbito de uma sociedade digital”. (PINHEIRO, 2016, p. 569)

Relações Jurídicas, Novas Tecnologias & Destinos Legais

Várias transformações se sucederam depois da manifestação do ex-agente da NSA (*National Security Agency*), Edward Snowden, especificamente no que se refere a práticas de espionagem realizadas pelo governo norte-americano nos computadores de bilhões de usuários pelo mundo. (PECK; ROCHA, 2018, p. 34)

Dentre teorias conspiratórias, algumas acreditáveis outras não, com o advento das declarações do ex-agente, ocorreu a mobilização de diversos países para que revessem as leis acerca de segurança da informação, políticas de privacidade, gerenciamento e regulamentação do uso da Internet. (2018, p. 35)

No Brasil, seguindo essas pegadas, em abril de 2014, promulgou-se a Lei Federal n. 12.963 (marco civil da internet). Quanto a este diploma normativo, por escopo deste trabalho, cabe apenas mencionar com destaque que o marco civil da internet: “tem como fundamento principal o direito à liberdade de expressão e assim privilegia a manutenção de informação publicada na rede em detrimento da imediata remoção de conteúdo”. (2018, p. 35)

Todavia, nesse quadro, da liberdade de expressão, inserem-se as *fake news*. No âmbito da internet (PECK; ROCHA, 2018, p. 99) o nível de lesividade no que se refere à amplitude das informações não verídicas disseminadas pela internet não atingem limites territoriais ou até éticos e sociais.

Vários são os casos veiculados na internet abrangendo mentiras de todos os tipos e acontecimentos que nunca ocorreram na realidade, ou ainda, se verídicos extremamente distorcidos. (2018, p. 99)

Nessa direção, por meio de redes e mídias sociais, as informações são transmitidas de forma muito célere, sem se verificar a fonte ou a veridicidade da notícia. Poucos são os veículos midiáticos dessa geração que efetivamente checam os fatos e locais de procedência das notícias.

Em tempos de eleições, igualmente, se disseminam diversas notícias falsas pela internet. Não há muito tempo, hoje ainda talvez, propagam-se artigos jornalísticos supostamente assinados com autoria de Arnaldo Jabor ou Luís Fernando Veríssimo. Quem lê ou já leu suas publicações, sabe diferenciar as falsas alegações por

causa de seus estilos próprios de redação. Geralmente, são textos mais pobres de estilos inconfundíveis com as obras originais dos autores. Nesse sentido, independentemente do tempo, cabe aos advogados e às advogadas espírito crítico também em situações do cotidiano, como na simples notícia de um jornal. Ou ainda, principalmente, na tomada de decisão estratégica relativa a um caso jurídico, em um cenário de grandes transformações digitais.

Nos termos do art. 422 do código civil (cc) e do art. 4º, III, do código de defesa do consumidor (cdc), tem-se que as relações civis se firmam principalmente no princípio da eticidade que, por seu turno, se fundamenta na dignidade da pessoa humana como guarda-chuva de todos os outros valores. Com isso, valoriza-se a equidade, a boa-fé, a justa causa e outros fatores éticos. Daí decorrem alguns deveres traçados pela doutrina: a) dever de cuidado em relação à outra parte negocial; b) dever de respeito; c) dever de informar a outra parte quanto ao conteúdo do negócio; d) dever de agir conforme a confiança depositada; e) dever de lealdade e probidade; f) dever de colaboração ou cooperação; g) dever de agir conforme a razoabilidade, a equidade e a boa razão. (2018, p. 27)

Em frente: “Acredito que vamos iniciar uma fase em que a tecnologia e o direito vão se fundir para se tornar um híbrido, principalmente com o uso de novas ferramentas de inteligência artificial para ajudar no trabalho do jurista”. (PECK; ROCHA, 2018, p. 125)

Porém, não somente isso.

“As próprias leis serão inseridas nos códigos das máquinas (*lex machina*), nos dispositivos de Internet das coisas (IoT)”, afirmam os autores. E prosseguem: “talvez cheguemos muito próximo ao que foi relatado no romance *Fahrenheit 451* escrito por Ray Bradbury em 1953, em que a sociedade, para ser feliz, é controlada por um algoritmo”. Tal algoritmo: “determina que informações devem ser vistas e é chamado de ‘9’ (como se fosse a atual Internet) e os livros foram proibidos e queimados”. (PECK; ROCHA, 2018, p. 125)

Assim o estudo da inteligência artificial aplicada ao direito é fundamental, na medida que traz impactos não só sociais e éticos, mas também propriamente jurídicos.

Os autores (PECK; ROCHA, 2018, p. 127) então sintetizam as principais tendências da inteligência artificial no âmbito do direito digital: 1 – personalidade jurídica do robô; 2 – imputação e limites de responsabilidade (civil, criminal, outra); 3 – proteção de propriedade intelectual (desde os direitos autorais aplicados às bases de dados até os direitos relacionados ao conhecimento aprendido por máquina); 4 – novos tipos de contratos relacionados à indústria de inteligência artificial.

Como exemplo, o uso de inteligência artificial combinado com a tecnologia do *blockchain* já está sendo utilizado para maior proteção dos direitos autorais e de imagem. E avança: “Pelo serviço, devido à aplicação em *blockchain*, é possível rastrear onde a foto foi utilizada e cobrar pelo seu uso, aumentando a eficácia na executividade dos direitos autorais e de imagem relacionados à foto” (2018, p. 127 e 128)

Já o benefício da tecnologia (PECK; ROCHA, 2018, p. 134) aplicada às soluções alternativas de conflitos é evidente:

- 1 – maior flexibilidade, menor custo e maior adequação para atender necessidades específicas de cada tipo de relação comercial, inclusive para baixos valores;
- 2 – maior eficiência em relação às distâncias geográficas [...];
- 3 – processo confidencial limitado às partes envolvidas;
- 4 – acesso à Justiça para os minoritários em relações comerciais de baixo valor;
- 5 – melhor balanceamento de poderes entre as partes pela facilidade de acesso a meios eletrônicos;
- 6 – afastamento de preconceitos, uma vez que a resolução pode ocorrer sem identificação física dos envolvidos;
- 7 – melhor equilíbrio e menor desgaste emocional das partes diretamente envolvidas oriundos da comunicação não presencial.

Nesse sentido, a arbitragem tem sido realizada por plataformas digitais, de modo que o próximo passo seria o rompimento das barreiras geográficas entre países para sua ocorrência, como se verá a seguir. (PECK; ROCHA, 2018, p. 133)

Igualmente, técnicas de mediação e conciliação sofrem impactos tecnológicos, sendo realizadas também no ambiente virtual. A própria justiça sofre também as forças digitais, de modo que, num futuro próximo, não será de se estranhar, por exemplo, o uso de WhatsApp em seus procedimentos jurídicos, do mesmo modo como se examinará adiante. (PECK; ROCHA, 2018, p. 135 a 139)

Além disso, outro percurso que pode fazer a diferença na atividade advocatícia se trata do uso de jurimetria. Isto é: “métodos estatísticos para análise de probabilidade para decisões sobre casos e possibilidade de predição de resultados”. (NUNES, Marcelo Guedes. *Jurimetria: como a estatística pode reinventar o Direito*. Apud PECK; ROCHA, 2018)

Novamente, cabe aí mencionar o surgimento da AB2L – Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* (disponível em: www.ab2l.org.br). Com efeito, as relações jurídicas passam por mudanças. Prova disso é o surgimento de novas modalidades de *startups*, conhecidas como *lawtechs* ou *legaltechs*, aplicando o conhecimento jurídico em prol de novos serviços inovadores e disruptivos no âmbito do direito.

Nesse panorama, o Centro de Estudos da Sociedade de Advogados (CESA) traz importantes questões oriundas da aplicação de inteligência artificial aos serviços jurídicos. (2018, p. 129)

- ✓ Como ficará a previsão do art. 133 da Constituição Federal de que o advogado é indispensável à administração da Justiça?
- ✓ Como ficará a previsão no Estatuto da Advocacia de que o exercício da profissão exige a personalidade se puder haver um atendimento por robô (ex.: *chatbot*)? Ou se puder participar de uma mediação *on-line* totalmente robotizada (ODR sem uso de mediadores humanos, apenas *software*) ?
- ✓ Quais seriam os limites do uso da tecnologia de inteligência artificial e da automação na advocacia? E no Judiciário? E quem ditará esse limite (a lei, a OAB, os Tribunais, o “mercado”, a sociedade, o cidadão que é o cliente da Justiça)?
- ✓ As mesmas limitações éticas aplicadas aos advogados brasileiros em termos de conduta seriam aplicadas às máquinas (robôs)?

Os autores (2018, p. 130) recorrem, assim, a Susskind, que menciona novas oportunidades de carreiras para os profissionais do Direito: “*Legal knowledge engineer; legal technologist; legal hybrid; legal process analyst; legal project manager; legal data scientist; R&D worker; ODR practioner; legal manager consultant; legal risk management*”.

“Todas essas atividades estariam relacionadas a um conhecimento multidisciplinar, que une o direito com outra matéria, em geral ou da ciência da computação, ou da administração (gestão), ou da ética, ou da segurança da informação”, afirmam Peck e Rocha (2018, p. 130).

Igualmente, Peck e Rocha (2018, p. 130) assinalam:

“As novas regulamentações sobre proteção de dados pessoais e sobre o combate à corrupção também trouxeram novos cargos nas empresas que se tornaram oportunidades de novas atividades para aqueles que possuem conhecimentos jurídicos”. E exemplificam: “*Data Privacy Officer* (DPO) e o *Compliance Officer*”.

E, por fim, encerram o tópico:

Limitar o uso de tecnologia de modo a gerar alguma reserva ou proteção agora, no curto prazo, em vez de investir na atualização do profissional do direito e na modernização do uso dos recursos no máximo potencial que estes possam oferecer para servir à Justiça, pode significar, no longo prazo, colocar não apenas o País, mas a sociedade brasileira em um cenário de atraso e falta de competitividade perante outros países, que contarão com um sistema jurídico mais ágil e atualizado. (PECK; ROCHA, 2018, p. 130)

Seguindo em frente, os autores abordam os métodos online de resolução de disputas (ODRs).

Iniciam as considerações afirmando que, com o vasto uso da internet, e por se tratar de um território sem limites geográficos ou governamentais, do mesmo modo os métodos de solução de conflitos oriundos da rede necessitam seguir esse movimento e tornar viável o uso de uma internet “justa, livre e internacionalmente segura, seja do ponto de vista comercial ou mesmo civil”. (PECK; ROCHA, 2018, p. 130)

Partindo desse ponto, os autores explicam que se tornam relevantes os métodos alternativos de resolução de disputas (ADRs) que, por sua vez, levaram aos métodos *on-line* de resolução de disputas (ODRs).

Nesse âmbito, lembra-se que o judiciário enfrenta diversos casos de litígios. Com o surgimento, da Lei Federal n. 9.307/1996, tal Poder deixa de ser o único órgão legal para soluções de conflito, e passa a figurar a imagem da arbitragem.

O uso de arbitragem tem crescido, de modo que sua escolha pelos contratantes objetiva afastar a lentidão da justiça, além de vastos recursos e instâncias de julgamento. (2018, p. 133)

Fato é que um árbitro pode ter assertividade, conhecimentos técnicos, especializações em determinados assuntos, que um juiz de direito não possua. (2018, p. 133)

No horizonte, surge a imagem de uma desjudicialização das lides, ao passo que o recurso à arbitragem torna-se mais acessível. (2018, p. 133)

Ademais, tem crescido o uso de plataformas digitais para soluções de conflito. Não diferente ocorre com a arbitragem, com suas câmaras digitais. (2018, p. 133)

No cenário da internet, como dito, tem crescido o uso desse tipo de serviço com custo baixo, recebendo vários usuários, que usufruem de decisões para lides em tempo, qualidade e assertividade, não raras vezes superiores às demandas no judiciário. (2018, p. 133)

Em breve, nota-se que a arbitragem (que envolve direitos patrimoniais disponíveis) deve romper as barreiras geográficas entre países. Também deve cada vez mais servir para assuntos internacionais quanto ao comércio entre dois países, ou ainda, entre duas pessoas jurídicas de países diferentes. (2018, p. 133)

Para tais necessidades, há tanto a Organização Mundial do Comércio (OMC), como também câmaras de arbitragem internacionais para assuntos não comerciais. (2018, p. 133 e 134)

No entanto, vale dizer que, no Brasil, a virtualização de processos se encontra em vantagem comparativamente à virtualização da solução de lides. (PECK; ROCHA, 2018, p. 135)

Vale dizer também que, nesse panorama, diversas *startups* estão realizando serviços relativos à solução digital de conflitos. (2018, p. 135)

Não menos importante, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em junho de 2016, instituiu a primeira plataforma virtual de mediação. O CNJ chamou-a de: “sistema de mediação digital”, cujo acesso ocorre pelo seu próprio site, buscando a composição da lide. (2018, o. 135)

Outra medida relevante se trata da plataforma do E-consumidor. Disponível no site [www.consumidor.gov.br], possibilita a facilidade de resolução de conflitos relativa ao direito do consumidor, via internet. (2018, p. 135)

Diante disso, resta evidente a necessidade de o judiciário, bem como a própria legislação atinente ao exercício da advocacia serem revistas e adequadas às novas relações que surgem com o advento da tecnologia.

Nesse sentido, os autores recorrem a Nathalia Mazzonetto:

em tempos em que a arbitragem ganha destaque e intensidade, especialmente por sua característica de celeridade, técnica e confidencialidade, por certo, torna-se o instrumento jurídico mais adequado para solução de conflitos que reúnam questões de propriedade intelectual e Internet. (MAZZONETTO apud PECK; ROCHA, 2018)

Igualmente, não custa assinalar que, com o advento do código de processo civil de 2015, novas relações emergem, com a cooperação entre juízes e árbitros, para positivar a participação da Administração Pública direta na arbitragem, bem como a figura do *amicus curiae*, sem prejuízo de uma prática jurisprudencial já firmada. Certas áreas ganham aplicação nesse panorama, tais como em casos de discussão de *software*, marca, concorrência desleal, infração de direitos autorais e de patentes. (2018, p. 138)

Quanto às vantagens da arbitragem em direito digital, tem-se:

- a) A possibilidade de as partes escolherem o tribunal arbitral para julgar a demanda, conforme a natureza e objeto do litígio, não apenas o árbitro que tenha formação técnica específica no tema, mas também o próprio Estado (local). Lembrando de que no Brasil há poucas Câmaras Judiciais especializadas (quer seja no tema de disputa societária, recuperação judicial, ainda mais nos temas de propriedade intelectual, ou ainda, nos temas digitais). Recentemente, o Tribunal Regional Federal da 1ª Região (Minas Gerais), houve por bem criar uma Vara especializada para Crimes Cibernéticos [...];
- b) A livre escolha das regras aplicáveis ao procedimento com flexibilidade de adaptação do processo ao tipo de litígio e à vontade das partes;
- c) Maior celeridade e confidencialidade aplicada ao processo arbitral, com busca de um Fórum neutro, o que permite buscar maior conciliação (soluções de negócios e preservação da relação entre as partes, menor belicosidade);
- d) Uniformidade de tratamento conforme a temática, permite afastar melhor o perigoso paralelismo das decisões e a quebra de lógica de sistema com melhor dimensionamento dos custos.

Os autores assim recorrem a Richard Susskind:

que nos leva a uma grande reflexão sobre para onde vamos na Advocacia digital: afinal o Tribunal é um serviço ou um local? Pois se a Justiça deve ser um direito, acessível a todos, o uso de tecnologias que permitam que esse direito seja exercido de forma menos custosa, mais rápida, mais eficiente, mais justa e proporcional deveria ser perseguido pelo Estado e por toda a sociedade civil. Com isso, o uso cada vez maior das tecnologias não é apenas uma tendência tampouco um modismo, mas uma necessidade essencial para a evolução do próprio Direito.

E, por fim, conclui-se: Tais afirmações podem ser ampliadas. Não se aplicam apenas ao direito digital *stricto sensu*, mas também a todos os segmentos

jurídicos. Antigamente, se dizia que o rei Midas o que tocasse se tornaria ouro. O direito igualmente onde toca leva a relações jurídicas. Mais que isso! Na dança dos avanços tecnológicos com o direito, este ensaia passos que encantam todos os seus pares. Como dançando na chuva, com um guarda-chuva, este protege e abarca demais direitos que se desdobram. O direito digital assim tira para dançar os direitos digitais: internacional, constitucional, administrativo, tributário, civil, penal, processual e outros que assistem ao espetáculo e deste fazem também parte. É isso parte do que se pode chamar de fenômeno de digitalização de tudo por todo o direito. Finalmente, tal evento engloba não só as disciplinas jurídicas, mas todas as relações sociais delas oriundas, como contratos, práticas pessoais e profissionais, e mesmo relações de entretenimento e lazer. Os destinos legais assim se estendem pelo horizonte, conduzidos por passos de danças entre o direito, as novas tecnologias e seus operadores.

Estratégia, Gestão da TI e Governança

Lembra-se novamente que os aspectos gerais sobre estratégia, como dito de início, podem se aplicar às relações jurídicas de advocacia.

Os autores (LOBATO; et al, 2009), em apertada síntese, trazem a evolução do pensamento estratégico, de modo que, na formação da estratégia, é essencial assegurar a sobrevivência e o progresso da organização.

Constatam (2009), a seguir, que não há metodologia universal de gestão. Não é pacificada qual técnica é mais eficaz. Porém, é sabido que se as forças anteriores prevalecerem, as empresas estão sujeitas a perder boas oportunidades de negócio.

Daí a importância da sabedoria sistêmica e aprendizagem contínua, com o modelo da gestão estratégica competitiva, como proposta para uma nova escola de pensamento estratégico. (2009)

Posteriormente, os autores (2009) abordam as diretrizes estratégicas, que abrangem o processo de definição do negócio, a confecção da visão e a determinação da missão e dos valores fundamentais da organização. Assim esta entidade deve considerar suas diretrizes estratégicas, engajando-se em certas condutas que são os alicerces para realizar as estratégias.

É preciso, portanto, focar a análise ambiental e o estudo de cenários. Os que pretendem criar as organizações do século XXI devem fazer o diagnóstico externo, identificar as tendências, as oportunidades e ameaças para melhor compreensão do futuro de negócios. Além disso, é preciso também realizar o diagnóstico do ambiente interno, conhecendo os pontos fortes e fracos, os recursos e as capacidades e atribuições elementares necessárias para adquirir vantagem competitiva para a empresa. (2009)

Há, assim, diversas ferramentas para traçar estratégias (2009). No entanto, não cabe aqui enumerar todas, mas destacar sua relevância para a análise de todas as atividades inerentes à organização. Apenas como exemplo cita-se a Análise Swot. Tal instrumento permite identificar pontos fortes e fracos (ambiente interno) e ameaças e oportunidades (ambiente externo).

A seguir, no âmbito da gestão estratégica competitiva, o alinhamento e controle estratégico são realizados pelo instrumento BSC (*balanced scorecard*), pelo qual se utiliza de ferramentas financeiras, além de avaliar clientes externos, processos internos, bem como aprendizado e crescimento. Para tanto, busca-se: obter clareza e pacificação a respeito da estratégia do negócio; atribuir foco ao negócio; desenvolver a liderança; educar os players internos; e, por fim, sintonizar programas e investimento. Trata-se, portanto, o BSC de metodologia de medição de desempenho do negócio, através de indicadores financeiros e não-financeiros. (2009)

Logo após, procurou-se entender o processo da realização dos objetivos, bem como os conceitos para formular o plano de ação, de modo a encerrar a metodologia base realizada. Em tempo, não custa frisar que um plano eficaz requer esforço de todos os *players* da organização. (2009)

Por seu turno, Rigby (2009, p. 3 a 22) de início frisa que o líder deve saber onde está pisando. Em outras palavras, conhecer o terreno, o ambiente, ou ainda, o mercado. Explica que, de certo, há turbulências, pelas quais se passa. Porém, estas podem ser vistas como oportunidades. As empresas assim estão sendo testadas e desafiadas. Para vencer a crise, o autor traz três elementos: “Como a desaceleração afeta a *indústria* em que estou inserido?”; “Qual é a *posição estratégica* de minha empresa dentro dessa indústria?”; “Com que nível de *recursos financeiros* minha empresa pode contar para vencer a crise?”

Igualmente, pode-se perguntar para situar sua empresa diante da crise: **“Quais são seus objetivos, prioridades e valores?”**; **“Quais são as decisões mais importantes que precisaremos tomar?”**; **“Que condições diferentes podemos encontrar?”**. (RIGBY, 2009, p. 20, grifos do autor)

A seguir, Rigby explica ser necessário “revisar a estratégia”: “escolher onde e como vencer”. (2009, p. 23)

“O objetivo de ter uma estratégia clara durante a crise é ajudá-lo a figurar no lado certo das tabelas de mortalidade – não apenas como sobrevivente, mas determinado a crescer, pois as forças darwinianas eliminam os concorrentes mais fracos”. (RIGBY, 2009, p. 26)

Para tanto: “Para elaborar uma estratégia desse tipo você precisa saber exatamente onde irá competir, como planeja vencer e como mobilizará a organização para implementar a estratégia”. (RIGBY, 2009, p. 26)

Assim o autor determina: “Onde competir: defina o core business”. (RIGBY, 2009, p. 26)

É preciso, portanto, que o líder empresarial, ou o advogado de seu escritório, determine o foco de atuação de sua atividade profissional e econômica.

Montgomery (2012) em sua obra afirma que, diferente de outros trabalhos sobre estratégia empresarial, procura focar seu estudo na pessoa do líder estrategista. Ou seja, diferente de abordar processos, planos e planejamentos relativos à estratégia o que, no entanto, não deve se desprezar, a autora destaca a relevância do foco no ser humano, não apenas como capital intelectual, mas como ser dotado de características e anseios próprios. Certamente, essa perspectiva se trata do ponto nevrálgico de sua obra. O olhar direcionado ao ser humano.

Como dito, não menos importante, se trata da administração estratégica voltada às empresas, ou mesmo, podendo ser aplicada a escritórios de advocacia.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 25) esclarecem: “As empresas utilizam o processo de administração estratégica para obter competitividade estratégica e retornos acima da média”. E seguem: “A competitividade estratégica é obtida quando uma empresa desenvolve e aprende como implantar uma estratégia que cria valor”. E

concluem: “Os retornos acima da média [...] são a base que a empresa necessita para satisfazer todos os seus *stakeholders* ao mesmo tempo”.

Os autores dispõem: “A natureza fundamental da concorrência é diferente no cenário competitivo do século XXI”. “Consequentemente, aqueles que tomam decisões têm de adotar uma mentalidade diferente, que permita aprender como competir em ambientes extremamente turbulentos e caóticos, que provocam desordem e muita incerteza”, assinalam. “A globalização das indústrias e de seus mercados e as rápidas e significativas mudanças tecnológicas são dois dos principais fatores que contribuem para a turbulência do cenário competitivo do século XXI”. (HITT; IRELAND; e HOSKISSON, 2008, p. 25)

Nesse panorama, os autores destacam a relevância de as empresas determinarem a visão e missão (para saberem o que buscam e para aonde vão), além de considerar a atenção devida aos *stakeholders* (diversos atores envolvidos nas relações empresariais). Por fim, tratam dos líderes estratégicos (pessoas de diferentes setores da empresa, que buscam pela administração estratégica concretizar a visão e a missão da empresa). (HITT; IRELAND; e HOSKISSON, 2008, p. 25)

Nessa direção, devem-se examinar os setores externos e internos. As oportunidades e ameaças; bem como os pontos fortes e fracos da empresa, ou do escritório de advocacia, e de seus componentes.

Com relação ao setor externo, Wright, Kroll e Parnell (2014, p. 78) explicam: “Cada empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais que se constituem de: (1) o macroambiente nacional e mundial e (2) o setor em que a empresa compete”. “Como essas forças são dinâmicas, suas constantes mudanças apresentam muitas oportunidades e ameaças para os administradores estratégicos”, sublinham os autores.

“O objetivo da estratégia competitiva de uma empresa é encontrar uma posição no setor em que ela possa se defender da melhor maneira possível dessas forças competitivas ou influenciá-las em seu benefício”, assinalam os autores (WRIGHT; KROLL; e PARNELL, 2014, p. 79)

Finalmente, pontuam: “Os planejadores estratégicos devem não só entender o estado atual do macroambiente e de seu setor, mas também ser capazes de prever os estados futuros”. (WRIGHT; KROLL; e PARNELL, 2014, p. 79)

Já no que se refere ao âmbito interno, os autores investigam os recursos da empresa, sua missão organizacional e seus objetivos.

“Subjacente à missão organizacional está uma análise de suas fraquezas e forças internas no contexto de oportunidades e ameaças externas. Os pontos fortes e fracos de uma empresa residem em seus recursos humanos, organizacionais e físicos”, consideram os autores. “Idealmente, esses recursos são desempenhados em conjunto para fornecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada”, ponderam os autores. (WRIGHT; KROLL; e PARNELL, 2014, p. 122)

“As empresas são criadas por um propósito particular, conhecido como missão organizacional. A missão, no nível corporativo, é declarada em termos bastante genéricos mas suficientemente precisos para dar um direcionamento à organização”. (WRIGHT; KROLL; e PARNELL, 2014, p. 122)

Finalmente, os autores esclarecem que, de grande importância, para tomar decisões estratégicas são a responsabilidade social e a ética administrativa da empresa. (WRIGHT; KROLL; e PARNELL, 2014, p. 123)

Assim: “A responsabilidade social refere-se à extensão em que as empresas devem agir no interesse público ao mesmo tempo conduzindo suas operações. As considerações éticas envolvem questões de julgamento moral nas tomadas de decisões [...]”. E concluem: “A sociedade atual exige que as empresas operem de modo socialmente responsável e que os administradores demonstrem um comportamento ético”. (WRIGHT; KROLL; e PARNELL, 2014, p. 123)

No que se refere à **gestão de tecnologia da informação**, Pereira (2011, p. 16) observa que a nova ordem mundial apresenta organizações diferenciadas, que precisam incorporar novos modos de relacionamentos interpessoais e o uso intenso de novas tecnologias e instrumentos, que lhes possibilitem sobreviver nesse cenário empresarial.

Para tanto, informa o autor (PEREIRA, 2011, p. 16) que se destaca: a gestão estratégica do conhecimento. O objetivo principal do saber é aumentar o uso do

conhecimento junto a instrumentos de tecnologia da informação, para obter vantagem estratégica. Essa gestão tem assim como meta principal os aspectos críticos para que a empresa se adapte e sobreviva, diante de um panorama econômico instável. (PEREIRA, 2011, p. 17)

Nesse âmbito, dentre outras, se destacam as seguintes tecnologias e ferramentas: 1) internet; 2) e-mail; 3) formas de debates; 4) listas de discussão; 5) bancos de dados textuais; 6) hipertexto / hiperídia; 7) videoconferência; 8) trabalho em grupo; e 9) gerenciamento eletrônico de documentos. (PEREIRA, 2011, p. 17 e 18)

É preciso assim o alinhamento entre a tecnologia da informação e a estratégia. (PEREIRA, 2011, p. 18)

Quanto à importância da tecnologia da informação, os estudos revelam sua relevância nos setores público e privado. Não só em empresas, mas também pode-se dizer para os escritórios de advocacia.

Com isso, é preciso que a empresa se posicione de modo estratégico no ambiente competitivo. Para tanto, deve identificar o melhor caminho para tratar dos sistemas de informação no âmbito das empresas, sendo um elemento crítico de administração. (BROW e MAGILL apud PEREIRA, 2011, p. 21)

Por ordem de prioridade (PEREIRA, 2011, p. 21), tem-se a preocupação nevrálgica dos sistemas estratégicos da tecnologia de informação:

- 1) alinhamento estratégico da tecnologia da informação com os objetivos do negócio;
- 2) utilização da tecnologia de informação para obter vantagem;
- 3) direcionamento eficiente da gestão dos recursos da tecnologia de informação;
- 4) desenvolvimento de políticas tecnológicas e arquiteturas de sistemas de informação.

No que tange à inteligência competitiva, o seu uso em uma empresa tem como objetivo se prevenir contra ameaças, além de identificar oportunidades em um cenário de mercados complexos, dinâmicos e com alto nível de competitividade. (PEREIRA, 2011, p. 25)

Igualmente, a visão de processos de uma organização é fundamental para entender o modo pelo qual serviços ou produtos são produzidos e por que motivo a gestão interfuncional é relevante. A gestão de processos assim possibilita um olhar holístico do negócio, permitindo que o olhar do gestor avance nas fronteiras processuais.

Dá ser relevante que os processos sejam manejados como sistemas internos e externos à empresa. Nesse empenho, buscar aumentar o nível de interação entre sistemas de outras organizações que sejam parceiras da empresa. (PEREIRA, 2011, p. 26)

Quanto à administração de recursos humanos nas empresas (DAVENPORT apud PEREIRA, 2011, p. 27), podem-se elencar:

- 1) trabalho em equipes multifuncionais;
- 2) cultura participativa [...];
- 3) treinamento constante;
- 4) motivação, remuneração e avaliação [...].

Já quanto à inovação nas empresas (WATERMAN apud PEREIRA, 2011, p. 28) para sobreviverem significa deter:

- 1) oportunismo informado: informação como vantagem competitiva e flexibilidade como arma estratégica;
- 2) estrutura organizacional: onde todos contribuam criativamente na solução dos problemas;
- 3) controles gerenciais compatíveis;
- 4) dirigentes com visão do todo;
- 5) trabalho em equipe;
- 6) capacidade de converter grandes ideias em pequenas ações;
- 7) atenção visível do gerente nas tarefas a serem realizadas;
- 8) hábito de quebrar o hábito.

Por sua vez, a **gestão do conhecimento** é abordada pelo autor. (PEREIRA, 2011, p. 44)

A gestão do conhecimento se trata de um processo corporativo, com foco na estratégia empresarial, que abrange várias e complexas formas de gestão. Dentre as quais, se sobressaem a gestão de competências, a gestão de capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa. (PEREIRA, 2011, p. 44)

“Gestão do conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações”. (PEREIRA, 2011, p. 46)

Por outro lado, no que pertine à **gestão estratégica da tecnologia da informação**, Akabane (2012, p. 64 e 65) aborda a **governança corporativa e governança da TI** (tecnologia da informação).

Uma boa governança corporativa é relevante para investidores profissionais, porque as principais instituições classificam a governança corporativa junto com os indicadores financeiros da empresa ao avaliar decisões de investimento, aponta o autor. (AKABANE, 2012, p. 64)

Igualmente, para manter a confiança do público na organização, é preciso a transparência das práticas de governança. (International Task Force on Corporate Governance apud AKABANE, 2012, p. 65)

A seguir, o autor (AKABANE, 2012, p. 65) expõe os distintos enfoques da gestão de TI pela governança:

os princípios da estratégia de TI, a sua relação com a estratégia organizacional e na arquitetura sobre a qual são baseadas as organizações de TI. Trata também das integrações e das padronizações, as políticas relativas à infraestrutura de TI, suas aplicações, incluindo a forma de diagnósticos e o atendimento das diferentes necessidades organizacionais, convertendo nos investimentos em TI. Governança também abrange todos os bens que estão envolvidos nos recursos da TI, sejam eles humanos, financeiros, ativos físicos, dados e a propriedade intelectual. Dessa forma, a governança de TI é um componente essencial de governança corporativa.

Tendo em vista os assuntos mencionados, a gestão corporativa da TI (AKABANE, 2012, p. 65) possui três diretrizes principais:

gastar menos – identificar e reduzir os investimentos inúteis ao negócio; **seguir, em vez de liderar** – promover a redução dos riscos através da cautela exercida sobre as aquisições de recursos suscetíveis a falhas ou condenados à rápida obsolescência; e **pensar em vulnerabilidades, não em oportunidades** – preparar-se para panes técnicas, indisponibilidade de serviços prestados e violação da segurança, transferindo sua atenção das oportunidades para os riscos de concretização das ameaças sobre seus ativos de informação. (grifos do autor)

Nesse cenário, vários são os desafios enfrentados pelas empresas relativos a TI. Joia (et al, 2012, p. 118 a 121) apontam os principais desafios para que as empresas se alinhem estrategicamente com as atividades de TI: 1) assertividade do planejamento estratégico organizacional; 2) detalhamento do planejamento estratégico organizacional; 3) comunicação entre a empresa e a TI; e 4) controle da TI pela organização.

Os autores (JOIA; et al, 2012 p. 127 e 128) assim tratam da Governança de TI. E destacam três pontos para uma boa prática: 1) transparência (agregação de valor); 2) avaliação de riscos; e 3) implementação de controles.

Finalmente, o desafio no momento é aliar a teoria à prática. Na verdade, devem caminhar juntos. Para agir e tomar decisões, é preciso embasamento sólido teórico. Por outro lado, a teoria por si só não é suficiente para dar conta do recado. A prática, assim, se faz necessária e fundamental. E diante disso a melhor saída é meter a mão na massa e mergulhar de cabeça, nadando e abrindo novos caminhos.

Estratégia na Advocacia

Tendo visto as relações jurídicas e a Internet, bem como alguns destinos legais, além da estratégia, gestão da TI e governança, cumpre neste momento tecer relações entre a advocacia e o planejamento estratégico que norteia as atividades jurídicas nos escritórios.

Neste ponto, deve refletir-se: “*Em planejamento, nunca uma proposição inútil; em estratégia, nenhum passo dado em vão*”, Sun Tzu. (SELEM, 2006, p. 43)

E se aprofunda... O conceito de estratégia pode assim ser definido: “posicionamento que um escritório de advocacia deve adotar para obter vantagem competitiva sustentável”. (SELEM, 2006, p. 43)

Trata-se com razão de: “decisões antecipadas sobre o que fazer, quando fazer, por quem, com quais recursos, para atingir determinados alvos”. (SELEM, 2006, p. 43)

Para tanto: “é preciso fazer escolhas sobre quais negócios participar, quais serviços oferecer e como alocar recursos para conseguir um diferencial competitivo que se sustente ao longo do tempo”. (SELEM, 2006, p. 43)

Para traçar a estratégia:

são necessárias decisões intelectuais com base em objetivos, fatos e estimativas submetidas a um processo analítico competente. Não apenas tratando do planejamento de decisões futuras, mas do *impacto futuro de decisões de hoje*. (SELEM, 2006, p. 43)

Nesse sentido, a autora reflete:

Sua execução exige conhecimento das *funções de administração* (planejamento, organização, direção e controle) e ainda da análise ponderada dos serviços oferecidos, dos diferenciais, dos recursos necessários, do desenvolvimento dos recursos humanos, do padrão de objetivos de

desempenho funcional e retorno financeiro, da definição da estrutura organizacional e respectivos processos operacionais, do controle e orientação de desempenho.

A estratégia também pode ser definida como a mobilização de todos os recursos e políticas do escritório em âmbito global, visando atingir objetivos e comportamentos a longo prazo. E, para atingir estes objetivos, são necessários os *componentes* da estratégia empresarial, que são o ambiente, o escritório e a adequação de ambos. O ambiente relata sobre as oportunidades de mercado com suas restrições, limitações, contingências e ameaças. O escritório responde por seus recursos disponíveis, capacidades, habilidades, compromissos e objetivos. E a adequação diz respeito à postura que a organização adotará para compatibilizar o ambiente e o escritório.

Um conjunto de decisões, diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da organização no seu ambiente e mercado também definem estratégia. Ou ainda, um caminho ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar estes objetivos, alguns tipos de estratégias podem ser adequados, tais como, *sobrevivência* (redução de custos, desinvestimento, liquidação), *manutenção* (estabilidade, nicho, especialização) *crescimento* (inovação, internacionalização, associação, expansão), *desenvolvimento* (mercado, serviços, financeiro, capacidades, estabilidade).

Através de um processo de formulação estratégica, o escritório estabelece sua identidade organizacional, analisa seu ambiente externo e interno atual e futuro, e elabora estratégias orientadas para o mercado.

Este processo é focado na busca do melhor caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e crescimento sustentável da organização ao longo do tempo, proporcionando condições favoráveis para o desenvolvimento do pensamento estratégico, permitindo que os envolvidos internalizem os conceitos, metodologias e ferramentas, utilizem-nos em seu dia-a-dia, com disciplina. (SELEM, 2006, pp. 43 e 44)

Nesse panorama, é preciso examinar os ambientes interno e externo do escritório. Dentre forças e fraquezas, podem-se observar algumas estratégias de crescimento, tais como de: inovação, internacionalização, *joint venture* e expansão. Ademais, são necessários desenvolvimento de: mercado, serviços, finanças, capacidades e estabilidade. (SELEM, 2006, pp. 48 a 50)

Daí por que o administrador do escritório deve diagnosticar os cenários interno e externo, bem como traçar estratégias para o desenvolvimento da firma, de modo a tomar decisões embasadas. (SELEM, 2006, p. 50)

Serão, assim, analisadas ferramentas específicas para a melhor organização de escritórios de advocacia. “Em linhas gerais, o objetivo é colher informações, analisar dados, tomar decisões, criar um plano de ação estratégico e ter condições de avaliar seu resultado posteriormente”. (CHACON, 2014, p. 57)

O autor (2014, p. 60) então organiza o planejamento estratégico do escritório em 04 etapas:

- 1) *diagnóstico empresarial*: análise do ambiente interno e externo da empresa;
- 2) *definição de objetivos*: estabelecimento de missão, objetivos de curto e longo prazo;
- 3) *definição de políticas e estratégias*: ações e caminhos a adotar para alcançar a mudança;
- 4) *controle e avaliação*.

É preciso, portanto, observar e com base no exame de informações, bem como aplicação de ferramentas de diagnóstico, localizar os pontos fortes e fracos seja no âmbito interno como externo do escritório.

Igualmente, reflete sobre aspectos fundamentais no planejamento do escritório: 1 – conheça seu escritório (levantando dados); 2 – estabeleça onde está seu escritório (missão); 3 – estabeleça onde quer levar seu escritório (visão); 4 – crie planos de ação para cada eixo, com metas; 5 – meça os resultados e reveja sua estratégia. (CHACON, 2014, p. 73)

Deve-se, assim, lembrar sempre de que o principal ativo de uma organização são os funcionários. Alguns chamam de capital intelectual. Outros, acreditam-se que melhor, apontam como pessoas, seres humanos com particularidades próprias, sendo o elo mais forte e, ao mesmo tempo, mais fraco de toda a atividade jurídica. Investir em pessoas, com isso, se faz não apenas preciso, mas principalmente essencial.

No que se refere ao ambiente externo, destaca-se a concorrência. Esta de fato existe e sempre existirá. É necessário voltar olhares para fora e buscar meios de aprimoramento contínuo, de diferenciação na prestação de serviços, caso contrário a concorrência o engolirá. Neste ponto, o uso de novas tecnologias, com certeza, é crucial para poder competir nesse cenário quase belicoso.

Além disso, é preciso firmar objetivos. Metas são pegadas para se percorrer longo caminho de modo a atingir objetivos. Neste quesito, é também preciso firmar políticas e estratégias. Não se pode ser um navio à deriva. Pelo contrário, é preciso tomar decisões fundamentadas e analisadas com os olhos voltados para dentro da firma e para fora no panorama externo. Mais uma vez, para essa tarefa, nada melhor do que o recurso a novas tecnologias, como *softwares* de análises de dados, entre outros, com base em estatística.

Finalmente, torna-se vital controlar e avaliar periodicamente as ações desempenhadas pela firma e seus envolvidos. Caso haja desvios, é necessário corrigir a

rota e tornar à direção correta. Algumas vezes, será necessário também rever o trajeto, de modo a se tomar um outro caminho alternativo, mas que leve ao mesmo destino.

Em síntese, Chacon (2014, p. 74), com relação às pessoas e às equipes do escritório, dispõe:

- o objetivo é comum e compartilhado;
- as habilidades são complementares;
- há sintonia entre os componentes da equipe em relação aos objetivos e valores do grupo;
- existe sinergia entre os membros;
- a confiança está presente.

Uma equipe bem entrosada e motivada, com busca de aperfeiçoamento profissional contínuo, só tem a oferecer o melhor ao escritório. Sem dúvida, o uso de novas tecnologias nesse processo só traz benefícios. Dois exemplos são treinamentos corporativos e universidade corporativa. Ambos podem ocorrer pelo meio virtual. O primeiro para treinamentos pontuais. O segundo para capacitação profissional mais estendida. Sistemas de recompensas, por fim, também contribuem para elevar a moral do grupo, de modo a premiar por mérito o atingimento de metas e objetivos.

O poeta português, Fernando Pessoa, versificava: “Navegar é preciso...!”. Pois bem! Planejar também é preciso! Coletar e analisar informações é preciso! Como dizem, a informação é o “novo petróleo”. Empresas de médio porte que lidem com informação não surpreendem caso se constate que têm maior impacto do que grandes petroleiras. Assim como o pedreiro que lapida as pedras, é preciso lapidar as informações, inclusive, na esfera da advocacia.

Por outro lado, no que se refere ao planejamento estratégico na carreira dos jovens advogados, Selem (2006, p. 83) pondera:

Quando o profissional do Direito inicia sua carreira, vivencia uma gama de sentimentos conflitantes. Ao mesmo tempo em que é movido por sonhos e idealismos, se depara com a dúvida de qual o melhor caminho a seguir, diante de tantas possibilidades que as carreiras jurídicas oferecem. É este o momento ideal para parar, refletir, identificar seus projetos, e traçar aonde quer chegar. Não é tarefa das mais fáceis, mas é preciso enfrentá-la porque você, jovem advogado, é o único responsável pelo rumo que sua empresa tomar. Ninguém pode gerenciá-la por você. Essa empreitada vai exigir: planejamento, prática, humildade, trabalho árduo, disciplina, criatividade, habilidade para lidar com decepções, atitude positiva, dentre outras habilidades.

A seguir, alguns passos para construir a carreira: 1) refletir sobre os rumos da advocacia; 2) definir sua visão de carreira; 3) definir a missão de sua carreira; 4) identificar seus valores como profissional; 5) realizar diagnósticos interno e externo; 6) definir objetivos estratégicos; 7) estabelecer metas para atingir os objetivos estratégicos; 8) construir um plano de ação; 9) executar o plano e controlá-lo; 10) padronizar o processo adotado. (SELEM, 2006, pp. 85 e 86)

Gestão do Conhecimento nos Escritórios de Advocacia

“O objetivo empresarial das organizações modernas é atingir excelência operacional no uso de seus recursos estratégicos: pessoas e conhecimentos”. (SELEM, 2006, p. 87)

Por meio do uso sistemático de tecnologia, advogados têm trabalhado no sentido de produzir conhecimentos relativos à atividade jurídica. Alia-se a isso, a utilização de inteligência artificial, dentre outras tecnologias.

Nessa direção, é fundamental a criação de sistemas de gestão de conhecimentos nos escritórios de advocacia. Pode-se assim definir:

Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos, apoiados por ferramentas de tecnologia da informação, voltados a capturar, organizar, armazenar, proteger e – sobretudo – compartilhar o conhecimento das pessoas, sob suas duas formas: conhecimento explícito (dados e informações) e conhecimento tácito (habilidades e experiência). Na prática, o importante é compartilhar todas as relevantes formas de conhecimento, *know-how* e informação que incrementam o negócio do escritório. (SELEM, 2006, p. 88)

Diante disso, podem-se mencionar como fontes de conhecimentos em escritórios: a) materiais físicos ou eletrônicos publicados de diversos assuntos; b) conhecimento pessoal e experiência dos advogados e da equipe; c) conhecimento fruto de trabalhos dos advogados; d) conhecimento específico desenvolvido por demandas do escritório. (2006, pp. 88 e 89)

Implantar um sistema de gestão de conhecimentos em escritórios pode sofrer barreiras para a sua execução. Assim, recomenda-se inicialmente sua finalidade destinada a objetivos específicos. A seguir, alguns passos de um projeto: 1) identificar um problema; 2) começar a mudança; 3) mapear o conhecimento; 4) criar o repositório de conhecimento; 5) criar acesso; e 6) medir o resultado. (2006, pp. 92 e 93)

Finalmente, cumpre observar que tais projetos não se restringem a médios ou grandes escritórios. Pelo contrário, pequenos escritórios também podem fazer uso de tais recursos. (2006, p. 93)

Planejamento em Escritório de Advocacia Familiar

Os escritórios desse segmento predominam na advocacia brasileira. Com certeza, abrangem grande área dos cenários econômico e social. Sua criação começa “com as ideias, o empenho e o investimento de advogados empreendedores”. Além disso, motivam as gerações futuras a segui-los. O maior desafio de seus membros é atingir o sucesso e mantê-los em plena atividade. (SELEM, 2006, p. 111)

Nesse panorama, administrar um escritório desse tipo se trata de uma atividade complexa, balizando as relações familiares com o econômico, sem interferências de um em outro. (2006, p. 111)

Para tanto, é preciso uma medicação para preservar tais relações:

- Todos os sócios familiares devem conhecer o funcionamento do escritório;
- O sócio-fundador deve preparar os filhos desde cedo a pensarem na advocacia como negócio e não somente como um emprego;
- O sócio-fundador não deve insistir para que todos os filhos participem do escritório, pois essa decisão deve ser espontânea e vocacionada;
- Ter controles econômicos e financeiros (fluxo de caixa, custos e orçamentos) do escritório, mantendo em separado as finanças da pessoa jurídica e das físicas;
- Promover reuniões formais com membros da família que participam do escritório;
- Promover treinamento constante dos membros da equipe. Isso uniformizará os entendimentos e manterá o foco no que realmente interessa: prestar um bom serviço jurídico e fazer o escritório alcançar a longevidade. (2006, p. 112)

Inegavelmente, o uso de novas tecnologias nessas relações também é imprescindível. A automação das relações advocatícias certamente impacta a estrutura e a dinâmica desses escritórios, cujos valores do fundador, no entanto, devem ser resgatados e revisitados em momentos de crise.

Crítérios de Excelência na Advocacia

Por outro prisma, a busca de critérios de excelência na advocacia deve ser constante. Para tanto, a FNQ (Fundação Nacional de Qualidade) expõe alguns critérios aplicados à atividade jurídica:

visão sistêmica, aprendizado organizacional, pró-atividade, inovação, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social, gestão baseada em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos, orientação para resultados. (2006, p. 131)

Empreendedorismo, Inovação e Governança na Advocacia

Antes de tratar sobre empreendedorismo na advocacia, realiza-se algumas reflexões sobre empreendedorismo de modo geral. Para tanto, recorre-se de início ao suporte da obra *Empreendedorismo – Dando Asas ao Espírito Empreendedor* (2012), de Idalberto Chiavenato.

Em linhas gerais (2012, p. 8 a 18), é preciso ter espírito empreendedor (criatividade, engajamento, perseverança, trabalho em equipe etc.).

Além disso, é preciso conhecer o negócio e o ambiente externo. Neste ponto, tem-se as grandes vantagens das pequenas empresas (2012, p. 46 a 51), a saber:

- Pequenos nichos de mercado;
- Atendimento individualizado e personalizado;
- Surgimento de oportunidades passageiras que requerem pronto atendimento.

Igualmente, é preciso focar o novo negócio, segundo o autor. Chiavenato (2012, p. 62 a 64), assim, expõe as vantagens das microempresas. Assinala a reduzida burocracia e simplificação de seu recolhimento de tributos, bem como contabilidade facilitada, e outras relações administrativas tornadas mais simples. Por fim, frisa que a inovação nos negócios não é somente exclusiva de grandes empresas, podendo as pequenas empresas também inovar nos negócios. Assim como se acrescentam pequenos, médios e grandes escritórios de advocacia.

Adiante, nota-se ser necessário conhecer bem o negócio, o mercado, o produto/serviço, o melhor percurso a trilhar e a viabilidade financeira do empreendimento. (2012, p. 81 a 106)

A seguir, é preciso traçar um plano de voo. Isto é, um plano de negócio bem pensado e elaborado, definindo a missão do negócio, a visão de futuro, os objetivos do negócio e, ainda, a estratégia para realizar o empreendimento. (2012, p. 150 a 184)

Finalmente, é necessário gerenciar recursos e competências, tais como: 1) a própria equipe; 2) a produção; 3) o marketing; e 4) as finanças. (2012, p. 185 a 291)

Chiavenato (2012, p. 299) oferece conselhos finais. O autor afirma: “As ideias básicas apresentadas neste livro somente têm efeito quando impulsionadas pelo espírito empreendedor e desbravador de quem idealiza e pretende ocupar novos espaços e horizontes. Isso quer dizer que você não pode ficar parado. O dinamismo, a visão estratégica e a inovação constituem as chaves do sucesso”.

Por sua vez, Drucker (2017), em seu labor *Inovação e Espírito Empreendedor*, traz ao leitor práticas e princípios aplicados às atividades empreendedoras.

Peter Drucker (2017, p. 200) alerta que, especialmente, as grandes empresas não sobreviverão às crescentes transformações dos últimos tempos, caso não busquem empreender. Desse modo, esclarece: “Atualmente, não é somente de interesse próprio de muitas grandes empresas existentes aprender a administrar para empreender; elas têm a responsabilidade social de fazer isso”.

Drucker (2017, p. 208) sublinha: “um esforço especial é exigido para que a empresa em atividade se torne empreendedora e inovadora”. E prossegue: “A reação ‘normal’ é a de alocar recursos produtivos à empresa atual, à crise diária, e conseguir um pouco mais daquilo que já temos”. E arremata: “A tentação na empresa existente é sempre alimentar o ontem e deixar passar fome o amanhã”.

Nesse sentido, particularmente: “a administração empreendedora requer *diretrizes e práticas* em quatro áreas principais”. (DRUCKER, 2017, p. 209)

Primeiramente, é preciso que a empresa esteja “receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça”. Assim:

“Diretrizes e práticas são necessárias para criar o clima empreendedor” (DRUCKER, 2017, p. 209)

Em segundo lugar, “a mensuração sistemática, [...], bem como o aprendizado integrado para melhorar o desempenho”. (DRUCKER, 2017, p. 209)

Terceiro, “a administração empreendedora requer práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas”. (DRUCKER, 2017, p. 210)

E quarto, “existem alguns ‘nãos’, coisas que *não devem ser feitas* na administração empreendedora”. (DRUCKER, 2017, p. 210)

Segundo Drucker: “A inovação e o espírito empreendedor são, portanto, necessários na sociedade tanto quanto na economia; na instituição de serviço público tanto quanto em empresas privadas”. E avança: “É precisamente porque a inovação e o empreendimento não constituem ‘algo radical’, mas ‘um passo de cada vez’, um produto aqui, uma diretriz lá, um serviço público acolá; ”. “porque eles não planejados, mas focados nessa oportunidade e naquela necessidade; porque são tentativas e desaparecerão se não produzirem os resultados esperados e necessários”, pontua Drucker. E encerra: “porque [...] eles são pragmáticos e não dogmáticos, e modestos e não grandiosos – que eles prometem manter qualquer sociedade, economia, indústria, serviços públicos, ou empresas, flexíveis e autorrenovadores”. (DRUCKER, 2017, p. 349)

Finalmente, Peter Drucker (2017, p. 349) assinala:

O que precisamos é de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos. Exatamente como a administração se tornou o órgão específico de todas as instituições contemporâneas, e o órgão integrador da nossa sociedade de organizações, assim também a inovação e o empreendimento tornar-se-ão uma atividade vital, permanente e integral em nossas organizações, nossa economia, nossa sociedade.

Isto requer de executivos em todas as instituições que façam de inovação e empreendimento uma atividade normal funcionando e, do dia-a-dia, uma prática em seu próprio trabalho e no de suas organizações.

No que se refere ao empreendedorismo e o desenvolvimento econômico, por sua vez, Dornelas (2003, p. 5) esclarece que, nos últimos tempos, várias empresas estão se renovando para seguir o desenvolvimento tecnológico e a globalização mercantil. Além disso, para atender as novas demandas dos consumidores. Acentua

também que a era do conhecimento não se trata apenas de uma promessa. Trata-se assim de um fato ao qual as empresas deverão assimilar.

O empreendedorismo se torna assim um fator decisivo para o desenvolvimento econômico, já que não se restringe apenas a novos negócios, ligados a pequenas empresas. Pelo contrário, pode e deve ser utilizado pelas organizações existentes, como meio de sistematizar os processos internos e então gerar inovações empresariais. “Empreendedorismo e inovação estão intimamente ligados e são ingredientes fundamentais para o desenvolvimento econômico. (DORNELAS, 2003, p. 9)

Neste ponto, pode-se abordar o “grande dilema da inovação”, segundo o autor (DORNELAS, 2003, p. 33 e 34). O autor assim explica que se trata de:

manter o curso da organização atual, gerando receita e sendo efetivo em seu mercado e, ao mesmo tempo, conseguir identificar novas oportunidades, novos mercados, e não deixá-las escapar pelo fato de a organização não estar preparada para promover as mudanças necessárias para fazê-lo.

E encerra: “Por isso, mais do que nunca, a prática do empreendedorismo corporativo, no qual a inovação assume um papel-chave, tem sido cada vez mais enfatizada por promessas de sucesso que em um momento ou outro se depararão com esse dilema”. (DORNELAS, 2003, p. 34)

Neste momento, passa-se a examinar o empreendedorismo corporativo. Pode-se assim defini-lo: “é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”. (DORNELAS, 2003, p. 38)

Nota-se, portanto, que o empreendedorismo corporativo pode ser aplicado à realidade jurídica, no âmbito dos escritórios e departamentos jurídicos. Com efeito, além de impulsionar os negócios, também contribui para o desenvolvimento econômico, gerando oportunidades profissionais e novos empregos.

No que se refere ao **planejamento estratégico para pequena empresa**, pode-se já dizer que o mesmo pode se aplicar a pequenos escritórios de advocacia, embora os autores abordem especificamente pequenas empresas. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 3)

“O **planejamento** compreende, inicialmente, a análise dos ambientes interno e externo de uma empresa para, a partir dessa análise, definir as metas a serem atingidas, estabelecer as estratégias para se atingir as metas almejadas”. Além disso: “esquematizar como serão implementadas as estratégias estabelecidas, acompanhar e avaliar os resultados, controlar todas essas ações, avaliar durante todo o processo as possíveis correções de percurso [...]”, afirmam os autores. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 5, grifo dos autores)

Sintetiza-se assim: “Planejamento, sob o ponto de vista empresarial, consiste no estabelecimento de objetivos e na definição de linhas de ação para atingi-los de forma eficaz e melhorar o desempenho da organização”. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 5)

E por se encontrar em um mundo em constantes e céleres transformações:

“Planejar é estar no presente, mas olhando para o futuro. É antever as tendências e movimentos que poderão ocorrer dentro dos ambientes interno e externo das empresas e estabelecer metas a serem alcançadas” (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 5, grifos dos autores)

Adiante os autores trazem aspectos abrangidos pelo planejamento: 1) decisão sobre os objetivos; 2) definição de planos para alcançá-lo; e 3) programação de atividades. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 7)

Igualmente, elencam as fases do planejamento: 1) estabelecimento de objetivos (ponto de partida); 2) hierarquia dos objetivos; 3) abrangência do planejamento. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 7 a 9)

Então, dispõem sobre planejamento estratégico. E sedimentam logo de início: **“Informação é a base para uma estratégia de sucesso”**. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 10, grifos dos autores)

E arrematam: **“Estratégia é a maneira pela qual se procura antecipar e entender o que poderá ocorrer no mercado”**. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 10, grifos dos autores)

A seguir, FARAH, CAVALCANTI e MARCONDES (2018, p. 10) trazem algumas características da empresa que utiliza a estratégia:

- 1) procura avaliar o que poderá ocorrer no mercado em curto, médio e longo prazos;
- 2) age no mercado, não esperando o mercado agir;
- 3) desenvolve diferenciais competitivos;
- 4) antecipa-se às situações desfavoráveis;
- 5) cria a participação no mercado;
- 6) desenvolve serviços e produtos adequados ao mercado.

Para o desenvolvimento da estratégia, são necessários os seguintes passos (BRUNER et al apud FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 12):

- 1) análise do setor (rentabilidade hoje e amanhã); 2) posicionamento (fontes da vantagem competitiva); 3) análise dos concorrentes (passado e previsões); 4) auditoria da posição (avaliação e sustentabilidade da posição relativa); 5) geração de opções (exame criativo dos novos clientes e posições); 6) avaliação das capacidades (posicionamento para futuras oportunidades); 7) escolha da estratégia (posição, conciliações, encadeamento).

E conclui-se: “o planejamento estratégico é um instrumento que contém decisões antecipadas de como a organização atuará para o cumprimento de sua missão”. Não sem antes afirmar: “gerando melhorias significativas no desempenho organizacional e auxiliando a formulação das estratégias”. E assim: “um bom planejamento estratégico é o caminho para fortalecer o trabalho em equipe e aumentar a sua capacidade para a consecução dos objetivos compartilhados”. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES; 2018, p. 19)

Nessa direção, a Associação dos Advogados de São Paulo (AASP, 2018, p. 8 e 9) reflete que o empreendedorismo não tem uma disciplina específica nas grades curriculares das faculdades de direito. No entanto, frisa que pode ser “a primeira causa a ser vencida pelos advogados”. Mesmo aqueles advogados que têm tradição advocatícia na família, enfrentarão em algum momento esse desafio. Dessa forma, a AASP com razão expõe a necessidade da atenção a esse assunto. E assim trata-se de tema relevante que deveria ser lecionado já nas faculdades de direito.

Por seu turno, Keila dos Santos (2017, p. 1) assinala: “o empreendedorismo digital é o desenvolvimento de um modelo de negócio para oferecer um produto / serviço diferenciado através de um meio digital com obtenção de lucro”.

E avança: “o papel do empreendedorismo é fundamental para fazer girar a economia do país. No âmbito do empreendedorismo convencional, parece que a concorrência não está ajudando em nada para que novos negócios surjam e se estabeleçam”. E conclui: “No entanto, no cenário digital, existe uma infinidade de

novas oportunidades que ainda podem ser exploradas, são ideias únicas e inovadoras que podem se tornar investimentos seguros e prósperos”. (SANTOS, 2017, p. 3)

Nesse panorama, tanto as *startups* jurídicas como os próprios escritórios de advocacia devem se adaptar às novas realidades impactadas por novas tecnologias.

A seguir, tem-se que os tempos de crise podem ser uma boa oportunidade: “ainda mais quando as opções de investimentos na área digital no Brasil crescem consideravelmente”, diz a autora. E arremata: “Não obstante o crescimento de investidores, é necessário contar com os relacionamentos existentes nas redes sociais que podem e devem ser explorados para identificar possibilidades de negócios”. E não menos importante: “difundir ideias e desenvolver o empreendedorismo digital”. (SANTOS, 2017, p. 5)

No âmbito social onde se insere, a inovação, ou novas perspectivas sobre algo já existente, também se aplicam ao direito. Como exemplos:

“No mundo jurídico, podemos citar os Juizados Especiais itinerantes, os julgamentos informatizados, a penhora *on-line*, o peticionamento eletrônico, a certificação digital de acórdãos, o inquérito policial digital”. (SELEM, 2006, p. 55)

Mais recentemente, apenas como ilustração, podem-se mencionar novamente também os usos de inteligência artificial e *big data* aplicados às realidades jurídicas, além do uso desses fatores combinados com jurimetria. Com isso, pode-se analisar cenários futuros com novos mercados a se empreender com o direito.

Atualmente, em um mundo de transformações impactantes, diante de acirrada concorrência, é preciso inovar na advocacia, recorrendo a recursos tecnológicos, trabalho em equipe e estratégia. Nesse prisma, é possível assim conceituar o empreendedor jurídico: “é aquele que consegue unir pessoas com um objetivo comum e fazê-las compartilhar e acreditar em sua visão”. (SELEM, 2006, p. 56)

Tratando-se do mercado jurídico, algumas considerações se fazem necessárias. O mercado de fato se encontra congestionado. Ocorre a desvalorização dos honorários advocatícios. Igualmente se aproxima das bancas estrangeiras. Há também problemas nos departamentos jurídicos. Não se pode esquecer dos impactos de tecnologia e inovações. (SELEM, 2006, p. 58)

Enquanto isso, Terenzzo (2012, p. 219) salienta que para investigar o que tem ocorrido no universo tecnológico, é preciso realizar várias conexões, notar o comportamento humano, interagir com diferentes culturas e, em alguns momentos, visualizar o invisível. A autora frisa que examinar tendências se trata de atividade complexa, relevante para se antecipar ao mercado.

“A inovação é circular e contínua e deve ser analisada de forma holística e em 360°; as tendências são as pistas para detectar sinais do comportamento humano”, assinala Terenzzo (2012, p. 219)

A seguir, dispõe: “Para inovar nesta era, não basta mais ter boas ideias, criatividade, recursos financeiros, pessoas capacitadas e novas tecnologias, se não houver sinergia entre elas, pois sozinhas não são mais suficientes”. (TERENZZO, 2012, p. 219)

E segue adiante: “As ideias não podem mais ser uma ‘caixa preta’, escondida em um andar, secreta e distante da realidade social”. Desse modo: “Para atingir alto nível de competitividade, é necessário reconstruir os formatos tradicionais de gestão de processos empresariais”. E afirma: “A nova forma de inovar utiliza algumas das antigas ‘fórmulas’, mas com novos ingredientes que se mesclam de acordo com o contexto de cada empresa”. (TERENZZO, 2012, p. 219 e 220)

Terenzzo, assim, sintetiza: “Para que seja possível desenvolver novas ideias, implementá-las e obter sucesso será necessário ter persistência e resiliência, gerenciando a inovação como o seu portfólio de capital pessoal”. (2012, p. 247)

“A abordagem da inovação adaptável deve ser ao mesmo tempo metódica e circular, em 360°”, afirma. E conclui: “Esse movimento deve ser repetido continuamente para aprimorar o olhar e descobrir novas paisagens, e por que não criar seu próprio mapa para inovar?”. (TERENZZO, 2012, p. 248)

Por outro lado, Lopes e Texeira de início dispõem que a segurança jurídica se trata de requisito para que se tenha justiça. Por causa disso, tem-se a necessidade de que a ciência jurídica se aproxime das novas tecnologias e proveja princípios capazes de proteger a dinâmica dos negócios digitais em “engessá-los”, porém impedindo, como exemplo, concorrência desleal no mundo virtual. (LOPES; TEXEIRA, 2017, p. 8)

Ocorre que, do modo como as transformações se sucedem de forma célere, alterações normativas podem se tornar ultrapassadas rapidamente. (LOPES; TEIXEIRA, 2017, p. 8)

Nessa direção, os legisladores e operadores do direito têm priorizado a redação de dispositivos legais sob a perspectiva principiológica. Isto é, textos que abordem a essência e os objetivos das tecnologias. Desse modo, mesmo que se desenvolvam novos equipamentos, estes equipamentos poderão ser protegidos e orientados legalmente por tais princípios vigentes. (LOPES; TEIXEIRA, 2017, p. 8)

“Pensar em empreendedorismo importa, necessariamente, tratar da já mencionada inovação”, dizem os autores. E seguem: “É uma responsabilidade ainda maior quando se busca o meio eletrônico”. “Esse é um desafio, pois, além de disciplina e esforço, inovar exige de nós quebrar a tradicional tendência de aprender e repetir padrões”, sublinham os autores. (LOPES; TEIXEIRA, 2017, p. 8)

Com efeito: “a falta de segurança jurídica ocasiona a violação de projetos industriais e informações, o que faz crescer o número de ajuizamento de ações de indenização entre empreendedores”, afirmam. (LOPES; TEIXEIRA, 2017, p. 9)

Tais premissas traduzem a necessidade e a relevância do conhecimento jurídico aplicado à segurança do empreendedorismo virtual. (LOPES; TEIXEIRA, 2017, p. 10)

Daí também a relevância da governança corporativa inerente à segurança jurídica do empreendedorismo digital, nas esferas tanto de *startups* jurídicas, como dos próprios escritórios de advocacia, que sofrem transformações e não podem deixar de se sujeitar a isso, sob a pena de perderem esse trem em célere movimento.

No Brasil, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) com razão classifica a atividade advocatícia como uma tarefa social. Tem assim uma finalidade social. Todavia, os tempos mudam e novas demandas sociais, como se tem visto, exigem novas roupagens jurídicas. Não se trata de excluir a preocupação social, mas de lançar-se a novas oportunidades de negócios. Como exemplo, partindo da experiência estrangeira, os escritórios de advocacia abrirem o capital na bolsa de valores.

Com efeito, apenas como exemplo, na Inglaterra, em Londres, escritório de advocacia passa a vender ações na bolsa de valores. (PINHEIRO, 2015)

É preciso, portanto, se adequar a novas realidades, de modo que o direito não seja conduzido pelos mortos. Nesse sentido, *startups* jurídicas (*lawtechs* / *legaltechs*) talvez possam se configurar como sociedades anônimas. Por outro lado, quanto aos escritórios de advocacia, talvez mereça uma maior atenção e debate para adequá-lo às novas demandas sociais.

Nesse rumo, cabe refletir sobre a possibilidade da aplicação da Governança Corporativa aos escritórios de advocacia, além também nas *startups* jurídicas. Pois bem...

Inicialmente, pode-se conceituar governança corporativa: “conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com esse fim”. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 52)

Nesse sentido, organizações internacionais, como a Nações Unidas e a OCDE visualizam “as boas práticas de governança como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões – a econômica, a ambiental e a social”. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 52)

Em tempo, vale lembrar que no mundo corporativo a governança corporativa abrange diversos atores. Como exemplos, os acionistas e seus interesses; os conselhos de administração; a direção executiva das corporações; os empregados e terceirizados; os credores; fornecedores; os clientes; os consumidores finais; o governo; a sociedade; e o meio ambiente. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 52)

No Brasil, não diferente de outros países, a governança corporativa é impactada por vasto conjunto de forças externas e internas. Tais forças influenciam nos valores, princípios e modelos desempenhados. Isto desde o macroambiente global até o macroambiente nacional e no sistema corporativo do país. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 350)

Com efeito, no Brasil, o ambiente corporativo foi intensamente influenciado pelas transformações mundiais que tiveram início nos anos 1980, se aprofundando na década de 1990. Merecem destaque: 1 – concepções político-

ideológicas; 2 – ordem geopolítica; e 3 – ordem econômica. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 350)

Nessa esfera, houve “dois mundos”. De um lado, um socialista com coletivismo centralista. De outro, um capitalista com responsabilidade social. A partir daí, tais relações levaram a uma nova ordem geopolítica. Com autodeterminação, soberania e segurança nacional. Ocorre, assim também, um processo de desfronteirização. Como exemplo, caminhando para a integração, formação de blocos, áreas de livre comércio. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 350)

No que se refere às principais tendências da governança corporativa, sintetiza-se: “Resultam mais de pressões externas do que mudanças internas nas companhias. Estão em curso em todo mundo, mas a velocidade com que ocorrem é fortemente influenciada por valores culturais, sistemas institucionais e características estruturais das organizações. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 393)

“Há firmes evidências de que o Brasil caminha para o aperfeiçoamento simultâneo do mercado de capitais e de governança corporativa”, expõe os autores. E encerram: “Um novo ciclo está se iniciando. E o mercado de ações tem pago prêmios a empresas bem governadas que recentemente promoveram a abertura do seu capital e a oferta pública de suas ações”. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 394)

Na mesma direção, Clemente (2005) enfatiza a necessidade de boas práticas de governança corporativa, partindo, por exemplo, da transparência e do *compliance*. Além disso, ressalta: “governança corporativa é uma questão humana e seu aprendizado exige prática”.

E finaliza:

Nosso arcabouço jurídico, que deveria servir de instrumento desse aprendizado [...] é utilizado em determinadas situações como meio para negar a aplicação dos princípios de governança, o que, se por um lado justifica o trabalho de alguns profissionais do direito, por outro lado contribui para o acirramento das relações entre acionistas, tornando ainda mais arraigada a “cultura do dono” em nossas empresas e afastando novos investidores, com claros óbices ao desenvolvimento do nosso mercado de capitais. (CLEMENTE, 2005)

No que se refere à governança corporativa de *startups*, Layon Lopes da Silva leciona: “As startups possuem características básicas de serem empresas ágeis,

simplificadas, enxutas e disruptivas, sendo essas características influentes também nos instrumentos jurídicos aplicados às *startups*”. (2016, p. 75)

Dentre as diversas configurações societárias de uma *startup*, destaca-se aquela constituída sob a forma de sociedade por ações de capital aberto. Traz-se assim apenas breve comentário. A bolsa de valores (B3) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) regulam as sociedades anônimas, de modo que, conforme o próprio autor frisa, para tratar desse tema, seria preciso escrever um livro inteiro sobre isso. (SILVA, 2016)

Trata-se com razão de assunto complexo e de inegável importância. Porém, como dito, não cabe aqui o seu aprofundamento.

Finalmente: “A governança corporativa é um instrumento que deverá refletir a realidade e as necessidades de cada empreendimento, sendo um verdadeiro exercício de autoconhecimento”. (SILVA, 2016)

Nesse quadro, resta uma certeza. Diante de todas as transformações tecnológicas e do momento do mercado jurídico, o grande diferencial é justamente o ser humano que, mais uma vez trazido à tona, deve ser valorizado e visto não apenas como capital intelectual, mas como pessoa propriamente dita.

Panorama: Inovação, Startups e o Direito

Nos dias de hoje, diversas atividades são inovações trazidas por startups. Utilizam-se ferramentas como *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e outros aplicativos, exemplificativamente, de transportes. “Tudo isso através de serviços de empresas que surgiram num cenário adverso, de incertezas e muitas dificuldades”, assinala o autor. (AZEVEDO, 2016, p. 13)

Azevedo sublinha as mudanças cada vez mais céleres que impactam as vidas das pessoas. Lembra que no passado uma Revolução ocorria a cada 300 anos. Hoje, por sua vez, leva cerca de 10 anos. (2016, p. 13)

“Vivemos a verdadeira revolução das máquinas”, assinala o autor. Em breve, segundo ele, será possível receber encomendas por *drones*. Os carros não irão precisar de motoristas. Haverá também impactos na Saúde e a realização de exames, de

modo célere e com valor. “É difícil saber como será essa transformação, mas a certeza que temos é que as *startups* estarão na vanguarda dessa inovação”. (AZEVEDO, 2016, p. 14)

A seguir, o autor problematiza: “Mas como se dará essa inovação?”; “Se não sabemos como será essa inovação, como podemos nos preparar?”; “Como o Estado poderá observar e, no limite que a sociedade anseia, regular esses novos modelos de negócio?”; “Em outras palavras, de que modo a lei (e o Direito) pode adaptar-se à inovação?” (AZEVEDO, 2016, p. 14)

As respostas para essas perguntas não são simples. De fato, vive-se uma era de céleres e disruptivas mudanças na sociedade, num contexto complexo, que assim se descortina no horizonte.

Porém, pode-se assinalar tais transformações estão alterando não só a forma como se faz negócios, como também o modo pelo qual as pessoas se relacionam. (AZEVEDO, 2016, p. 25)

Em tempo não muito distante, um mundo completamente diferente estará à tona, de modo que: “as *startups* são peças fundamentais no desenvolvimento do mercado de tecnologia, criando novos conceitos, novos modelos de negócio e inovando em setores tradicionais”. (AZEVEDO, 2016, p. 25)

Não o bastante, “em razão das características das empresas de tecnologia, diversos instrumentos jurídicos vem sofrendo modificações para atender o dinamismo do mercado”. (AZEVEDO, 2016, p. 26)

E encerra:

Essa tendência de utilização de instrumentos jurídicos mais enxutos e abertos é amplamente debatida nos EUA, e pode ser considerada uma adaptação aos mecanismos legais, sugerindo uma necessária revisão das normas jurídicas aplicáveis, permitindo um maior dinamismo na atuação das empresas no mercado altamente competitivo na qual atuam. (AZEVEDO, 2016, p. 26)

Não sem antes, afirmar: “Ainda recente no Brasil, esse debate é fundamental para o crescimento do mercado de empresas inovadoras no país” (AZEVEDO, 2016, p. 26)

Responsabilidade Social Empresarial

Finalmente, cumpre-se ressaltar de novo a relevância da responsabilidade social no âmbito das empresas, ou ainda, dos próprios escritórios de advocacia.

O Brasil, apesar de avanços sociais, ainda detém uma grande parcela de miseráveis. Nesse sentido, é preciso inovar. Mas mais que isso é preciso um novo modelo. “O fato de estar à frente do nosso modelo de mundo já é ser empreendedor”. “Criar um novo modelo, além de ser empreendedor, é ser responsável social, pois este novo modelo de mundo é a responsabilidade social”. É preciso que as empresas compreendam que a gestão da responsabilidade social integra o planejamento estratégico. Assim: “deve ser considerada como a principal estratégia da empresa, uma vez que toda empresa responsável social é empreendedora”. (KARKOTLI, 2006, p. 121 e 122)

Breve Conclusão

Devem-se, por fim, conciliar tradição e inovação, persistência, agilidade, resiliência e outras importantes características para o sucesso profissional na advocacia, sem no entanto esquecer-se do foco social. Assim se teria um advogado estadista, preocupado não só com o lucro, como também com questões sociais. E nada melhor do que o auxílio das novas tecnologias em suas empreitadas profissionais, não se deixando de lado, acima de tudo, o diferencial humano.

Referências

Direito e Novas Tecnologias

ROVER, Aires José. Do analógico ao digital: construindo tecnologias emancipadoras. In: OPICE BLUM, Renato M. S.; BRUNO, Marcos Gomes da Silva; ABRUSIO, Juliana Canha (Coords.). **Manual de Direito Eletrônico e Internet**. São Paulo: Lex Editora , 2006.

BERTOZZI, Rodrigo; BUCCO, Renata. **Marketing Jurídico: O Poder das Novas Mídias & Inteligência Artificial**. 2ª. edição – revista e atualizada. Curitiba: Juruá, 2017.

FEFERBAUM, Marina; SILVA, Alexandre Pacheco da. Direito e Mudanças Tecnológicas: Automação, Inteligência Artificial e Novos Desafios do Ensino Jurídico. In: COELHO, Alexandre Zavaglia Pereira; FEIGELSON, Bruno; XAVIER, Christiano Pires Guerra. (Coord.) **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**. Thomson Reuters. Revista dos Tribunais. Ano 1. vol. 1. out-dez / 2018.

PECK, Patricia; ROCHA, Henrique. **Advocacia Digital**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

Obras Gerais sobre Estratégia

AKABANE, Getulio K. **Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações**. São Paulo: Atlas, 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Tradução da 7ª edição norte-americana. Tradução: All Tasks. 2ª. edição. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JOIA, Luiz Antonio; et al. **Gestão estratégica da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. (FGV Management)

LOBATO, David Menezes; et al. **Estratégia de empresas**. 9ª. edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MONTGOMERY, Cynthia A. **O Estrategista**. Tradução: Liliana Negrello. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **O Executivo Estadista: Uma Abordagem Evolutiva para o Executivo Estrategista e Empreendedor**. São Paulo: Atlas, 1991.

RIGBY, Darrel. **Conselhos para o CEO: Como Vencer em Tempos de Crise**. Tradução: Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Estratégica: Foco no Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. Tradução: Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2014.

Obras Específicas sobre Estratégia para Advogados

BOMFIM, Benedito Calheiros. **Conselhos aos Jovens Advogados**. Niterói, RJ: Impetus, 2008.

CHACON, Luis Fernando Rabelo. **Gestão para Advogados**. 1ª. Edição. 2ª. Tiragem. São Paulo: Saraiva, 2014.

MADERO, Jaime Fernández. **Gestão de Escritórios de Advocacia**. São Paulo: RT, 2014.

SALEM, Lara. **Gestão de Escritório**. Brasília – DF: Consulex, 2006.

O novo profissional do direito: O advogado 4.0

PINHEIRO, Patricia Peck. **Direito Digital**. 6ª. edição. São Paulo: Saraiva, 2016.

Empreendedorismo, Desenvolvimento e Inovação na Advocacia

AASP (Associação dos Advogados de São Paulo). Escritório de advocacia e os desafios do empreendedorismo. Boletim. 1ª quinzena de fevereiro de 2018. no. 3054. p. 8 e 9.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo – Dando Asas Ao Espírito Empreendedor**. 4ª. edição. Barueri, SP: Manole, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. Edição revista. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FARAH, Osvaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos; CAVALCANTI, Marly. Planejamento Estratégico para Pequena Empresa. In: FARAH, Osvaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos; CAVALCANTI, Marly. (Coords.) **Empreendedorismo: Estratégia de Sobrevivência para Pequenas Empresas**. 2ª. edição. São Paulo: Saraiva, 2018.

LOPES, Alan Moreira; TEIXEIRA, Tarcísio. Direito no Empreendedorismo – *entrepreneurship law*. In: TEIXEIRA, Tarcísio; LOPES, Alan Moreira (Coords.) **Startups e Inovação: Direito do Empreendedorismo**. Barueri, SP: Manole, 2017.

TERENZZO, Martha. O que o empreendedor precisa saber sobre Criatividade e Inovação. In: GRANDO, Nei (Org.). **Empreendedorismo Inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil**. São Paulo: Évora, 2012.

SANTOS, Keila dos. Empreendedorismo no Brasil. In: TEIXEIRA, Tarcísio; LOPES, Alan Moreira (Coords.) **Startups e Inovação: Direito do Empreendedorismo**. Barueri, SP: Manole, 2017.

Governança Corporativa aplicada a Escritórios de Advocacia

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

CLEMENTE, Eduardo Silveira. Governança Corporativa e Questões Jurídicas Concretas. In: CANTIDIANO, Luiz Leonardo; CORRÊA, Rodrigo (Orgs.). **Governança Corporativa**. São Paulo: Lazuli Editora, 2005.

PINHEIRO, Aline. Escritório de Advocacia vai vender ações na Bolsa de Valores de Londres. **Consultor Jurídico (Conjur)**. 12/05/2015. Disponível em: < <https://www.conjur.com.br/2015-mai-12/esritorio-advocacia-vender-acoes-bolsa-valores-londres> >. Acesso em: 29/07/2019.

SILVA, Layon Lopes da. Governança Corporativa para Startups. In: JÚDICE, Lucas Pimenta; NYBO, Erik Fontenele (Coords.). **Direito das Startups**. Curitiba: Juruá, 2016.

SANTOS, Keila dos. Empreendedorismo no Brasil. In: TEIXEIRA, Tarcísio; LOPES, Alan Moreira (Coords.) **Startups e Inovação: Direito do Empreendedorismo**. Barueri, SP: Manole, 2017.

Panorama: Inovação, Startups e o Direito

AZEVEDO, Júlio Cesar da R. Germano de. Inovação, Startups e o Direito. In: JÚDICE, Lucas Pimenta; NYBO, Erik Fontenele (Coords.). **Direito das Startups**. Curitiba: Juruá, 2016.

Responsabilidade Social Empresarial

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social Empresarial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.