



ANUÁRIO 2020

As grandes transformações das  
sociedades de advogados



ANUÁRIO 2020



Apoio:

***Migalhas***

Cada um dos autores se responsabiliza pelo conteúdo de seu respectivo artigo.  
Os textos não representam a opinião do CESA sobre o assunto.

Proibida a reprodução total ou parcial, sem a devida citação da fonte.

## **EXPEDIENTE**

**CESA**

**Anuário 2020**

### **Comissão Editorial**

Ana Cecilia Lopes da Silva Lencioni

Luiz Roberto de Andrade Novaes

Celso Cintra Mori

Clemencia Beatriz Wolthers

Cajé - Carlos José Santos da Silva

### **Revista publicada por**

Migalhas

[www.migalhas.com.br](http://www.migalhas.com.br)

**ISSN**

2316-7351

The logo for Migalhas, featuring the word "Migalhas" in a bold, italicized, sans-serif font. The letter "i" has a dot above it.

Av. Presidente Castelo Branco, 600

14.091-413 Ribeirão Preto, SP

Telefax: (16) 3617.1344

[www.migalhas.com.br](http://www.migalhas.com.br)

[migalhas@migalhas.com.br](mailto:migalhas@migalhas.com.br)

## SUMÁRIO

### INTRODUÇÃO

As grandes transformações das sociedades de advogados ... 13

*Cajé - Carlos José Santos da Silva*

### CONVIDADOS

Tribunais Superiores: Judiciário de Teses e Judiciário de Massa ... 17

*André Godinho*

A Importância do Sindicato para as Sociedades de Advogados ... 25

*Gisela da Silva Freire*

Cultura Organizacional. Manutenção, Transformação e Crescimento em 2020 ... 33

*Ana Cecilia Lopes da Silva Lencioni*

A tecnologia, a pandemia e a publicidade na advocacia ... 37

*Ary Raghiant Neto*

Transformações no CESA ... 41

*Luiz Roberto Novaes*

Processo e procedimentos. Segurança jurídica nos tribunais superiores ... 45

*Carlos Eduardo Caputo Bastos*

A Advocacia na evolução da ordem social e política ... 55

*Celso Mori*

## COMITÊS

ADMINISTRAÇÃO E ÉTICA PROFISSIONAL – CADEP

**As Transformações na Organização dos Escritórios ... 63**

*Clemencia Beatriz Wolthers*

CADEP

**Como as Sociedades de Advogados de Pequeno Porte enfrentaram a pandemia ... 65**

*Flávia Filhorini Lepique*

CADEP

**As Transformações nas Sociedades de Advogados de Médio Porte ... 67**

*Marcela Arruda e Guilherme Amorim*

CADEP

**As Transformações nas Sociedades de Grande Porte ... 69**

*Moira Virginia Huggard-Caine e Victor Cabral Fonseca*

CADEP

**As Transformações nas Atividades e no Relacionamento com os Correspondentes ... 72**

*Isabel Franco e Fabricio Faggiani Dib*

CADEP

**As oportunidades para as Advogadas – Sócias. Pandemia, Home Office e Networking – Enfim, uma Régua ... 74**

*Beatriz M. A. Camargo Kestener e Glaucia M. Lauletta Frascino*

CONCORRÊNCIA E RELAÇÕES DE CONSUMO

**O impacto da crise sanitária nas relações de consumo ... 77**

*Sonia Maria Giannini Marques Döbler, Vivian Anne Fraga do Nascimento Arruda, Camila de Moraes Machado e Gabriela Carvalho*

DIREITO AMBIENTAL

**A evolução das políticas públicas ambientais no Brasil ... 85**

*Lina Pimentel, Roberta Danelon Leonhardt e Vera Resende Vidigal*

DIREITO DIGITAL

**A LGPD nas sociedades de advogados ... 91**

*Juliana Abrusio, Alexandre Atheniense e Bruna Borghi Tomé*

ENSINO JURÍDICO E RELAÇÕES COM FACULDADES

**Ensino a Distância ... 97**

*Eduardo M. Zobarán*

PENAL

**O Direito à Ampla Defesa e a Dignidade da Vítima no Processo Penal ... 105**

*Fernando Castelo Branco*

SOCIETÁRIO

**As transformações no direito societário em função do momento atual ... 111**

*Ana Carolina Hipólito Cabral*

TRABALHISTA E PREVIDENCIÁRIO

**As eleições para prefeito e vereador e o Direito do Trabalho Rizomático do século XXI ... 119**

*Antonio Carlos de Aguiar*

TRIBUNAIS SUPERIORES

**As Grandes Transformações das Sociedades de Advogados. Os recursos tecnológicos para o exercício profissional em função do momento atual ... 135**

*Bruno Corrêa Burini e Maricé Giannico*

TRIBUTÁRIO

**Os Impactos da Reforma Tributária na Advocacia ... 141**

*Luiz Roberto Peroba e Otávio Henrique de C. Bertolino*

## SECCIONAIS

BAHIA

**Audiências Virtuais na Justiça do Trabalho. Uma novidade que veio para ficar ... 149**

*Paula Pereira Pires e Kayky Henrique da Silva Santos*

CEARÁ

**Resolução on-line de Conflitos: uma visão para além dos tempos atuais ... 155**

*Tiago Asfor Rocha Lima e Gustavo Favero Vaughn*

ESPÍRITO SANTO

**A inteligência artificial como instrumento de trabalho do advogado ... 163**

*Giulio Cesare Imbroisi*

MATO GROSSO

**O Agronegócio e o Desenvolvimento Econômico ... 167**

*Ronimárcio Naves e Maurício Munhoz Ferraz*

MINAS GERAIS

**A arbitragem empresarial como fenômeno nacional ... 175**

*Renato Almeida Viana e Luiza Porcaro P. da Costa*

PARAÍBA

**Existe uma diferença de cultura entre as sociedades de advogados nos diversos estados, ou ela é uma só? ... 181**

*Tatiana Amaral*

PARANÁ

**Reuniões internas e externas on-line ... 185**

*Tarcísio Araújo Kroetz*

PERNAMBUCO

**O Futuro do Contencioso de Volume ... 189**

*Ivo Tinô do Amaral Junior*

RIO DE JANEIRO

**As Atividades Privativas da Advocacia e Seus Desafios ... 199**

*Gabriel Leonardos e Gabriel Guilherme*

RIO GRANDE DO SUL

**As grandes transformações das sociedades de advogados  
O escritório de advocacia como instrumento de inovação ... 207**

*Evandro Luis Pippi Krueel*

SANTA CATARINA

**A experiência do modelo de trabalho remoto nos escritórios de advocacia a partir da  
pandemia da Covid-19 ... 215**

*Luana Debatin Tomasi e Thays Joana Tumelero*

SERGIPE

**A necessidade da governança corporativa nas estruturas sociais ... 221**

*Carlos Augusto Monteiro Nascimento*

## **MONOGRAFIA**

**A Atividade do Advogado e as Mídias Sociais: Vantagens e Limites ... 229**

*Ricardo Amorim Flório*



# INTRODUÇÃO



# As grandes transformações das sociedades de advogados

*Cajé - Carlos José Santos da Silva*

## Introdução

Não podemos negar que este ano foi diferente dos anteriores e de todos aqueles que havíamos vivido.

Ficamos em casa, trabalhamos remotamente, não estivemos perto uns dos outros, fomos obrigados a desenvolver novas habilidades para enfrentar a nova situação, tivemos sucessos e insucessos naquilo que fizemos.

Perdemos coisas, mas ganhamos outras.

Não estivemos perto de nossa família, de nossos amigos, de nossos companheiros de trabalho e de nossos colegas do CESA.

De outro lado, fomos obrigados a aprender, a pensar, a experimentar, a achar alternativas para aquilo que nos era conhecido de longa data.

Tivemos que enfrentar o desconhecido, o difícil, o desafiante, mas também o isolamento e, em alguns casos, a solidão.

As crianças, adolescentes e jovens em geral sofreram e o ensino, inclusive do direito. Isto suscitou questões a serem ainda resolvidas.

Tudo isto enriquece nossas vidas e nos dá novas armas para enfrentar o cotidiano.

Sem dúvida evoluímos, nos transformamos e sobretudo contribuímos para as mudanças em todos os âmbitos de nossa atuação.

Mas, de qualquer forma, continuamos a trabalhar, continuamos advogados, continuamos trabalhando na defesa dos interesses de nossos clientes, no ambiente da sociedade de advogados, que tanto nos agradada.

Mudaram a nossa vida, a nosso entorno, nosso escritório, nossa forma de atuação e isto impacta toda a sociedade, o exercício do direito, o próprio direito, que teve que criar novas regras para novas e urgentes situações, aguçou-se a preocupação com a saúde pública e com o outro, mudaram nossa forma de trabalhar, nossa forma de nos relacionarmos dentro do escritório e com nossos clientes, a nossa sociedade de advogados, o judiciário, o CESA, o mundo enfim.

A realidade virtual se fez cada vez mais presente em nossas vidas.

Também houve uma visão nova de solidariedade e inclusão, que vai impactar a todos.

Algumas mudanças devem ficar, outras descartamos, separemos o joio do trigo e nos apropriemos daquilo que nos traz benefícios.

O fato é que temos agora que olhar todas estas transformações sob uma perspectiva crítica e justamente escolher o que nos aproveita. De qualquer forma, temos a convicção de que o saldo é positivo.

Chamamos os comitês para falar das inovações em seu ramo específico de atividade.

Chamamos as seccionais para falar de temas que nos parecem importantes em função do momento atual.

Chamamos alguns convidados especiais para apresentar reflexões sobre o efeito das transformações havidas em algumas questões importantes

Entendemos que este ano este tema se impõe para o nosso anuário, até como um registro histórico das perplexidades que tivemos que enfrentar.

A verdade, contudo, é que, a despeito dos problemas, sobrevivemos e temos que comemorar este ano de incontáveis e importantes conquistas do CESA, que continuou nos trazendo luz e nos ajudando a estimular as sociedades de advogados.

**CONVIDADOS**



## Tribunais Superiores: Judiciário de Teses e Judiciário de Massa

André Godinho

### 1. Considerações Iniciais.

Desde a criação do Conselho Nacional de Justiça, por meio da Emenda Constitucional nº 45, de 2004, profundas transformações vêm acontecendo na forma de gestão dos órgãos judiciais. O crescimento de demanda traduzido de forma clara pelo aumento significativo do número de processos em tramitação ao longo dos anos, tem demonstrado que para atingir uma efetiva prestação jurisdicional torna-se imperioso se adaptar às exigências de uma administração moderna e eficiente, pautada em métodos científicos e não mais empíricos.<sup>1</sup>

Ao focar nas boas práticas de administração, o CNJ contribuiu para transformar a estrutura e a organização do Poder Judiciário. Se, em regra, os operadores do Direito tinham um conhecimento restrito ao seu universo de trabalho, com o passar do tempo, foram desafiados com metas e planejamentos de médio e longo prazos, a partir de um levantamento completo dos órgãos judiciais. O conhecimento geral, de todo o sistema Judiciário brasileiro, vem possibilitando a identificação das suas dificuldades, bem como as experiências de sucesso em gestão já em andamento, assegurando a definição cada dia com maior precisão de indicadores de eficiência, produtividade e qualidade para o funcionamento do sistema de Justiça.

Além desse foco em gestão, recentes modificações trazidas com o Código de Processo Civil também contribuíram de forma significativa para uma verdadeira transformação na forma de agir do Poder Judiciário, em especial no que diz respeito a uniformização de entendimentos e desenvolvimento de uma nova cultura dos precedentes, bem como com a ideia de cooperação entre todos os órgãos judiciais.

---

1 LEÃO, Elizabeth. *A Realidade Vigente na Administração de Tribunais*. In: LEÃO, E. (Org.) **Qualidade na justiça**. São Paulo: INQJ, 2004, p. 36.

Não se pode olvidar também que a Revolução Digital que estamos vivenciando está modificando significativamente as formas como são desenvolvidas as atividades jurídicas, com o efetivo implemento da tecnologia e, de modo mais significativo, de ferramentas de inteligência artificial, no dia a dia dos tribunais.

Gestão de demandas repetitivas, cooperação judiciária e uso de inteligência artificial são três eixos que vem alterando a forma de atuação do Poder Judiciário e o modo de entrega da prestação jurisdicional aos cidadãos. E o CNJ, atento a tais mudanças, recentemente editou normas específicas para regulamentar cada um desses temas, sempre no intuito de dar o tratamento mais equânime a todos os jurisdicionados, na busca de concretizar a visão de que o Poder Judiciário é uno e não apenas uma complexa reunião de órgãos e instâncias recursais.<sup>2</sup>

## 2. O CNJ e a Regulamentação do Judiciário de Teses e de Massa

### 2.1 Resolução nº 332/2020 – Uso da Inteligência Artificial

Recente levantamento feito pelo Fundação Getúlio Vargas (FGV), apontou que 72 projetos de inteligência artificial se encontram em implementação nos órgãos judiciais brasileiros, com o intuito de agilizar tanto a atividade meio como a atividade fim dos tribunais. Desse total, 27 projetos ajudam a verificar se a situação está enquadrado no artigo 332 do Código de Processo Civil – contrariedade a súmulas e teses do STF e do STJ –, outros 12 projetos estão relacionados a propostas de minutas para decisões e acórdãos e ainda há, ao menos, nove ferramentas de inteligência artificial que se dedicam a verificar a admissibilidade de recursos.<sup>3</sup>

Com o intuito de estabelecer parâmetros para governança, desenvolvimento e uso éticos de tais ferramentas, foi recentemente editada a Resolução CNJ nº 332/2020, que dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligên-

---

2 NALINI, José Renato. *Os Três Eixos da Reforma do Judiciário*. **Revista do Advogado**, São Paulo, n. 75, abr. 2004, p. 68.

3 FREITAS, Hyndara. *Judiciário brasileiro tem ao menos 72 projetos de inteligência artificial nos tribunais*. Disponível em <https://www.jota.info/coberturas-especiais/ inova-e-acao/judiciario-brasileiro-tem-ao-menos-72-projetos-de-inteligencia-artificial-nos-tribunais-09072020>, Acesso em 19 nov 2020.

cia Artificial no Poder Judiciário, a primeira norma nacional a tratar especificamente desse tema.

Ao longo de seus 31 artigos, a norma, além de apresentar alguns termos técnicos e conceitos computacionais, prevê que os tribunais deverão observar, tanto no desenvolvimento, quanto na implantação da IA, “*sua compatibilidade com os direitos fundamentais, com as regras de governança de dados aplicáveis aos seus próprios softwares, com as demais resoluções e recomendações do Conselho, bem como, com as regras da Lei Geral de Proteção de Dados*”<sup>4</sup>.

Dentre seus *consideranda*, a Resolução destaca que as decisões judiciais editadas com o apoio de ferramentas de IA devem atender a critérios éticos de transparência, previsibilidade, possibilidade de auditoria e garantia de imparcialidade e justiça substancial, preservando a igualdade, a não discriminação, a pluralidade, a solidariedade e o julgamento justo, com a viabilização de meios destinados a eliminar ou minimizar a opressão, a marginalização do ser humano e os erros de julgamento decorrentes de preconceitos.

Especificamente nos tribunais superiores, podemos destacar algumas ferramentas de IA que estão efetivamente mudando a forma de acesso às altas cortes: “Victor”, no STF; “Sócrates” e “Athos” no STJ e “Bem-te-Vi”, no TST.

O “Victor” é utilizado para interpretação dos recursos extraordinários e separação dos processos por temas de repercussão geral, trazendo maior eficiência na análise dos processos, com economia de tempo e de recursos humanos, dado que os últimos levantamentos apontam que a máquina gasta menos de cinco minutos para realizar o trabalho que os servidores do tribunal, em média, levam 44 minutos<sup>5</sup>. O “Sócrates”, a partir da análise semântica das peças processuais, objetiva facilitar a triagem de processos, identificando casos com matérias semelhantes e pesquisando julgamentos do tribunal que servirão como precedentes para decisão. Com o “Athos” busca-se identificar os processos que possam ser submetidos à afetação para julgamento sob o rito dos recursos

---

4 SOUZA, Marina Haline; SELEME, Mariana Pigatto. *CNJ publica resolução sobre produção e uso de inteligência artificial no Poder Judiciário*. Disponível em <https://migalhas.uol.com.br/depeso/333093/cnj-publica-resolucao-sobre-producao-e-uso-de-inteligencia-artificial-no-poder-judiciario>, Acesso em 19 nov.2020.

5 D'URSO, Adriana Filizzola. *Inteligência Artificial a serviço da Justiça*. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2020-jul-15/adriana-durso-inteligencia-artificial-servico-justica>, Acesso em 19 nov 2020.

repetitivos<sup>6</sup>. O “Bem-Te-Vi”, por sua vez, reúne diversos filtros e permite determinar quantos processos estão relacionados a um mesmo tema, há quanto tempo essas ações deram entrada no gabinete, além de realizar de modo automático a análise de tempestividade dos recursos<sup>7</sup>.

Essas iniciativas, coordenadas com outras que vêm sendo desenvolvidas pelos tribunais, mostram que a tecnologia hoje é aliada da justiça na efetividade da prestação jurisdicional. Cada dia mais, os tribunais buscam soluções para aprimorar a gestão de ações de massa ou repetitivas, a partir da efetiva triagem e identificação de um precedente qualificado, cujo entendimento será replicado em um conjunto de ações com o auxílio de ferramentas de IA.

## 2.2 Resolução nº 349/2020 – Centro de Inteligência do Poder Judiciário

Para além da Inteligência Artificial, o CNJ também se preocupou em criar uma norma específica para tratar da “gestão de demandas repetitivas e grandes litigantes”, visando reduzir o acúmulo de processos na Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho com especial atenção para os relativos a litígios multitudinários que, após identificados, comportam solução semelhante, com reversão ou prevenção de cultura excessiva da judicialização.

Os artigos 926 e 927 do CPC normatizam diretivas em prol da valorização da jurisprudência, a partir da observância das decisões paradigmáticas dos tribunais, enumerando uma séria de decisões que deverão ser observadas pelos magistrados, tais como: as decisões do Supremo Tribunal Federal em controle concentrado de constitucionalidade; os enunciados de súmula vinculante; os acórdãos em incidente de assunção de competência ou de resolução de demandas repetitivas e em julgamento de recursos extraordinário e especial repetitivos; os enunciados das súmulas do Supremo Tribunal Federal em matéria constitucional e do Superior Tribunal de Justiça em matéria infraconstitucional;

---

6 Disponível em <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/23082020-Revolucao-tecnologica-e-desafios-da-pandemia-marcaram-gestao-do-ministro-Noronha-na-presidencia-do-STJ.aspx>, Acesso em 19 nov 2020.

7 Disponível em [https://www.tst.jus.br/noticias/-/asset\\_publisher/89Dk/content/id/26605649](https://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/id/26605649), Acesso em 19 nov 2020.

a orientação do plenário ou do órgão especial aos quais estiverem vinculados.<sup>8</sup>

A fim de normatizar tal situação, foi editada a Resolução nº 349/2020, que dispõe sobre a criação do Centro de Inteligência do Poder Judiciário (CIPJ), com competência para, dentre outras, prevenir o ajuizamento de demandas repetitivas ou de massa a partir da identificação das causas geradoras do litígio em âmbito nacional, com a possível autocomposição ou encaminhamento de solução na seara administrativa, proposição de uniformização de procedimentos e rotinas cartorárias, fixar critérios de taxonomia para classificação de demandas repetitivas ou de massa e remeter aos Tribunais Superiores informações sobre a repercussão econômica, política, social ou jurídicas de questões que se repetem em processos judiciais.

Pela norma, o CIPJ funcionará junto ao CNJ fixando as diretrizes de trabalho e deliberando sobre a aprovação de notas técnicas relacionadas à matéria de sua competência. Além disso, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Regionais do Trabalho e os Tribunais Regionais Federais criarão e manterão Centros de Inteligência locais, bem como o Conselho da Justiça Federal e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho deverão criar e manter Centros Nacionais de Inteligência para tratar das realidades específicas de cada ramo de justiça.

21

### **2.3 Resolução nº 350/2020 – Cooperação Judiciária Nacional**

Complementando, ainda, a gestão das demandas de massa que chegam aos órgãos judiciais, em especial, aos tribunais superiores, foi editada a Resolução nº 350/2020, que estabelece diretrizes e procedimentos sobre a cooperação judiciária nacional entre os órgãos do Poder Judiciário.

Tal norma busca romper com a ideia de isolamento entre os tribunais, concretizando o disposto nos arts. 6º e 8º do Código de Processo Civil que consagram os princípios da cooperação e da eficiência no processo civil, bem como os arts. 67 a 69, que preveem os mecanismos de cooperação entre órgãos do Poder Judiciário para a realização de atividades administrativas e para o exercício das funções jurisdicionais.

Para além da simples cooperação entre os órgãos do Poder Judiciário – constitui mecanismo contemporâneo, desburocratizado e ágil para o cumprimento de atos judi-

---

8 SOUZA, André Pagani. *Valorização da jurisprudência no CPC de 2015*. Disponível em <https://migalhas.uol.com.br/coluna/cpc-na-pratica/303838/valorizacao-da-jurisprudencia-no-cpc-de-2015>, Acesso em 19 nov. 2020.

ciais fora da esfera de competência do juízo requerente ou em interseção com ele –, referida Resolução prevê, ainda, a cooperação interinstitucional entre os órgãos do Poder Judiciário e outras instituições e entidades, integrantes ou não do sistema de justiça, que possam, direta ou indiretamente, contribuir para a administração da justiça.

Os juízes de cooperação, também denominados pontos de contato e designados especificamente pelos seus respectivos tribunais, terão a função de facilitar a prática de atos de cooperação judiciária e integrarão a Rede Nacional de Cooperação Judiciária. Os atos de cooperação poderão, dentre outros, consistir na simples comunicação processual, na prestação e troca de informações relevantes para solução de processos, na redação de manuais de atuação e de rotinas administrativas, na reunião de processos em um único juízo, na produção de prova única em relação a fato comum, no compartilhamento de recursos humanos e na efetivação de medidas e providências comuns a mais de um processo.

Por sua vez, a cooperação interinstitucional está relacionada à gestão judiciária com vistas à execução da estratégia nacional do Poder Judiciário, com o aprimoramento da administração da justiça, por meio da celeridade e efetividade da prestação jurisdicional, e poderá ser firmada com quaisquer instituições que tenham interesse em contribuir, tais como: o Ministério Público, a Ordem dos Advogados do Brasil, a Defensoria Pública, as Procuradorias Públicas e outros órgãos da Administração Pública.

Tal medida, em última análise, busca uma otimização da atividade jurisdicional, evitando-se a repetição desnecessária de atos e o compartilhamento de informações e soluções tanto na área meio como na área fim dos tribunais.

### **3. Conclusão**

Todo esse conjunto de recentes normas, alinhadas às diversas iniciativas que vêm sendo desenvolvidas pelos tribunais para gestão de demandas repetitivas, cooperação judiciária e uso de tecnologia, em especial da inteligência artificial, mostram uma guinada efetiva no modo de atuação dos tribunais no que diz respeito ao julgamento de demandas de massa e estabelecimento claro de teses e precedentes.

Tal modificação reflete uma necessária adaptação reinvenção na estratégia de atuação da advocacia contemporânea, diante de uma instigante realidade em intensa e constante mutação.

Ainda que eventuais trabalhos repetitivos possam ser substituídos pelas máquinas,

novas necessidades surgirão e a advocacia permanecerá indispensável a administração da Justiça, oportunidade em que cada profissional poderá demonstrar suas habilidades em situações que fogem aos padrões, nas quais os computadores não conseguirão substituir o ser humano, dado que teses novas não podem ser analisadas à luz de precedentes antigos e inaplicáveis a realidades e fatos completamente distintos.

#### **4. Referências Bibliográficas**

BRASIL. CNJ – Resolução N° 332 de 21/08/2020, DJe/CNJ, n° 274, de 25/08/2020, p. 4-8. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>, Acesso em 19 nov 2020.

\_\_\_\_\_. Resolução N° 349 de 23/10/2020, DJe/CNJ n° 346/2020, de 27/10/2020, p. 8-10. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3547>, Acesso em 19 nov 2020.

\_\_\_\_\_. Resolução N° 350 de 27/10/2020, DJe/CNJ n° 349/2020, de 29/10/2020, p. 8-15. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3556>, Acesso em 19 nov 2020.

FREITAS, Hyndara. Judiciário brasileiro tem ao menos 72 projetos de inteligência artificial nos tribunais. Disponível em <https://www.jota.info/coberturas-especiais/inoa-e-acao/judiciario-brasileiro-tem-ao-menos-72-projetos-de-inteligencia-artificial-nos-tribunais-09072020>, Acesso em 19 nov 2020.

LEÃO, Elizabeth. A Realidade Vigente na Administração de Tribunais. In: LEÃO, E. (Org.) Qualidade na justiça. São Paulo: INQJ, 2004, p. 36.

NALINI, José Renato. Os Três Eixos da Reforma do Judiciário. Revista do Advogado, São Paulo, n. 75, abr. 2004, p. 68.

SOUZA, André Pagani. Valorização da jurisprudência no CPC de 2015. Disponível em <https://migalhas.uol.com.br/coluna/cpc-na-pratica/303838/valorizacao-da-jurisprudencia-no-cpc-de-2015>, Acesso em 19 nov. 2020.



## A Importância do Sindicato para as Sociedades de Advogados

*Gisela da Silva Freire*

### I. Introdução

Os sindicatos tem sua origem atrelada à consolidação do capitalismo na Europa e aos movimentos da classe operária para conquista de melhores condições de trabalho, como o deflagrado pelos ludistas, na Inglaterra, que no início do século XIX promoveram a depredação de máquinas e fábricas para combater a substituição do trabalho humano pela automatização.

No Brasil, cujo processo de industrialização deu-se com bastante atraso em relação à Europa, os movimentos reivindicatórios por melhores condições de trabalho, em especial redução de jornada, tiveram início no meio rural e intensificaram-se na cidade no início do século XX, em grande parte por influência de operários imigrantes europeus, que traziam consigo ideologias operárias marxistas e anarquistas.

No campo jurídico, a primeira norma editada sobre organização sindical no Brasil foi o decreto 979, de janeiro de 1903, que dispunha sobre a faculdade de organização de sindicatos pelos trabalhadores da agricultura e indústrias rurais. Em 1907 houve a edição do decreto 1637, o qual estabeleceu regras para a criação de sindicatos por profissões conexas e de cooperativas, aplicáveis tanto ao meio urbano como ao trabalho rural.

Historicamente a organização sindical brasileira sempre esteve sujeita ao controle do Estado, controle este intensificado pelo modelo sindical corporativista-estatal do Governo Vargas, que tinha como características a unicidade sindical (proibição de criação de mais de um sindicato por categoria na mesma base territorial); o imposto sindical; a proibição de greve; o poder normativo da Justiça do Trabalho para solução de conflitos coletivos e a composição classista da Justiça do Trabalho.

Em que pese o fato da Constituição Federal de 1988 ter trazido avanços no tocante ao modelo sindical até então vigente, neutralizando sobremaneira a intervenção do Estado na criação e organização dos sindicatos, fato é que o sistema atual ainda guarda ca-

racterísticas corporativistas, sendo a mais marcante, a unicidade sindical e o enquadramento sindical prévio por categoria, impedindo o exercício pleno da liberdade sindical.

## II. Estrutura Sindical no Brasil

A estrutura sindical brasileira segue o sistema confederativo, previsto na Consolidação das Leis do Trabalho e referendado pela Constituição Federal de 1988. É um sistema piramidal, formada por sindicatos na base, federações no meio e confederações no topo. São necessários no mínimo cinco sindicatos para a formação de uma federação e ao menos três federações para a formação de confederações, estas com atuação em âmbito nacional.

As centrais sindicais foram formalmente reconhecidas em março de 2008. São entidades que congregam sindicatos, federações e confederações de categorias profissionais diversas, e que tem por atribuição a coordenação da representação dos trabalhadores por meio das entidades sindicais a elas filiadas.<sup>1</sup> Não há centrais sindicais na organização sindical patronal.

Para gozarem das prerrogativas legais, as centrais sindicais devem contar com no mínimo cem sindicatos filiados distribuídos em cinco regiões do país, sendo que pelo menos três regiões devem ter, no mínimo, vinte sindicatos filiados cada uma. As centrais devem ainda ter filiação de sindicatos em no mínimo cinco setores da atividade econômica e filiação de sindicatos que representem, no mínimo, 7% do total de empregados sindicalizados em âmbito nacional.

As principais centrais sindicais no país, em número de filiações, são a Central Única de Trabalhadores (CUT), a Força sindical (FS), a União Geral dos Trabalhadores (UGT), a Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil (CTB), a Nova Central Sindical de Trabalhadores (NCST) e a Central dos Sindicatos Brasileiros (CSB).

A Carta cidadã de 1988 consagra o princípio da unicidade sindical, segundo o qual é vedada a criação de mais de uma entidade sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial. Entende-se por base territorial a área geográfica não inferior à área de um Município.

A principal crítica feita a esse modelo é a de que ele impede que os interessados criem sindicatos da forma como entenderem mais representativa (por empresa, por ramo de atividade, por profissão, por categoria etc) e escolham a entidade sindical que

---

1 Art. 1º Lei 11.648 de 21 de março de 2008.

entendem melhor representá-los, desestimulando a associação e enfraquecendo o movimento sindical.

A Convenção 87, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) é o mais importante convênio internacional sobre liberdade sindical. Não contempla recomendações específicas sobre o modelo de unicidade ou de pluralidade sindical, mas em seu artigo 2º, preconiza que trabalhadores e empregadores, sem distinção de qualquer espécie, terão o direito de constituir, sem prévia autorização, organizações de sua própria escolha e, sob a única condição de observar seus estatutos. Ou seja, não cabe ao Estado membro signatário desse Convênio estabelecer leis que impeçam aos trabalhadores e empregadores constituírem, ou se associarem, a sindicatos de sua própria escolha.

O Brasil ainda não ratificou a Convenção 87 da OIT, pois para isso há necessidade de se alterar a Constituição Federal. Mas já há uma forte pressão de determinados setores nesse sentido, os quais defendem que a liberdade sindical plena, que abrange a possibilidade da pluralidade sindical, é fundamental para que se fomente o diálogo social.

Diversos dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho, no tocante à organização sindical, não foram recepcionados pela Constituição Federal de 1988, dentre os quais, o artigo 576, que dispunha sobre a comissão responsável por revisar e atualizar, a cada dois anos, o quadro de atividades e profissões para fins de enquadramento sindical.

A Comissão de Enquadramento Sindical (CES) também tinha por atribuição resolver as dúvidas e controvérsias relativas à organização sindical. Contudo, com a promulgação da Carta de 1988 a CES foi extinta, razão por que os empregadores passaram, eles próprios, a realizar os respectivos enquadramentos sindicais e os de seus empregados, utilizando como referência o antigo quadro de atividades e profissões<sup>2</sup>.

Dessa forma, identificada a atividade econômica preponderante, a empresa é automaticamente enquadrada em uma entidade sindical patronal, e os seus empregados, por simetria, são enquadrados no sindicato profissional correlato. Esse enquadramento torna-se por vezes difícil, pois o quadro permaneceu estanque, desatualizado, e não contempla diversas atividades que surgiram com o desenvolvimento tecnológico e os novos modos de produção, como é o caso, por exemplo, dos teletrabalhadores e dos trabalhadores em plataformas de aplicativos.

---

2 Embora tenha havido questionamento sobre a validade desse quadro, por força do princípio da interferência mínima do Estado nas organizações sindicais, o Supremo Tribunal Federal decidiu que este foi recepcionado pela Constituição Federal de 1988.

### III. Das Funções do Sindicato

Dos artigos 513 e 514, da Consolidação das Leis do Trabalho, são extraídas as três principais funções dos sindicatos, a saber: a) representar, perante as autoridades administrativas e judiciárias os interesses gerais da respectiva categoria ou profissão liberal ou interesses individuais dos associados relativos à atividade ou profissão exercida (função de representação); b) celebrar contratos coletivos de trabalho (função normativa); e c) manter serviços de assistência judiciária para os associados (função assistencial).

É assente na doutrina que a função de representação é a mais importante: *em sentido lato, a função representativa abrange inúmeras dimensões, tais como a privada, a administrativa, a pública e a judicial. Na dimensão privada, o sindicato se coloca em diálogo ou confronto com os empregadores, em vista dos interesses individuais de trabalhadores ou coletivos da categoria (aqui, a função abrange também a negocial, a ser vista logo a seguir). Por meio da função administrativa, o sindicato busca se relacionar com o Estado, visando à solução de problemas trabalhistas em sua área de atuação. Já em sua função pública, ele tenta dialogar com a sociedade civil, na procura de suporte para suas ações e teses laborativas. E, por fim, na função judicial, o sindicato atua como representante (mais do que isso: como substituto processual) na defesa dos interesses da categoria ou de seus filiados<sup>3</sup>.*

28

Os sindicatos possuem legitimidade ordinária para propositura de ações coletivas, tais como mandado de segurança coletivo, habeas data, mandado de injunção e ação civil pública. As confederações sindicais tem ainda legitimidade para propor ação direta de inconstitucionalidade e ação declaratória de constitucionalidade.

A representação da categoria e a participação obrigatória dos sindicatos nas negociações coletivas constituem também importantes prerrogativas cristalizadas no artigo 8º, III e IV da Carta de 1988.

No que tange às sociedades de advogados, o primeiro sindicato representativo dessa categoria econômica no país é o SINSIA- Sindicato das Sociedades de Advogados dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, constituído em 1989, com registro no então Ministério do Trabalho, em março de 1990.

O SINSIA e o Sindicato dos Advogados dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro,

---

3 DELGADO, Mauricio Godinho ; MIZIARA, Raphael. Sindicalismo e Greve no Estado Democrático de Direito: o debate sobre o exercício, pelas entidades sindicais, de atividades com dimensões políticas. Revista de Direito do Trabalho | vol. 209/2020 | p. 245-286 | Jan / 2020 | DTR\2019\42564.

tem um amplo histórico de negociações coletivas, abrangendo advogados empregados de sociedades de advogados. Nesses instrumentos coletivos, negociados a cada ano, estão previstas normas atinentes a salários, benefícios e outras condições de trabalho dos advogados, que devem ser observadas por todas as sociedades de advogados no âmbito de representação do sindicato patronal.

De se notar que o artigo 11, do Regulamento Geral da OAB, dispõe que compete ao sindicato de advogados e, na sua falta, à federação ou confederação de advogados, a representação destes nas convenções coletivas celebradas com as entidades sindicais representativas dos empregadores, nos acordos coletivos celebrados com a empresa empregadora e nos dissídios coletivos perante a Justiça do Trabalho, aplicáveis às relações de trabalho. O artigo 45 desse mesmo Regulamento determina que a exclusividade da representação dos advogados pela OAB, prevista no art. 44, II, do Estatuto, não afasta a competência própria dos sindicatos e associações sindicais de advogados, quanto à defesa dos direitos peculiares da relação de trabalho do profissional empregado.

Embora o Regulamento Geral da OAB procure limitar a função de representação dos advogados pelo sindicato profissional, restringindo essa representação apenas a questões trabalhistas entre advogados empregados e empregadores, a Constituição Federal não traz essa distinção, razão por que entendemos que a função de representação do sindicato abrange advogados empregados e autônomos e extrapola as questões relacionadas à relação de trabalho.

A reforma trabalhista de 2017 acertou ao prestigiar a negociação coletiva, preconizando a prevalência do negociado sobre o legislado em questões atinentes à jornada de trabalho, intervalo intrajornada, modalidade de registro da jornada, planos de cargos e salários, teletrabalho, dentre outros. Vê-se, portanto, que as sociedades de advogados encontram nas negociações coletivas importante ferramenta de gestão para acomodar as necessidades da atividade profissional com as especificidades da profissão do advogado, empregado ou autônomo, assim como de outros profissionais que integram os seus quadros.

Fora do campo trabalhista, as sociedades de advogados encontram no sindicato patronal um importante veículo para defesa de interesses individuais e coletivos. Questões judiciais e administrativas relacionadas aos aspectos tributários da atividade profissional e mesmo a negociação do protocolo de retomada de atividades dos escritórios de advocacia, em decorrência da crise sanitária provocada pela pandemia COVID-19, são exemplos de recentes medidas atuações do sindicato das sociedades de advogados.

Evair de Jesus Zago ensina que o sistema coletivo vigente não descurou da tendência mundial de oferecer à sociedade e aos grupos sociais, como representantes de parte dela, mecanismos aptos à defesa dos chamados direitos transindividuais. *A legitimação concedida às associações civis, nelas incluídos os sindicatos, amplia o potencial de defesa desses direitos, haja vista que possibilita a proteção de interesses que, se fossem esperar a iniciativa de indivíduos isoladamente considerados, certamente ficariam sem a devida proteção e/ou reparação.*<sup>4</sup>

#### IV. Conclusão

O movimento sindical teve papel importante para promoção de conquistas civilizatórias básicas para a classe operária, e no curso da história brasileira tem marcado presença na discussão de questões econômicas, sociais e políticas de interesse da classe trabalhadora, das empresas e da sociedade.

Com as alterações promovidas pela Reforma Trabalhista de 2017, deu-se grande prestígio às negociações coletivas, possibilitando aos sindicatos profissionais e patronais construir normas aplicáveis a determinado setor e mesmo à determinada empresa, que prevalecem sobre os termos da lei.

Segundo lição de Arion Sayão Romita<sup>5</sup>, o sindicalismo é indispensável à vida do Estado contemporâneo de índole democrática. *A regulação conjunta das relações de produção constitui um imperativo indeclinável da democracia participativa. O progresso das relações sociais depende da atuação esclarecida dos sindicatos, no desempenho da função que lhes é inerente e indelegável, de defender a dignidade do trabalho com base no espírito de solidariedade.*

Mas a efetividade da representatividade sindical não pode prescindir da liberdade sindical, ou seja, da autonomia e independência dos sindicatos, da possibilidade de que as classes trabalhadora e econômica tenham de criação e organização de sindicatos, nos moldes preconizados pela Convenção 87, da Organização Internacional do Trabalho.

---

4 ZAGO, Evair deJesus. A tutela coletiva efetivada pelos sindicatos e associações civis. RIL Brasília a. 53 n. 209 jan./mar. 2016 p. 277-302.

5 ROMITA, Arion Sayão. A Globalização da Economia e o Poder dos Sindicatos. Revista de Direito do Trabalho | vol. 105/2002 | p. 13-23 | Jan-Mar / 2002 | DTR\2002\55.

## Referências Bibliográficas

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

DELGADO, Mauricio Godinho ; MIZIARA, Raphael. Sindicalismo e Greve no Estado Democrático de Direito: o debate sobre o exercício, pelas entidades sindicais, de atividades com dimensões políticas. *Revista de Direito do Trabalho* | vol. 209/2020 | p. 245-286 | Jan / 2020 | DTR\2019\42564.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Compêndio de direito sindical. NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Compêndio de direito sindical. In: [S.l: s.n.], 2012.

CARDONE, Marly A. Aspectos Jurídicos da Atuação do Sindicato, *Revista de Direito do Trabalho* | vol. 41/1983 | p. 33-40 | Jan-Fev / 1983 | DTR\1983\94.

MAGANO, O. B. Fundamentos do direito coletivo do trabalho. *Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, [S. l.], v. 73, p. 115-125, 1978. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/66848>. Acesso em: 22 nov. 2020.*

ROMITA, Arion Sayão. Breves Considerações Sobre Organização Sindical Brasileira. *Revista de Direito do Trabalho*, vol. 97/2000, p. 11-24, jan-mar/2000.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de Política*, vol. I, Ed. UNB, 11<sup>a</sup> edição.

ZAGO, Evair deJesus. A tutela coletiva efetivada pelos sindicatos e associações civis. *RIL Brasília* a. 53 n. 209 jan./mar. 2016 p. 277-302.

ROMITA, Arion Sayão. A Globalização da Economia e o Poder dos Sindicatos. *Revista de Direito do Trabalho* | vol. 105/2002 | p. 13-23 | Jan-Mar / 2002 | DTR\2002\55.



CONVIDADO

## **Cultura Organizacional** Manutenção, Transformação e Crescimento em 2020

*Ana Cecilia Lopes da Silva Lencioni*

Quando pensamos em cultura – a cultura de um povo, de um lugar, de uma organização, – pensamos basicamente em como os princípios éticos e valores estruturais daquela comunidade estão refletidos em seus hábitos e conduta cotidiana.

Sabemos – seja qual for o grupo analisado, que seu comportamento cultural transcende as regras escritas e norteadoras que os unem. Vão além da norma e registram também a essência daquele agrupamento.

Neste ano, a reflexão proposta foi a de exatamente jogarmos o holofote da importância da cultura organizacional nas Sociedades de Advogados, entendendo como sua presença e clareza podem ter impactado para a **manutenção, transformação e crescimento** dessas estruturas ao longo do ano 2020.

Foram vários os desafios com os quais nos deparamos: o isolamento social; os relacionamentos à distância; a maximização do digital; a eterna busca pelo equilíbrio – agora atrás do melhor ponto entre o mundo físico e o virtual e, isso tudo, somado à necessária adaptação aos novos hábitos e formatos impostos. Para nada disso havia política institucional pensada, nada disso constava das cartilhas.

Curioso se pensarmos que no prefácio do nosso anuário de 2019, fazendo um balanço daquele ano, constatamos que estávamos passando por uma era de transformação. Transformação de comportamento social, acelerada em razão de novas tecnologias e norteadas por valores, competências e características humanas.

Que bom que a rota estava certa... Cuidar de pessoas, sendo essencialmente pessoas, fortalecendo vínculos, desenvolvendo a criatividade e trabalhando a empatia; foi o melhor caminho para começarmos este ano tão atípico.

O papel da liderança na tomada rápida de decisões e acolhimento das equipes, foi essencial na **manutenção** dos escritórios de advocacia. As marcas não escritas das sociedades, aquelas que são além dos valores declarados e permeiam a essência de todas as pessoas que compõe a sociedade e a maneira de elas se relacionarem, mostrou-se

essencial para o momento de turbulência apresentado logo no primeiro semestre desse ano. Passou a ser instrumento de desenvolvimento e amadurecimento das relações nas e das sociedades. Sem dúvida, o DNA de cada um dos escritórios passou a ser sua marca mais forte e tornou-se notória também “extra muros”.

Estávamos acostumados a viver, agir, respirar sempre sob um guarda-chuva físico da sociedade a qual compomos. Ter seu grupo de referência no seu entorno, empodera; sua biblioteca na sala ao lado, conforta. Não ter essas referências concretas, estremece.

O relacionamento com o cliente foi de uma intensidade ímpar, muitas dúvidas, inseguranças, novas normas sendo editadas diariamente. Um volume de informação enorme a ser processado, digerido e devolvido de forma consistente para a comunidade que cerca as Sociedades. Tivemos que aprender a dosar o excesso para não sufocar o consulente e, por outro lado, precisávamos ser suficientes. Precisávamos ser rápidos, múltiplos e manter nossa identidade, aquilo pelo qual cada um de nós alcançou o seu reconhecimento e deixou a sua marca.

Tivemos que encontrar os melhores canais de comunicação que, de um dia para o outro deixou de ser o telefone, e-mails e até reuniões presenciais, para incontáveis encontros virtuais nas mais diversas plataformas oferecidas no mercado e que se proliferaram ao longo desse período. Milhares de “lives” – transmissões ao vivo – sobre temas diversos para manter o cliente conectado ao escritório, mostrando disponibilidade e conhecimento da equipe.

E a equipe? A equipe foi reagindo, foi aprimorando e foi entendendo. Primeiro grande passo foi trabalhar em ambiente remoto em uma situação de stress. Famílias concentradas em casa, nem sempre com aparatos de acesso remoto ao escritório, sem ambiente apropriado para concentração, para o desenvolvimento do trabalho e uma série de pequenos entraves que fomos tendo contato nesse novo ambiente e melhorando gradativamente. Evidente que o trabalho remoto se mostrou viável e, de fato deverá passar a fazer parte de maneira mais constante daqui para diante, talvez formatos híbridos de composição de equipe, não sabemos. No entanto, o que vivenciamos foi uma transição sem planejamento e às pressas, o que impactou um tanto nos primeiros meses de prestação de serviços nesse modelo.

E qual foi o fio condutor de toda essa adaptação à nova realidade senão a cultura organizacional, grande responsável pelo elo humano entre visão, missão, valores e pessoas?

A capacidade das Sociedades em identificar a necessidade de transformação; de

perceber que o formato exercido até aquele momento precisaria ser revisto e, que o momento propunha uma revisão para o diferente – nem melhor, nem pior, apenas diferente – só foi possível para aqueles que tinham suas pessoas em primeiro lugar e cultura como um pilar de crescimento organizacional.

A **transformação** colocou-se, portanto, como algo essencial ao mercado atual. Enfrentamos em um curtíssimo período de tempo uma transição social que sai definitivamente de uma lentidão burocrática e parte, também sem volta, para uma sociedade em rede ágil e transparente.

O cotidiano com a realidade nos apresenta uma vida com mais vitalidade e mais saudável, nos tira do idealismo e nos apresenta a verdade do dia a dia. A humanidade das relações, tão necessária aos (pasmem) humanos! O passado não seria mais suficiente para nos conduzir para a manutenção da sociedade ao longo do tempo.

Desenvolver e trabalhar a cultura da identidade dentro das Sociedades, permite a essas refletirem, evoluírem, e até tornarem-se perenes, se essa for sua missão. E esse é um exercício que deveria ser praticado diariamente, 24 horas, 07 dias da semana sem, em nenhuma hipótese, transgredir os valores essenciais daquele núcleo, como, por exemplo, integridade, ética e disciplina.

É uma prática desafiadora, que pode gerar conflitos e divergências, mas, certamente é a construção de uma ponte sólida por onde poderá passar também a negociação e a convergência.

Como fruto desse exercício, teremos o quanto referido acima no que se refere ao DNA de cada escritório ter se tornado mais forte e notório também “extra muros. A partir do momento em que atravessamos a ponte da convergência, passamos a contar com pessoas mais sensíveis, interessantes e principalmente atraentes.

O mercado passa a saber como sua Sociedade se posiciona, passa a conhecer o que “pensa”. Passa a saber o que esperar de seu escritório, o que esperar do serviço que será prestado por sua equipe de pessoas consistentes. Gera-se, portanto e ao final do dia, o sentimento de **confiança**. Está desperto, portanto, em nosso cliente o desejo de querer o nosso serviço e de pertencer a nossa rede de valores e entregas.

E, por fim, saímos desse ano com a certeza de que o exercício da identidade da cultura institucional vale a pena. Gerenciar as diferenças e trocar ideias fortalece a sociedade, permite o **crescimento**, a evolução e, por consequência, leva-a ao atingimento da maturidade e sua perenidade.



## A tecnologia, a pandemia e a publicidade na advocacia

*Ary Raghiant Neto*

Muito antes da pandemia da COVID-19, a diretoria do Conselho Federal da OAB já havia decidido dialogar com a advocacia a respeito do Provimento n. 94/2000, que disciplina a publicidade na profissão e fixa seus limites.

Havia (e ainda há) um descontentamento e até mesmo certa incompreensão por parte de vários segmentos da advocacia, notadamente aqueles que iniciaram recentemente na profissão, com o modelo (e seus limites) de publicidade permitido pela OAB no território nacional.

A ideia de revisão do texto do Provimento n. 94/2000, além do Código de Ética e Disciplina (no capítulo destinado à publicidade), parte da premissa de que o regramento atual não é mais contemporâneo à realidade social do século XXI, especialmente por conta das transformações tecnológicas que importaram em um “novo” modelo de comunicação entre advogados e clientes.

Não é por outra razão, aliás, que Tribunais de Ética e Disciplina da OAB, especialmente o TED de São Paulo, através da Turma Deontológica, têm proferido decisões de vanguarda na interpretação do texto legal vigente, à luz da atual transformação tecnológica e social, para permitir, inclusive, a publicidade no “google ads”<sup>1</sup> e, também, a visita a potenciais clientes para a realização de publicidade informativa<sup>2</sup>.

---

1 <https://www.conjur.com.br/2019-set-30/teds-oab-autorizam-escritorios-comprar-anuncio-google>.

2 É permitida e não constitui infração ética, a simples visitação a potenciais clientes com o propósito de estabelecer novos relacionamentos, apresentar-se ou ao seu ou escritório e realizar a publicidade profissional informativa, em obediência aos Provimento nº 94/2000 e às normas do Código de Ética e Disciplina. O advogado ou escritório de advogados não têm a obrigação de realizar pesquisa prévia para averiguar se o visitado é assistido por outros colegas, nem tal profissional ou escritório precisariam ter autorização de outros colegas para visitas com o propósito de realização de publicidade profissional informativa (...). Proc. E-5.303/2019 Rel. Dr. Luiz Gastão Paes DE Barros Leães Filho – Rev. Dr. Sylas Kok Ribeiro. Proc. E-5.303/2019

Nesse movimento de transformação tecnológica, surge a pandemia da COVID-19 que tem como efeito colateral, fruto do isolamento social, o processo de aceleração e de mudança na forma como as pessoas passaram a se relacionar e a se comunicar.

Alertei em artigo publicado recentemente em *site* jurídico, que: “*com o isolamento social imposto pelas autoridades como medida para o enfrentamento da pandemia, as redes sociais tornaram-se definitivamente protagonistas do cotidiano humano, impulsionando relações pessoais, comerciais e profissionais, em suas diversas facetas. A OAB acompanha atentamente esse processo de transformação, especialmente entre o advogado e a sociedade, ciente de que, mesmo após o fim dessa pandemia, alguns hábitos acabarão sendo incorporados em definitivo pelos profissionais*”<sup>3</sup>.

O grupo de trabalho que está a construindo o novo anteprojeto de provimento da publicidade que será submetido ao pleno do Conselho Federal da OAB, para votação, tem como premissa a atualização dos meios de comunicação, mas também a não banalização da forma como a advocacia deve se apresentar à sociedade brasileira.

A sobriedade é característica da nossa profissão e não é por outra razão, aliás, que a disposição do artigo 39 do Código de Ética e Disciplina da OAB, dispõe que: “A publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade ...”.

Todavia, é possível manter a sobriedade e a discrição no Século XXI, e, ainda, permitir a utilização de meios tecnológicos para a apresentação de conteúdo, com o propósito legítimo de captar clientes e angariar “causas”.

O papel orientador do Conselho Federal da OAB e de agente de fiscalização, será exercido pela Coordenação Nacional de Fiscalização, que atuará em conjunto com as comissões estaduais.

Por fim, o pleno do Conselho Federal da OAB votou e aprovou proposta da Coordenação Nacional de Fiscalização de criação do Termo de Ajuste de Conduta (TAC) da Advocacia, implantado recentemente através do provimento n. 200, de 2020, que permitirá que infrações de menor potencial e puníveis no máximo com pena de censura, possam ser objeto de ajustamento, evitando-se, com isso, a multiplicação de processos ético-

---

– v.u., em 12/02/2020, do parecer e ementa do Rel. Dr. LUIZ GASTÃO PAES DE BARROS LEÃES FILHO, Rev. Dr. SYLAS KOK RIBEIRO – Presidente Dr. GUILHERME MARTINS MALUFE.

3 <https://www.conjur.com.br/2020-ago-05/raghiant-neto-stocker-provimento-oab>.

-disciplinares, mas, ao mesmo tempo, corrigindo eventuais desvios ou irregularidades na conduta profissional, notadamente no que diz respeito à publicidade.

Portanto, espera-se que em breve a advocacia brasileira possa ter um novo texto, moderno e adequado à realidade social e tecnológica, que discipline a forma como o advogado pode (e deve) se apresentar, contemplando, tanto quanto possível, o anseio da grande maioria dos profissionais que clamam por mudanças, especialmente os “novatos” que insistem na aproximação “virtual” em detrimento do tradicional contato pessoal.

As transformações são inevitáveis para permitir o pleno exercício da profissão. O que sequer mesmo é dar um passo fundamental para valorizar cada vez mais o advogado.



## Transformações no CESA

*Luiz Roberto Novaes*

O CESA se formou, se desenvolveu, se construiu em cima de amizade, de abraço, de respeito mútuo, de solidariedade, de celebrações e de outras coisas boas da vida, que cimentam um relacionamento forte, duradouro e sincero.

O CESA sempre criou oportunidade de encontros, reuniões, bate-papos nas suas reuniões mensais, depois nas reuniões dos comitês temáticos, da diretoria e conselho.

As seccionais também passaram a fazer o mesmo e a reunir os associados, criando ainda comitês temáticos regionais.

Nos últimos anos, ainda, o CESA promoveu congressos regionais, procurando reunir as pessoas de uma mesma região do país, visando mais uma vez criar novas oportunidades de encontro.

Isto era o oxigênio do CESA, que o fez grande e forte, unindo pessoas que são concorrentes, mas que se juntam para discutir questões de interesse comum e, desta forma, procuram criar um ambiente sadio de convivência profissional, que muitas vezes transborda o profissional e vira amizade e companheirismo.

Também desta forma pudemos nos aproximar de advogados de outras áreas do direito, de outros estados do nosso país, de pessoas que admiramos, em um ambiente fraternal.

Desde o início o ápice de todas estas experiências era a festa de fim de ano, primeiro no Club Nacional e depois no Jockey Club, emblemática de um estilo de reunir todos em um ambiente alegre e agradável. O brinde era parte integrante de nossa experiência no CESA e esta confraternização se tornou uma das datas mais importantes de advocacia nacional.

Inegável que todos gostamos disto e que, em grande parte, o CESA deve a tais oportunidades de encontros o seu sucesso, que serviu para promover as sociedades de advogados e cuidar de seus interesses.

Como fica então o CESA sem seu oxigênio neste ano, em que só houve uma reunião mensal em fevereiro e algumas poucas oportunidades de encontro presencial no início do ano?

Surpreendentemente, o CESA vai muito bem e não parou por conta de tal situação adversa.

Eu diria que, ao contrário, o CESA nunca esteve tão ativo e mais que isto, cumprindo totalmente seu papel de reunir as pessoas e promover seus objetivos.

Isto foi possível mediante a utilização dos meios eletrônicos que, afortunadamente, estavam disponíveis há algum tempo, mas que não eram utilizados pelo CESA na mesma intensidade que passaram a sê-lo.

Neste ponto nosso Presidente Cajé foi extremante diligente e liderou tal movimento de forma exemplar, incentivando e dando o exemplo de disponibilidade de participar em quase todos os eventos, como forma de incentivar e motivar a todos a fazerem o mesmo.

Assim, passamos a fazer todas estas reuniões através da ferramenta Zoom e pelo YouTube.

Tal prática foi logo adotada sem restrição por todos que não hesitaram em aderir.

Confesso que, no começo, havia uma certa improvisação e não se conhecia bem o protocolo a ser seguido, parecendo mais uma palestra que uma reunião. Com o tempo, todos aprendemos a nos comportar adequadamente e as reuniões se tornaram eficientes e produtivas.

Devo registrar que foram realizadas reuniões gerais das associadas todos os meses, sempre com um convidado especial, no mesmo formato da reunião presencial.

Também que foram realizadas diversas reuniões da Diretoria e Conselho para discussão de questões operacionais e estratégicas.

Foram ainda realizadas reuniões de quase todos os comitês temáticos, no mesmo formato habitual, com algum convidado falando, mas com todos os participantes podendo intervir e interagir.

Em adição, as seccionais realizaram as suas reuniões regionais e ainda os comitês temáticos regionais.

Também foi criado um novo evento virtual, chamado ConexãoCESA, para um encontro com personalidades relevantes na sociedade, mas tratando de temas de interesse das associadas, que trouxe personalidades muito importantes para falar sobre as questões do momento.

Tudo isto significa um enorme esforço e dá uma ideia do espectro do trabalho do CESA na medida em que se endereçou todos os temas importantes da atualidade a indicar, além disto, a grande laboriosidade de nossos associados.

Entendo que esta nova forma de trabalho trouxe dois benefícios importantes, que vão se incorporar definitivamente à nossa atuação.

A primeira é a possibilidade de participar em eventos realizados em qualquer lugar sem limitação geográfica.

Eu pessoalmente, por exemplo, participei em reuniões de diversas seccionais, reuniões estas que normalmente não teria condições de participar, pois não seria possível eu pegar um avião para outras capitais somente para isto.

Quando o tema me interessava, eu me inscrevia e sempre fui bem-vindo e acredito que este é indubitavelmente um ganho para todos.

A segunda é o registro das reuniões e sua disponibilização a qualquer momento, o que sempre foi um pleito meu junto ao CESA.

Ou seja, o CESA produz um enorme e valiosíssimo conteúdo de interesse de todos, mas na maioria dos casos este conteúdo tinha circulação restritíssima, somente para aqueles que tivessem participado na reunião, pois não havia registro do que foi dito e todo o trabalho feito ficava então com poucos e não era acessível pelos demais associados.

Isto é mais relevante no caso dos comitês temáticos, que fazem um trabalho exemplar em temas relevantíssimos de seu interesse específico, mas que, por motivos óbvios, beneficiava mais os associados de São Paulo do que das seccionais.

Isto está de ora em diante superado com a gravação das reuniões e sua disponibilidade pelo YouTube.

Sugiro agora que se faça um índice de assuntos tratados e que isto seja facilmente consultado pelos associados, que poderão procurar a reunião específica para verem o que foi dito e discutido.

Imagino que, doravante, mesmo quando pudermos finalmente realizar reuniões presenciais, não se abandone o formato de transmiti-las pelos meios eletrônicos como o fazemos hoje.

Relevante registrar o lançamento do Manual da Retomada pelo CADEP, no qual se procurou demonstrar as melhores técnicas para os escritórios retornarem ao trabalho presencial com toda a segurança necessária, observando integralmente as normas técnicas expedidas pelas autoridades competentes e ainda algumas recomendações visando a reabertura depois do período de confinamento.

O CESA igualmente participou de muitos eventos de discussão dos impactos da crise sanitária, marcando sua presença e nosso engajamento com a saúde pública. Igualmente relevante foi a divulgação através de comunicados, de notícias da atuação do CESA em ações junto ao Conselho Federal da OAB e junto a outros órgãos da Justiça.

O Prêmio Lumen deste ano, de nosso coirmão SINSÁ, teve como tema as boas práticas em face da pandemia.

Por fim, outra vertente muito importante do CESA em vista da situação de emergência que enfrentamos foi o desenvolvimento de campanhas de inclusão social para os mais vulneráveis, o que se tornou evidente neste contexto difícil e que não passou despercebido de nós.

Estas campanhas foram Central do Bem e Incluir Digital.

A Central do Bem visa o apoio às campanhas para arrecadação de fundos destinados a instituições de saúde no sentido de fortalecer e melhor preparar para o combate à pandemia.

A Incluir Digital, de iniciativa conjunta do CESA com a Educafro, visa a aquisição de tablets e arrecadação de equipamentos usados que são disponibilizados a alunos em situação de vulnerabilidade social.

Estas campanhas foram especialmente bem sucedidas graças à generosidade de nossos associados.

Ademais, tivemos pela primeira vez uma assembleia geral do CESA realizada com sucesso por meio totalmente digital, para a aprovação das contas da administração, como manda o nosso estatuto, fazendo uso do Zoom, que permitiu a todos participar e votar, desincumbindo-se do encargo que a lei determina.

Tudo isto são importantes realizações de nosso CESA que, mesmo com todas as limitações impostas pela situação difícil, não parou e foi à luta, com coragem e competência exemplares.

Sem nos esquecermos de nossa Secretária que também abraçou estes desafios e deu conta exemplarmente de manter o CESA de pé.

Sempre fui ardoroso entusiasta de nossa associação, mas acho que temos que tirar o chapéu para celebrar ainda o lançamento deste anuário que documenta o momento histórico que vivemos e brindar à vida, ao CESA e às sociedades de advogados.

## Processo e procedimentos. Segurança jurídica nos tribunais superiores

*Carlos Eduardo Caputo Bastos*

### A título de introdução

Em um ambiente de *rule of law*, o Estado de direito tem o monopólio da prestação jurisdicional<sup>1</sup> *latu sensu*, facultando-se às partes buscar métodos de solução alternativos de controvérsias, normalmente apresentados como mais dinâmicos, menos formais e com ganhos significativos no que tange à duração e ao custo das demandas.

Há, como sempre, muitas críticas às regras de processo, seja no âmbito cível ou penal, na perspectiva de que não cumprem sua tarefa de “*realizar o direito material*”. Ao contrário, criariam óbices à obtenção de uma tutela satisfativa e obstáculos à finalização das demandas, perpetuando o litígio ao invés de contribuir para a pacificação dos conflitos na sociedade.

O acesso à Justiça é preocupação que sempre esteve presente entre processualistas e constitucionalistas. Como ampliar a oferta de serviços<sup>2</sup> judiciários, aparelhar<sup>3</sup> e buscar a maior proximidade física possível do órgão encarregado de compor conflitos e aperfeiçoar a legislação e os procedimentos para facilitar o ingresso e a permanência em juízo são alguns temas reiterados.

Todavia, sem procedimentos bem definidos, sem uniformização e, principalmente, sem observância das regras de processo, caminhamos para o caos, e a previsibilidade que deve ser a marca do judiciário passa a ser uma experiência cheia de surpresas, comprometendo em definitivo a segurança jurídica.

---

1 É o que está contemplado no inciso XXXV, do artigo 5º da CF/88, também referido como princípio da inafastabilidade da jurisdição estatal.

2 Preparar mão de obra qualificada, juízes e serventuários.

3 Instalações adequadas para Juízes, Ministério Público, Advogados e jurisdicionados.

## Judiciarismo e judicialização

Em seu discurso de posse na presidência do Supremo Tribunal Federal (STF), em 17 de maio de 1995, o Ministro Sepúlveda Pertence assinalou com ênfase:

*“Desconheço outro texto constitucional — sejam os que a precederam, no Brasil, sejam os do direito comparado — que haja confiado, mais que a Constituição de 88, na solução judicial dos conflitos individuais e coletivos de toda ordem e aberto formalmente com tanta generosidade as vias de acesso à jurisdição aos cidadãos, às formações sociais intermediárias e ao Ministério Público, como instrumento de toda a sociedade.”*

Fenômeno bem brasileiro, colocou-se o Poder Judiciário em um patamar institucional muito diverso de outros países, como poder autônomo<sup>4</sup> e independente. Na França, por exemplo, é o Presidente da República<sup>5</sup> o garantidor da sua independência<sup>6</sup>, enquanto na Itália, o Presidente da República Italiana também preside o Conselho Superior da Magistratura<sup>7</sup>.

A questão do judiciarismo é tão sensível no Brasil, que até o órgão encarregado de cuidar das eleições integra o Poder Judiciário, sendo a Justiça Eleitoral subdividida em 3 (três) graus de jurisdição, independente e especializada *vis a vis* aos demais órgãos judiciários que compõem o Capítulo III, Do Poder Judiciário.

O resultado, por óbvio, foi uma massiva judicialização da vida brasileira em todos os setores, públicos e privados, culminando nas últimas décadas, em um nefasto processo de judicialização da política, com reflexos, inevitáveis, aos usuários do sistema de justiça.

---

4 Constituição Federal – Art. 99. Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira.

5 TITRE VIII DE L'AUTORITÉ JUDICIAIRE. Article 64: *Le Président de la République est garant de l'indépendance de l'autorité judiciaire.*

6 Mais reconhecido como serviço do que propriamente um poder.

7 “Consiglio superiore della magistratura”; impende registrar, ainda, que a função administrativa é exercida pelo Ministério da Justiça.

Conforme já premonia o Ministro Sepúlveda Pertence<sup>8</sup>, a avalanche de submissão de processos ao Poder Judiciário levaria à falência do sistema, absolutamente não preparado para responder, com a brevidade necessária<sup>9</sup>, aos anseios de solução de controvérsias no âmbito da jurisdição estatal, judicial ou administrativa.

Nem a posterior edição da Lei de Arbitragem<sup>10</sup>, nem sua extensão à Administração Pública direta e indireta, introduzida pela Lei nº 13.129/2015<sup>11</sup>, nem mesmo a Lei de Mediação<sup>12</sup> foram capazes de conter, no âmbito judicial, a litigiosidade da sociedade brasileira, o que tem implicado constantemente reformas legislativas e jurisprudência defensiva para reduzir o volume de processos nos tribunais superiores.

---

8 Texto extraído também do discurso de posse na Presidência do STF: *“Sucede que o agitação da procura pela sociedade dos órgãos jurisdicionais de todos os graus, incentivada pela Constituição, cedo encontraria a frustração inevitável, resultante da manifesta incapacidade da máquina judiciária, já obsoleta em face das solicitações tradicionais, para atender às demandas inéditas e diversificadas destes tempos de democratização. Fenômeno agravado até o desespero pela ausência de mecanismos adequados para a solução racional das causas sobre questões idênticas, que a cada ano se multiplicam em centenas de milhares de processos ociosos. Por isso, o descrédito da Justiça, revelado nas pesquisas de hoje, traduz, em grande parte, o refluxo daquelas mesmas esperanças, até agora frustradas, que, ontem, as estatísticas também documentaram.”*

9 Embora a Emenda Constitucional (EC) n. 45/2004 tenha trazido o inciso LXXVIII – *“a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”*, pode-se dizer que um processo, especialmente quando a outra parte é o poder público, segue sendo uma *via crucis*.

10 Lei nº 9.307/1996: Art. 1º: As pessoas capazes de contratar poderão valer-se da arbitragem para dirimir litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis.

11 Lei nº 9.307/1996: Art. 1º, §1º: A administração pública direta e indireta poderá utilizar-se da arbitragem para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis. (redação acrescida pela Lei nº 13.129/2015).

12 Em depoimento ao Conjur, o ministro do STJ Luís Felipe Salomão, que coordenou projeto que resultou na Lei da Mediação, afirma que *“a norma impulsionou o florescimento da prática no Brasil. A partir de então, o Ministério da Educação tornou obrigatória a disciplina de soluções extrajudiciais de conflito em faculdades de Direito, enfraquecendo a cultura do litígio”*. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jun-27/anos-lei-mediacao-ajudou-mudar-cultura-litigio>.

## Repartição constitucional de competências no Poder Judiciário

A criação do Superior Tribunal de Justiça (STJ) foi uma reação à inviabilidade material e humana do STF de dar resposta aos milhares de processos submetidos à sua jurisdição<sup>13</sup>, passando-se ao novo órgão judiciário a competência para uniformizar a aplicação e a jurisprudência do direito infraconstitucional.

Em um primeiro momento, a ideia era preservar o STF como órgão voltado às questões constitucionais, à exceção de matéria penal que o constituinte entendeu relevante lá permanecer, mantida ainda a função típica de ordem confederativa<sup>14</sup>, os litígios envolvendo Estado estrangeiro e as ações de interesse de toda a magistratura.

A repartição de competências entre o STF e o STJ tinha como pressuposto, também, a necessidade de dar uma resposta institucional compatível com o alto grau de federalização da competência legiferante privativa da União<sup>15</sup>, nos termos do art. 22 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), a par das normas gerais em sede de legislação concorrente<sup>16</sup>.

Se por um lado a CF/88 quantificou um maior acesso à Justiça, trazendo diversos institutos novos<sup>17</sup> para o direito brasileiro, além da marcante ampliação dos legitima-

---

13 Era igualmente uma tentativa de amenizar a proliferação de filtros referentes à admissibilidade do Recurso Extraordinário e experiências não tão exitosas como alçada e arguição de relevância.

14 V.g. “f) *as causas e os conflitos entre a União e os Estados, a União e o Distrito Federal, ou entre uns e outros, inclusive as respectivas entidades da administração indireta;*”

15 Especialmente sobre “*direito civil, comercial, penal, processual, eleitoral, agrário, marítimo, aeronáutico, espacial e do trabalho.*”

16 Art. 24 – “§ 1º *No âmbito da legislação concorrente, a competência da União limitar-se-á a estabelecer normas gerais.*”

17 “**a) ... ação declaratória de constitucionalidade de lei ou ato normativo federal;** (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 3, de 1993); “**q) o mandado de injunção,** quando a elaboração da norma regulamentadora for atribuição do Presidente da República, do Congresso Nacional, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, das Mesas de uma dessas Casas Legislativas, do Tribunal de Contas da União, de um dos Tribunais Superiores, ou do próprio Supremo Tribunal Federal.”; “**§ 1º A arguição de descumprimento de preceito fundamental.**” (Transformado em § 1º pela EC nº 3, de 17/03/93).

dos<sup>18</sup> para o manejo das ações constitucionais, de outro, infelizmente, o tempo se encarregou de mostrar que, mesmo com os aperfeiçoamentos havidos<sup>19</sup>, não se arrefece a demanda reprimida na sociedade brasileira.

A ideia que permeou a criação do STJ visava a preservar uma competência mais nobre no STF, das grandes questões constitucionais, e não se contava com a flagrante tensão entre o STF e o STJ no exercício de suas competências, sobretudo pela perspectiva de que não haveria superposição e tanto conflito de atribuições entre as Cortes.

Um exemplo: uniformiza-se no STJ a aplicação de conceitos e disposições de lei complementar<sup>20</sup> no tocante a fato gerador e base de cálculo – *matérias definitivamente de status infraconstitucional* – e, não raras vezes, exsurge uma questão constitucional que induz a intervenção do STF. E o resultado é de muitas dúvidas e quase nenhuma certeza, quando as decisões divergem no conteúdo.

Isso decorre em grande parte do equívoco histórico de se preconizar a dupla e simultânea recorribilidade<sup>21</sup> das decisões de segundo grau de jurisdição, cindindo a matéria constitucional da infraconstitucional. Na prática, porém, o que se nota é o exer-

---

18 Art. 103, com especial destaque para o **Conselho da Ordem dos Advogados do Brasil** e as Confederações sindicais ou entidade de classe de âmbito nacional.

19 “**Art 102 – § 3º** No recurso extraordinário **o recorrente deverá demonstrar a repercussão geral das questões constitucionais discutidas no caso...** (Incluída pela **Emenda Constitucional nº 45**, de 2004); “**Art. 103-A. O Supremo Tribunal Federal** poderá, de ofício ou por provocação, mediante decisão de dois terços dos seus membros, após reiteradas decisões sobre matéria constitucional, **aprovar súmula** que, a partir de sua publicação na imprensa oficial, **terá efeito vinculante** em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal, bem como proceder à sua revisão ou cancelamento, na forma estabelecida em lei. (Incluído pela **Emenda Constitucional nº 45**, de 2004) (Vide Lei nº 11.417, de 2006); “**§ 1º A súmula terá por objetivo a validade, a interpretação e a eficácia de normas determinadas**, acerca das quais haja controvérsia atual entre órgãos judiciários ou entre esses e a administração pública **que acarrete grave insegurança jurídica e relevante multiplicação de processos sobre questão idêntica.**”(Incluído pela **Emenda Constitucional nº 45**, de 2004); Lei dos **Recursos Repetitivos** (Lei 11.672/08); Emenda Regimental nº 24/2016 do STJ.

20 As questões tributárias têm sido, provavelmente, face mais visível do problema.

21 Introduzida pelo art. 26 da Lei nº 8.038/1990.

cício, pelo STF, de função revisora do STJ, o que não está contemplado na CF/88. Esse aspecto, definitivamente, tem comprometido a segurança jurídica em especial no campo dos negócios.

### **Decisões liminares, colegiado e segurança jurídica**

O esvaziamento das competências do STJ pelo alargamento do campo de atuação do STF, em vista da falta de critérios objetivos e seguros acerca do que é ofensa indireta ou reflexa à CF/88, por exemplo, poderiam ser minimizados se os órgãos colegiados de ambos os tribunais funcionassem como previsto. É dizer, o excesso de decisões liminares não submetidas ao crivo da turma, seção, corte especial ou do plenário é uma das origens do problema.

Diante da natureza colegiada na formação dos tribunais, é mais do que imperioso que – *sem prejuízo da atuação necessária dos relatores nas medidas de urgência* – os referendos de liminares sejam submetidos na primeira sessão subsequente do tribunal, sob pena de trancamento de pauta.

É desanimador assistir ao estado de coisas atuais, onde liminares perduram indefinidamente, em prejuízo do colegiado, gerando uma absoluta insegurança jurídica na definição do tema. Afinal, o provimento liminar somente será firme e eficaz na sua plenitude após deliberação pelo órgão competente na estrutura do tribunal.

Nesse sentido, já constitui importante avanço a propositura de alteração regimental<sup>22</sup>, feita pelo ilustre Ministro Gilmar Mendes, para que as liminares concedidas monocraticamente tenham de ser encaminhadas à referendo pelo Plenário, ou pela respectiva Turma, no prazo máximo de 180 dias. A iniciativa se alinha às recentes manifestações do Presidente da Corte, o Ministro Luiz Fux, para quem o tribunal deveria se apresentar como uma “voz uníssona”, chegando a sugerir em sessão que as liminares individuais sejam imediatamente submetidas ao Pleno.

---

22 Sua Excelência encaminhou ofício ao Eminentíssimo Presidente, Ministro Luiz Fux, em 21/10/2020 em que propunha o acréscimo do §6º ao art. 21 do Regimento Interno do STF, *in verbis*:

RISTF: Art. 21, § 6º. “As medidas de que trata o inciso IV do caput [cautelares] que tiverem sido proferidas antes do início da vigência da nova redação do inciso V do caput deverão ser submetidas ao Plenário ou à respectiva Turma para referendo em até 180 (cento e oitenta) dias”.

## **Pedidos de vista e regulamentação nos tribunais**

A questão referente aos procedimentos nos tribunais superiores é, com todo respeito, incompreensível, a começar pelo cumprimento das regras de processo. O que se observa é que o Código de Processo Civil (CPC) determina um prazo, a CF/88 prevê que se observem as normas de processo, mas isso, na prática, não acontece.

Não que os juízes não devam, por exemplo, pedir vista dos autos para melhor exame. Não é esse o espírito da observação, até porque para os advogados e para os jurisdicionados, um pedido de vista pode ser a solução de um caso. O que gera insegurança é diversidade de tratamento do tema, inclusive entre os próprios órgãos decisórios em um mesmo tribunal.

Se o tempo para vista dos autos designado pelo CPC é curto, mudemos a norma. O que não deveria ocorrer é a fixação, pelos tribunais, de prazos distintos das normas processuais, como se lhes fosse facultado inovar a ordem jurídica primária sem expressa autorização em lei ou na CF/88. E, o que é pior, não cumprir sequer os prazos fixados em seus próprios Regimentos ou Resoluções.

Esse fenômeno nos remete, outra vez, ao problema da monocratização dos tribunais superiores. Assim como o excesso de liminares acaba esvaziando a competência dos órgãos colegiados, o uso indiscriminado dos pedidos de vista também impede que confirmem pronunciamento definitivo e seguro acerca das controvérsias submetidas ao seu escrutínio.

É por isso que ambas os temas devem ser tratados com bastante seriedade pelos tribunais superiores. Não é difícil encontrar casos em que as partes suportam as consequências nefastas dos dois problemas: suportam os efeitos de liminares que dificilmente seriam referendadas pelo órgão colegiado e, quando conseguem submetê-las à apreciação dos demais membros do tribunal, são surpreendidas com um pedido de vista sem qualquer perspectiva de conclusão do assunto.

## **Andamentos processuais e segurança jurídica**

Há outra questão também preocupante que se refere, especificamente, ao lançamento dos andamentos processuais. Lançam-se informações de forma retroativa. Verifica-se um andamento às 22:00, mas – quando é conferido outra vez às 7:30 e às 9:08 – aparece nova movimentação referente ao dia anterior.

Isso é algo que não deveria acontecer. Cria-se uma insegurança jurídica muito grande e deixa os advogados em uma situação delicada. Informa-se à parte o andamento de um processo e, posteriormente, com o lançamento retroativo, cria-se uma situação de todo inusitada e desconfortável.

Por isso, onde há regras, uniformizam-se padrões de comportamento. No caso das informações aos usuários de serviços judiciais, deveria se estabelecer, por exemplo, a impossibilidade de novo lançamento após uma hora do término do expediente forense e mesmo antes do seu início. Tema de fácil solução, com simples aperfeiçoamento.

### **Julgamentos virtuais e segurança jurídica**

No que se refere aos julgamentos virtuais<sup>23</sup>, o STF, inicialmente, computava como tendo acompanhando o relator os votos dos Ministros ausentes, ou seja, não formalmente proferidos. A questão era não só inusitada, mas preocupante pelas consequências. Em virtude de um expediente do Conselho Federal da OAB<sup>24</sup>, o Ministro Dias Toffoli, então Presidente, atendeu à proposta e promoveu a mudança regimental necessária.

O STJ, que havia adotado o originário procedimento do STF, não se atualizou e não efetuou a modificação lá procedida, remanescendo na perplexa situação de não disponibilizar aos advogados o voto do relator no início do julgamento em ambiente virtual<sup>25</sup>, além de seguir computando voto dos Ministros ausentes como tendo acompanhando o relator (conforme preveem os arts. 184-E e 184-F do Regimento Interno do STJ).

No que concerne aos processos que podem ser submetidos ao ambiente virtual, o STJ foi comedido e limitou a sua inclusão nas pautas eletrônicas aos Embargos de Declaração, além dos Agravos Regimentais e Internos (art. 184-A do RISTJ). No STF, por

---

23 Sobre o tema, “*A(s) inconstitucionalidade(s) dos julgamentos virtuais no STF*”, Ana Carolina A. Caputo Bastos. Disponível em <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/as-inconstitucionalidades-dos-julgamentos-virtuais-no-stf-12072020>>.

24 Ofício nº. 42/2020-PCO, de 19 de maio de 2020.

25 Também introduzido por iniciativa do então Presidente Dias Toffoli, em virtude do Ofício nº 16/2020-PCO, de 08 de abril de 2020, do Conselho Federal da OAB.

sua vez, ampliou-se demasiadamente o campo de atuação da Corte nesse ambiente<sup>26</sup>, inclusive com tramitação das ações originárias, e não se estabeleceu prazo<sup>27</sup> para o fim da transição pós-pandemia.

É também motivo de insegurança jurídica a falta de critério objetivo para o indeferimento dos pedidos de destaque formulados pelas partes. Isso deveria ser revisto, editada norma uniformizadora e de orientação geral, a fim de que a apreciação não fique ao critério individual de cada membro de ambas as Cortes.

### **Aplicação de julgados antecedentes e cotejo analítico**

Outro tema que sempre traz insegurança jurídica e causa um transtorno funcional de sérias consequências é a invocação de julgados (ou o apelo à chamada jurisprudência dominante), nem sempre compatíveis com o caso concreto, à falta de critério técnico e objetivo na sua aplicação, especialmente o cotejo analítico.

Os causídicos se esforçam para apresentar o cotejo analítico que demonstre a similitude factual e a divergência de teses jurídicas no confronto com o paradigma indicado. No entanto, é comum assistir nos tribunais a mera invocação de ementas, sem que, de igual modo, haja a referida demonstração de que se justifica o mesmo encaminhamento.

E essa realidade tem se alastrado em decisões monocráticas, que, além de tudo, impedem o uso da tribuna pelos advogados. A rigor, quando o art. 927 enumera (*numerus clausus*) as hipóteses nas quais os juízes e tribunais deverão observar a jurisprudência trata-se, por óbvio, de observância obrigatória. Isto não significa dizer, porém, que os demais julgados não devam ser observados ou invocados como razão de decidir.

O que se tem observado é que se exige dos advogados o cotejo analítico na configuração da divergência, mas não se exige do magistrado o mesmo exercício. É dizer, deve se demonstrar – à título de fundamentação obrigatória – que o julgado invocado, fora das hipóteses do artigo 927, preenche os requisitos para se apresentar como paradigma.

---

26 Desde a edição da Resolução 669/2020, em março deste ano, “*todos os processos de competência do tribunal poderão (...) ser submetidos a julgamento (...) eletrônico*”.

27 Apesar de solicitação do Conselho Federal da OAB pelo Ofício nº 10/2020-PCO.

## Conclusão

Sem qualquer pretensão de esgotar o tema, esses são apenas brevíssimos apontamentos a respeito dos impactos da falta de uniformidade procedimental e de consecução plena das normativas processuais, no âmbito dos tribunais superiores (que são, exatamente, os órgãos responsáveis pela pacificação da jurisprudência na legislação federal e no plano constitucional), na percepção da insegurança jurídica de forma mais ampla.

Muito mais do que apontar equívocos, o presente artigo se propõe ao diálogo constante que deve orientar o convívio entre os diversos atores jurisdicionais, sobretudo na consideração do que – talvez de forma até mais forte do que a magistratura – a advocacia tem o dever de se colocar como voz ativa que contribua para o perene aperfeiçoamento das práticas judiciárias. Deve-se visar, por consequência, a previsibilidade necessária para que seja atingida a mais alta eficácia na aplicação das leis, da Constituição Federal e, principalmente, dos direitos fundamentais – de forma indistinta a todos aqueles que procurem o Poder Judiciário.

## **A Advocacia na evolução da ordem social e política**

*Celso Mori*

O advogado é um ser social por excelência. Na solidão do indivíduo não há advocacia possível. Portanto, quando nos propomos considerar como, e para onde está evoluindo a advocacia, é fundamental um olhar que permita perceber como está evoluindo a sociedade.

Ao olharmos para a sociedade brasileira e mundial neste ano de 2020 temos dificuldade para entender o que exatamente está acontecendo. Existem transformações gigantes, que já vinham de algum tempo, no campo das descobertas científicas e das conquistas tecnológicas, de que a inteligência artificial e a integração do ser humano com a sua própria robótica são exemplos. Em muitos campos dessas transformações aceleradas, já não sabemos com o que nos regozijar e com o que ficar preocupados. Pode ser a humanização da máquina, ou a desumanização do humano. A essas considerações crônicas se somaram, com a pandemia da Covid, as preocupações agudas, concentradas nos últimos meses.

Ocorreram mudanças radicais nos nossos comportamentos, que há pouco mais de 12 meses não suspeitávamos que pudessem acontecer. Os nossos sentimentos mais fortes são, de um lado, a insegurança e o temor pelo dia de amanhã. De outro lado, a esperança que move o mundo. Quando não estamos anestesiados pelos nossos mecanismos psicológicos de auto defesa, somos obrigados a admitir que não sabemos se para cada um de nós haverá um amanhã. E, se houver, não sabemos como será esse amanhã. A sensação mais forte é a de que teremos mudanças radicais nas formas de convivência social. Fomos impactados pela informação óbvia de que nossas vidas são mais vulneráveis do que gostamos de admitir. Fomos colocados face a face com a realidade de que a economia não é independente da natureza humana e dos seus percalços. Os fatos impuseram a constatação de que somos mais interdependentes como seres humanos do que alguns gostariam, aqui e além das fronteiras nacionais. Aprendemos que as desigualdades econômicas não impedem que endemias e pandemias se alastrem igualmente por toda a sociedade. Mas, as desigualdades injustas ficam mais revoltantes em tempos de crise.

Contudo, superado o espanto inicial, é preciso olhar à nossa volta e buscar compreender o que efetivamente mudou, o que não mudou, e como continuaremos a construir os nossos futuros. Não basta olhar à nossa volta. É preciso lançar o olhar um pouco mais longe, no curso da história, para nos lembrarmos de que a espécie humana de tempos em tempos enfrenta desastres de grandes dimensões. Foi assim com a grande era glacial, foi assim com o dilúvio, seja o de Noé, da lenda bíblica dos hebreus, seja o de Utnapishtim, da lenda suméria de Gilgamesh. Foi assim com a peste de Atenas de 428 a.C., com a peste de Siracusa de 396 a.C., com a peste Antonina de 166 d.C., com a peste egípcia de 251 d.C., com a grande fome europeia de 1315, seguida da peste negra de 1347 em toda a Eurásia. Depois a gripe espanhola de 1918, para citar alguns exemplos. Com as perdas inevitáveis mas que é preciso suportar, apesar de todos esses eventos de infortúnios maiores e mais trágicos, a espécie humana cumpre o seu destino de sobrevivência e recuperação da marcha civilizatória.

O objetivo deste texto é modesto. O desafio é analisar o que terá mudado, com a pandemia de 2020, no mundo do Direito, e especialmente no mundo da advocacia. Mas, mesmo para esse objetivo limitado, não podemos entender o ano de 2020, e, principalmente, não podemos entender os próximos anos que virão, se não nos indagarmos onde exatamente estávamos, na marcha da nossa história como nação e como país, e como advogados, no ano de 2020. Para saber o que será de nós, é preciso saber quem somos, de onde viemos e onde estamos. Não basta ver a fotografia de 2020. É preciso ver, do ponto de vista social, na ordem política e na ordem jurídica, qual é o filme dos últimos anos da história do Brasil, de que 2020 é apenas a cena mais recente.

O Brasil passou de uma economia predominantemente agro pecuária e extrativa, que era até 1929, a uma economia também industrial que se acelerou depois da Segunda Guerra Mundial, e a uma sociedade acentuadamente de serviços, que também é nos últimos 30 anos. O PIB, a dívida pública e os investimentos sociais se multiplicaram centenas de vezes nos últimos cem anos, e as transformações sociais foram enormes e impactantes. Passamos de uma sociedade que era majoritariamente rural, com 75% da população morando no campo, para uma urbanização acelerada em que mais de 70% da população se distribui em grandes centros e regiões metropolitanas, com enormes desigualdades sociais. Não se diga que as desigualdades não existiam antes. Mas, o fato é que nas concentrações urbanas, longe da economia rural de subsistência, as desigualdades se acentuam com a velocidade e o ímpeto de forças aparentemente incontroláveis.

Em uma perspectiva política, passamos do coronelismo dos anos 30, em que dois

ou três partidos políticos se revezavam no poder, mediante eleições de currais eleitorais com votos contados “a bico de pena”, para eleições eletrônicas seguras, em que se procura respeitar a vontade do eleitor e o resultado confiável é conhecido algumas horas depois da votação. Mas, de três ou quatro partidos políticos passamos para trinta e muitos, que nada representam. Os partidos políticos, que são entes privados e governados por pequenos coronéis, têm o direito constitucional de dizer quem pode, e quem não pode ser candidato. Em cem anos, duas ditaduras, um suicídio, uma renúncia e dois impeachments, ainda não definimos a República que queremos ser.

Nessa sociedade em transformação o advogado e a advocacia também se transformaram. Socialmente, até os anos 70, a advocacia era uma profissão exercida por filhos ou representantes de uma elite econômica e social, ou quando menos, filhos de uma classe média bem situada financeiramente. O advogado, praticamente todo advogado, tinha uma posição de reconhecimento social que era, e ainda é, atestada pelo designativo de Dr., que não guarda relação com cursos de doutorado. E, os advogados, não raro, ganhavam expressão política, e enveredavam por essa atividade, pelo simples fato de serem advogados. Não por outro motivo, foram advogados muitos governadores e presidentes da República.

Os tempos mudaram. Existem hoje advogados que continuam representando a elite econômica à qual prestam serviços, mas existe um grande número de advogados que se confunde com a parcela da classe média que está na base da pirâmide. Os movimentos estudantis dos “excedentes” dos vestibulares da década de 60 e as políticas públicas equivocadas resultaram no fato de que hoje existem no Brasil aproximadamente 1.600 faculdades de Direito, número maior que todas as outras faculdades de Direito do mundo somadas, que são por volta de 1.100. Temos pouco mais de 1 milhão de advogados inscritos na OAB em todo o país, e temos mais de 2 milhões de bacharéis em direito que não quiseram ou não puderam ultrapassar o exame de Ordem.

A Constituição Cidadã de 1988 democratizou e difundiu direitos de cidadania que o Estado não consegue efetivamente atender, por incapacidade ou incompetência dos governos. Com isso, nas áreas de saúde, educação, previdência social, e mesmo de políticas penais cresceu enormemente a demanda por serviços jurídicos de baixo custo, que nem sempre exigem sofisticação técnica. Há dezenas de milhares de advogados que não têm a expectativa de disputar honorários mensais de dois dígitos.

Por outro lado, o Brasil chegou a frequentar a posição de quinta maior economia do mundo, e se tornou uma potência exportadora de produtos agropecuários e minérios,

atraindo investimentos que geram um sofisticado mercado de serviços jurídicos empresariais. Nestes se incluem cada vez mais sofisticadas especializações, desafiadas pela complexidade da sociedade e pela concorrência internacional. Há, portanto, seja nas negociações empresariais, nos tributos que sobre elas incidem, nos regramentos ambientais, trabalhistas e de consumo, que se misturam com normas legais de competição de mercado e de engenharia financeira, tudo muitas vezes a desaguar em Juízo ou em cortes arbitrais, um espaço crescente de demanda e de oferta de serviços jurídicos de alto padrão.

O que se pode dizer no curto espaço de quinze mil caracteres reservados a este texto é que existem desafios imediatos a serem vencidos pela Advocacia, com A maiúsculo. Resumo pelo menos três. Todos igualmente importantes.

Em primeiro lugar, precisamos cuidar dos nossos próprios escritórios. Aproveitar as oportunidades que nos oferecem o crescente nível de qualificação profissional dos nossos colaboradores, e os desenvolvimentos tecnológicos da pesquisa e da comunicação. Na reorganização dos nossos quadros funcionais se apresentam a demanda e a possibilidade de se prestigiar a diversidade, em exercício que nos liberte de ranços de machismo, de racismo e até de alguma eugenia. Com a cabeça aberta, cabe enfrentar os desafios de saúde, de administração de protocolos de segurança e de espaço. As relações com os tribunais estão por ser reconstruídas dentro dos limites das possibilidades, mas de forma que não prejudiquem o objetivo fundamental de Justiça. O meio termo, tênue e variável entre a atividade nos escritórios ou em trabalho à distância, ainda precisará ser encontrado com a prudência que resulta da experiência. Nessa recomposição de interações, os valores de honorários se abalaram, e vão exigir objetividade e realismo. Na economia, algumas atividades desapareceram com a pandemia, outras diminuíram consideravelmente e outras se desenvolveram como nunca. O preço dos serviços jurídicos está acompanhando essas vicissitudes, e dependerá sempre da atividade fim a que esteja vinculado o cliente. Nada pode ser tomado como definitivo, mas não há por que imaginar que todas as mudanças sejam para o pior. Longe disso.

Nessa reengenharia dos escritórios, as relações com clientes também se alteram. Considero que terão mais sucesso os escritórios que tiverem a sensibilidade para perceber que seus clientes também podem estar em situações pouco confortáveis. E, tiverem a humildade de reconhecer que os prestadores de serviços existem para resolver os problemas de seus clientes, e não vice-versa.

O segundo desafio, que já existia e se acentua com a pandemia, diz respeito aos

nossos órgãos de representação e de apoio profissional. O CESA, que sempre teve estrutura e crescimento democráticos, continua muito bem, e não é o objeto deste comentário. Devemos nos preocupar em saber por quem somos representados, e o que esperamos dos nossos representantes. A pandemia e as outras mazelas de 2020 não criaram os questionamentos quanto à legitimidade da representação institucional da advocacia. Entretanto, com a proliferação da convivência virtual aprofundaram-se as visões críticas que indagam para que servem, a quem servem e como devem ser os órgãos oficiais de representação profissional.

É realista reconhecer que as nossas associações de classe devam ter preocupações sérias com os requisitos básicos da atividade profissional e com a sobrevivência econômica dos seus integrantes.

Mas, também cabe reconhecer que a OAB tem estrutura que era válida no século passado, mas está longe de servir como exemplo de vanguarda para a sociedade brasileira. Por vícios do corporativismo mais primário, mantemos o discurso de que ter alguém isento examinando as nossas contas possa afetar a liberdade com que escrevemos as nossas petições ou ocupamos as tribunas. Pregamos a democracia, mas praticamos o voto indireto que não respeita a proporcionalidade dos contingentes de advogados nos estados eleitores. Votamos em chapas completas, que em S. Paulo têm mais de cem nomes, dos quais cada eleitor conhece não mais do que dez. Sob o pretexto de proteção à privacidade e resguardo da presunção de inocência, não prestamos contas à sociedade das eventuais punições, ou anistias, que se aplicam a advogados que tiveram condutas desonrosas.

Tem a instituição, felizmente, se posicionado com coragem em relação a vários temas que são caros à sociedade. Mas, o desafio é fazer com que a OAB não pareça ser mais um dos 16 mil sindicatos brasileiros, focados no umbigo dos próprios interesses imediatos. A vocação da Ordem dos Advogados do Brasil é a de uma Instituição maior, que indique a ordem em que se devem organizar os advogados brasileiros, de tal forma que sejam estes livres e garantidos no seu exercício profissional amplo e irrestrito, e possa ela própria ser uma voz respeitada e respeitável nos grandes temas do Estado de Direito.

O terceiro desafio, sobre o qual nos fazem refletir os tempos de pandemia, é justamente o de imaginar que vacinas contra a omissão e a indiferença deverão mobilizar os advogados para que se qualifiquem e se posicionem como parte da elite intelectual que deve permanentemente repensar o Brasil. Como fazer para que as ferramentas do Direito e as paixões do seu exercício façam com que o advogado pareça à sociedade que

é, e seja realmente, um defensor da causa da nação brasileira. O desafio é identificar e exercer o papel que cabe na sociedade brasileira a uma categoria profissional que tem o Direito como instrumento de trabalho e a Justiça como objetivo. Em um país de tantas injustiças, e de tantas ilegalidades, as tarefas dos advogados são imensas.

Fala-se muito no Estado de Direito. Fala-se repetidamente na segurança jurídica. Insiste-se nos temas da isonomia, da igualdade de todos perante a lei e nos princípios constitucionais da moralidade pública. Cada um desses temas seria, por si só, uma causa para ser advogada por uma vida inteira. Somos mais de 1 milhão de advogados, mas nos conformamos em supor que vivemos em um Estado de Direito apenas porque não temos uma ditadura. Estado de Direito não é um jargão vazio. É uma forma de organização nacional de relações, públicas e privadas, em que tudo se faça pela pauta do Direito. Nessa tarefa hercúlea, o advogado tem naturalmente, se quiser se olhar e olhar para o país com grandeza, um papel de grande destaque.

Somos um país privilegiado. Temos recursos naturais invejáveis. Somos um povo resiliente, combativo e que encontra alegria até na adversidade. Temos nichos de excelência no conhecimento, em várias tecnologias, e em várias atividades produtivas. Mas, nos falta muitas vezes a advocacia das grandes causas nacionais, que possa superar peculiaridades menos relevantes, e conduzir processos de racionalidade, metodologia, solidariedade e foco em objetivos prioritários de transformação do país.

Considerada a ordem social na sua amplitude, com destaque para a ordem econômica, a ordem jurídica e a ordem política que a compõem, há um imenso espaço a ser ocupado pelo esforço de quem efetivamente acredite no Direito como meio de construção das sociedades justas.

Temos que olhar para além da pandemia. Façamos da advocacia uma profissão eclética. Cuidemos dos nossos escritórios. Cuidemos dos nossos clientes. Mas e sobretudo, sejamos os advogados dos nossos filhos, netos e todas as gerações futuras. Reservemos uma parte da nossa energia e da nossa vocação para construir efetivamente um Estado Democrático de Direito.

**COMITÊS**



## As Transformações na Organização dos Escritórios

*Clemencia Beatriz Wolthers*

Nos anos 50, o slogan oficial no Brasil era “50 ANOS EM 5”. No ano 2020, por motivos pandêmicos, o slogan se repete, porém com menos zeros. Agora é “5 ANOS em 5 DIAS”!

Todos sabíamos que com o avanço tecnológico, a inteligência artificial, a informatização global, a popularização dos equipamentos (cada vez mais completos, versáteis e acessíveis), as conquistas sociais, a redução das desigualdades, a diversidade, a inclusão e a constante procura pela “qualidade de vida”, assim como a desejada harmonia entre a máquina e o humano. Tudo isso, inevitavelmente, levaria a uma grande transformação em todas as áreas e profissões e, especificamente, na atividade advocatícia realizada em equipe reunida em escritórios, ou melhor, em Sociedades de Advogados, de qualquer tamanho e especialidade.

A transformação, que deveria levar uns 5 anos, dando tempo para ser melhor absorvida e entendida por todos, teve um acelerador inesperado e indesejado que pegou todos de surpresa e exigiu um enorme esforço e uma rápida reação, com a adoção imediata de medidas práticas e com a implantação de métodos e sistemas de trabalho de certa forma improvisados e, pensava-se, temporários.

O fenômeno não tem retorno. Nada voltará como era antes. O desafio agora é reorganizar as estruturas, lapidar os sistemas, ajustar os métodos e melhorar os controles. As normas internas devem ser revistas e atualizadas. Os critérios de avaliação deverão ser reformulados. A legislação vigente deve ser adaptada, modernizada e regulamentada. Riscos devem ser evitados.

Surge, então, uma nova sociedade, que objetiva o equilíbrio entre o progresso econômico e tecnológico e a solução dos problemas que afligem a humanidade, através de um sistema que integre o espaço virtual e o espaço físico.

No mundo jurídico, a advocacia procura a globalização e a capacitação para a concorrência nacional e internacional, assim como a capacidade de enfrentar as redes de serviços profissionais, os startups que oferecem serviços jurídicos mais ágeis e econô-

micos, além da consolidação da tecnologia e da inteligência artificial inseridas nas atividades profissionais.

As transformações atingem todas as sociedades de advogados. As diferenças decorrem da maior ou menor estrutura, ou da área de atuação mais sofisticada ou mais tradicional. Beneficiam todos os profissionais que souberem enxergar o lado positivo e aproveitar as oportunidades que surgem no mercado de trabalho.

Para melhor destacar essas características nas transformações ocorridas em decorrência da atual situação, dividimos este artigo entre vários integrantes do CADEP – Comitê de Administração e Ética Profissional, representando sociedades diversas e privilegiando o trabalho em equipe, como sempre. Assim abordamos as transformações e as adaptações exigidas nas estruturas organizacionais, segundo:

- a) As Sociedades de Menor Porte;
- b) As Sociedades de Médio Porte;
- c) As Sociedades de Grande Porte;
- d) O Relacionamento com os Correspondentes;
- e) As Oportunidades para as Advogadas – Sócias

## **a) Como as Sociedades de Advogados de Pequeno Porte enfrentaram a pandemia**

*Flávia Filhorini Lepique*

Com o advento do isolamento social, causado pelo avanço da pandemia da COVID-19, todos foram desafiados à adaptação “forçada” à uma nova realidade. Dificilmente encontraremos uma atividade que saiu ilesa ou que pelo menos não passou por mínimas transformações – estruturais ou comportamentais.

Com as sociedades de advogados não foi diferente. Cada qual, ao seu modo, se adequou à nova realidade, reinventou os métodos de trabalho, adaptou seus sócios e demais colaboradores ao teletrabalho, renegociou contratos, de forma a dar continuidade às suas atividades.

Independentemente da área de atuação, pressupõe-se que estruturas menores já eram mais “enxutas”, mas mesmo diante de um custo fixo menor, esperado em estruturas deste porte, a necessidade de remanejamento de custos fixos / investimentos, foi uma realidade que precisou de soluções rápidas.

Um dos problemas mais difíceis de ser enfrentado foi a demanda tecnológica necessária para este momento. Todos os trabalhos e comunicações com os clientes passaram a ocorrer por meios telemáticos, e para isso, foi necessário investimento financeiro.

O trabalho que era desenvolvido nos escritórios, passou a ocorrer nas residências, e dentro de um contexto atípico em todos os sentidos: famílias inteiras, ao mesmo tempo, passaram a trabalhar dentro de suas casas, as tarefas domésticas se misturaram, crianças sem atividade escolar, bem como todo emaranhado de elementos que demandaram sacrifícios e readequações, a começar pela rotina familiar.

Fora do ambiente dos escritórios, deparou-se com uma realidade bem diferente, a internet não possuía tão boa qualidade, a falta de meios telemáticos adequados (computadores e outros equipamentos), computadores reservas para as equipes trabalharem em home office, sistemas processuais e administrativos em nuvens que pudessem ter o espelho de tudo o que era encontrado presencialmente nos escritórios.

A formatação tecnológica do novo modelo de trabalho, sem dúvida alguma, foi a parte mais difícil e vulnerável das pequenas estruturas. Isso tudo sem contar sobre os riscos de vazamento de dados em razão das residências usualmente possuírem proteções tecnológicas mais simplórias ou em muitos casos, completa ausência destas.

Mas como se preparar para situações atípicas, situações como esta, que nossas gerações jamais tinham enfrentado, e tantas outras que ainda poderão vir, além de crises econômicas ou outras questões que afetam diretamente as sociedades pequenas.

Há uma situação bastante evidenciada: as sociedades que, mesmo pequenas, estavam à frente quanto à governança, enfrentaram de outra forma todo este momento, evidenciado pela existência de caixa, reserva de emergência, estruturação mínima de suporte tecnológico, sobretudo que possibilitou, no dia seguinte à reclusão de todos, a possibilidade de trabalhar remotamente, de forma similar ao trabalho in loco (escritórios).

A responsabilidade administrativa, um dos pilares da governança, teve papel relevante neste momento. A forma como estas sociedades estavam estruturadas em termos administrativos e financeiros, existência de reservas, sobretudo a de emergência, meios tecnológicos já possuíam ou precisaram adquirir com vistas ao presente e futuro, dentre outros aspectos correlatos, foram fundamentais para nortear como cada sociedade lidou com a crise.

Infelizmente, não somos um país que possui educação financeira, ela não faz parte de nossa cultura, e com isso, seja nas unidades familiares, seja nos negócios, não é comum poupar, calcular reservas de emergência, planejar o futuro e ter em mente que momentos pelos quais passamos podem vir, mais severos ou não, a qualquer momento.

Esta falta de gestão financeira (e planejamento adequado do futuro) levou ao fechamento de muitos escritórios – não apenas físico, mas o encerramento de muitos deles. Muitos encerraram suas atividades, outros demitiram, alguns não conseguiram uma renegociação adequada com os seus clientes, além do endividamento que muito cresceu atingindo todos os níveis de escritórios.

Todas as sociedades sentiram a crise, contudo, a forma pela qual elas estavam estruturadas, definiu o seu norte, para o bem ou para o mal. Esta foi uma das lições, para muitas sociedades, aprendida a duras penas. Mais do que soluções rápidas e estratégicas, a mínima governança (ou falta dela) ditou como as sociedades de advogados conseguiram ou não passar pela crise mais ou menos fortalecidas.

## **b) As Transformações nas Sociedades de Advogados de Médio Porte**

Marcela Arruda  
Guilherme Amorim

Nos últimos anos, passamos da Sociedade da Informação à Sociedade da Informação e do Conhecimento, onde a hiperconexão digital favorece um modo de vida e trabalho mais eficiente e sustentável. A Covid19 chegou e provocou, em pouco tempo, aceleração de mudanças fundamentais nas relações humanas, sociais e de trabalho.

***E nós, profissionais do Direito, articulados em escritórios de médio porte, como reagimos?***

A cada dia percebemos mais a necessidade de gerenciamento jurídico e administrativo que permitam organização e eficiência à rotina dos sócios e colaboradores. Com atenção agora ao acréscimo, principalmente às mulheres-mães e também a homens-pais, de responsabilidades adicionais com crianças e jovens em educação escolar online.

Felizmente, um suporte tecnológico, agora conhecido como tecnologia *legaltech*, estava implantado em muitos escritórios há mais de duas décadas, simplificando e tornando mais eficiente a rotina dos advogados. Estavam, portanto, aparelhados para reagir a nova realidade.

67

***Mas, o que de fato podemos dizer que foi novidade, que nos exigiu esforços adicionais?***

Até março de 2020 grande parte dos escritórios de médio porte tinham por preferência sua e dos clientes os contatos pessoais, num ambiente **físico que demonstrava acolhimento e ao mesmo tempo a confiança entre as partes.**

Com essa nova realidade logo percebemos que **(i)** não bastava ter recursos tecnológicos de conexão e guarda virtual de documentos – eles precisavam funcionar e estar à disposição e à distância; **(ii)** o plano estratégico, os procedimentos e os protocolos em vigor precisavam de adaptações urgentes; **(iii)** estar em *home-office* não significava necessariamente bem estar garantido dos colaboradores e sócios sendo indispensável maior atenção às necessidades individuais; **(iv)** priorizar o bom atendimento e efetivi-

dade da ação ao cliente e a interação entre equipes do escritório é o que faz valer a confiança nos processos; e (v) seria necessário lidar com as incertezas do cenário econômico que se desenhou.

Não só o nosso escritório, mas os clientes e parceiros também se preocuparam com as necessidades e imposições do novo contexto, que mudará formas de trabalho e relações interpessoais e institucionais.

Foram – e são necessários o envolvimento e a liderança do Estado e também de entidades como o Centro de Estudo das Sociedades de Advogados – CESA, qualificando políticas e práticas de gestão – com atenção especial os escritórios de advocacia – que, certamente, estão e estarão sujeitas a essa era de incertezas que também pode, sim, acelerar formas e processos decisórios, que beneficiam pessoas, instituições, empresas – e toda sociedade.

### **c) As Transformações nas Sociedades de Grande Porte**

*Moira Virginia Huggard-Caine*

*Victor Cabral Fonseca*

Incerteza, preocupação, surpresa. Em março de 2020, utilizávamos esses termos para explicar o que a pandemia havia feito com nossas perspectivas – e expectativas – de futuro. O ano prometia ser desafiador: quando voltaremos ao escritório físico? Até quando clientes poderão suportar a crise decorrente da quarentena e do isolamento? Não há pessoa, empresa ou escritório que não tenha tentado responder a tais perguntas nos últimos meses. E, em seguida, a pergunta: viveremos um “novo normal”?

Em algum momento, entretanto, cessamos as tentativas de prever o futuro e responder a questionamentos que, na prática, eram impossíveis de serem respondidos. A dúvida, o medo e a angústia deram lugar aos sentimentos e iniciativas que nos fizeram fortes o suficiente para superar não apenas essa, mas qualquer crise que tenhamos de enfrentar no futuro.

Se antes falávamos em integração, colaboração e empatia como atitudes fundamentais para a sobrevivência corporativa no século XXI, o ano de 2020 nos forçou a entender que elas seriam necessárias para que pudéssemos chegar ao dia seguinte. Imediatamente, um trabalho cultural realizado a passos curtos se tornou a prioridade para qualquer organização, jurídica ou não. Como um escritório de grande porte lidaria com isso?

Começamos o ano com excelentes expectativas; em poucos meses, a pandemia assolou o otimismo, substituindo-o por uma sensação de urgência e incerteza; no entanto, muito rapidamente identificamos que precisaríamos nos adaptar de forma fluida, diariamente. Sim – a cada dia, a cada hora, vivemos um novo desafio. E isso nos ensinou muita coisa.

Em um primeiro momento, nossa gestão concentrou esforços para garantir, ainda que soubéssemos dos fatores externos, a tranquilidade de todos os colaboradores. Zero demissões decorrentes da pandemia: não quisemos – e não queremos – nenhum integrante com medo participando das atividades do escritório. Lives semanais com o CEO abriam para todos, com bastante transparência, a situação do escritório. As equipes, jurídicas ou não, se organizaram para que as demandas fossem cumpridas e as atividades de todos os colaboradores fossem adequadas a uma nova realidade. Feito o preparo

inicial, precisávamos entender como passaríamos pelos próximos meses.

As respostas, curiosamente, foram encontradas no próprio DNA do escritório. Inovação, inclusão e desenvolvimento humano, temas em que investimos e incentivamos de forma contundente desde nossa fundação, seriam os responsáveis por reduzir os impactos da pandemia em nosso escritório e permitir que pudessemos continuar nossa missão de garantir o melhor serviço jurídico a nossos clientes.

O uso de ferramentas tecnológicas colaborativas nos permitiu uma integração nunca antes vivenciada: do dia para a noite o escritório deixou de ser formado por oito unidades físicas e passou a funcionar em apenas uma, virtual. Integrantes de diferentes equipes e localidades se conheceram e passaram a trabalhar juntos em mais projetos e casos. Novos talentos foram descobertos e cada caso passou a contar com uma força de trabalho ainda maior.

Com o advento das vídeo conferências obrigatórias, foi mais fácil trazer profissionais mais jovens para reuniões e encontros estratégicos, antecipando o aprendizado e acelerando seu crescimento. Utilizamos o protocolo on-line para nos (re)aproximarmos de clientes, compartilhando dificuldades e ideias de superação. Sistemas dedicados para webinars nos permitiram ainda mais eventos, colaborando para o desenvolvimento profissional em ocasiões internas, mas aproximando os debates jurídicos do mercado em situações voltadas para o público externo.

Mais importante do que tudo isso, no entanto, foi o fato de a pandemia ter nos permitido enxergar as pessoas por trás dos profissionais. Convivíamos diariamente em nossos espaços físicos, mas sequer imaginávamos que estávamos trabalhando ao lado de excelentes músicos, artistas, cozinheiros, escritores. Organizamos “lives” musicais, oficinas de leitura, encontros culinários, conversas sobre arte, grupos de oração... passamos a rir quando o cachorro passava sem querer no fundo da reunião ou o filho de algum integrante, desavisado, pedia sua atenção em meio a um debate que até então estava bastante sério.

Isso também foi muito importante em nosso relacionamento com clientes e parceiros. No fim do dia, empresas são formadas por pessoas – que, na prática, vivem os mesmos desafios e dúvidas que nós. Essa conexão, mais humana do que outrora, nos permitiu compartilhar de suas dores e pensar, em conjunto, sobre como poderíamos passar melhor por esse período difícil. Não por acaso, foi em plena pandemia que o escritório lançou oficialmente sua prática “ESG” e uma área voltada exclusivamente para Empresas e Direitos Humanos.

A cultura organizacional se mostrou essencial neste período. Entendemos que nossa convivência profissional não basta para nossa sobrevivência. Precisamos nos conhecer como pessoas, como humanos.

Essa é uma lição que, esperamos, ter sido avaliada por muitas organizações. A pandemia é passageira. Mas o que aprendemos e evoluímos enquanto indivíduos que formam uma organização é permanente e nos acompanhará daqui para a frente. O que conquistamos no mundo “online” já tem planos de ser levado para o mundo “offline”, quando as circunstâncias assim permitirem.

Concluimos 2020 com menos incerteza e medo do que o início desse ano, em que fomos desafiados a seguir em frente sem muita perspectiva de como nosso futuro seria. E isso, com certeza absoluta, se deu graças ao que construímos em nossa trajetória: humanidade, empatia e inovação. Que venha 2021, com os desafios que ele nos trouxer.

#### **d) As Transformações nas Atividades e no Relacionamento com os Correspondentes**

*Isabel Franco  
Fabricio Faggiani Dib*

Quando os escritórios de advocacia iniciaram a expansão de sua atuação profissional, nasceu a importante figura do advogado correspondente que exercia o principal papel de auxiliar o escritório contratante nos locais onde eles não tinham representação própria e fossem distantes de sua sede principal, seja recebendo as intimações judiciais, obtendo as cópias processuais e, sobretudo, despachando petições e participando de audiências. Exercia, até o início da pandemia, papel fundamental perante os principais escritórios do Brasil.

Com a implementação do processo eletrônico, os correspondentes perderam espaço de atuação, na medida em que as diligências para extração de cópias passaram a ser executadas ao toque de alguns cliques, sem custo e de forma instantânea, pelos escritórios que os contratavam. Na sequência, a atuação deles foi ainda mais reduzida com a implementação do despacho de peças processuais através da videoconferência.

Com o advento da pandemia, pode-se afirmar com segurança que a atuação dos correspondentes foi bastante mitigada. Isso porque o Poder Judiciário adotou as audiências e sessões de julgamento de forma telepresencial, possibilitando ao “advogado natural da causa”, que é aquele que detém profundo conhecimento da controvérsia, realizar diretamente as audiências dos processos, sem a necessidade de contratação de advogado local para tal finalidade. Por mais que os escritórios tomassem as cautelas adequadas nas orientações que até então eram transmitidas aos correspondentes, é evidente que o “advogado natural da causa” é o profissional adequado para o cumprimento dos atos processuais, sendo certo que o maior beneficiado por tal circunstância, é o próprio cliente.

Outro aspecto decorrente da pandemia e, por consequência, do aumento da virtualização dos atos processos, foi o inegável ganho de tempo não só dos escritórios de advocacia, mas também do próprio Poder Judiciário. Além disso, tal virtualização trouxe à eliminação de diversos custos processuais que, em determinadas situações, eram onerosos. A virtualização dos atos foi muito bem vista pelo Poder Judiciário que, ao que tudo indica, manterá a sua realização de forma intacta.

Assim, por conta da implementação de novas tecnologias advindas da pandemia, que hoje permitem ao advogado a execução de quase todos os atos relacionados ao processo de forma direta e no conforto de seu escritório, e sem incidir em custo, entendemos que o relacionamento dos escritórios de advocacia com os correspondentes tende a diminuir cada vez mais, o que impõe a estes últimos profissionais a necessidade premente de buscar uma nova posição na advocacia moderna.

O escritório zela por seus correspondentes e valoriza seu vínculo e confiança, que deseja preservar, dentro do possível, em que pese essa adversidade advinda da Covid-19.

**e) As oportunidades para as Advogadas – Sócias. Pandemia, Home Office e Networking – Enfim, uma Régua**

*Beatriz M. A. Camargo Kestener*

*Gláucia M. Lauletta Frascino*

Nos últimos anos, o CADEP vem fomentando a discussão nas sociedades de advogados sobre a importância da mulher advogada para o desenvolvimento saudável e diverso dos negócios, abrindo o debate e criando momentos de reflexão para que as sociedades de advogados criem mecanismos de reconhecimento e de oportunidades para o crescimento e manutenção desses valores no corpo de sócios. Ao lado das razões puramente humanas, a verdade é que, além de todas as virtudes que um corpo feminino de sócias pode agregar à sociedade, advogadas são muito rentáveis, como já revelou pesquisa da IBA!

Foram abertas discussões sobre maternidade e culpa, machismo, diferenças salariais e raiva (que dissipa indevidamente nossas energias), liderança, dedicação e horário flexível e qualidade de vida, formação e educação continuada, redes de auxílio e, não menos importante, a distribuição de tarefas domésticas e o apoio comprometido do companheiro com o seu desenvolvimento.

Aspecto atualíssimo diz respeito ao comportamento feminino no desenvolvimento das relações pessoais e profissionais, especialmente quando se trata do chamado networking, reconhecidamente uma ferramenta estratégica no desenvolvimento de todo e qualquer profissional. Nessa perspectiva, podemos concluir que uma advogada que queira aumentar o número de contatos e interlocutores tem menos oportunidades que seus colegas do sexo masculino para usufruir e desenvolver relacionamento com clientes e potenciais clientes, sejam eles homens, sejam mulheres.

No relacionamento com potenciais clientes homens, a advogada acaba movimentando-se timidamente, para guardar respeito e se preservar. E, acreditem, futebol, convites para assistir aos jogos do time preferido ou tênis em finais de semana não estão entre nossas opções. Almoços são formais e nem sempre possíveis, dada a agenda de todos. Happy hours confrontam com a culpa das tarefas esperando lá em casa. Jantares? Nem pensar... a menos que vá acompanhada de um/a colega, nem sempre disponível, e consiga alguém para olhar as crianças. Café da manhã é uma boa opção, enfim, mas a silhueta (outra exigência!) não nos permite fazer isso todo dia.

No relacionamento com potenciais contatos femininos, as opções não são mais abrangentes, primeiro porque a contra-parte tem uma agenda tão complicada quanto a sua, igualmente repleta de culpas e obstáculos. Depois, são poucos os “programas” que uma mulher dividiria com outra mulher com quem ainda não estabeleceu intimidade.

Essas reflexões revelam a enorme gama de dificuldades encontradas ao longo do caminho da mulher advogada, que não se apresentam aos homens... e merecem o olhar cuidadoso das lideranças nas sociedades de advogados, para trazerem um mínimo de equidade para o futuro dos jovens advogados e advogadas, de modo que estas últimas se mantenham no caminho que escolheram trilhar.

Eis que chegou a pandemia...

E todos tivemos que nos trancar em casa, em maior ou menor grau, com escritórios fechados e profissionais trabalhando em home office.

É fato que só esse tema (home office) poderia ocupar muitas e muitas outras páginas, para que pudéssemos elencar as dificuldades que trouxe às mulheres, muitas delas em tripla jornada (mãe, mulher e profissional). Aliás, trata-se muitas vezes de uma jornada triplicada, pois as mulheres passaram a ser mães e profissionais em tempo integral, em todos os períodos do dia.

Mas o objetivo aqui é outro: queremos ressaltar o lado positivo dessa experiência!

A pandemia reduziu as diferenças que vemos no desenvolvimento dos relacionamentos profissionais, para homens e para mulheres, e legou a todos um único canal de contato com o mundo externo: a conferência telefônica, a live, o Zoom, o Meets, e todas as demais plataformas que, com e sem interação e diálogo, nos permitiram permanecer em contato com clientes e potenciais clientes. A mesma ferramenta, para homens e mulheres. Os mesmos espaços, as mesmas limitações.

E a experiência que temos trocado com várias pessoas demonstra que essa é uma oportunidade única para muitas de nós: a possibilidade de proferir palestras numa live patrocinada por uma entidade estrangeira, os cafés virtuais, a troca de ideias sobre novas experiências em casa, sobre qualidade de vida, leituras, etc. têm permitido uma enorme aproximação com os clientes. O mesmo, em tese, ocorre com potenciais clientes, que antes claudicavam para marcar uma reunião, hoje estão disponíveis e acessíveis eletronicamente.

As vantagens não param por aqui. Esse novo modo de trabalhar nos ensinou que há alternativas viáveis ao nosso modus operandi anterior e certamente muitas das novas práticas vieram para ficar. Felizmente. É muito razoável imaginarmos que o meio termo,

um balanço entre trabalho presencial e trabalho virtual se tornará uma opção de muitos, a começar pelos próprios clientes.

Não há dúvida que os profissionais em geral poderão se beneficiar desse novo formato, em que poderemos todos economizar tempo com deslocamentos desnecessários e direcioná-lo ao estudo, momentos com a família ou qualquer outra atividade que nos preencha enquanto pessoas e profissionais, por que não?! As mulheres, por sua vez, terão um papel essencial na elaboração desse novo modelo de trabalho, seja porque ele atenderá às suas necessidades, seja pela enorme capacidade que têm (as mulheres) de se adaptar e de se reinventar.

Mais do que isso. Os desafios aos quais estamos sendo todos submetidos nos permitirão valorizar competências, ainda que por condicionamento cultural, atribuídas e reconhecidas nas mulheres em maior intensidade: o cuidar, o exercício de múltiplas funções, a resiliência, a empatia e, como dito acima, a alta adaptabilidade. As mulheres poderão e deverão protagonizar esse processo de tornar os escritórios lugares mais bem preparados para atender às novas demandas, inclusive de clientes.

Voltemos ao tema inicial: a mesma “régua” com que são medidos os profissionais, sejam mulheres ou homens, é necessária para tornar os ambientes mais justos, mais eficientes e mais colaborativos. Em alguns aspectos, a pandemia serviu para introduzi-la à realidade dos nossos escritórios. Para além disso, vivemos um momento único em que as mulheres poderão exercitar o protagonismo nessa nova etapa que se inicia. Esperemos para assistir aos novos capítulos dessa história, com otimismo, esperança e crença em dias melhores.

*(O CADEP agradece a participação e colaboração dos seus membros na elaboração deste artigo, numa demonstração de Trabalho em Equipe, característica do Comitê.)*

## O impacto da crise sanitária nas relações de consumo

*Coordenadoras e Coautoras:*

*Sonia Maria Giannini Marques Döbler  
Vivian Anne Fraga do Nascimento Arruda*

*Coautoras:*

*Camila de Moraes Machado  
Gabriela Carvalho*

### **Ao completar 30 anos, Código de Defesa do Consumidor enfrenta desafio de lidar com os impactos da pandemia causada pelo novo coronavírus**

Em setembro de 2020, o Código de Defesa do Consumidor (“CDC”) completou 30 (trinta) anos, em meio ao período em que o mundo foi surpreendido com a assombrosa velocidade de disseminação do novo coronavírus, que vem impactando não só os sistemas de saúde e o cotidiano da população mundial, mas também as relações de consumo.

No Brasil, o que se observa é que, tanto fornecedores, quanto consumidores, estão sendo altamente afetados pelas medidas sanitárias de isolamento e distanciamento social, que foram implementadas para a contenção do avanço da pandemia, o que confere às normas consumeristas especial relevância no ano de seu trigésimo aniversário.

De fato, as medidas restritivas às liberdades individuais e ao exercício da atividade econômica, as quais exigiram o fechamento de estabelecimentos comerciais e a suspensão da prestação de inúmeros serviços, salvo os considerados essenciais, trouxeram inúmeros desafios às relações de consumo e promoveram o crescimento significativo das compras e aquisição de serviços por meios digitais.

De um lado, estão os fornecedores, que enfrentam grandes obstáculos, decorrentes da crise sanitária, para a manutenção do fornecimento de produtos e prestação de serviços, cumprimento de contratos já celebrados e disponibilização de alternativas aos consumidores para mitigação dos prejuízos. De outro lado, os consumidores encaram as incertezas e inseguranças de terem que se adaptar a uma nova rotina de consumo *online*

e não saberem se os contratos firmados antes da pandemia poderão ser honrados.

Assim, embora o CDC proteja o consumidor, que é a parte reconhecidamente hipossuficiente nas relações de consumo, a realidade que não se pode desprezar é a de que, apesar da enorme transformação que os efeitos da pandemia vêm causando na economia, ninguém possui ingerência ou controle sobre uma crise sanitária de tamanha magnitude.

Portanto, o olhar do Direito do Consumidor nessas situações deve ser de reconhecimento das dificuldades e desafios deparados pelos dois lados da relação de consumo, com vistas a harmonizar e compatibilizar os interesses envolvidos, tanto dos consumidores, quanto dos fornecedores, garantindo-se que os primeiros tenham seus direitos previstos na legislação consumerista assegurados, sem que isso implique, por outro lado, em oneração excessiva dos fornecedores, para que estes possam manter suas atividades e desenvolvimento da produção e comercialização de produtos, bem como a prestação de serviços, visando retomar o crescimento econômico do País.

### **Orientações e medidas adotadas para manutenção do equilíbrio das relações de durante a crise sanitária**

78

Como visto, com o fechamento dos estabelecimentos comerciais e a paralisação de parte considerável da atividade econômica no Brasil, prejuízos advirão para os consumidores e fornecedores. Por conta disso, a adoção de boas práticas consumeristas, o favorecimento do diálogo e o fortalecimento dos princípios que norteiam as relações de consumo ganham destaque, como mecanismos de enfrentamento dos graves efeitos econômicos decorrentes da pandemia.

Nesse cenário, é de se ressaltar a atuação da Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON) que, por meio da emissão de Notas Técnicas, da criação da plataforma “Consumidor.gov.br”, dentre outras medidas, tem ocupado um papel relevante na prestação de orientações à população em geral, sobre como lidar com os impactos decorrentes da Covid-19 nas relações de consumo.

Com efeito, a orientação da SENACON, que vem sendo corroborada pelo posicionamento dos PROCONs estaduais, é no sentido de que, para o enfrentamento das consequências econômicas da crise sanitária, a solução dos conflitos nas relações de consumo deve se pautar pelo equilíbrio, pela tranquilidade, pelo bom senso, pela boa-fé objetiva, pela transparência e pela harmonização. Desse modo, é preciso estimular o diálogo e a

negociação entre as partes, buscando-se o consenso para a solução das controvérsias oriundas das relações de consumo.

Significa dizer que cabe aos fornecedores dos produtos e serviços apresentar alternativas para que suas atividades continuem em consonância com os requisitos mínimos exigidos pela legislação consumerista, prezando, assim, pela atuação com responsabilidade e transparência. Por outro lado, os consumidores desses serviços e produtos precisam agir com razoabilidade e prudência, para que, sempre que possível, optem por medidas mais brandas, como a remarcação de viagens, no lugar do cancelamento, a reutilização de produtos, ao invés da exigência de reembolso, por exemplo, compreendendo, assim, que as suas decisões podem impactar sobremaneira o setor produtivo brasileiro e, por consequência, a manutenção dos empregos.

A corroborar o aumento de conflitos oriundos de relações de consumo, destaca-se o acréscimo de 66% (sessenta e seis) por cento das reclamações feitas nos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) das empresas até outubro de 2020, em comparação ao mesmo período do ano anterior, segundo levantamento realizado pela SENACON, com base em dados do Sindec (Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor) e da plataforma Consumidor.gov.br.

Observe-se que a preocupação em incentivar a resolução consensual dos conflitos decorrentes das relações de consumo, advindas da pandemia, é bastante salutar, evitando-se a judicialização dessas demandas, por conta da percepção óbvia de que os Tribunais Brasileiros se encontram abarrotados de processos pendentes de julgamento. Portanto, não é recomendável recorrer de imediato ao Judiciário para solução de conflitos dessa ordem, os quais poderão ser resolvidos de maneira mais célere e eficaz, por meio da mediação.

Na prática, todas as medidas adotadas para manutenção do equilíbrio das relações de consumo durante a pandemia visam conferir aos fornecedores mais liberdade na relação de consumo, sendo-lhes autorizado o aumento de prazos para cumprimento de contratos, substituição de produtos, entre outras medidas devidamente justificadas, sem que isso implique na perda dos direitos dos consumidores, vez que as práticas abusivas e a má-fé contratual continuarão a ser punidas com os rigores do Código de Defesa do Consumidor.

## Os efeitos da pandemia no crescimento do comércio eletrônico no Brasil

Passadas três décadas da entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, é de se notar que houve mudanças substanciais nos hábitos de consumo dos brasileiros, as quais ganharam ainda mais relevância com a pandemia da Covid-19. Isso porque, com as restrições sociais estabelecidas para contenção do novo coronavírus, além dos impactos negativos da crise sanitária para o equilíbrio da economia brasileira, as mudanças no formato de consumo de produtos e serviços, as quais já estavam em curso, foram aceleradas, resultando, por outro lado, em um crescimento expressivo do comércio *online*, o qual tende a permanecer no mundo pós-pandemia.

Com o fechamento temporário das lojas físicas, por conta das medidas de isolamento social, os hábitos de compra, que já eram comuns, entre os mais jovens antes da pandemia, estenderam-se para demais esferas da sociedade, de forma que grande parcela de consumidores brasileiros, até então resistentes em realizar compras por meio digital, viram-se compelidos, pela necessidade, a recorrer ao e-commerce.

O impulso no comércio *online* durante a pandemia vem sendo atestado por diversas pesquisas e estudos, como o realizado pelo Movimento Compre&Confie, em parceria com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), que concluiu que o comércio digital brasileiro faturou 56,8% a mais nos oito primeiros meses de 2020, em comparação com o mesmo período de 2019, sendo que o faturamento foi possível graças ao crescimento de 65,7% no número de pedidos online, que cresceu de 63,4 bilhões para 105,06 bilhões.

Não há dúvidas, portanto, que, embora a pandemia tenha impactado no equilíbrio das relações de consumo no Brasil, a crise sanitária também trouxe alterações significativas no comportamento dos consumidores, com aumento expressivo do comércio eletrônico, cuja tendência é de continuidade, com adquirentes cada vez mais engajados nas compras à distância, por se tratar de uma maneira mais confortável, ágil e, até mesmo, econômica de se comprar.

Nesse sentido, é altamente recomendável que a norma consumerista, criada antes da popularização da *internet* no Brasil, seja atualizada, com vistas a atender essa demanda de expansão dos canais de venda *online*, por aplicativos e por redes sociais. De fato, embora existam leis que se apliquem ao comércio eletrônico, como o Decreto nº 7.962/2013, o Marco Civil da Internet e, mais recentemente, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, ainda assim é necessário ampliar o alcance e a aplicabilidade do Código

de Defesa do Consumidor nas relações comerciais advindas do varejo digital, para resguardar o consumidor, principalmente contra infrações comuns no comércio eletrônico, tais como o descumprimento de prazos e cláusulas contratuais e também para regulamentar a responsabilidade das plataformas que intermediam a venda de produtos de outras empresas.

É inequívoco que o avanço da utilização das tecnologias de informação e comunicação para venda de produtos e serviços, revolucionou as formas de organização e relacionamento em sociedade, ganhando especial relevância o uso dessas tecnologias em meio à crise sanitária, que restringiu a circulação de pessoas e proibiu o funcionamento temporário de comércios não essenciais. No entanto, é de ressaltar que o Direito do Consumidor deve acompanhar esse avanço com a mesma velocidade, de maneira a solucionar os óbices que ainda se apresentam, indicar soluções para os conflitos decorrentes do consumo digital e criar legislação específica, que regulamente o comércio eletrônico.

No mais, além da atualização na legislação aplicável, surgiu a necessidade de as empresas aprimorarem suas plataformas digitais e atendimento ao consumidor do e-commerce, para se adequarem à recente mudança nos hábitos consumo, que, muito provavelmente, estender-se-á após o término da crise sanitária. As empresas devem, portanto, investir na transparência de seus processos de venda e pós-venda *online* e na relação com o consumidor, já que rapidez no atendimento e na entrega dos produtos e serviços, facilidade e clareza na comunicação com o vendedor e um pós-venda eficiente são alguns dos aspectos que os consumidores consideram como diferencial.

81

### **Considerações finais**

A crise sanitária causada pelo surto mundial do novo coronavírus provocou grandes impactos nas relações de consumo e na economia brasileira de um modo geral, com o encerramento de estabelecimentos comerciais, descumprimento de contratos, suspensão e interrupção no fornecimento de serviços, dentre outras questões, que atingem tanto consumidores, quanto os fornecedores. Portanto, ainda que em lados opostos, quando se trata de uma relação de consumo, consumidor e fornecedor estão igualmente expostos aos efeitos da pandemia.

Soma-se a isso, ainda, o fato de que os próprios hábitos dos brasileiros também foram alterados, tendo havido um expressivo crescimento do consumo *online*, em detrimento das compras nas lojas físicas. Como consequência, isso provocou mudanças

definitivas na forma como as empresas se relacionam com seus consumidores, por meio do desenvolvimento de plataformas digitais, investimento em redes sociais e implementação de melhorias nos serviços de atendimento ao cliente e, também, no modo como o próprio Direito do Consumidor lida com o avanço dessa tecnologia nas relações de consumo, tornando-se necessária e premente a regulamentação específica dos negócios formalizados por meio da *internet*.

O contexto vivenciado no Brasil por conta da crise sanitária é, portanto, manifestamente inusitado e envolve desafios sem precedentes: de um lado, os consumidores não podem ficar desprotegidos, por não poderem usufruir de produtos e serviços previamente adquiridos, em razão das novas exigências de distanciamento e isolamento social. No entanto, de outro lado, os fornecedores também não podem suportar inúmeros cancelamentos de contratos e restituições de valores recebidos por uma prestação de serviço ou produto, sob pena de se inviabilizar a atividade empresarial no Brasil e provocar efeitos desastrosos para a economia, inclusive o aumento do desemprego.

Portanto, para solucionar os efeitos da pandemia nas relações de consumo, é imprescindível a adoção de uma postura colaborativa entre as partes, pautada na boa-fé, razoabilidade, bom senso, equilíbrio, transparência, harmonização e empatia. Nesse sentido, uma solução amigável, o bom entendimento e a mediação são os métodos mais adequados para resolução dos conflitos de consumo neste momento, notadamente por serem mais eficazes e céleres do que a jurisdição conflitiva.

Somente por meio da cooperação entre fornecedores e consumidores, ou seja, entre os dois lados envolvidos, será possível minimizar prejuízos, garantir a continuidade das relações de consumo e a preservação das atividades econômicas e dos empregos no Brasil.

## **Referências Bibliográficas**

Portaria do SENACON nº 15/2020 – <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-15-de-27-de-marco-de-2020-250710160>, acesso em 12/11/2020.

<https://www.consumidor.gov.br/pages/principal/?1583537137138>, acesso em 12/11/2020, às 16h00.

<https://www.defesadoconsumidor.gov.br/portal/biblioteca/95-notas-tecnicas>, acesso em 12/11/2020, às 16h45.

<https://www.poder360.com.br/governo/reclamacoes-no-sacs-de-empresas-crescem-66-no-ano-da-pandemia/>, acesso em 12/11/2020, às 16h50.

Live Talk “Internacionalização e Modernização das Relações de Consumo no Brasil – 30 anos do CDC”, ministrado pela Câmara Empresarial Brasil México em 22/10/2020.

<https://www.ecommercebrasil.com.br/especial-covid-19/>

<https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-09/codigo-de-defesa-do-consumidor-faz-30-anos-compras-online-crescem#:~:text=O%20C%C3%B3digo%20de%20Defesa%20do,por%20meio%20do%20com%C3%A9rcio%20elet%C3%B4nico.>



## A evolução das políticas públicas ambientais no Brasil

*Lina Pimentel*

*Roberta Danelon Leonhardt*

*Vera Resende Vidigal*

As demandas sociais de uma determinada sociedade determinam intervenções político-administrativas, as quais se realizam por meio do aparato legal e das políticas públicas. Nesse contexto há uma relação direta entre mudanças da sociedade na percepção da problemática ambiental e as políticas públicas delas decorrentes.

A evolução da política ambiental no Brasil iniciou-se na década de 30, com a criação da Sociedade dos Amigos das Árvores em 1933. Esse movimento foi iniciado pelas preocupações crescentes de cientistas e jornalistas com o desmatamento da floresta da Tijuca no Estado do Rio de Janeiro e com o desmatamento da floresta de araucárias no Paraná. Como resultado, foram editadas normas voltadas à proteção dos recursos naturais, como a criação de áreas protegidas no Brasil. Destaca-se, nesse período, a criação do Código Florestal (1934), do Código de Águas (1934) e Código de Pesca (1938). Importante ressaltar que o foco da proteção ambiental nesse período tinha como pano de fundo as necessidades do desenvolvimento industrial e da urbanização crescente.

Em 1958, criou-se o primeiro órgão ambientalista brasileiro, a Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza (FBCN), no Rio de Janeiro.

A partir da década de 70, a abordagem das políticas ambientais passa a ter como enfoque o controle da poluição ambiental influenciada principalmente pela Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada em 1972, em Estocolmo. Em 1973, o então Presidente da República General Emílio Garrastazu Médici assina o decreto 73.030/73 criando a SEMA (Secretaria Especial do Meio Ambiente). Importante destacar que a década de 70 foi marcada por uma urbanização intensa e por um acentuado crescimento das regiões metropolitanas. A pressão sobre os recursos naturais demandou o estabelecimento de políticas preventivas voltadas à ordenação territorial que minimizassem os impactos ao meio ambiente. Nesse contexto, o enfoque das políticas ambientais encontrava-se todo voltado às áreas urbanas, permanecendo o espaço rural fora do

foco das políticas vigentes.

Em 1981, o foco da política ambiental passa a ser a gestão integrada de recursos. Foi criado nesse período um dos mais importantes marcos legais da legislação Brasileira, a Política Nacional de Meio Ambiente (Lei nº 6.938/81, regulamentada em 1983). Referida lei inovou ao prever a responsabilização do Estado por danos ao meio ambiente, além de criar instrumentos relevantes para implementação das políticas ambientais como o zoneamento ambiental e o Cadastro Técnico Federal de Atividades Poluidoras. Em 1985, foi criado o Ministério de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente, com a função de definir as políticas e a coordenar as atividades governamentais na área ambiental. Em 1985, foi criado o Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), órgão consultivo e deliberativo, diretamente vinculado ao Presidente da República, com a representação ministerial e não-governamental.

Movimentos sociais surgidos ao longo da década de 70 se fortalecem na década de 80. Por outro lado, o quadro urbano no final da década de 80 era de grande desigualdade de renda e com uma complexa distribuição espacial. As grandes metrópoles brasileiras, Rio de Janeiro e São Paulo, concentram 55% dos pobres do país e apresentam áreas destoa-ntes como espaços nobres dotados de infraestrutura e áreas de favelas (REZENDE, 2003).<sup>1</sup>

Paralelamente a isso, no âmbito do Direito Interacional, a Assembleia Geral da ONU realizada em 1982 disseminou a necessidade da busca pelos países por um desenvolvimento sustentável, que assegurasse o desenvolvimento da atual geração sem prejuízos para o desenvolvimento das gerações futuras.

Nesse cenário, a Constituição Federal promulgada em 1988 demonstra uma preocupação em equilibrar os mais diversos interesses existentes, sejam eles decorrentes das regras de mercado, ou aqueles resultantes de lutas e movimentos sociais por direitos e garantias individuais e coletivos. Grande parte dos dispositivos constitucionais são reflexos dos compromissos social, econômico e cultural que surgiram ao longo do século XX e primam pela atuação positiva do Estado. Dentre os compromissos firmados pela carta Magna, destaca-se o compromisso constitucional com o meio ambiente ecologicamente equilibrado.

O Direito ao meio ambiente equilibrado, previsto no art. 225 da Constituição Fe-

---

1 REZENDE, V. F. Política urbana ou política ambiental da Constituição de 88 ao Estatuto da Cidade. In: RIBEIRO, L. C. de Q.; CARDOSO, A. L. (Orgs.). Reforma urbana e gestão democrática: promessas e desafios do Estatuto da Cidade. Rio de Janeiro: Revan/IPPUR-Fase, 200.

deral, estabelece que o meio ambiente é de uso comum do povo e é essencial para a qualidade de vida e que cabe à coletividade e ao poder público o dever de defendê-lo. Determina ainda que essa defesa deve estender-se às futuras gerações. José Afonso da Silva (1997)<sup>2</sup> entende que a preservação do meio ambiente e do equilíbrio ecológico é uma forma de realizar os demais direitos fundamentais da pessoa humana, pois a qualidade do meio ambiente está diretamente ligada à qualidade de vida.

A CF/88, em seu art. 170, que trata da Ordem Econômica e Financeira, ratifica o dever de proteção ambiental ao determinar que a defesa ao meio ambiente é um dos princípios norteadores da ordem econômica.

Nas últimas décadas, o estabelecimento de metas globais, discutidas nos diversos fóruns internacionais sobre meio ambiente, passou a exercer pressão nos governos locais para adoção de instrumentos econômicos de incentivo em suas políticas ambientais.

A adoção desses instrumentos econômicos, em parceria com as medidas de comando e controle ou individualmente, tem se tornado uma crescente tendência e visa minimizar impactos ambientais, evitar a degradação dos recursos naturais e ambientais ou promover a sua compensação.

O objetivo desses mecanismos é estimular que o próprio indivíduo ou empresário adote alterações em seus padrões de consumo e produção e atendam aos objetivos ambientais. Enquanto alguns desses instrumentos estão associados à cobrança de impostos e taxas para redução do uso de determinado bem ambiental como a cobrança pelo uso da água, cota de reserva florestal – CRF, outros instrumentos estão ligados à formação de mercados (crédito de carbono, por exemplo). Eles abrangem os mais diversos temas ambientais como florestas, resíduos sólidos, gerenciamento de recursos hídricos e poluição atmosférica. Dentre os instrumentos econômicos recentemente adotados no Brasil estão o pagamento por serviços ambientais (PSA), um meio eficiente para fomentar a conservação dos recursos naturais; a Compensação por Serviços Ambientais (CSA) que tem como principal objetivo transferir recursos ou benefícios da parte que se beneficia para a parte que “ajuda” a natureza a produzir ou manter os seres vivos e as condições que garantem os processos ecológicos; o estímulo ao ecoturismo; e, a capacitação de técnicos e demais profissionais para orientação da produção sustentável.

Nas últimas décadas, indicadores capazes de medir a eficácia da implementação das políticas ambientais têm ganhado cada vez mais espaço. No Brasil, por exemplo, o

---

2 SILVA, José Afonso da. Direito ambiental constitucional. 3. ed. Rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 1997.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social mantém um sistema de indicadores para avaliação das empresas em relação à gestão de práticas de responsabilidade social empresarial, incluindo fatores socioambientais que determinam a valorização da responsabilidade em relação às gerações futuras e o gerenciamento do impacto ambiental. Os Indicadores Ethos são instrumentos de autoavaliação das empresas que buscam a sustentabilidade ambiental como diferencial para inserção no mercado (INSTITUTO ETHOS, 2008)<sup>3</sup>.

Em 2002, o IBGE também deu início à elaboração de um conjunto de indicadores de sustentabilidade que acompanham o desenvolvimento ambiental, social, econômico e institucional do Brasil. Esses indicadores ambientais são relacionados ao uso dos recursos naturais e à degradação ambiental, organizados nos temas atmosfera, terra, água doce, mares e águas costeiras, biodiversidade e saneamento (IBGE, 2020)<sup>4</sup>.

Em âmbito mundial, o World Bank realiza estudos sobre indicadores ambientais baseados em utilização da água, solo, áreas florestais e emissão de gases por continente (World Bank 2020)<sup>5</sup>.

Conforme se verifica, a criação de políticas públicas voltadas à proteção de meio ambiente por meio da publicação de normas legais e criação de mecanismos designados a viabilizar essa proteção processou-se de forma lenta e gradual no Brasil, iniciando sua consolidação somente no final do século XX. Referida política ambiental, apesar de ter se desenvolvido de forma tardia em relação às outras políticas setoriais, por um longo período esteve subjugada quase que exclusivamente aos anseios econômicos, os quais preconizavam a industrialização e o progresso, juntamente com a visão governamental de supremacia do desenvolvimento econômico perante a questão ambiental. Todavia, nas últimas três décadas, com a evolução tecnológica e o nível de conscientização global sobre os problemas ambientais, uma alteração significativa dessa visão tem ganhado espaço no mundo e no Brasil, o que se reflete nas ações do poder público, das empresas

---

3 INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/> Acesso em: 28 nov.2020.

4 IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 28 nov.2020.

5 The World Bank. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework>.

e da sociedade civil.

Mesmo com o desafio permanente de equacionar os problemas ambientais frente ao crescimento econômico e seus agentes, hoje no Brasil a questão ambiental encontra-se incorporada à agenda política. No entanto, os esforços para sua implementação são desafiadores, pois exigem realocação eficaz de recursos, o desenvolvimento de novos modelos de instrumentos para atuação sobre o meio ambiente, novos conceitos de relação entre os agentes econômicos e políticos e a participação da sociedade e empresas na internalização de custos.



## A LGPD nas sociedades de advogados

*Juliana Abrusio  
Alexandre Atheniense  
Bruna Borghi Tomé*

Passada a polêmica quanto ao adiamento da vigência da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), ela finalmente entrou em vigor na data de 18 de setembro de 2020. Com menos de três meses de sua vigência, já foi proferido o primeiro *leading case* sobre o tema envolvendo suposta venda de dados cadastrais de dados de clientes de construtora para empresas parceiras. E antes mesmo dessa vigência já havia sido instaurados inúmeros procedimentos administrativos pela Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), Ministérios Públicos e Procons.

Para além desses casos, chamou a atenção o julgamento ocorrido em maio do corrente ano das Ações Diretas de Inconstitucionalidade contra a Medida Provisória 954. Nele, o Supremo Tribunal Federal (STF) entendeu por suspender os efeitos da citada Medida Provisória, evitando que as operadoras de telefonia compartilhassem com o IBGE dados pessoais (nome, número de telefone e endereço) de todos os seus clientes com o intuito de auxiliar na produção de estatística oficial durante a situação de emergência decorrente da COVID-19. Vencido apenas o Ministro Marco Aurélio, firmou-se a posição de que a ausência de finalidade adequada dos dados a serem compartilhados transformaria essa transferência em ato desarrazoado, desproporcional e em “atropelo de garantias fundamentais consagradas na Constituição”, segundo a relatoria da Ministra Rosa Weber.

Mais recentemente, em 05 de Novembro a Comissão de Juristas da Câmara dos Deputados nomeada para confecção da chamada “LGPD Penal” entregou seus trabalhos ao Presidente da Casa, anunciando que novos importantes debates em torno do assunto ocuparão a pauta do Legislativo. Um dia depois, em 06 de Novembro, foi publicado ato de nomeação dos Diretores da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).

Portanto, vê-se, claramente, que o assunto está efervescente e o próximo ano de 2021 promete ser ainda mais intenso e profícuo no campo da disciplina da proteção de

dados pessoais no Brasil. Nesse sentido, muitos escritórios de advocacia têm se voltado ao atendimento para adequação de seus clientes à LGPD, mas a pergunta que não quer calar é: e as sociedades de advogados propriamente ditas estão adequadas à nova lei?

Vale lembrar que a situação dos escritórios de advocacia é *sui generis* pois já existe a sua sujeição ao sigilo profissional. Segundo teor dos artigos 25 a 27 do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) é imposto aos advogados o sigilo profissional dos dados e comunicações de seus clientes. O que muda com a LGPD, no entanto, é a forma com a qual se deve proteger referidos dados, bem como se deve dar transparência a esse respeito, tudo em prol da proteção da pessoa do titular dos dados, mediante a adoção de todas as práticas de *accountability* envolvidas.

Estamos diante de uma grande mudança cultural, em todos os níveis dos profissionais dentro do universo da advocacia. A realidade da prática aponta que o advento da LGPD não foi suficiente para que a grande maioria da sociedade de advogados tenha se sensibilizado para efetivar o início da adequação às obrigações legais. Daí nossa intenção de contribuir com este artigo para destacar quais são as principais medidas a serem tomadas pelos sócios.

Importante ter presente que um plano de adequação à LGPD demanda uma abordagem multisetorial, sobretudo para gerar em todos os colaboradores a cultura de zelo com as operações de dados, que vão desde currículos para processos seletivos até lista de experiência para fins institucionais a contratos com clientes e fornecedores de serviços. Há, sem dúvida, uma imensa variedade de dados pessoais que circulam em escritórios.

Tal mudança cultural operacional deve ser encarada como uma jornada, cujos resultados não se alcançam de um dia para o outro. Não é uma mudança rápida, por esse motivo o escritório deve envidar esforços para que haja meios de criar uma campanha interna para conscientizar todas as pessoas envolvidas, por meio de cartilhas, reuniões, vídeos, webinars, para que seja possível alcançar uma capacitação mais breve sobre as mudanças operacionais trazidas pela LGPD, especialmente para o ambiente do escritório.

Antes de mencionar os passos, propriamente ditos, para um plano de adequação, recomenda-se que a sociedade de advogados, como ponto de partida dessa jornada, destaque e nomeie um comitê interno para se ocupar do assunto. O mais recomendado é que referido grupo tenha em sua composição, no mínimo, um sócio patrimonial gestor, um representante do setor jurídico do contencioso, e um representante do setor administrativo, incluindo as áreas de tecnologia da informação, de recursos humanos e do financeiro. O objetivo é discutir assuntos e tomar decisões acerca dos temas de privaci-

dade e proteção de dados pessoais e aprovar eventuais mudanças operacionais que possam configurar fator de risco e penalidades. Ademais, o comitê sugerido terá a missão de orquestrar todas as atividades operacionais relacionadas ao diagnóstico via inventário de dados pessoais, bem como o plano de ação para executar as medidas corretivas e verificar sua eficácia continuamente.

Dito isso, cumpre sistematizar quais são os passos para o cumprimento de um plano de adequação: (i) mapeamento dos fluxos de dados pessoais no dia a dia do escritório, bem como de bases legadas (arquivadas) de todas as áreas (jurídico e administrativas); (ii) classificação dos tratamentos de dados com base nas hipóteses legais (arts. 7º e 11 da LGPD); (iii) classificação da criticidade dos dados de acordo com sua natureza (dado pessoal, dado financeiro, dado pessoal sensível); (iv) definição dos prazos possíveis de retenção; (v) revisão dos contratos e políticas relacionadas; (vii) nomeação de um Encarregado; (vii) elaboração das documentações pertinentes para estruturação da governança de proteção de dados pessoais voltadas a um escritório de advocacia; (viii) revisão dos contratos do escritório (com clientes, empregados, fornecedores, etc); (ix) elaboração de documentos e processos aptos ao atendimento dos direitos dos titulares dos dados; e, sobretudo (x) treinamentos frequentes.

Detalharemos alguns dos passos mencionados acima, dando realce, inicialmente, ao Encarregado, também chamado de DPO (*Data Protection Officer*). É de suma importância que a sociedade de advogados, após escolher esse profissional, confira publicidade de seu contato para atuar como canal de comunicação com os clientes e titulares de dados em geral, bem como com a ANPD (art. 5º, VIII, LGPD). O atendimento a esta obrigação legal vale – até que a ANPD disponha de outra forma – para escritórios de advocacia de todos os tamanhos.

A lei faculta que a sociedade de advogados possa escolher entre nomear uma pessoa física ou jurídica para exercer esse *munus* (art. 41, LGPD). No último caso trata-se do chamado “*DPO As A Service*” (DPOaaS).

Quando ocorrer a escolha do encarregado, deve-se ter em mente que ele não pode ser equiparado a mais um colaborador do setor operacional do escritório. Trata-se de um cargo com atuação e conhecimento específicos, com independência e autonomia dos sócios gestores, sem submissões hierárquicas aos demais setores operacionais.

Esta condição é imprescindível, pois o DPO deve agir com autonomia e liberdade para apontar erros operacionais, buscar soluções, bem como sugerir, validar e adotar decisões estratégicas para enfrentar os incidentes prontamente após a sua ciência, além

de cobrar dos sócios respostas breves na tomada de decisões. Desse modo, não poderá ocorrer conflitos de interesses com chefes de setores, no momento da análise dos fatos.

Outro detalhamento a ser colocado em evidência é sobre a necessidade de um olhar cuidadoso para os prestadores de serviço do escritório de advocacia. Infelizmente, não são todas as empresas parceiras dos escritórios que estão sensibilizadas para as adequações necessárias. É importante ter em mente que a adequação à LGPD significa uma reação em cadeia, ou seja, não basta que a sociedade de advogados faça sua parte, se os seus parceiros de negócio estiverem alheios à necessidade de adequação. Caso esse cenário de informalidade permaneça, o terceiro poderá colocar em risco a sociedade de advogados. Sabe-se que muitos dos incidentes de segurança da informação ocorrem no ambiente do parceiro de negócio, muito embora o arranjo de imagem e a responsabilidade legal recaiam sobre a figura do Controlador, esse entendido com o agente de tratamento que toma a decisão sobre os dados pessoais, tal qual um escritório de advocacia.

E ao mencionar esse assunto, é oportuno discorrer sobre a necessidade de um plano de contingenciamento de incidentes de segurança da informação para os escritórios de advocacia, incluindo incidentes que afetem sua reputação digital.

Todo escritório pode ser alvo de incidentes cibernéticos. Se até o STJ o foi recentemente, não se pode imaginar que as sociedades de advogados estariam ilesas. O que faz a diferença para o enfrentamento destes problemas está diretamente relacionado à adoção de um plano de contingenciamento prévio, selecionando as pessoas com talentos adequados para executar no menor tempo possível as medidas necessárias para colocar em prática o enfrentamento desses problemas.

Sabe-se que o enfrentamento tardio e desordenado, nesse quadrante, pode gerar sérias consequências para a sociedade de advogados. Este plano deverá ser executado como se fosse uma brigada de incêndio para agir rápido diante dos incidentes. Quanto mais rápida e assertiva for a reação, melhor será.

Nessa seara, vale dizer, o cuidado deve ir além da atenção aos ataques ‘de fora para dentro’. É salutar ter consciência que muitos incidentes ocorrem ‘de dentro para fora’, ou seja, são cometidos por colaboradores que, por vezes, agem de forma negligente frente aos cuidados e padrões que deveriam ter e assumir dentro de um escritório de advocacia.

Sobre esse ponto, essencial frisar que é função e dever da própria sociedade de advogados capacitar seus colaboradores, bem como instituir regras internas visando impor procedimentos para diminuir o risco da ocorrência de vazamento de dados e outros incidentes envolvendo dados pessoais.

Nesse panorama, pode ser citado como exemplo o hábito comum de muitos colaboradores divulgarem dados pessoais por meio de WhatsApp ou outras formas de comunicação afins, sem nenhum critério e facilitando o vazamento de informações, que deveriam estar sob maior proteção. Isto acontece porque o escritório não dispõe de uma política de gestão documental, que determine em qual canal cada tipo de informação deveria ser tratada.

Da mesma forma, percebe-se que muitos escritórios não possuem políticas formalizadas para descarte de dados pessoais, quando o tratamento já atingiu a sua finalidade, e inexistente dever legal para sua guarda. Os escritórios de advocacia são, por excelência, acumuladores (sem necessidade) de dados pessoais. Isto passa a ser fator de elevado risco. É, portanto, necessária a adoção de medidas e cuidados efetivos nesse sentido.

Além do mais, a adoção de uma política de segurança da informação é mandatória pois a inexistência dará margem a argumentação do colaborador que não tinha orientações sobre os limites do seu procedimento quanto ao uso da infraestrutura de tecnologia da informação e não sabia se sua atividade era (i)lícita.

A caminho do encerramento desse artigo, repise-se que de nada adiantam os relatórios, as novas cláusulas contratuais ou mesmo as novas políticas e regulamentos se os integrantes do escritório não estiverem devidamente treinados a esse respeito. Nesse sentido, palestras e cartilhas ilustrativas podem ser um bom caminho para incentivar o comportamento zeloso de todos.

Assim, se a adaptação ainda não teve início, é chegada a hora de fazê-lo para evitar maiores prejuízos e conceder o exemplo. É preciso, ainda, manter-se otimista e ter em mente que as adequações legais nas sociedades de advogados podem resultar em oportunidades. Dessa feita, o percurso dessa jornada não deve ser encarado como um ônus, mas como um diferencial de mercado que se transformará em valor, o qual passará a ser cada vez mais exigido em cartas-convites, editais de contratação, e concorrência em clientes da iniciativa privada.



## Ensino a Distância

*Eduardo M. Zobaran*

### **As transformações do ensino do Direito durante a pandemia**

O ano de 2020 será conhecido como o ano da pandemia. A doença contagiosíssima fez-nos passar a viver sob constante ameaça e espalhou o terror e o pesar entre as famílias. A fim de protegermo-nos e aos nossos entes queridos, recolhemo-nos em isolamento em casa – os que pudemos, ao menos. O distanciamento social fez-se regra, espontânea ou imposta, e modos de viver arraigados em nossa cultura foram transformados inesperadamente.

O fechamento das salas de aula empurrou professores e alunos para as tecnologias de ensino a distância, precipitando uma revolução que até então vinha sendo gradual. Já antes da pandemia ofertavam-se na internet literatura, podcasts, canais de Youtube e vários outros recursos a quem procurasse complementar ou refinar seus conhecimentos profissionais ou diletantes. Podiam-se frequentar aulas básicas, masterclasses e até mesmo cursos inteiros de altíssimo nível a distância, nacionais e estrangeiros, pagos ou gratuitos. Eram novas formas de aprendizagem, porém eram complementares e eletivas e não deveriam substituir tão cedo o ensino tradicional. A pandemia abruptamente transformou essas novas formas nas únicas disponíveis e sem delicadeza obrigou alunos e professores sem exceção a adotá-las e dominá-las.

Foram as atuais tecnologias de telecomunicações, a expansão das redes de transmissão de dados, a acessibilidade dos equipamentos, a internet e as redes sociais que permitiram que, apesar da pandemia, a vida acadêmica prosseguisse e que agora forneçam ensino à sua renovação. Bruno Dondero, professor de Direito na Sorbonne, oferece cursos na internet, abertos a seus alunos e ao público em geral. Seus cursos já vinham tendo sucesso antes mesmo da pandemia, em formato de MOOC (Massive Open Online Course), com mais de 16.000 participantes, dos quais 25% obtinham o certificado de conclusão. Durante a pandemia, ele passou a oferecer cursos gratuitos por meio do Facebook Live, complementados com material escrito publicado em seu blog. Os vídeos são

produzidos em sua própria residência, com um tripé e um smartphone. Bruno Dondero também conduz, por meio de videoconferências organizadas pela internet com 20 a 30 alunos, trabalhos dirigidos, nos quais os estudantes podem interagir entre si e com o dirigente dos trabalhos. Ele percebe ainda uma forte desconfiança do ensino a distância entre os professores da universidade, para os quais, em sua maioria, filmar as próprias aulas e pô-las na internet seria uma extravagância. No entanto, Bruno Dondero espera que a pandemia termine também por convertê-los.

No MIT – Massachusetts Institute of Technology – a pandemia também causou uma transição abrupta do ensino presencial para o ensino a distância. Entrevistas com professores, contudo, revelaram um fato inesperado: muitos deles expressaram um aumento de interesse pela prática do ensino. Exilados do ambiente das salas de aula com que estavam acostumados, os professores não apenas passaram a trabalhar com maior criatividade e energia, como também a falta de experiência com o ensino online levou-os a examinar e questionar até as etapas mais básicas dos seus métodos, reavaliando as velhas práticas. Entre outras novas atitudes, reduziu-se a importância das aulas expositivas, em favor do aconselhamento e orientação dos alunos e da busca de meios que proporcionassem a interação dos grupos; testes e provas cederam lugar a projetos de grupo e avaliações verbais; alguns professores criaram maiores oportunidades de interação individual com os alunos, tendo constatado ser esta a forma mais produtiva de criação de laços entre o estudante e a faculdade e de avaliação do seu aproveitamento. Em suma, a pandemia, ao impelir professores e alunos para novas formas de ensino, desestabilizou velhas certezas e trouxe de volta a curiosidade e discussão sobre métodos e possibilidades de ensino, velhos e novos.

A ruptura trazida pela pandemia e pelo ensino a distância acelera a transformação do ensino do direito, não só quanto à forma, mas também quanto ao conteúdo. Independentemente de pandemia, já passava da hora de as faculdades de direito descerem do seu pedestal, de cima do qual já não incutem mais nem reverência nem admiração, e de transformarem-se em prestadoras de serviço eficientes, conscientes das necessidades e anseios de seus clientes. Já havia ficado patente a inadequação do modelo atual, que impõe a todos os alunos um conhecimento teórico mediano de campos díspares do direito e deixa de lado aspectos práticos de fundamental importância, conforme a atuação futura pretendida, tais como gerenciamento de projetos, análise de dados, comportamento ético, avaliação de riscos, utilização de tecnologias etc. etc. A perda do rigor da sala de aula, o abandono da uniformização do ensino presencial em grupo e a possibilidade de

novas formas de interação, pesquisa e apresentação de trabalhos, que são conseqüências do ensino a distância auxiliarão o desmonte das estruturas obsoletas e favorecerão um aprendizado de novas competências e especializações, adaptadas à natureza, potencialidades e reais interesses de cada aluno.

### **As desigualdades no ensino a distância**

O outro lado do ensino a distância, contudo, é que, em qualquer país capitalista, porém com maior gravidade nos mais pobres, as desigualdades sociais serão exacerbadas. Para usufruir-se de toda a gama de benefícios e possibilidades da tecnologia atual, é necessário adquirir bens e serviços, cujo custo não está ao alcance de todos. No Brasil, se o problema no ensino superior é menos calamitoso do que na educação básica – onde 15% dos alunos não têm acesso à internet de qualidade –, está longe de ser desprezível. Nas melhores universidades do país – muitas das quais são públicas e gratuitas – há inúmeros alunos que não têm capacidade econômica para contratar uma internet com capacidade suficiente ou comprar hardware e software adequados (às vezes, nem mesmo possuem um smartphone).

Segundo estudo do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, em 2018 entre 150 mil e 190 mil alunos do ensino superior (graduação e pós-graduação stricto sensu) não dispunham de acesso domiciliar à internet em banda larga ou 3G/4G. O número pode ter aumentado durante a pandemia, haja vista que é mais frequente no ensino superior a presença de estudantes vindos de outras localidades os quais, com a pandemia, também podem em maior número ter retornado às próprias casas, onde voltaria a estar privados de internet adequada.

Além disso, muitos desses estudantes moram em residências que não oferecem ambientes favoráveis ao aprendizado, seja pela falta de privacidade dos cômodos, seja pela falta de uma mesa ou mobília apropriada para estudar, seja pela falta de iluminação e ventilação adequadas, seja por motivos de dinâmica familiar etc.

A situação de desigualdade é ainda mais perversa, quando se considera a divisão do grupo das pessoas destituídas de acesso à internet de qualidade. Segundo o IPEA, as pessoas cursando a graduação ou pós-graduação em 2018 que não tinham acesso à internet 3G ou 4G dividiam-se da seguinte forma: mulheres negras ou indígenas: 36%; mulheres brancas ou amarelas: 20%; homens negros ou indígenas: 33%; e homens brancos ou amarelos: 11%.

A Associação Internacional de Universidades – AIU constatou, em relatório deste ano, que, não possuindo a maioria dos estudantes acesso a uma internet adequada, instituições em países de baixa e média renda são incapazes de passar ao ensino a distância. Nestes casos, enquanto perdurar a proibição de aulas presenciais, essas instituições não terão alternativa: o ensino será interrompido e não parece realista imaginar que seus alunos conseguirão completar o ano letivo. Há também, segundo a AIU, casos em que em uma mesma instituição alguns alunos têm acesso à internet e outros, não, tornando difícil o oferecimento de oportunidades iguais aos estudantes para que estes completem o ano letivo. Algumas dessas instituições, tendo concluído que não atingiriam grande parte dos alunos por meio do ensino a distância, decidiram interromper para todos os alunos as suas atividades durante a interdição das salas de aula.

Não há dúvida de que, em sua imensa maioria, os professores universitários compreendem essas dificuldades e fazem o quanto podem para ajudar os estudantes a superá-las. Também a experiência da pandemia vem mostrando que na maioria das vezes os colegas mais ricos recusam soluções que implicariam a exclusão dos mais colegas pobres, ainda que com prejuízo para si. Do mesmo modo, vemos as direções das faculdades esforçarem-se para suprir as necessidades dos alunos e tentar mitigar as desvantagens da pobreza. Nisso, a pandemia revelou uma face solidária e nobre das comunidades estudantil e docente. Essas atitudes, conquanto admiráveis, não se têm mostrado porém suficientes.

Há também as dificuldades das próprias faculdades em adquirir os materiais necessários para o ensino online e de custear o treinamento do corpo docente para capacitá-lo adequadamente ao ensino a distância. É bem verdade que, com a tecnologia atual, um professor pode dar sua aula a distância a um custo tão baixo que o próprio professor poderia suportá-lo – o que, de fato, muitas vezes ocorre, como exemplifica o caso do Professo Dandero. Contudo, para proporcionar aos alunos uma experiência mais enriquecedora do que a simples transferência, para uma tela de computador, da aula presencial, seria necessário que a faculdade dispusesse de hardware e software mais sofisticados, bem como que ensinasse os professores a utilizar com proficiência os seus recursos e supervisionasse e cobrasse tal utilização. Esses custos, todavia, nem sempre poderão ser suportados pelas faculdades sem aumento das mensalidades, o que, em época de pandemia, poderia significar um desestímulo para os alunos maior do que a falta de sofisticação do material de ensino a distância.

Por fim, é necessário um engajamento mais efetivo das autoridades públicas, espe-

cialmente no que diz respeito ao oferecimento de incentivos, ao aumento das dotações orçamentárias e à redução da carga tributária sobre os serviços e produtos de telecomunicações, se o seu interesse é o de continuar a estimular a formação universitária. Esperemos que as iniciativas em curso no Legislativo tenham bom êxito.

### **Algumas Sugestões para a Oferta de Ensino a Distância**

A duração da pandemia e do lock-down em certos lugares já permitiu algum acúmulo de experiência relativamente à oferta de ensino a distância. Seguem-se, portanto, alguns conselhos que, se não surpreenderão, formulados explicitamente com certeza poderão ser de valia para facilitar sua organização e aproveitamento.

- A página inicial do sítio da internet deve preferencialmente concentrar as informações básicas do curso, tais como os dados de contato do professor, os horários de aulas e de atendimento individual, instruções para a solicitação de atendimento individual e calendário de eventos e provas.
- As aulas e reuniões devem ser ministradas por meio de plataformas simples e práticas. O protocolo de sala de aula deve ser explicitado – instruções sobre manter-se a câmera aberta todo o tempo; possibilidade ou não de gravação, reprodução, divulgação, distribuição e/ou comercialização das aulas e demais materiais do curso; como e quando serão aceitas as intervenções, perguntas e comentários; proibição ou não da presença de pessoas estranhas ao curso etc.
- Devem ser oferecidos materiais para estudo fora das aulas. Na escolha e elaboração desses materiais, podem-se buscar: (i) tipos de arquivo eletrônico de fácil acesso; (ii) formatos variados: textos, apresentações ppt, vídeos, podcasts, tabelas e planilhas; (iii) facilidade (tamanho) de armazenamento para acesso offline; e (iv) possibilidade de acesso via telefone celular e tablet com sistemas diversos (android, ios).
- Deve-se valorizar o trabalho em grupo dos alunos, fazendo-os encontrar-se e interagir com frequência, por meio de plataformas de reunião ou redes sociais, em pequenos grupos. O professor também pode interagir nesses círculos menores.
- Deve-se ter certeza de que os alunos conseguiram familiarizar-se com o hardware, o software e os protocolos necessários à aprendizagem à distância utilizados no curso.

- A privacidade dos alunos deve ser protegida adequadamente, no mínimo de acordo com a lei, prestando-se atenção ao tipo de coleta e acesso que software ou websites de terceiros utilizados no curso estejam realizando.
- O curso e seus alunos devem ser protegidos adequadamente de vírus, cavalos de Troia, cyberataques e semelhantes.
- Um código de conduta deve ser estabelecido, com proibição explícita da prática de atos lesivos aos participantes do curso e a terceiros, tais como: atos ilícitos ou imorais; atos que desrespeitem a honra, a vida privada, a imagem e a intimidade dos participantes do curso e de terceiros; utilização de linguagem ou imagem obscena, ofensiva ou indecente; a transmissão ou propagação de mensagem ou material ilegal, calunioso, injurioso, difamatório, prejudicial, abusivo, ameaçador, vulgar ou de qualquer outra forma censurável; a transmissão ou propagação de informações sobre atividades ilegais e incitação ao crime; o envio de material não solicitado, inclusive mala direta, corrente ou pirâmide; transmissão de vírus, inclusive “cavalos de Tróia”, e participação em cyberataques; a tentativa de obtenção de acesso não-autorizado a outros sistemas ou redes de computadores; e a interferência ou interrupção dos serviços que possibilitem a realização do curso.

102

### **Referências Bibliográficas**

PETITDEMANGE, Amélie. Coronavirus : ce professeur propose des cours de droit sur Facebook Live, in l'Étudiant, 23 de março de 2020. <https://www.letudiant.fr/etudes/fac/coronavirus-ce-professeur-propose-des-cours-de-droit-sur-facebook-live-1.html>.

MIYAGAWA, Shigeru e PERDUE, Meghan. A Renewed Focus on the Practice of Teaching, in Inside Higher Ed., 11 de novembro de 2020. <https://www.insidehighered.com/advice/2020/11/11/switching-online-teaching-during-pandemic-may-fundamentally-change-how-faculty>.

COHEN, Mark A. Post-Pandemic Legal Education, in Forbes, 13 de agosto de 2020. <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2020/08/13/post-pandemic-legal-education/?sh=70d3e73175d2>.

SAAVEDRA, Jaime. Coronavirus : l'éducation entre défis et opportunités, in Banque Mondiale Blogs – Education for Global Development, 30 de março de 2020. <https://blogs.worldbank.org/fr/education/pandemie-covid-19-coronavirus-systeme-education>.

NASCIMENTO, Paulo Meyer, RAMOS, Daniela Lima, CASTIONI, Adriana Almeida Sales de Melo Remi. Acesso Domiciliar à Internet e Ensino Remoto Durante a Pandemia, IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, agosto de 2020. [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10228/1/NT\\_88\\_Disoc\\_AcesDomInternEnsinoRemoPandemia.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10228/1/NT_88_Disoc_AcesDomInternEnsinoRemoPandemia.pdf).

MARINONI, Giorgio, LAND Hilligje van't, JENSEN Trine. The Impact of Covid-19 on Higher Education Around the World IAU Global Survey Report. International Association of Universities, 2020. [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf).

LIEBERMAN, Mark. How to Balance In-Person and Remote Instruction, in Education Week, 22 de julho de 2020. <https://www.edweek.org/ew/articles/2020/07/23/how-to-balance-in-person-and-remote-instruction.html>.



## O Direito à Ampla Defesa e a Dignidade da Vítima no Processo Penal

*Fernando Castelo Branco*

*“Aquele moça continua sendo assassinada todos os dias e de diferentes maneiras”*

Reflexão de Carlos Drummond de Andrade em condolência à Ângela Diniz

Em 1985, o então Governador do Estado de São Paulo, André Franco Montoro, juntamente com seu Secretário de Segurança Pública, Michel Temer, inauguraram a primeira Delegacia de Defesa da Mulher, no Estado e no Brasil.

Ao descerrarem a placa, Montoro enfatizou que criavam aquela Delegacia especializada, na esperança de que, um dia, pudessem fechá-la.

Passados 35 anos, o Deputado Federal Rui Falcão acaba de apresentar o Projeto de Lei nº 3890/20 sobre o “Estatuto da Vítima”, que impõe o reconhecimento de tratamento digno e não discriminatório a todas as vítimas de crimes. Um verdadeiro “catálogo geral” de direitos processuais e extraprocessuais dos ofendidos.

A relação entre esses dois fatos é simples: A discriminação, em nossa sociedade, contra as vítimas – principalmente mulheres – perdura ao longo dos tempos e justifica a carência de proteção por Delegacias especializadas e Estatutos de defesa, que nada mais fazem do que repetir as garantias constitucionais de dignidade e igualdade, previstas para todo e qualquer cidadão.

Os recentes casos de violência sexual divulgados pela imprensa, praticados principalmente contra mulheres, têm dado destaque, oportunamente, à gravidade do assunto.

Segundo o Anuário Brasileiro de Segurança Pública, em sua 14ª edição, a cada 8 minutos um estupro é praticado no Brasil, o que equivale a 180 estupros diários, onde 57,9% das vítimas têm no máximo 13 anos e 85,7% delas são do sexo feminino.

Apesar dos percentuais impactantes, não há, em contrapartida, dados nacionais oficialmente compilados que demonstrem quantos casos de estupro resultaram em processos e consequentes condenações dos acusados. Sabe-se que, no Estado de São Paulo,

apenas 2 em cada 10 inquéritos policiais instaurados, segundo o DataFolha, identificam o autor do crime.

Seja pela imprecisão na coleta de dados ou pela ineficácia das investigações, fato é que no Brasil a taxa de condenações é muito menor do que o volume de ocorrências, girando em torno, assustadoramente, de 1%, segundo o perito criminal federal e ex-presidente da Academia Brasileira de Ciências Forenses, Hélio Buchmüller.

Quais seriam, então, as causas da ineficiência na solução de casos de violência sexual?

Há, principalmente, dois fatores determinantes e profundamente relacionados: o primeiro deles é o silêncio da vítima, responsável diretamente pela subnotificação de abusos. O segundo, a sua culpabilização sistêmica – embora algumas poucas vítimas tenham conseguido romper a barreira de não se calar, em casos de violência sexual, são constantemente estigmatizadas como responsáveis pela ocorrência criminosa.

Essa tendência deve-se, principalmente, ao viés cultural notadamente machista de nossa sociedade, impondo à vítima o silêncio, para não sofrer o julgamento moral e, caso insista em acusar o abusador, sofrerá novas formas de ataques e críticas, colocando em suspeição a sua palavra, e culpabilizando-a pelo evento criminoso.

106

O crime sexual guarda uma peculiaridade interessante e aterradora: diferentemente dos demais, como os crimes contra o patrimônio – furto, roubo, extorsão mediante sequestro, por exemplo –, nas infrações sexuais, a vítima sente-se socialmente intimidada, constrangida, envergonhada em noticiá-lo. No caso de vítima mulher, o patamar de subnotificação é ainda mais elevado. O IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – estima que apenas 10% dos casos são registrados.

Conforme ainda o IPEA, 58,5% dos entrevistados responsabilizam a vítima pela ocorrência do estupro. Ora pela forma “inapropriada” de se vestir – uma saia muito curta ou um vestido decotado –; ora pela publicação, em mídias sociais, de fotos sedutoras e insinuanças; ora, ainda, por ter bebido demais.: “Se elas soubessem se comportar, conseqüentemente, haveria menos estupros”; “Mulheres que se dão ao respeito não são estupidadas”. Essa é a lógica abjeta e falaciosa que busca tirar a responsabilidade pelo abuso sexual do único responsável pelo crime: o próprio abusador.

Assim como na sociedade, o comportamento machista e conservador está arraigado em nosso sistema legal: desde o primeiro Código Penal da República (1890/1940) vigorava abertamente a tese da legítima defesa da honra (art. 27, § 4.º) que previa não ser criminosos “os que se acharem em estado de completa privação de sentidos e de inteli-

gência”, no momento do crime.

Com base nesse dispositivo, ardilosamente utilizado pela defesa, os criminosos passionais eram comumente absolvidos, sob a justificativa de que, ao flagrarem o cônjuge – normalmente mulher – em adultério, ou motivados por intenso ciúme, estariam privados da inteligência e dos sentidos e, portanto, legitimados a agredir ou matar.

Numa absurda inversão de valores e papéis, vitimizava-se o abusador e vilanizava-se a vítima.

O homicídio de Ângela Diniz por Doca Street, em 1976, na cidade de Búzios-RJ, é prova viva da cultura de objetificação da mulher.

Impulsionado pelo ciúme, Doca matou Ângela com 4 tiros, três deles no rosto e um na nuca.

Em sua defesa, o Advogado Evandro Lins e Silva fez uso da estratégia que até hoje é a mais usual: destruir a honra da vítima. Denominando-a como “Vênus lasciva” e “prostituta de alto luxo”, dentre outros adjetivos ultrajantes, converteu habilmente o acusado em vítima de uma mulher fatal, que o havia ofendido em sua virilidade e dignidade masculina.

O sucesso daquele plano foi inquestionável. Doca Street foi condenado em seu primeiro julgamento a uma pena irrisória de dois anos de prisão, suspensa condicionalmente, e saiu aplaudido do Tribunal.

Os movimentos feministas não ficaram inertes e se levantaram em defesa dos direitos das mulheres. Foi quando surgiu o slogan “quem ama não mata”, em 1980, em plena ditadura militar. As mortes de Heloísa Ballesteros e Maria Regina Souza Rocha, assassinadas pelos maridos, deram origem ao ato com centenas de mulheres reunidas em Belo Horizonte.

Em novo julgamento, em novembro de 1981, o júri não acatou a tese da legítima defesa da honra, mas sim a de homicídio doloso qualificado, condenando Doca Street a quinze anos de reclusão.

Passados 40 anos, os recentes casos noticiados pela imprensa, como o de Mariana Ferrer e das vítimas do ex-médico Abib Maldaun Neto, demonstram que a cultura de responsabilização da vítima, infelizmente, ainda continua em vigor, tanto no âmbito social quanto no processo penal.

Outro exemplo do ranço machista e notadamente discriminatório em nosso ordenamento jurídico pode ser detectado desde o início de nossa colonização, por meio das Ordenações Afonsinas, Manuelinas e Filipinas que criminalizavam abusos sexuais e ameaças

contra a mulher, mas somente se ela fosse considerada “mulher honesta”. A expressão “mulher honesta” só foi suprimida de nossa legislação em 2005, em pleno século XXI!

Diante desse panorama cultural e legislativo recente, muitos têm questionado se a ampla defesa, como garantia constitucional, é um direito absoluto e ilimitado ou se comportaria a relativização, principalmente quando utilizada como ferramenta propagadora de ofensas no curso do processo, descontextualizadas dos fatos, com objetivo exclusivo de agredir a vítima, caracterizando abuso no direito de defesa.

O princípio da ampla defesa, como *clausula pétrea* constitucional, é base fundamental do devido processo legal, do direito de defesa e, conseqüentemente, da celebração de Justiça.

A dignidade da pessoa humana também é direito fundamental que deve ser assegurado aos cidadãos, inclusive àqueles que compõem e integram a lide penal, sejam eles vítimas ou acusados.

Ou seja, não se pode alegar aparente conflito e conseqüente prevalência de direitos fundamentais entre a ampla defesa do acusado e a preservação da dignidade da vítima.

Pautados na visão e interpretação sistêmica da nossa Constituição Federal, ambos os direitos devem coexistir no Processo Penal, de forma devidamente equalizada.

Melhor dizendo, o sagrado direito à ampla defesa deve ser totalmente preservado, assim como a proteção da dignidade da vítima, não convertida em vilã e submetida à execração pública e processual, como tese de defesa.

E como impedir a utilização dessa vil estratégia de demonização da vítima, submetendo-a à nova violência, agora de cunho moral, sem violar o direito de defesa do acusado?

Atacar, acusar e agredir a vítima, de forma descontextualizada do processo, não pode ser recepcionado como estratégia ou tese defensiva.

A Defesa, indispensável à administração da justiça, no seu amplo exercício, pode muito, mas não pode tudo.

Cabe ao Poder Judiciário, calcado na imparcialidade, celebrar e impor os limites das atuações dos operadores do Direito no Processo Penal, garantindo a celebração do exercício da ampla defesa, sem permitir que a dignidade da vítima seja vilipendiada.

O devido processo legal deve harmonizar os direitos e garantias dos réus e vítimas, amparado no respeito à dignidade humana de ambos, como base essencial de qualquer sociedade civilizada.

Infelizmente, a recente audiência celebrada no caso de Mariana Ferrer demons-

trou que os vícios de uma cultura machista e preconceituosa ainda estão arraigados em nossa sociedade, impregnando também o processo penal e, perigosamente, podendo afetar a celebração da justiça.



## As transformações no direito societário em função do momento atual

*Ana Carolina Hipólito Cabral*

Em virtude da pandemia causada pela Covid-19, 2020 mostrou-se um ano com muitos desafios em todos os aspectos da nossa vida cotidiana e que gerou grandes impactos nas atividades econômicas e humanas no Brasil e no mundo. Esses impactos também afetaram o direito e, como vimos, tivemos novas regulamentações e alterações legislativas decorrentes da pandemia, as quais, no início, tiveram o condão de amenizar os efeitos da pandemia (como, por exemplo, as medidas emergenciais referentes a salários, concessão de crédito e locações) e, ao longo do ano, trouxeram mudanças jurídicas que deverão permanecer em vigor mesmo após o controle da pandemia.

Com relação ao direito societário, testemunhamos grandes evoluções na forma das relações parassociais e contratuais. Seja por meio das regras já introduzidas pela Lei da Liberdade Econômica (Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019), seja por meio de legislação e regulamentação correlatas, a necessidade de se dar continuidade à vida das sociedades e das relações contratuais existentes fez com que o legislador, embora em alguns momentos de forma confusa, porém produtiva, efetuasse diversas alterações na área societária durante o ano de 2020. Aliás, pode-se dizer que não só 2020, mas também 2019 foram anos muito benéficos e inovadores sob o ponto de vista empresarial, com relevantes e necessárias medidas para estimular o empreendedorismo e, finalmente, desburocratizar as atividades empresariais, historicamente árduas e complexas no Brasil.

Abaixo, apresentamos um resumo das principais alterações societárias. Como é possível notar, muitas das medidas já tinham sido objeto de amplo debate e, dessa forma, eram aguardadas pela comunidade jurídica e empresarial como um todo. Para fins deste artigo, trataremos das seguintes mudanças: (i) prorrogação dos prazos legais para realização de assembleias e reuniões; (ii) regulamentação das reuniões e assembleias realizadas à distância e de forma virtual e regulamentação das assembleias digitais em companhias abertas; (iii) simplificação dos procedimentos para o registro de abertura, alteração e encerramento de sociedades, incluindo aqui a tão esperada previsão sobre quotas preferenciais; e (iv) assinatura digital de documentos em geral.

## 1. Prorrogação dos prazos legais para a realização de assembleias e reuniões.

Com a pandemia e o isolamento social nas principais cidades do país, os administradores e sócios das sociedades empresárias se viram impedidos de realizar as assembleias ordinárias e reuniões realizadas no início do ano fiscal para aprovação das contas da sociedade, distribuição dos resultados e eleição dos administradores das sociedades. Diante dessa nova realidade imposta pela pandemia, muitos se perguntavam como as sociedades cumpririam com as suas obrigações legais, bem como com suas obrigações perante a sociedade como um todo, que, a seu turno tentava combater o vírus por meio do isolamento social.

Neste cenário, em 30 de março de 2020, foi publicada a Medida Provisória nº 931 (“MP 931”), que alterou os prazos para cumprimento dessas obrigações pelas sociedades anônimas e sociedades empresárias limitadas, entre outras. Em linhas gerais, a MP 931, posteriormente convertida na Lei nº 14.030, em 28 de julho de 2020, autorizou: (i) a realização de assembleias ordinárias ou reunião de sócios no prazo de até sete meses do término do exercício social, considerando que tal exercício social tenha sido encerrado entre 31 de dezembro de 2019 e 31 de março de 2020, sendo também declaradas sem efeitos quaisquer disposições contratuais contrárias à essa previsão; (ii) também excepcionalmente para o exercício fiscal de 2020, a extensão do prazo do mandato dos administradores e membros de conselhos e comitês até a realização de uma nova assembleia ordinária/reunião de sócios; e (iii) no caso das sociedades anônimas e excepcionalmente no exercício social de 2020, a possibilidade de o conselho de administração deliberar, *ad referendum*, sobre assuntos urgentes de competência da assembleia geral, bem como a possibilidade de o conselho de administração ou da diretoria declarar dividendos intermediários, independentemente de previsão nesse sentido no estatuto social.

A MP 931 também trouxe a possibilidade de arquivamento tardio de atos societários realizados durante o período em que a Junta Comercial esteve fechada, vide o artigo 6º, inciso I, que prevê que, para os atos societários datados após 16 de fevereiro de 2020, o prazo de 30 dias previsto em lei para a retroatividade dos atos perante terceiros, só passaria a contar a partir da data do reestabelecimento da prestação regular dos serviços pela Junta Comercial.

## 2. Realização de assembleias e reuniões de forma virtual e voto à distância.

Exceto se previsto de forma diversa no estatuto ou contrato social das sociedades, as assembleias gerais e reuniões de sócios são realizadas na sede das sociedades, de forma presencial, seguindo todos os procedimentos previstos na lei, no estatuto ou no contrato social. Todavia, em razão da pandemia ocasionada pelo Covid-19, a MP 931 inovou ao possibilitar a realização de assembleias e reuniões de forma virtual.

Nesse sentido, incluiu-se na Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (“Lei das S.A”)<sup>1</sup> a previsão de realização de assembleias virtuais e voto à distância, e, na mesma linha, incluiu-se o artigo 1.080-A na Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (“Código Civil”), ambos dependentes de regulamentação posterior pela Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) e/ou do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (“DREI”).

Sobre o voto à distância, a Instrução Normativa CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009, já previa a possibilidade de participação e votação à distância em assembleia de acionistas, exigindo das companhias a disponibilização do boletim de voto à distância. Até então, o boletim permitia que se votasse antecipadamente nas matérias que seriam deliberadas em assembleia, mas não permitia que os acionistas participassem efetivamente das discussões havidas durante a referida assembleia.

Neste sentido, com relação às companhias abertas, a Instrução Normativa CVM nº 622, de 17 de abril de 2020, alterou a Instrução Normativa 481 acima mencionada, a fim de regular os procedimentos necessários para que os acionistas, efetivamente, pudessem participar das assembleias gerais das companhias de forma exclusiva ou parcialmente virtual. Neste caso, a opção pela realização de uma dessas modalidades (virtual ou parcialmente virtual) deverá constar do ato de convocação da assembleia, em conjunto com as informações e regras necessárias para a participação dos acionistas na assembleia. No que tange ao computo de votos, a companhia deverá garantir meios eletrônicos suficientes e seguros para que ocorra a participação à distância dos acionistas, bem como assegurar o registro eletrônico da presença dos acionistas e seu respectivo voto, garantindo (i) a possibilidade de manifestação dos acionistas e acesso simultâneo aos documentos apresentados em assembleia, desde que não tenham sido apresentados anteriormente; (ii) a gravação integral da assembleia; e (iii) a possibilidade de comunicação entre os acionistas.

---

1 Vide inclusão dos parágrafos únicos dos artigos 121 e 124 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

De forma muito similar ao previsto na Instrução Normativa 481, o DREI publicou a Instrução Normativa nº 79<sup>2</sup>, que regulamentou não só a votação à distância para sociedades anônimas fechadas, sociedades empresárias limitadas e cooperativas, mas também a participação em assembleias e reuniões de forma exclusivamente digital ou semi-presencial. Com relação aos livros societários, a instrução normativa também prevê que os livros societários poderão ser assinados isoladamente pelo presidente e secretário da mesa, que certificarão em tais documentos os acionistas, sócios ou associados presentes.

Tendo em vista as inovações acima, pode-se afirmar que houve, sem dúvida, uma facilitação na comunicação entre os sócios e acionistas das sociedades, bem como uma flexibilização quanto às formalidades legais como um todo.

### 3. Facilitação dos procedimentos para constituição, alteração e extinção de sociedades.

Algo muito aguardado desde a publicação da Lei da Liberdade Econômica, em 10 de junho de 2020, o DREI publicou a Instrução Normativa nº 81, que consolidou diversas regras para o registro de sociedades. Seguindo os princípios de desburocratização e simplificação de atos previsto na Lei da Liberdade Econômica, a nova instrução revogou 56 normas, anteriormente divididas em 44 instruções normativas e 12 ofícios circulares, consolidando grande parte dos regulamentos referentes ao registro de empresas em um único instrumento.

Dentre as alterações trazidas pela instrução normativa, podemos destacar as seguintes:

- a) **Reconhecimento de firma e cópias autenticadas**: a apresentação de documentos autenticados ou com firma reconhecida para arquivamento de atos nas Juntas Comerciais passou a não ser mais obrigatória. Com as alterações trazidas pela instrução normativa, as Juntas Comerciais passaram a registrar documentos por meio da análise da semelhança entre o documento original e a cópia apresentada, ou declaração de autenticidade da firma, a qual também pode ser declarada por um advogado ou contador.
- b) **Transformação de associações e cooperativas**: embora já existisse previsão expressa no Código Civil que permitia a transformação de associações e coo-

---

2 Substituída pela Instrução Normativa DREI nº 81, de 10 de junho de 2020

perativas em outro tipo societário e vice-versa, até a publicação da Instrução Normativa 81, a questão não era pacífica perante as Juntas Comerciais. Assim, a fim de afastar interpretações diversas e acompanhar o previsto em lei, a Instrução Normativa 81 confirmou a possibilidade de se transformar uma associação ou cooperativa em sociedade empresária e vice-versa. Nesses casos, o instrumento de transformação deverá ser arquivado no Cartório de Registro de Títulos e Documentos e na Junta Comercial.

- c) **Quotas preferenciais com restrição de voto:** passaram a ser admitidas quotas preferenciais, sem direito a voto, nas **sociedades** limitadas. Nesse ponto, importante mencionar que, embora a possibilidade de emissão de quotas preferencias tenha sido confirmada pelo DREI, a discussão sobre sua legalidade vis a vis as disposições do Código Civil, principalmente com relação à restrição do voto, sempre existiram e, entendemos, deverão permanecer até que seja, de fato, incluída tal possibilidade no Código Civil.
- d) **Registro automático:** atos de constituição, alteração e extinção de empresários individuais, EIRELI e sociedade **limitada** passarão a ser deferidos automaticamente, quando utilizadas as minutas padrão disponibilizadas pela Junta Comercial em questão.

115

Com relação ao item (d) acima, importante lembrar que a aplicação do registro automático de documentos ainda está em fase de implementação pelas Juntas Comerciais, visto ser necessária a realização de ajustes nos sistemas. Nesse sentido, a referida instrução normativa prevê um prazo de 120 dias para implementação dos ajustes necessários, a contar da sua publicação.

#### 4. Assinatura eletrônica de documentos.

Um grande avanço trazido em 2020 foi a inclusão dos procedimentos de assinatura eletrônica e digital nas relações comerciais, bem como a aceitação e a regulamentação dos procedimentos para registro de atos societários assinados eletronicamente.

Sobre o tema, antes de entrarmos nos detalhes das alterações trazidas pelo legislador, vale explicar o conceito de assinatura eletrônica e digital.

Primeiramente, a assinatura eletrônica é o gênero do qual a assinatura digital é espécie. Assinatura eletrônica pode ser definida como os variados métodos de compro-

vação de autoria e integridade empregados no meio virtual. Já as assinaturas digitais são aquelas executadas necessariamente por meio de certificação da ICP-Brasil, ou seja, via certificado digital.

A autenticidade, a integridade e a validade jurídica de documentos em forma eletrônica já eram reguladas pela Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001 (“MP 2.200-2”). De acordo com a MP 2.200-2, presumem-se verdadeiras com relação aos signatários as declarações dos documentos eletrônicos assinados com assinatura digital, mediante a utilização de processo de certificação da ICP-Brasil, ou seja, via certificado digital.

A MP 2.200-2 não imputava inválidos os documentos eletrônicos assinados por meio de outras formas de assinatura eletrônica, mas estabelecia que somente as assinaturas digitais seriam presumidas como verdadeiras. No mesmo sentido, o artigo 411 Código de Processo Civil determina que são considerados autênticos os documentos cuja autoria estiver identificada por qualquer meio legal de certificação digital. Dessa forma, o artigo 411 do Código de Processo Civil equipara a assinatura digital feita via certificado digital à assinatura física.

Embora existisse previsão sobre a possibilidade de assinatura digital de documentos, a administração pública, em geral, não aceitava qualquer tipo de documento assinado digitalmente pela ausência de ferramentas para avaliar se tais assinaturas eram ou não válidas. Em razão da pandemia, muitos órgãos da administração pública viram-se obrigados a antecipar atualizações em seus sistemas e capacitar suas equipes, a fim de se adequarem à essa nova possibilidade de assinatura eletrônica dos documentos. Ainda assim, em razão da MP 2.200-2, passaram a somente aceitar documentos assinados digitalmente, ou seja, via certificado digital, o que também ocasionava problemas, visto que a emissão do certificado digital é um processo mais custoso e, por vezes, necessitava da presença do indivíduo em escritório autorizado pelo ICP Brasil para a emissão do seu certificado digital.

Considerando tais dificuldades e demonstrada a evolução dos software de assinatura eletrônica, bem como seguindo os princípios de desburocratização da Lei da Liberdade Econômica, foi publicada a Medida Provisória nº 983, posteriormente convertida na Lei nº 14.063, em 23 de setembro de 2020, que passou a dispor sobre uso de assinaturas eletrônicas (e não digitais) em interações com entes públicos, nos atos em geral, entre outros.

De acordo com a Lei nº 14.063/2020, a assinatura eletrônica passa a ser classificada de três diferentes formas:

- a) assinatura eletrônica simples, que nada mais é do que a assinatura eletrônica que permite a identificação do seu signatário, bem como associa ou anexa dados a outros dados em formato eletrônico do signatário, podendo tal assinatura ser aceita pela administração pública em interações de menor impacto ou que não exijam certo grau de sigilo;
- b) assinatura eletrônica avançada, a qual compreende assinaturas certificadas por meios não emitidos pela ICP-Brasil ou outro meio de comprovação sobre a autoria e validade da assinatura eletrônica, desde que devidamente aceito pelas partes e demonstrado de forma clara a relação do signatário e a assinatura aposta, por meio de um sistema de assinatura eletrônica de elevada confiança. Esse tipo de assinatura poderá ser aceito por órgãos de administração pública em assuntos mais simples, como no caso do item (a) acima, bem como para registros perante Juntas Comerciais; e
- c) assinatura eletrônica qualificada, sendo esta assinatura realizada por meio de certificado digital emitido pela ICP-Brasil, devendo a assinatura ser aceita em qualquer órgão da administração pública, bem como ser utilizado para receituários médicos sujeitos a controle especial ou atestados médicos.

117

Assim, com relação às atividades empresariais, foi relevante a evolução do posicionamento da administração pública durante este ano quanto à aceitação de assinaturas eletrônicas simples e avançadas para registro de atos e emissão de procurações. Provavelmente, esta evolução não teria ocorrido de forma tão rápida e sistematizada caso não estivéssemos em um momento tão particular como o atual.

Embora seja certo que em algum momento chegaríamos nesse nível de inovação e flexibilização do direito societário, tivemos nos últimos dois anos, de fato, uma antecipação muito benéfica e que será de grande valia na retomada econômica do país.



## As eleições para prefeito e vereador e o Direito do Trabalho Rizomático do século XXI

*Antonio Carlos de Aguiar*

*Tudo quanto vive, vive porque muda; muda porque passa; e,  
porque passa, morre  
Fernando Pessoa*

### I) Um mundo envolto numa complexidade plena

As eleições deste ano, para prefeitos e vereadores, trazem particularidades mais do que interessantes, na realidade, bem próprias e tradutoras da complexidade do mundo que vivemos na atualidade.

Em São Paulo, por exemplo, para a câmara municipal “dois transexuais estão entre os dez vereadores mais votados de São Paulo Erika Hilton (PSOL) ficou em 6º lugar e Thammy Miranda (PL), em 9º. ‘Mulher preta e trans eleita a vereadora mais votada da cidade! Feminista, antirracista, LGBT’, comemorou Erika”<sup>1</sup>.

Além disso, o PSOL lançou uma “candidatura coletiva à vereança”, pela bancada feminista (50.900)<sup>2</sup>.

Mas as mudanças não se deram somente a partir de agora. Elas vêm há muito se apresentando.

No quesito família, por exemplo. A **família não é mais apenas aquela formada por um pai, uma mãe e um filho. “Mães e pais solteiros, divorciados que unem suas famílias, casal de homossexuais que têm filhos de um relacionamento heterossexual anterior, crianças que são criadas pelos avós, pessoas que só tem seu animal de**

---

1 Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/eleicoes/2020/noticia/2020/11/16/dois-transexuais-estao-entre-os-dez-vereadores-mais-votados-de-sao-paulo.ghtml>. Acessado em 16/11/2020, às 14h26.

2 Disponível em: <https://bancadafeministapsol.com.br/>. Acessado em 16/11/2020, às 14:43.

estimação como família, **praticantes do poliamor**, heterossexuais que adotam, homossexuais que adotam, **casais sem filhos**, amigos que moram juntos, três gerações que dividem o mesmo teto, **casais divorciados que vivem na mesma casa**: as possibilidades são diversas”. O Censo de 2010 do IBGE mostra que a família brasileira se multiplicou, trazendo **19 laços de parentesco**, contra **11 presentes no censo de 2000**. O conceito tradicional de família, composta por um casal heterossexual com filhos, esteve presente em **49,9%** dos lares visitados, enquanto em **50,1%** das vezes, a família ganhou uma nova forma. As **famílias homoafetivas já somam 60 mil**, sendo **53,8%** delas formada por **mulheres**. Mulheres que vivem sozinhas são **3,4 milhões**, enquanto **10,1 milhões de famílias são formadas por mães ou pais solteiros**.<sup>3</sup>

Mais da metade da família brasileira não faz parte daquele “núcleo duro” tradicional que “jovens há mais tempo”, como eu, conhecíamos... E olhe que esses dados têm mais de dez anos...

Não só a família, mas os membros dela se multiplicam em diversidade, em especial, quando o tema é gênero. Não há dúvidas. O mundo está mudando, se tornando mais complexo, cheio de vozes, de diferentes possibilidades de vivê-lo – principalmente no campo das identidades de gênero. “Sabemos que **sempre foi pouco dividir a humanidade simplesmente em homens e mulheres**. Não há, afinal, nenhuma época histórica em que as identidades de gênero não fossem múltiplas. Em Nova York, porém, a Comissão dos Direitos Humanos decidiu por oficializar essa multiplicidade, rumo a um futuro em que todo mundo possa se sentir devidamente identificado. A lista completa reconhecida pela Comissão de Nova York segue abaixo, e foi traduzida dentro do possível. Vale uma visita ao Google para maiores dúvidas sobre cada termo:

1. **Bi-Gendered (Bi-gênero)**
2. **Cross-Dresser**
3. **Drag-King**
4. **Drag-Queen**
5. **Femme Queen**
6. **Female-to-Male (Fêmea-para-macho)**
7. **FTM**

---

3 Disponível em: <https://www.hypeness.com.br/2015/03/novas-configuracoes-de-familias-provam-que-o-afeto-vai-muito-alem-do-tradicional-mae-pai-filhos/>. Acessado em 16/11/2020, `s 14h34.

- 8. Gender Bender (Gênero fronteiroço)**
- 9. Genderqueer**
- 10. Male-To-Female (Macho-para-fêmea)**
- 11. MTF**
- 12. Non-Op**
- 13. Hijra**
- 14. Pangender (Pangênero)**
- 15. Transexual/Transsexual**
- 16. Trans Person (Pessoa trans)**
- 17. Woman (Mulher)**
- 18. Man (Homem)**
- 19. Butch**
- 20. Two-Spirit (espírito duplo)**
- 21. Trans**
- 22. Agender (sem gênero)**
- 23. Third Sex (Terceiro sexo)**
- 24. Gender Fluid (Gênero fluido)**
- 25. Non-Binary Transgender (transgênero não binário)**
- 26. Androgyne (andrógena)**
- 27. Gender-Gifted**
- 28. Gender Bender**
- 29. Femme**
- 30. Person of Transgender Experience (Pessoa em experiência transgênera)**
- 31. Androgynous (Andrógeno)”<sup>4</sup>.**

121

E essa lista não é exaustiva. O Facebook, por exemplo, em 2014, já disponibilizava 52 (cinquenta e duas) opções...<sup>5</sup>

---

4 Disponível em: <https://www.hypeness.com.br/2016/06/nova-york-agora-reconhece-31-diferentes-tipos-de-genero/#:~:text=O%20mundo%20est%C3%A1%20mudando%2C%20se,simplesmente%20em%20homens%20e%20mulheres>. Acessado em 16/11/2020, às 14h50.

5 Disponível em: <https://epoca.globo.com/vida/noticia/2014/03/52-opcoes-de-bidentidade-sexual-no-facebook.html>. Acessado em 16/11/2020, às 14h53.

Acrescente-se a essa complexidade, o número de gerações que atualmente convivem. Geração X, Y (*Millennials*), Z e *Baby Boomers*, ou seja, 4 (quatro) gerações juntas. A nomenclatura obedece a lógica relativa à data de nascimento, que marcaria o estágio geracional. Os *Baby Boomers* são os nascidos entre 1945 e 1964; depois, vem a geração X, que compreende o período de 1965 a 1984; seguida pela geração Y, formada pelos indivíduos que nasceram entre 1985 e 1999; e, por fim, a geração Z, que contempla os nascidos a partir de 2000. Mais do que uma classificação cronológica, as gerações são determinadas a partir do comportamento das pessoas que nasceram no mesmo período.

Tudo “junto e misturado”.

E, neste mundo de tanta complexidade, quando o assunto é Direito do Trabalho, não há como se resumir seu estudo a um contexto formatado pelo binômio “com ou sem vínculo se emprego”.

## II) Vamos matar os advogados, queimar os artistas e acabar com o Direito do Trabalho!

Esclarecimento inicial quanto ao subtítulo acima...

122

Parece tolo, talvez, desnecessário, até mesmo, um pouco *non sense*, todavia, apresenta-se prudente, hoje, uma (ainda que breve) fala esclarecedora de abertura, para enfrentamento (e esclarecimento) às pessoas que navegam pelos mares digitais/virtuais infestados de materiais produzidos e jogados a cântaros nas redes sociais, resultando num emaranhado de esterqueiras relacionado a *fake News*, pós-verdade, *trolls* russos, *bots*, todos, equipados de força ressignificativa com o condão de transformar marolas em tsunamis, pouco importando se lastreados em fatos verdadeiros ou não.

Não custa nada, portanto, explicar, *ab initio*, que uma manifestação discursiva pode se dar por meio de uma figura de linguagem, como a conhecida ironia, sem que a mensagem, estampada no título e/ou permeada no corpo, da comunicação traduza-se *ipsis litteris* na sua forma original, por meio da sua tradução literal. Até porque, como lembra Neil Postman, “as distrações tecnológicas que foram possíveis graças a tomada” podem alterar para sempre nosso discurso cultural, tornando a informação transmitida em “simplista, não substantiva, não histórica e não contextual”<sup>6</sup>.

---

6 POSTMAN, Neil, *Amusing Ourselves to Death*. Nova York: Pequin, 2006, 156, *apud* KAKUTANI, Michiko, *A Morte da Verdade*, tradução André Czarnobai e Marcela Duarte, Intrínseca: Rio de Janeiro, 2018, p.208.

As redes sociais se prestam a materializar, de modo exemplar, esse alerta de dis-função comunicativa.

A morte dos advogados.

“A primeira coisa que temos de fazer é matar todos os advogados”.<sup>7</sup>

“A exclamação acima, colhida da primeira peça histórica escrita por Shakespeare, *Henrique VI – Parte II (The Second Part of Henry the Sixth)*, é uma das mais famosas citações e – comumente – das mais equivocadamente empregadas. Isso porque, a rigor, ela é um elogio aos advogados, e não uma crítica, como se poderia entender se a frase fosse proferida fora do seu contexto.

Numa demonstração de apreço ao mundo jurídico, Shakespeare coloca na boca de Dick, o açougueiro, esse grito ameaçador: desde logo, matemos os advogados.

Na peça, em meio às intrigas e brigas pelo poder entre nobres, alguns revoltosos pretendem destituir o rei e confrontar totalmente o sistema. Para tanto, é necessário promover a anarquia, afastar a aplicação das leis, desmantelar o ordenamento vigente. Logo. Devem ‘matar todos os advogados’. Os advogados, assim seriam os alicerces do sistema, na medida em que protegem as leis vigor”.<sup>8</sup>

E os artistas?

Queimem!

Por quê?

Por conta do que eles são e pensam. Das ideias críticas que têm e detêm. Da insistência em não se conformarem com o *status quo* tradicional (por vezes dogmático). De saírem falando e pregando o que pensam. Na resposta que eles mesmos dão e que melhor define e traduz o que são:

---

7 “The first thing we do, let’s kill all the lawyers” (Ato IV, Cena 2).

8 NEVES, José Roberto de Castro, *Medida por Medida: O Direito em Shakespeare*. 5ª edição. Edições Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2016, p. 65.

“(...) Porque, sim, somos vagabundos, e incomodamos. Atrapalhamos. Somos do contra. Preguiçosos, queremos patrocínio, como Mozart, Beethoven, Bach, Chopin, para não trabalharmos, não nos alistarmos, covardes que somos, fujões e beberrões.

Somos uns inúteis, passamos um tempo precioso e com a grana de outrem fazendo da vida, poesia, questionando a existência, provocando, subvertendo, tornar desconfortável o que era para ser enaltecido.

Questionamos Deus, sexo, tabus, miséria, escravidão, inventamos cores, invertemos formas. Narramos histórias em que baleias gigantes se vingam da caça implacável por seu óleo valioso, que iluminava cidades, ganância que quase as exterminaram.

É vagabundo, sim, quem escreve, aos 16 anos, ‘lá ia eu, de mãos nos bolsos rasgados, meu paletó também se tornava um trapo, sob o céu, Musa, eu fui teu súdito leal, caramba!, a sonhar amores destemidos! O meu único par de calças tinha furos. Pequeno Polegar do sonho ao meu redor. Rimas espalho. Me hospedo sob a Ursa Maior. Os meus astros no céu me dão trovões...’

Vai trabalhar, francesinho vagabundo, andante, que não queria se casar, fugiu da escola, andava seduzindo, provocando sem rumo, e ainda namorou um homem bem mais velho. Revolucionou a poesia. Inventou o modernismo. E daí? Mais útil aquele que inventou o canhão, a dinamite, a cadeira elétrica. Com as quais, se enriqueceram.

Vagabundo e pretensioso o cara que fez do bidê, arte, da banana e Sopa Campbell, artes, da arte abstrata, arte, de um quadro cheio de riscos, arte, da pichação, arte, do grafite, arte, da HQ, arte.

Queimem os entediados artistas que duvidam de nossas verdades, acabem com eles! Pelotão de fuzilamento. Cortem a língua dos poetas, furem os olhos dos pintores, esmaguem o crânio de escritores, fechem teatros e cinemas, quebrem as editoras”<sup>9</sup>.

Enfim, é sempre muito difícil ouvir e/ou ver o que nos é apresentado por aquele que (pela sua própria existência ou pelo que prega/diz) *a priori* discordamos, em razão

da forma do que e como ele pensa e acredita em teses e coisas completamente diferenciadas das nossas; dos nossos dogmas. Mas, não ouvir implica abrir espaço à barbárie.

“Dois dos regimes mais abomináveis da história da humanidade chegaram ao poder no século XX, e ambos se estabeleceram com base na violação e no esfacelamento da verdade, cientes de que o cinismo, o cansaço e o medo podem tornar as pessoas suscetíveis a mentiras e falsas promessas de líderes determinados a alcançar o poder incondicional. Como Hanna Arendt escreveu em seu livro de 1951, *Origens do totalitarismo*: ‘O súdito ideal do governo totalitário não é nazista convicto nem o comunista convicto, mas aquele para quem já não existe a diferença entre o fato e a ficção (isto é, a realidade da experiência) e a diferença entre o verdadeiro e o falso (isto é, os critérios do pensamento)<sup>10</sup>”.

### **III) Não é o fim, mas simplesmente uma acomodação institucional e social do Direito do Trabalho!**

125

Muito tem se discutido, atualmente, sobre o fim do Direito do Trabalho ou o fim daqueles que pretendem o fim dele. Não há diálogo. Há só ambivalência. A crise se instala.

“A razão pela qual a sociedade moderna aprofunda-se na crise cultural e espiritual, e ela é contemporânea da economia e política e não separada destas, é que ainda estamos na torcida por dois times: o time dos bons, que não sabemos quem é, e o dos maus, que são os “do outro lado”, e no final das contas, quem sofre é a sociedade como um todo. (...)

A ambivalência é um conceito que no aspecto político, percorre diversos filósofos, mas o seu mais eminente pensador é Zygmunt Bauman, significa a existência simultânea, e com a mesma intensidade, de dois

---

10 ARENDT, Hanna, *Origens do totalitarismo*. São Paulo: Companhia de Bolso, 2013, *apud* KAKUTANI, Michiko, *A Morte da Verdade*, tradução André Czarnobai e Marcela Duarte, Intrínseca: Rio de Janeiro, 2018, p.9.

sentimentos ou duas ideias com relação a uma mesma coisa e que se opõem mutuamente.”<sup>11</sup>

Seja dado foco à dicotomia (fim ou não) do Direito do Trabalho. De um lado, por exemplo, o professor José Pastore é taxativo ao afirmar que:

“Com enorme frequência e exagerada liberdade os juízes anulam cláusulas acertadas entre as partes. A reforma trabalhista estabeleceu limites nesse campo, mas muitos juízes continuam usando princípios subjetivos nas sentenças. Em pesquisa sobre o assunto, constatou-se que 73% dos juízes trabalhistas dizem se guiar pelo princípio geral da Justiça Social, e não pelos termos dos contratos existentes, o que cria uma monumental insegurança para os investidores.

Ao contrário do Brasil, os países avançados dispõem de vários mecanismos que ajudam a resolver os conflitos antes de chegarem à Justiça. Os casos só são aceitos pelos juízes depois de passarem por “tribunais administrativos”, comissões de conciliação, serviços de mediação e arbitragem e outros.

Conclusão: acabar com a Justiça do Trabalho em nada ajudará se as mazelas indicadas migrarem para outro ramo do Poder Judiciário. O importante é restringir a ação dos juízes aos conflitos de natureza jurídica; acabar definitivamente com o poder normativo; fazer os magistrados respeitarem a vontade das partes, impedindo interpretações subjetivas; e criar e fortalecer os mecanismos extrajudiciais de resolução de conflitos individuais e coletivos”.<sup>12</sup>

É quase um “matem os juízes praticantes do ativismo judicial”.

---

11 Disponível em: <http://marcosmucheroni.pro.br/blog/?p=13124#.X5iNSohKhPY>. Acessado em 27/10/2020, às 18h16.

12 Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/o-fim-da-justica-do-trabalho-por-jose-pastore>. Acessado em 27/10/2020, às 18h30.

De outro lado, há uma forte corrente relatando a existência de uma avalanche de mudanças (para muitos sob o viés de precarização) que vem caindo de modo caudaloso sobre as tradicionais relações de trabalho.

Uma forte e intensa movimentação, que se dá por intermédio de nuances especulativas, com objetivo de retirar direitos trabalhistas.

Direitos que foram conquistados a duras penas, que são históricos e derivados de um processo tradicional inquebrantável, eis que solidificados na proteção, que tem o intuito de evitar abusos sobre os mais fracos, por parte daqueles que detêm o poder. Um mantra jurídico que coroa a razão de existir do *Zeitgeist* celetista, que se parametriza no viés do pertencimento protetivo, que não reconhece o agente trabalhador como plenamente cognoscível, levando-o a condição de praticamente incapaz, justamente para garantir-lhe a dignidade. Uma peregrinação dogmática, que pode ser denominada como: *O certo*. Tudo mais é incerto e duvidoso, traduzindo-se, por isso mesmo, como *O errado*. Deve, assim, ser espargido para fora da realidade que envolve o núcleo duro da tradição trabalhista.

Essa compreensão de mundo do trabalho desaloja tudo e todos que não estiverem contidos neste limitado universo de prestação de serviços subordinado (com interpretação elástica do termo subordinação), caracterizante do vínculo de emprego. Todos *outsiders* são direcionados à outra órbita, girando fora desse universo recluso-dogmático, como entidades paralelas, viventes num lugar identificado simplesmente como informal, à vista da sua não conformidade com o parâmetro estruturante do *Establishment* trabalhista-celetista.

Dando suporte de alimentação jurídica para sobrevivência dos ocupantes do círculo tradicional, que aconchega o binômio contratual empregado/empregador, está o ecossistema CLT, fechado a tudo que é diferente e estranho à tradição, como, por exemplo, *smart* contratos, relacionamentos digitais, MEI (micro empresários individuais), sócios de serviço ou qualquer outro tipo de prestação de serviços que desobedeça o ritual da tradição binária empregatícia.

Qualquer direito trabalhista deve estar dentro do círculo da tradição. Fora dele não há direito. Inexiste proteção. É justamente nesse lado de fora que se alberga *O errado*.

Estão, portanto, alheias a este perímetro circular tradicional, todas as novas formas de trabalho, ainda que proliferem a cântaros orbitalmente, uma vez que não são e não devem ser consideradas reais e muito menos legítimas, por não se encaixarem

no tradicional contrato de trabalho. Aliás, o máximo que lhes é permitido é, de algum modo, ingressar e se encaixarem, com apoio em fórceps-jurisdicionais, provenientes de um ativismo judicial, que funciona como um bilhete de entrada ao círculo tradicional, pois, afinal de contas, o que está fora dele é *O errado*.

Deve-se, assim, encaixar o não encaixável, pois somente desta maneira mantém-se a ordem tradicional e combate-se a precarização, independentemente de qualquer outro fator estranho à tradição, como a pobreza do país ou o avanço tecnológico acachapante.

Lógica que acaba, com a sua estreiteza interpretativa, por abandonar a investigação e a descoberta de e por soluções inovadoras, deixando de explorar a ampla variedade de outras figuras, que nos levariam a conhecer as semelhanças e as diferenças entre os demais universos circundantes ao círculo tradicional, suas faces, quantidade de vértices, diagonais e lados, para se abordar com mais profundidade as propriedades contidas nessas outras figuras geométrica-sociais, formadas por quadrados e retângulos, cubos e paralelepípedos no mundo paralelo ao círculo tradicional.

Sem diálogo, a “guerra” persiste.

128

“A guerra sem mercê, indefinida prossegue, feita de negação, armas de dúvida, táticas a se voltarem contra mim, teima interrogante de saber se existe o inimigo, se existimos ou somos todos uma hipótese de luta ao sol do dia curto em que lutamos”.<sup>13</sup>

O que está inserido dentro do círculo tradicional é verdadeiro. Essa é uma verdade. Contudo, outras figuras geométricas de realização de serviços não podem ser taxadas simplesmente como falsas e pertencentes ao chamado mundo *O errado*.

#### **IV) O Direito do Trabalho é transformador, cresce e se espalha de modo rizomático**

O que muito se apresenta como *O errado* pode ser compreendido também como *O certo*.

O aparato sensorial é em si recurso e ao mesmo tempo limite. Temos dificuldade em reconhecer isto. Nilton Bonder nos faz refletir sobre essa lógica limitativa, por meio de um simples problema matemático para crianças do curso fundamental. Pergunta-se:

---

13 ANDRADE, Carlos Drummond de. *A paixão medida*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

Um menino comprou seis maçãs. Chegou em casa e só tinha duas. Quantas maçãs ele perdeu?

Se a utilização para resolução desta indagação se der por intermédio de um raciocínio analógico, preso às amarras do século XX, chegar-se-á à conclusão de que ele perdeu 04 (quatro).

Contudo, o racional disruptivo do século XXI impede essa redução simplista.

As respostas plausíveis, segundo Bonder, “poderiam ser nenhuma, três, seis, duas e assim por diante. Como seriam possíveis tais resultados? Bastaria que se respondesse: Nenhuma, pois na verdade o menino foi roubado; Três, pois ele comeu uma delas no caminho; Seis, pois estavam todas muito maduras e não mais comestíveis; Nenhuma, pois maçãs não se perdem, se reciclam; Duas, pois o menino comprou as maçãs com 50% de desconto. Não há dúvida de que a resposta logicamente aceita para dar conta do reducionismo do problema seja a que estipula quatro. Esta, no entanto, pode ser a resposta mais desprovida de informações e, portanto, a pior resposta. Quando a resposta duas é apresentada, sua estrutura é existencial. O menino pagara por elas 50% do preço normal, e é como se tivesse perdido duas. Isto é uma verdade contábil; ao mesmo tempo, apresenta grande riqueza de informações sobre a natureza humana e sua forma de lidar com as perdas. É comum pensarmos nestes termos. Se perdemos alguma importância, logo lembramos que acabamos de ganhar uma outra soma. Assim, perdemos a primeira deduzida da segunda. Esta não é a verdade absoluta, mas é nossa verdade existencial. A estrutura literal não permite que nos desviemos do enunciado, seja introduzindo outras realidades.”<sup>14</sup>

A diversidade sempre avança sobre a tradição. O novo invariavelmente desafia o antigo. Novas tecnologias, inovações e alternativas de enfrentamento de crises e busca por sustentabilidade financeira crescem em torno do ecossistema circular tradicional, como um rizoma numa planta. Entender e saber como enxergar essa teia simétrica de oportunidades, mitigando excessos de forma, que não se transforme num rabisco transfigurado, se faz necessário e urgente.

O mundo “não é plano” (sic), no que comporta à sua progressão, movimentação e constância no quesito mudança constante da sua realidade social. No que concerne ao mundo do trabalho, a situação não é diferente. Todo um conjunto mutante entrelaça-se e se perfaz numa somatória de pedaços sociais, desenhado num mosaico transformador.

---

14 BONDER, Nilton. *O segredo judaico de resolução de problemas.*

Essa soma de pedacinhos é o que nos faz (exige) pensar, criticar, analisar, escutar, auscultar, refletir e despertar.

O tempo passa rápido demais, diante da plêiade de opções que nos são a cada instante disparadas. O que hoje é novo em pouco tempo, meses, semanas, dias ou em algumas horas, tornar-se-á obsoleto. Um mundo virtual vem se sobrepondo à realidade. De que adianta se prender e se limitar a um círculo tradicional celetista se essa lei já não atinge mais o seu objetivo, deixando de fora do círculo milhões de pessoas.

“Não façamos da lei um espantalho. Arvorando-o de início para espantar as aves de rapina, Deixando-o, depois, imóvel, até que o hábito faça dele seu poleiro, e não objeto de terror”<sup>15</sup>.

O Direito do Trabalho do século XXI não de circunscreve a uma forma uníssona, circular e tradicional, mas, diferentemente se espraia por meio da concepção de **rizoma**, proposta pelo filósofo Gilles Deleuze<sup>16</sup>, para quem a estrutura do rizoma caracteriza-se por ser um sistema de raízes tuberculares na qual qualquer ponto pode estar conectado a qualquer outro ponto. Noção proveniente da estrutura de algumas plantas cujos brotos podem ramificar-se em qualquer ponto, assim como engrossar e transformar-se em um bulbo ou tubérculo; o rizoma da botânica, que tanto pode funcionar como raiz, talo ou ramo, independente de sua localização na figura da planta, servindo para exemplificar um sistema epistemológico onde não há raízes – ou seja, proposições ou afirmações mais fundamentais do que outras – que se ramifiquem segundo dicotomias estritas<sup>17</sup>. Suas próprias raízes são, portanto, pivotantes com ramificação mais numerosa, lateral e circular, não dicotômica.

Dentro desse conceito rizomático ramifica-se um novo de novidades. Até a realidade e a irreabilidade podem sobrepor uma na outra e, ao final, confundirem-se: ‘a vida real

---

15 Ato II, Cena 1, *Medida por Medida*, apud NEVES, José Roberto de Castro, *Medida por Medida: O Direito em Shakespeare*. 5ª edição. Edições Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2016, p. 285.

16 DELEUZE, Gilles & GUATTARI, Félix. *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia*, vol. 1. Trad. Aurélio Guerra Neto e Célia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

17 Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Rizoma\\_\(filosofia\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Rizoma_(filosofia)). Acessado em 27/10/2020, às 19h18.

é apenas mais uma janela’ (Ray Kurzweil)<sup>18</sup>, ‘não existe uma realidade verdadeira ou real, apenas um constante escanear de possibilidades’ (Pascal Dombis, exposição ‘Consciência Cibernética? Itaú Cultural, junho 2017)’.<sup>19</sup>

Prática estranhas são direcionadas ao mundo do trabalho Desta, como, por exemplo, o velório ‘*drive thru*’, em que “entra-se com o carro, coloca-se a mão sobre o corpo do falecido (enquanto um sensor lê nossas digitais para enviar um agradecimento formal), aperta-se um botão com a oração que se deseja fazer e... pronto, já vai tarde”.<sup>20</sup>

Vivemos tempos contraditórios e ao mesmo tempo de pura e mágica diversidade. Os mais velhos nem sempre têm total razão; mas ainda continuam a ser detentores de grande experiência; os mais jovens podem ser afoitos, acelerados e, por vezes equivocados, mas trazem consigo o frescor da juventude, o poder da renovação e o destemor para transgredir e ultrapassar fronteiras; a tecnologia pode e é ameaçadora, faz estragos sociais, mas, traz consigo as bençãos digitais de cura e melhoria de vida e bem estar aos seres humanos, afinal de contas, o fim (de finalidade e não de término) da sua existência.

O conceito de rizoma, que se dispõe a reconhecer as multiplicidades, os movimentos, os devires.

O rizoma se refere a um mapa que deve ser produzido, construído, sempre desmontável, conectável, reversível, modificável, com múltiplas entradas e saídas, com suas linhas de fuga.

Em contraponto aos sistemas centrados, que privilegiam o centro, são apresentados os a-centrados, em que o privilégio é dos meios, dos intervalos, das ervas daninhas entre as plantações tão cartesianamente organizadas. O rizoma é classificado como a-centrado, uma rede de autômatos finitos. A condição deste tipo de sistema é a de complexidade, em que não há um decalque, uma cópia de uma ordem central, mas sim múltiplas conexões que são estabelecidas a todo o momento, num fluxo constante de desterritorialização e reterritorialização.

O rizoma, como um sistema a-centrado, seria, portanto, a expressão máxima da multiplicidade em detrimento às outras duas condições apresentadas de raiz e radícula,

---

18 KURZWEIL, Ray, *A Singularidade está próxima*. São Paulo: Iluminuras/Observatório Itaú Cultural, 2018.

19 COELHO, Teixeira, *eCultura, A Utopia Final*, Itaú Cultural, Iluminuras, São Paulo, 2019, p.41.

20 Ob. Cit., p. 37.

que não expressam nada mais do que a proposta de um todo disciplinador, um totalitarismo estrutural<sup>21</sup>.

Uma diversidade de opções que não se limita à dicotomia do certo e errado e muito menos a existência ou não de vínculo de emprego. A discussão, como bem destaca João Gabriel de Lima, faz uma viagem da turma de Marx à turma de Mark. “Os jovens que nasceram na era de Mark, o Zuckerberg, têm tanta sede de conhecimento quanto a geração que lia Marx, o Karl. Isso fica claro num dos episódios do podcast *Política Sub 30*, protagonizado pelo deputado Felipe Rigoni e intitulado ‘O menino que estudou para ser político’. Vários deles vêm de movimentos da sociedade civil e fizeram cursos de formação. A turma do Marx estava interessada nas ideias filosóficas que regem os governos. A turma de Mark é mais pragmática: quer saber quais políticas públicas dão resultado, como foram aplicadas em outros países e em que medida podem nos inspirar”<sup>22</sup>.

Os tempos de Mark exigem soluções diferenciadas, diversificadas, criativas e transparentes. “O novo é quase sempre aterrorizante, precisamente porque ele carece das camadas de familiaridade com que a memória acolchoa nossa relação com o mundo”<sup>23</sup>.

Acontece que os tempos atuais, de complexidade e diversidade, exigem soluções multiformes, não presas a estruturas com amarras no passado. Contratos individuais e coletivos de trabalho (que não se limitam à relação de emprego) devem obrigatoriamente abrigar esse novo.

O Direito do Trabalho tem uma nova identidade!

“A identidade é sempre compósita, construída a partir de muitas partes e possuindo diversas facetas. A mesma pessoa pode ser homem, pai, marido, arquiteto, surfista, entusiasta de alpinismo, amante do jazz, torcedor de time de futebol, ex-militante de partido, tudo ao mesmo tempo (...) A identidade está em fluxo constante e sujeita a transformação, equivalendo a um somatório de experiências, multiplicadas pelas incli-

---

21 DELEUZE, Gilles & GUATTARI, Félix. *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia*, vol. 1. Trad. Aurélio Guerra Neto e Célia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

22 DE LIMA, João Gabriel. *Da turma de Marx à turma de Mark*. Jornal O Estado de São Paulo, 14 de novembro de 2020.

23 CARDOSO, Rafael. *Design para um mundo complexo*. Ubu, São Paulo: 2016, p. 111.

nações de divididas pelas memórias.”<sup>24</sup>

Dentro dessa nova identidade encontram-se devidamente agasalhadas novas formas de trabalho. Acordos coletivos de trabalho não se restringem a contratos de emprego. Atravessam zonas cinzentas ou cercadas de tabus de eventual “conflito de interesses” de trabalhadores que são mais trabalhadores do que microempresários ou simples associados. O espectro de alcance e acolhimento não é limitativo. O gênero trabalhador, tal como aquele ligado ao sexo não é binário. A família do Direito do trabalho também evoluiu, se **transformou** e cresceu MUITO.

## Referências Bibliográficas

### Sites:

<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/eleicoes/2020/noticia/2020/11/16/dois-transexuais-estao-entre-os-dez-vereadores-mais-votados-de-sao-paulo.ghtml>.

<https://bancadafeministapsol.com.br/>.

<https://www.hypeness.com.br/2015/03/novas-configuracoes-de-familias-provam-que-o-afeto-vai-muito-alem-do-tradicional-mae-pai-filhos/>.

<https://www.hypeness.com.br/2016/06/nova-york-agora-reconhece-31-diferentes-tipos-de-genero/#:~:text=O%20mundo%20est%C3%A1%20mudando%2C%20se,simplesmente%20em%20homens%20e%20mulheres.>

<https://epoca.globo.com/vida/noticia/2014/03/52-opcoes-de-bidentidade-sexual-no-facebook.html>.

<http://marcosmucheroni.pro.br/blog/?p=13124#.X5iNSohKhPY>.

<https://www.fecomercio.com.br/noticia/o-fim-da-justica-do-trabalho-por-jose-pastore>.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Rizoma\\_\(filosofia\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Rizoma_(filosofia)).

**Livros:**

ANDRADE, Carlos Drummond de. *A paixão medida*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ARENDDT, Hanna, *Origens do totalitarismo*. São Paulo: Companhia de Bolso, 2013, *apud KAKUTANI, Michiko, A Morte da Verdade*, tradução André Czarnobai e Marcela Duarte, Intrínseca: Rio de Janeiro, 2018.

BONDER, Nilton. *O segredo judaico de resolução de problemas*. Imago, 9ª edição. Rio de Janeiro: 1995.

CARDOSO, Rafael. *Design para um mundo complexo*. Ubu, São Paulo: 2016.

COELHO, Teixeira, *eCultura, A Utopia Final*, Itaú Cultural, Iluminuras, São Paulo, 2019

DELEUZE, Gilles & GUATTARI, Félix. *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia*, vol. 1. Trad. Aurélio Guerra Neto e Célia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

KURZWELL, Ray, *A Singularidade está próxima*. São Paulo: Iluminuras/Observatório Itaú Cultural, 2018.

NEVES, José Roberto de Castro, *Medida por Medida: O Direito em Shakespeare*. 5ª edição. Edições Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2016.

POSTMAN, Neil, *Amusing Ourselves to Death*. Nova York: Penguin, 2006, 156, *apud KAKUTANI, Michiko, A Morte da Verdade*, tradução André Czarnobai e Marcela Duarte, Intrínseca: Rio de Janeiro, 2018.

**Jornais:**

PAIVA, Marcelo Rubens. *Artistas*. Jornal O Estado de S. Paulo, 17 de outubro de 2020.

DE LIMA, João Gabriel. *Da turma de Marx à turma de Mark*. Jornal O Estado de São Paulo, 14 de novembro de 2020.

## **As Grandes Transformações das Sociedades de Advogados**

Os recursos tecnológicos para o exercício profissional  
em função do momento atual

*Bruno Corrêa Burini  
Maricé Giannico*

A pandemia da COVID-19, para além das incontáveis mazelas criadas, foi um catalisador para transformações nas sociedades de advogados, especialmente em relação ao uso da tecnologia na prestação de serviços advocatícios e à postura conservadora e refratária às mudanças adotada pela grande maioria da classe.

No período pré-pandemia, a preocupação com os recursos tecnológicos já era uma realidade.

O Poder Judiciário realizava pesados investimentos na abolição do processo físico e transformação contínua em direção da adoção dos processos eletrônicos como regra. O berço da I.A. aplicável ao Poder Judiciário era vislumbrado ainda timidamente por meio de ferramentas como o Sócrates no Superior Tribunal de Justiça e o Victor no Supremo Tribunal Federal. Robôs passaram a ser usados na análise documentos e pesquisas de jurisprudência, por exemplo, visando a agilizar o andamento de processos, diminuir ações repetitivas e economizar recursos e insumos que seriam usados, como folhas de papel e gastos com deslocamentos.

A advocacia de partido -- termo atécnico usado apenas por liberdade poética -- acompanhava o desenvolvimento da inteligência artificial para elaboração de peças e dava os primeiros passos na tentativa de criação de rotinas para o desenvolvimento de peças e criação de interfaces com o processo eletrônico, enfrentando as dificuldades derivadas de sistemas eletrônicos distintos e não necessariamente integrados, decorrentes das particulares regras de competência para licitação nos diferentes e autônomos entes da federação (em especial Estados e União, competentes para licitação de sistemas não necessariamente idênticos, integrados ou integráveis). Seminários discutiam os efeitos do desenvolvimento das I.As e seus efeitos sobre os recursos humanos dos escritórios,

apontando para a substituição de advogados menos qualificados pelo advogado programador, capaz de substituir a atividade de muitos indivíduos pela habilidade de “ensinar a máquina” a escrever teses.

A advocacia estratégica -- a mesma ideia de termo técnico acima referida -- acompanhava o desenvolvimento dos recursos tecnológicos por outra perspectiva: procurava ferramentas de inteligência preditiva, numa tentativa de avaliação de risco de demandas não apenas como um elemento estratégico, mas também para auxiliar clientes pessoas jurídicas na avaliação de risco para fins de provisionamento. Aqui cabe um aparte: previsibilidade é um objetivo ainda a ser alcançado. No dizer comum entre os advogados, existem “11 Supremos Tribunais distintos dentro do Supremo Tribunal Federal”; e se esses dizeres são aplicados ao vértice, o que diremos então dos demais órgãos do Poder Judiciário. Retomemos então.

Para os escritórios de advocacia, além da localização mais rápida de precedentes, usava-se a IA para entender o comportamento dos magistrados diante de determinada matéria ou caso concreto, bem como para reproduzir argumentos semelhantes. A IA também era usada para ajudar na organização do fluxo de atividades e para automatizar até mesmo as tarefas administrativas e financeiras, reduzindo custos e eliminando falhas.

Tudo isso vinha propiciando maior eficiência e agregando mais valor ao trabalho, já que os profissionais ficavam liberados para conduzir atividades mais estratégicas, para aprimorar suas capacidades intelectuais e para pensar com mais profundidade o problema e o negócio do cliente.

A pandemia trouxe novos desafios. O “home office” tornou-se uma realidade. Todas as sociedades de advogados tiveram de passar a usar ou desenvolver ferramentas de acesso remoto integradas a sistemas de armazenamento e compartilhamento de arquivos, e este foi o mínimo exigido. Estamos todos nos adaptando às mazelas do desenvolvimento de uma estrutura mínima de hardware e acesso à internet estável; todos entenderam a importância de uma cadeira ergonômica para a saúde; o controle das atividades daqueles que prestam serviços amparados pela CLT tornou-se um desafio; a produtividade passou a receber os holofotes; foi indispensável o alinhamento de expectativas entre a gerência e os colaboradores; a preocupação com a segurança da informação relativa às atividades desenvolvidas em casa tomou proporções nunca antes pensadas; nunca se falou tanto em criptografia de ponta-a-ponta; mostrou-se premente o desenvolvimento de uma ferramenta que permita a comunicação rápida e constante entre os tomadores

de decisão e suas equipes; os custos de manutenção de estruturas físicas de Escritórios de Advocacia foi redimensionado e repartido com as estruturas existentes nas casas dos advogados; e tudo isso ainda precisa ser coordenado com formas de automotivação, técnicas de concentração e ferramentas de ajuda pessoal em tempos de profundas mudanças nas relações pessoais e no cotidiano. Aqui, nossa sincera empatia com aqueles que tem seus filhos pequenos e dividem suas atividades profissionais com a dedicação aos pequenos na difícil missão de integração do “home office” ao “home schooling”. E compreendam a dificuldade como uma benção àqueles que continuaram empregados em um país de 14 milhões de desempregados. Seguimos então.

As mudanças também foram sentidas no trato com o cliente. Hoje, tanto a captação quanto a interação se dão, predominantemente, pela própria rede, através de sites especializados e por teleconferências e videoconferências. A tendência, portanto, é que os relacionamentos se desenvolvam neste ambiente virtual, o que pode criar uma maior impessoalidade. Há quem aposte, ainda, na redução dos valores cobrados pelos serviços advocatícios prestados, já que o custo será igualmente reduzido em razão da economia com espaço físico, transporte e serviços complementares, por exemplo, ao passo que há um potencial aumento de produtividade, já que as reuniões, audiências e julgamentos *online* permitem que o advogado esteja “em mais lugares” num único dia.

Ainda, vislumbrou-se uma maior abertura da classe para as inovações tecnológicas. Os advogados, que tradicionalmente eram fechados a mudanças, passaram a considerar os avanços digitais como fundamentais. Até os mais conservadores estão adquirindo um conhecimento sobre ferramentas tecnológicas e aplicativos que dificilmente deixarão para trás.

O impacto da pandemia sobre a atividade perante as Cortes Superiores merece um destaque relevante. Brasília tem suas particularidades, inerentes ao provincianismo da pequena cidade grande ou da grande cidade pequena, como preferirem. Os aspectos geográficos e sociais da atuação perante os Tribunais Superiores foram redimensionados. A grande maioria dos Ministros, em um primeiro momento, adotou a reclusão e o acesso aos seus gabinetes para despachos complexos ou consultas rotineiras foram suspensos. Gradativamente houve alguma retomada (ainda não completa) e o contato pessoal foi substituído por despachos telefônicos ou, em raras hipóteses, por despachos por ferramentas de videoconferência.

Os Tribunais experimentaram um estupendo aumento da produtividade, o que poderia ser positivo. Contudo, esse aumento foi recebido com extrema preocupação

por parte da categoria. Afinal, o papel do advogado no desenvolvimento do seu mister constitucional sempre teve seu valor e não vem sendo exercido na sua completude; a atuação na “linha de frente”, pautada pelo espírito republicano, sempre foi um potente modulador da legalidade/constitucionalidade de decisões. A diminuição da atuação do advogado, em outras palavras, gerou decisões rápidas, porém menos informadas e menos cautelosas.

Tal fato tem provocado reações, e os recursos tecnológicos terão papel fundamental aqui. Não se prega um retrocesso digital, mas não se pode descuidar da pacificação social com justiça, que muitas vezes depende do olho-no-olho, da genuína preocupação do julgador em estar na presença das partes e de seus procuradores.

As medidas adotadas pelo Poder Judiciário com o intuito evitar a paralização dos atos processuais em tempos de pandemia são louváveis. No entanto, em alguns casos, não se recomenda que a audiência de instrução, por exemplo, ocorra por videoconferência, com a oitiva virtual das partes e de suas testemunhas.

Lembre-se que o Código de Processo Civil prevê a realização de uma série de atos formais que devem ser controlados diretamente pelo juiz da causa, tais como o necessário respeito à incomunicabilidade das testemunhas (CPC, art. 456), a expressa vedação ao acompanhamento do depoimento por quem ainda não depôs (CPC, art. 386, § 2º) e a proibição do depoimento pré-arranjado ou apoiado em escritos previamente preparados e fornecidos à testemunha (CPC, art. 387).

Sem o amplo conhecimento do espaço físico em que a audiência ocorrerá, torna-se plenamente possível o acesso antecipado de uma testemunha ao depoimento de outra, a instrução e condução da testemunha e até mesmo a utilização de mecanismos que possam macular a lisura do depoimento testemunhal, tais como o uso de ponto eletrônico ou teleprompter.<sup>1</sup>

Na mesma linha, alguns magistrados pedem que os despachos e memoriais sejam gravados em áudio; outros permitem que os despachos e memoriais sejam gravados em vídeo; há, ainda, a hipótese de sustentação oral gravada ou então de sustentação oral apresentada em julgamentos telepresenciais. Tal realidade gera impactos relevantes de duas ordens.

Primeiro, todo escritório precisa desenvolver uma estrutura de “estúdio” para gra-

---

1 Equipamento acoplado às câmeras de vídeo que exhibe o texto a ser lido por aquele que está lendo o sendo filmado.

vação ou apresentação *online* de razões. Decerto que nem todos terão os recursos, mas todos precisam estar cientes do diferencial de uma gravação ou de um ambiente adequado para a sustentação oral. Todos somos capturados por materiais publicitários mais bem desenvolvidos quando assistimos televisão e o mesmo se dará no exercício profissional da advocacia.

Segundo, Brasília deixará, por ora, de ser uma ilha. Qualquer advogado no Brasil terá, em tese, condições de acessar as ferramentas inerentes à atividade de convencimento de Ministros de Tribunais Superiores. E os advogados de Brasília também acessarão clientes localizados em todo o Brasil. Essa afirmação é marcante na relação Brasília-Brasil, mas se aplica obviamente a qualquer advogado e a qualquer Tribunal da federação.

É claro que isso amplia, em alguma medida, o acesso à justiça. Mas o lado negativo da mesma moeda é que a tecnologia no Brasil não está no auge do seu desenvolvimento e ainda não alcança toda a população de maneira equânime. Além disso, a realidade financeira e econômica dos advogados no país é bastante desequilibrada; alguns sequer têm acesso à internet ou a computadores adequados, o que pode tornar ainda mais utópica a busca pelo Judiciário. O mesmo se diz em relação à atividade prestada nos diversos Foros e Varas brasileiras. A tecnologia disponível em cada estabelecimento do Poder Judiciário pode ser muito diversa e propiciar a entrega da prestação jurisdicional de maneira muito dispare, aprofundando diferenças.

Em meio de todos esses ajustes, os advogados foram ainda colocados à prova. O caso da invasão do Superior Tribunal de Justiça por hacker, com a derrubada do sistema por criptografia (ransomware), gerou pânico para a categoria. Em tempos de processos digitais, a invasão trouxe à tona outras preocupações, em especial a segurança da informação em processos digitais.

Sabe-se do imenso investimento na digitalização e sistema de proteção contra invasões, bem como em sistemas de backup (como se sabe, temia-se que até mesmo o backup do Superior Tribunal de Justiça teria sido afetado). Esses ataques têm se multiplicado, com advogados sofrendo invasões semelhantes em seus escritórios. Ou seja, a preocupação com investimentos em proteção de dados está em todas as pontas.

Advogados reabriram o CPC em uma parte pouco utilizada: o incidente de restauração de autos. Para lá da jocosidade sobre o empoeirado instituto está a necessidade da sua adaptação ao processo digital, a manutenção de backups, pelos Escritórios, dos processos digitais (com a lembrança das antigas pastas físicas de “reprodução dos autos”),

os custos de armazenamento calculado em terabytes e a preservação de metadados de arquivos para conferência de autenticidade possível.

Há ainda o reflexo sobre a captura, pelos hackers, do sistema principal e, portanto, sobre a captura de processos tarjados de confidenciais que, por consequência, contêm informações sigilosas. O tema convida à reflexão as avaliações de riscos às partes do processo de exposição e eventualmente negociação espúria dessas informações em mercados paralelos ilegais, bem como sobre a responsabilidade do Estado por esse vazamento.

A pandemia vai acabar, mas seus impactos são definitivos. O mundo resultante dela será diferente e ela serviu como um catalisador dessas mudanças. O “home office”, em muitos casos, será a regra, e não mais a exceção. Os julgamentos telepresenciais não serão abandonados; a digitalização dos processos deverá ser acelerada e os investimentos com segurança de informação serão exponenciados. Cabe, portanto, aos advogados a missão de adaptação à nova forma de advogar.

## Os Impactos da Reforma Tributária na Advocacia

*Luiz Roberto Peroba,  
Otávio Henrique de C. Bertolino*

### I. Detalhamento do sistema tributário

A reformulação do atual sistema tributário nacional se tornou necessária, seja pela complexidade das normas, ou pela excessiva carga tributária. Esse sentimento não é diferente para os prestadores de serviços, em especial para os profissionais que exercem a advocacia.

#### **a) o advogado autônomo**

Para aquele advogado que atua de forma autônoma, seus proventos estão sujeitos basicamente à incidência do Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF), da Contribuição para o Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) e do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

Com relação ao IRPF, que incide sobre todos os recebimentos do advogado autônomo, a alíquota pode variar entre 7,5% até 27,5%, a depender da faixa de rendimentos a que se enquadre o contribuinte, segundo a tabela progressiva prevista na Instrução Normativa (IN) RFB nº 1.558/15.

No que se refere à contribuição ao INSS, a Lei nº 8.212/91 determina que o advogado autônomo se enquadre como contribuinte individual, devendo recolher a contribuição à alíquota de 20% sobre o salário de contribuição. Quanto ao ISSQN, o advogado, na condição de prestador de serviços, pode recolher o imposto ao município em que se localiza seu estabelecimento, sob o regime de tributação fixa em bases anuais, conforme já decidiu o STF no julgamento do RE 940.769.

#### **b) as sociedades de advogados**

Além dos profissionais que atuam como pessoa física (autônomos, por exemplo), temos as Sociedades de Advogados que são tributadas como pessoas jurídicas em geral

e divididas em três regimes tributários de acordo com a forma de apuração. Tais regimes são: o Simples Nacional, o Lucro Presumido e o Lucro Real.

### **b.1) o simples nacional**

É possível optar pelo Simples Nacional as sociedades de advogados que tenham faturamento anual de até 4,8 milhões de reais, de modo que a escolha por esse regime de apuração implica no recolhimento mensal do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep), INSS e ISSQN. Nessa sistemática de apuração as alíquotas podem variar de 4,5% a 33%, a depender do faturamento anual do escritório.

### **b.2) o lucro presumido**

Na modalidade de lucro presumido, os tributos devidos pela pessoa jurídica são calculados tomando-se como base o lucro estimado/presumido em determinado percentual da receita bruta indicada pelo escritório, e podem optar por essa modalidade de apuração as pessoas jurídicas que detém receita bruta anual de até 78 milhões de reais.

As sociedades de advogados que optam pelo lucro presumido, o percentual de presunção aplicável é de 32% da receita bruta auferida no período de apuração, sobre o qual incide a alíquota de 15% e um adicional de 10% sobre a base de cálculo que ultrapassar 20 mil reais mensais no que se refere ao cálculo do IRPJ. Sobre essa mesma base de cálculo incide também a CSLL, cuja alíquota é de 9%.

Além disso, o recolhimento das contribuições sociais para optantes do lucro presumido terá aplicação de alíquota de 0,65% para a contribuição do PIS/Pasep e 3% para a COFINS, ambos incidentes sobre a receita bruta auferida pela sociedade. A Contribuição ao INSS será aplicada à alíquota de 20% sobre as remunerações pagas a empregados e trabalhadores avulsos, ao passo que o ISSQN, que tem como fato gerador a prestação de serviços, é recolhido usualmente sob o regime de tributação fixa em bases anuais, de acordo com o município que se localiza a sociedade.

### **b.3) o lucro real**

Finalmente, o lucro real, modalidade de apuração ainda mais complexa que as citadas anteriormente, é obrigatória para os escritórios de advocacia com faturamento

anual superior a 78 milhões de reais e que exige uma minuciosa análise contábil mensal.

Nessa modalidade, o IRPJ é calculado sob a alíquota de 15% (mais 10% sobre o montante que ultrapassar 20 mil reais mensais) sobre o lucro líquido apurado na escrituração contábil. A CSLL, por sua vez, terá sua base de cálculo apurada nos mesmos moldes do IRPJ, com alíquota de 9%.

Para os optantes do lucro real, a contribuição para o PIS/Pasep terá alíquota de 1,65% sobre a receita bruta mensal da sociedade, incidindo sobre essa mesma base de cálculo a alíquota de 7,6% referente à COFINS. No que se refere à Contribuição ao INSS e ao ISSQN, incidirão aos optantes pela sistemática do lucro real a mesma sistemática de apuração e cobrança aplicável às sociedades de advogados optantes pelo Lucro Presumido.

Dessa breve análise sobre a tributação na advocacia já foi possível constatar a complexidade do nosso sistema tributário, sendo consenso a necessidade de reforma ampla desse atual sistema. Nesse sentido, são três as propostas de reforma que estão tramitando no Congresso Nacional e que visam alterar o sistema tributário sobre o consumo.

## **II. As Propostas de Reforma Tributária**

143

### **a) A PEC 45**

A Proposta de Emenda à Constituição 45/2019, de autoria de Deputado Federal Baileia Rossi, inspirada em estudos realizados pelo Centro de Cidadania Fiscal (CCF), prevê a criação do IBS (Imposto Sobre Bens e Serviços) em substituição a 5 (cinco) tributos: IPI, ICMS, ISS, COFINS e PIS. A alíquota estimada seria de 25%.

### **b) A PEC 110**

Já a Proposta de Emenda à Constituição 110/2019, de autoria de diversos Senadores e iniciativa do então Deputado Federal Luiz Carlos Hauly, também pretende instituir o Imposto sobre Bens e Serviços e o Imposto Seletivo sobre Bens e Serviços em substituição a 9 (nove) tributos: IPI, IOF, PIS, Pasep, COFINS, CIDE-Combustíveis, Salário-Educação, ICMS e ISS.

### **c) O Projeto da CBS**

Visando destravar o debate no Congresso Nacional em meio à pandemia do Covid-19, o Governo Federal apresentou o Projeto de Lei nº 3.887/19 que pretende unificar

o PIS e a COFINS criando a CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços) não-cumulativa, com direito a crédito, à uma alíquota única de 12%.

É o momento importante para a sociedade refletir sobre a pesada carga tributária, em especial pelos vários regimes de tributação existentes e alíquotas diferenciadas previstas em nosso complexo sistema tributário.

Nesse aspecto se enquadram as sociedades de advogados, que podem sofrer majoração da carga tributária caso alguma dessas propostas seja aprovada sem os ajustes necessários. No caso das sociedades optantes pelo Simples Nacional, o cenário não se altera muito, mas o impacto financeiro da proposta do Governo Federal para aquelas sociedades que optarem pelo lucro presumido será considerável, uma vez que a alíquota do PIS/COFINS, atualmente em 3,65%, passará na CBS para 12%, com a possibilidade da tomada do crédito.

Importante destacar que um aumento repentino na tributação dos serviços jurídicos poderá ser repassado aos clientes, impactando diretamente na demanda dos serviços e indiretamente em vários setores da economia que pode variar a depender do prazo de transição aprovado para a implementação de qualquer das propostas acima.

### III. Sugestões de Alterações nas Propostas

Nesse contexto, como forma de mitigar os impactos gerados por um possível aumento na carga tributária, principalmente no que se refere à atividade dos profissionais da advocacia, o Conselho Federal da OAB apresentou, em 3.8.2020, uma proposta de alteração do PL n° 3.887/19.

Entre os pontos principais dessa proposta, merecem destaque: **(i)** o aumento do rol de isenções da CBS; **(ii)** o aumento escalonado da alíquota para profissionais liberais, de modo que a alíquota de 12% da CBS seria devida apenas a partir de 2026; **(iii)** alteração no texto no que se refere ao creditamento da CBS; **(iv)** a exclusão da CBS das perdas com inadimplência; **(v)** repasse compulsório do tributo no preço aos contratos vigentes; e **(vi)** a adoção de um prazo para o ressarcimento em espécie do crédito eventualmente acumulado.

Além disso, merece destaque também a emenda substitutiva global n° 144 à PEC 110/2019, mais conhecida como SIMPLIFICA JÁ. O projeto prevê principalmente a uniformização do ISS no nível municipal e do ICMS no nível estadual, alterações nas regras do PIS e COFINS e a desoneração das folhas de pagamento.

Pela proposta desse projeto, o ISS de cada município seria unificado em um ISS nacional, o ICMS dos Estados também daria lugar a um imposto de nível nacional, o PIS e a COFINS seriam englobados em uma única contribuição sobre o valor adicionado federal, e o IPI passaria a figurar como um imposto seletivo.

Além das especificidades mais técnicas dessa proposta, é de se destacar que o SIMPLIFICA JÁ tem como objetivo uma divisão mais equilibrada dos resultados, sem aumentos expressivos em certos setores da economia, principalmente pelo fato de aliviar os tributos que incidem sobre a folha salarial das empresas.

Independentemente da proposta de reforma tributária que será encaminhada para debate e aprovação, é de extrema relevância que a advocacia permaneça vigilante e participe das discussões no Congresso Nacional.



**SECCIONAIS**



## **Audiências Virtuais na Justiça do Trabalho. Uma novidade que veio para ficar**

*Paula Pereira Pires*

*Kayky Henrique da Silva Santos*

O ano de 2020 trouxe consigo mudanças significativas na vida das pessoas em todo o mundo. Com o advento da pandemia do COVID-19, medidas de distanciamento social foram impostas pelas autoridades públicas com o intuito de preservar a saúde das pessoas e conter o avanço do vírus e com isso, o isolamento social com o fechamento de espaços físicos no âmbito público e particular se tornaram uma constância e tendência por longos meses ao longo do ano.

Conseqüentemente, na medida em que as pessoas eram obrigadas a restringir o seu acesso a ambientes e evitar o contato físico com outras pessoas, no âmbito do Poder Judiciário foram adotadas medidas extremas, tendo inicialmente ocorrido a suspensão dos prazos processuais e do expediente dos diversos órgãos da justiça, seja de ordem federal ou estadual.

Com isso, a cultura do *home office*, que já era utilizada pelo Poder Judiciário por diversos de seus colaboradores, passou a ser adotada de maneira mais frequente, uma vez que essa era a forma mais adequada de se adaptar o serviço diante do isolamento social pelo qual todo o mundo estava e está enfrentando.

Ato contínuo, várias foram as Resoluções do Conselho Nacional de Justiça visando regulamentar o trabalho remoto de seus servidores e com o tempo, os diversos órgãos do poder judiciário passaram a adotar de maneira firme essa forma de trabalho, fazendo com que as atividades jurisdicionais, sobretudo os prazos processuais antes suspensos, pudessem retornar com segurança e sem impactar na produtividade dos servidores, viabilizando o andamento razoável dos processos, a segurança jurídica, dentre outros princípios processuais.

Especificamente na seara trabalhista, chama-se a atenção para as normas específicas oriundas do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, tendo editado e publicado atos conjuntos dos quais se destaca o ato conjunto CSJT.GP.CGJT nº 6 de 05 de maio

de 2020 dando uniformização e consolidação às diversas medidas que foram adotadas pela Justiça do Trabalho em todo o Brasil, abrangendo, inclusive, todos os seus graus de jurisdição.

O referido ato conjunto de maneira geral proibiu o expediente presencial nos órgãos da Justiça do Trabalho e manteve o trabalho remoto para os seus servidores até que nova deliberação fosse feita.

Nesta senda, inegavelmente todos aqueles que utilizavam ou dependiam da Justiça do Trabalho de alguma forma foram impactados. Advogados e partes tiveram que se adaptar para realizar diligências e buscar atendimento por meio de telefones ou e-mails; magistrados e servidores passaram a trabalhar exclusivamente de maneira remota devendo cumprir suas obrigações e metas com o mesmo esmero e competência corriqueiros.

Há de se destacar ainda que alguns aspectos fáticos colaboraram para que essa mudança de paradigmas e formas de labor pudessem ser realizadas de maneira rápida e concreta. Dentre esses aspectos, vale destacar o fato de que a Justiça do Trabalho já utiliza o processo judicial eletrônico há anos, tendo realizado ainda a migração de seus processos físicos para o meio virtual de maneira acelerada desde 2013, fazendo com que a marcha processual dessas demandas pudesse ser tocada com poucos ou nenhum percalço. Ressalte-se também a utilização do uso do aplicativo “whatsapp” para negociar conciliações, e fazer notificações também.

Vale destacar ainda que o trabalho remoto para alguns servidores da justiça do Trabalho já era uma realidade antes mesmo da pandemia, sendo esse um modelo de trabalho utilizado com sucesso e que agora somente ganhou força e popularidade.

Dessa forma, com exceção os processos que ainda têm partes físicas não migradas para o meio eletrônico, os processos no âmbito da justiça do trabalho não tiveram qualquer prejuízo no que diz respeito ao andamento quando da retomada da contagem dos prazos processuais.

Contudo, em que pese o sucesso quanto ao trabalho remoto e grande produtividade dos seus servidores, a impossibilidade de acesso aos estabelecimentos da justiça impedia também a realização de ato processual do mais importante: a realização de audiência com a presença das partes<sup>1</sup>.

De acordo com o já citado ato conjunto CSJT.GP.CGJT nº 6 de 05 de maio de 2020,

---

1 O assunto foi tratado em evento realizado pelo CESA Bahia, em 14/05/2020, com o Juiz do Trabalho, Dr. Adriano Costa, que está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vBRz2wCU4YQ&t=1581s>.

as atividades essenciais para a manutenção mínima da justiça do Trabalho de 1º e 2º graus são, dentre outras, a realização de audiências e sessões telepresenciais de julgamento e os serviços de apoio correlatos, de modo que os gestores de tais serviços tiveram que organizar a metodologia de prestação em regime de trabalho remoto.

No que tange especificamente às audiências por meio telepresencial, importante o destaque para que fossem observadas e consideradas as dificuldades de intimação de partes e testemunhas, de modo que o ato somente poderia ser realizado quando fosse possível a participação das partes.

Inegavelmente, o Brasil é um país com desigualdades sociais reais e presentes em todo o seu território. Imaginar que todas as partes que acessam a Justiça do Trabalho têm a mesma capacidade técnica e de acesso à internet e meios para tal, é o mesmo que negar a conjuntura desigual que paira a sociedade do país. É fato que o acesso à justiça é um dos direitos humanos fundamentais, previsto no artigo 5º, inciso XXXV, que estabelece que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” e deve ser respeitado.

Ocorre que nem todas as pessoas, portanto, tem à sua disposição conexão estável à internet, espaço adequado para realizar sessões com estrutura mínima, inclusive. Sem falar da dificuldade enfrentada por alguns advogados, uma vez que a audiência por videoconferência exige do profissional um conhecimento mínimo de informática, conhecimento este a que alguns desses profissionais não estão acostumados. Nesse diapasão, há quem acredite que, indiretamente, a realização de audiência telepresencial seja uma excludente de acesso à justiça. Porém, essa premissa resta equivocada. Senão, observe-se.

Primeiramente, há de se ponderar que as desigualdades sociais são uma dificuldade que está longe de ser sanada, contudo, o avanço tecnológico e a acelerada mudança dos costumes causada pelo “novo normal” decorrente dos hábitos gerados com a pandemia, fazem com que tais artifícios sejam inseridos de maneira corriqueira no dia-a-dia das pessoas, razão pela qual, diante do sucesso com que estão sendo realizadas, as audiências telepresenciais certamente não serão mais esquecidas e constituem verdadeiro facilitador do acesso à justiça se for observada a redução de custos e de tempo para que as partes possam participar das sessões.

O sucesso em comento diz respeito ao fato de que, como dito alhures, a produtividade do judiciário trabalhista foi mantida e até melhorada, conforme amplamente divulgado pelo TST por meio de painéis e gráficos, facilmente encontrados nos sites dos

Tribunais Regionais do Trabalho e as audiências telepresenciais vem sendo realizadas sem qualquer percalço aparente.

Comumente, toda mudança gera espanto e resistência, muito se falou do iminente risco de quebra da incomunicabilidade dos depoentes e testemunhas ao realizarem o ato em locais distintos e sem a fiscalização plena do Juízo e demais.

A realização de audiência de instrução telepresencial submete as partes, juízo e advogados a riscos e insegurança jurídica que podem trazer prejuízos irreversíveis e situações de grande vulnerabilidade aos envolvidos além de ofensa ao devido processo legal, à ampla defesa e às prerrogativas asseguradas no Estatuto da Advocacia, o que pode ser prejudicado em uma audiência telepresencial onde os advogados, partes, testemunhas e juízes estarão em locais completamente distintos, sem que nem os advogados e nem mesmo o juiz possam exercer a fiscalização e convalidação dos atos praticados.

Não há como controlar se a parte ou a testemunha estará recebendo instruções sobre como responder as perguntas; não há como controlar se a transmissão vier a ser interrompida propositalmente se a parte ou testemunha começar a responder as perguntas de forma contrária aos seus interesses, entre diversas outras situações que acarretam o mais absoluto estado de incerteza e insegurança jurídica, além de possíveis graves e irreversíveis prejuízos às partes.

Ocorre que, sopesadas tais considerações, o fato é que durante a pandemia, os processos precisavam ter a sua continuidade e a realização de audiências telepresenciais foi a solução para que a marcha processual não estagnasse até a possibilidade da retomada das atividades presenciais da Justiça.

Destarte, há previsão legal expressa para o uso de videoconferência na prática de atos processuais, inclusive colheita de prova em audiência, sustentação oral, como se observa nos arts. 236, §3º, 385, §3º e 453, §1º e §2º, 937, §4º todos do CPC, perfeitamente aplicáveis supletivamente ao processo do trabalho, por força do artigo 15 do CPC e artigo 769 da CLT.

Objetivamente, advogados, partes, magistrados e servidores se empenharam e em um trabalho de colaboração mútua, de maneira veloz, conseguiram se adaptar à nova realidade, fazendo com que as audiências telepresenciais ganhassem força perante a necessidade de se fazer com que o serviço da justiça continuasse.

Dessa forma, a resistência inicial foi superada e, como dito, acredita-se que as audiências telepresenciais são uma realidade que veio para permanecer no âmbito da

Justiça do Trabalho, trazendo inovações diversas, e muitas são as possibilidades geradas, de modo que a Justiça do trabalho, especificamente, vem provando mais uma vez a sua vanguarda e seu poder de adaptação às mudanças, veementemente comprovadas desde a implementação do processo judicial eletrônico em todas as suas jurisdições, hoje abrangendo 100% delas.<sup>2</sup>

A economia processual com a possibilidade de se colher depoimento de partes e testemunhas por meio de videoconferência tornará em desuso os procedimentos de cartas precatórias inquiritórias, por exemplo. O acesso à justiça se torna mais amplo, possibilitando às partes o ingresso de reclamação trabalhista fora do seu domicílio, o que só se tornou realidade por causa do processo judicial que tramita por meio eletrônico, sem precisar enfrentar uma exceção de incompetência territorial ou mesmo revelias ou arquivamentos por ausência das partes ou impossibilidade de comparecimento físico. A atuação judicial não precisa mais ser feita em uma determinada cidade para que os atos aconteçam, uma vez que os processos são acessados pelo computador de qualquer lugar do mundo.

Para as partes que não têm acesso a meios telemáticos, ou mesmo à internet, há a opção da audiência híbrida, com a presença da parte em local designado pelo Juízo com todo o aparato tecnológico disponibilizado pela própria justiça.

Contudo, há de se ressaltar que a audiência telepresencial é a regra atual devido às necessidades sanitárias de isolamento social, mas, como dito, acredita-se que será uma alternativa para substituir o modelo de audiência presencial sempre que for possível ou necessário, obedecendo a complexidade da causa, disponibilidade das partes, dentre outros critérios a serem observados.

A audiência telepresencial por videoconferência, cuja previsão legal dista de 2015 com o Código de Processo Civil, veio, com mais força em razão da pandemia do coronavírus mas, veio para ficar. Seus expressivos resultados na sociedade farão com que essa inovação seja incorporada em definitivo no Processo do Trabalho, e mesmo após a superação desse momento, a utilização dos meios tecnológicos continuará a ser utilizada.

---

2 ([https://www.tst.jus.br/web/pje/inicio/-/asset\\_publisher/eHl8/content/processos-recebidos-na-justica-do-trabalho-ja-sao-100-eletronicos](https://www.tst.jus.br/web/pje/inicio/-/asset_publisher/eHl8/content/processos-recebidos-na-justica-do-trabalho-ja-sao-100-eletronicos)).

## Referências Bibliográficas

Código de Processo Civil. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato\\_2015-2018/2019/lei/13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato_2015-2018/2019/lei/13105.htm). Acesso em 29 de novembro de 2020.

Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 29 de novembro de 2020.

GAIA, Fausto Siqueira, MORAES camila miranda de, SILVA karla yacy carlos da. Audiências por vídeo conferência na justiça do trabalho. Disponível no google acadêmico. Acesso em 29 de novembro de 2020.

Disponível em: ([https://www.tst.jus.br/web/pje/inicio/-/asset\\_publisher/eHI8/content/processos-recebidos-na-justica-do-trabalho-ja-sao-100-eletronicos](https://www.tst.jus.br/web/pje/inicio/-/asset_publisher/eHI8/content/processos-recebidos-na-justica-do-trabalho-ja-sao-100-eletronicos)). Acesso em 28 de novembro de 2020.

Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=ba21c495-77c8-48d4-85ec-ccd2f707b18c&sheet=b45a3a06-9fe1-48dc-97ca-52e929f89e69&lang=pt-BR&opt=currsel&select=clearall>. Acesso em 28 de novembro de 2020

Disponível em: <https://www.oabrs.org.br/noticias/cnj-entende-que-audiencias-telepresenciais-na-justica-trabalho-so-devem-ocorrer-concordancia-das-par/44924>, Acesso em 28 de novembro de 2020.

Disponível em: [http://www.csjt.jus.br/web/csjt/inicio/-/asset\\_publisher/ECs3/content/id/7826724?\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_ECs3\\_redirect=http%3A%2F%2Fwww.csjt.jus.br%2Fweb%2Fcsjt%2Finicio%3Fp\\_p\\_id%3Dcom\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_ECs3%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_ECs3\\_cur%3D0%26p\\_r\\_p\\_resetCur%3Dfalse%26\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_ECs3\\_assetEntryId%3D7826724](http://www.csjt.jus.br/web/csjt/inicio/-/asset_publisher/ECs3/content/id/7826724?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_ECs3_redirect=http%3A%2F%2Fwww.csjt.jus.br%2Fweb%2Fcsjt%2Finicio%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_ECs3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_ECs3_cur%3D0%26p_r_p_resetCur%3Dfalse%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_ECs3_assetEntryId%3D7826724). Acesso em 28 de novembro de 2020.

Disponível em: [https://www.conjur.com.br/2020-jul-28/motejunas-audiencias-telepresenciais-justica-trabalho#\\_ftnref2](https://www.conjur.com.br/2020-jul-28/motejunas-audiencias-telepresenciais-justica-trabalho#_ftnref2). Acesso em 28 de novembro de 2020.

## Resolução *on-line* de Conflitos: uma visão para além dos tempos atuais

Tiago Asfor Rocha Lima

Gustavo Favero Vaughn

### I.

Quando se pensa em processo, aqui entendido como o meio jurisdicional para se resolver conflitos sociais, logo vem à mente a imagem de um edifício com acabamentos luxuosos e ornamentados, construído em estilo neoclássico com toques de barroco, tal como o Palácio da Justiça, sede do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Ou, ainda, um moderno edifício, idealizado por um dos mais conceituados arquitetos brasileiros, qual seja, do Superior Tribunal de Justiça, presenteado com os valiosos trabalhos de Oscar Niemeyer, Marianne Peretti (vitral “A Mão de Deus”; Fachada do STJ), Vallandro Keating (mural “O homem é a medida de todas as coisas”) e Athos Bulcão (mural de azulejos).

Associada às imagens das construções civis de Tribunais localizados ao redor do Brasil (e mundo afora), a ideia de resolução de conflitos costuma também carregar consigo uma cena clássica, presente em filmes norte-americanos que versam sobre temas jurídicos, que é a de uma sala de julgamento onde se encontram os juízes togados, extremamente formais e sisudos, as partes e seus respectivos advogados, sempre bem vestidos, preparados para defender oralmente os interesses de seus clientes.

O que essas referências têm em comum? Todas elas tratam a Justiça como um lugar, um espaço físico que guarda liturgias e peculiaridades próprias, que vão desde a forma da construção civil de um edifício até o comportamento das pessoas.

A resolução *on-line* de disputas (em inglês, *online dispute resolution*, conhecida pelo acrônimo “ODR”<sup>1</sup>), que vem ganhando espaço de discussão no meio jurídico nos

---

1 “A ODR, incorporação de tecnologias de informação e comunicação às diferentes formas de resolução de conflitos, carrega promessas ambiciosas. Assim como as tecnologias que a alimentam, ela pode transformar o mundo, redesenhar instituições e reconstruir relacionamentos; em síntese, pode promover acesso à

últimos anos, apresenta-se como uma verdadeira quebra desse paradigma do sistema de Justiça como um lugar, um espaço físico. Nesse sentido, vale destacar a interessante colocação do Justice Constandinos Himonas, da Suprema Corte de Utah (EUA), que certa feita, numa palestra, consignou: *Justice is a thing. Justice is not a place.*<sup>2</sup>

Essa frase do Justice Himonas diz muito sobre como a Justiça tem sido refletida nos últimos anos e convida-nos a inúmeras meditações. Talvez a principal delas seja repensar a visão clássica do sistema de Justiça, passando a enxergá-lo como algo além dos belos Tribunais, algo que ultrapassa as fronteiras da imagem do advogado diante da tribuna tentando convencer o juiz que preside a sessão de julgamento de que o direito de seu cliente é verossímil.

É nesse momento que entra em cena a resolução on-line de disputas, bem traduzida nas palavras de Warren Burger, ex “Chief Justice” da Suprema Corte norte-americana<sup>3</sup>: *The notion the most people want black-robed judges, well-dressed lawyers, and fine paneled courtrooms as the setting to resolve their dispute is not correct. People with problems, like people with pains, want relief, and they want it as quickly and inexpensively as possible.*

Observe-se, por relevante, que Warren Burger destaca a finalidade da prestação jurisdicional – resolver crises de direito material, pacificando as lides, quando possível – como sendo o que realmente importa diante de um conflito, independentemente de outros aspectos mais formais do sistema de Justiça. Lendo nas entrelinhas, quis ele dizer que não importa o modo como se resolve uma controvérsia (se presencialmente ou não, por exemplo), mas sim o resultado que se alcança com o fim da lide.

A resolução on-line de controvérsia rompe as fronteiras tradicionais do sistema de Justiça, uma vez que pressupõe a interação virtual entre os polos processuais e o juiz da causa, tornando despicienda a existência física de uma sala de audiências ou de julgamento, por exemplo. Em se tratando de ODR’s, a troca de manifestações escritas das partes é feita por uma plataforma digital, assim como se dá a comunicação

---

Justiça sem precedentes.” – Daniel Arbix e Andrea Maia, Resolução on-line de disputas, In: Bruno Feigelson, Daniel Becker e Giovani Ravagnani, *O advogado do amanhã: estudos em homenagem ao professor Richard Susskind*, São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p. 96.

2 Frase citada por Colin Rule em: Using online dispute resolution to expand access to justice, *Oklahoma Bar Journal* – OBI 90, p. 26 (2019).

3 Warren E. Burger, *Our vicious legal spiral*, 16 *Judges J.* 23, 49 (1977).

dos atos processuais emanados do juiz (v.g., intimações, despachos, decisões em geral, etc.). As sessões de julgamento igualmente acontecem por meio virtual, permitindo que os interessados delas participem de qualquer lugar (desde que tenham uma boa conexão de internet), com isso mitigando os custos do processo e otimizando o tempo dos envolvidos.

A propósito do tema, convém transcrever um trecho do brilhante livro *Tomorrow's Lawyers*, de Richard Susskind, um dos maiores estudiosos no mundo sobre direito e tecnologia, que ilustra, embora com outras palavras, o que se disse até aqui: *In a virtual court, one or more judges sit in some kind of hearing room, dispensing justice in the traditional manner. The brak from tradition is that some participants appear virtually across some video link rather than in person. But there are steps now being taken beyond the virtual hearing into the world of online courts and online dispute resolution (ODR). In this brave new world, no traditional courtroom is involved. Instead, the processo f resolving a dispute, especially the formulation of the solution, is entirely or largely conducted through the internet. A court becomes a service rather than a place.*<sup>4</sup>

## II.

157

Não há dúvidas quanto à viabilidade da resolução de disputas de maneira virtual. Na verdade, isso já ocorre há anos no Brasil. Basta imaginar que quase todos os atos processuais são praticados fora de uma sala de audiências ou de julgamento. Levando-se em consideração que a oralidade é um elemento em escassez no processo judicial brasileiro (na arbitragem isso é diferente), o contato entre advogados e juízes dá-se, na maioria dos casos, apenas através da troca de comunicações nos autos do processo, que atualmente são eletrônicos.

Nesse tocante, recorre-se mais uma vez aos pensamentos de Richard Susskind, que em seu mais recente livro, *Online Courts and the Future of Justice*, pontua: *When we are thinking about the desirability of judicial owrk being conducted outside a courtroom, it is Worth reminding ourselves that much of the serious thinking by judges on many cases has Always been conducted far from the courtroom, whether in chambers, at home, in a taxi, or on a walk. It has never been claimed, so far as I know, that judges should only be permitted*

---

4 Richard Susskind, *Tomorrow's lawyers: an introduction to your future*, 2. ed., Oxford: Oxford University Press, 2017, p. 111; destacou-se.

*to think when they are in a physical hearing room.*<sup>5</sup>

De fato, são poucos os momentos no curso de uma ação judicial que se exige dos advogados uma atuação *in loco*. Podemos pensar em algumas, que não necessariamente ocorrem em toda e qualquer hipótese: audiência de tentativa de conciliação, audiência de instrução, julgamento em grau recursal e reunião para despachar memoriais. Nessas circunstâncias, a interação física entre advogados e juízes é de suma importância, sobretudo quando se está diante da inquirição de uma testemunha ou sustentando oralmente as razões de recurso de um cliente.

Disso decorre que a maior parte de um processo judicial já acontece fora dos Tribunais, longe do espaço físico das instalações do Poder Judiciário; e nem por isso se diz que não se está fazendo Justiça. Com efeito, estão corretas as assertivas do Justice Himonas e Richard Susskind, no sentido de que a Justiça não pode ser definida como um lugar, mas antes, e primordialmente, como algo, como um serviço.

Sendo assim, um serviço, a Justiça pode ser prestada aos jurisdicionados de qualquer lugar, a qualquer momento, ainda que o juiz da causa e os advogados que postulam em nome de seus clientes não estejam num mesmo espaço físico. Daí a importância da resolução on-line de disputa, que permite exatamente isso, essa concretização da Justiça à míngua de um endereço postal.

Para além da virtualização dos autos dos processos – implementada há anos, de forma pioneira, pelo Superior Tribunal de Justiça –, a qual foi fundamental para avançarmos no tema “resolução on-line de disputas”, pois facilitou e agilizou a interação entre o juiz e os agentes da relação processual, os Tribunais brasileiros, de instâncias ordinária e excepcional, passaram a adotar o julgamento virtual de determinados recursos (embargos de declaração e agravo interno, por exemplo), conforme previsão do regimento interno de cada Corte de Justiça.

Os julgamentos virtuais tornaram-se rapidamente uma realidade no direito brasileiro, garantindo celeridade ao trâmite dos processos judiciais e, por conseguinte, permitindo aos magistrados que dessem maior vazão ao sem-número de demandas ainda pendentes de apreciação no acervo. Mas é claro que nem tudo são flores. Se, de um lado, os julgamentos virtuais contribuem para a agilidade da prestação jurisdicional, por outro lado é preciso aprimorar a forma como tais julgamentos são realizados.

É que os julgamentos virtuais obstam, em regra, o amplo debate do processo pelo

---

5 Richard Susskind, *Online courts and the future of justice*, Oxford: Oxford University Press, 2019, p. 145.

órgão colegiado, este que talvez seja a grande vantagem de decisões proferidas por mais de um julgador, e não são públicos. O relator do recurso simplesmente redige seu voto e o insere no sistema virtual, para posterior validação dos demais magistrados, que têm prazos variados para concordar ou discordar do posicionamento do relator originário.

Nada obstante, podem quaisquer das partes – e, em alguns casos, os próprios juízes – se insurgirem contra o julgamento virtual, requerendo que a deliberação sobre o caso se dê presencialmente em sessão solene. Essa regra é imprescindível para o bom funcionamento do julgamento virtual, ao menos no formato que temos no Brasil, pois não torna imutável o formato do julgamento (virtual ou presencial). Até mesmo porque é comum, em processos de relevo, que as partes se oponham à realização do julgamento virtual ou, se assim for necessário, como é no Superior Tribunal de Justiça, solicitem a retirada da pauta virtual para futura inclusão do feito na pauta presencial.

### III.

A resolução on-line de disputas também se aplica fora do Poder Judiciário. Aliás, a cada dia que passa cresce o número de plataformas integralmente virtuais que lidam com a solução de controvérsias, sobretudo aquelas mais simples, que envolvem soma financeira não tão elevada.

A Arbitranet e a Arbtrato são dois exemplos de plataformas digitais que são utilizadas por usuários para resolver disputas por arbitragem. Funciona como uma arbitragem presencial administrada por uma renomada instituição de arbitragem, mas com um procedimento muito mais simples e célere, além de ser, como já se disse, inteiramente virtual. As duas plataformas contam com um regulamento de arbitragem e uma lista de árbitros, e seus custos são excessivamente reduzidos em comparação às arbitragens presenciais. Interessante notar que na Arbitranet tudo – comunicações e deliberações – se resolve por um aplicativo autoexplicativo e os árbitros escolhem os casos que participarão a medida em que eles são cadastrados no sistema.

No que diz respeito à mediação, cite-se a MOL, a primeira plataforma de mediação on-line do Brasil. Trata-se de uma plataforma especializada na resolução, gestão e prevenção de conflitos, para pessoas físicas, empresas e instituições, cuja missão é trazer eficiência para o mercado jurídico e democratizar os métodos alternativos de solução de conflitos. A plataforma Youstice, por exemplo, é conhecida na Europa por ser adequada para solucionar disputas de consumo; nela, a parte que se diz lesada por outrem

faz uma reclamação on-line e a empresa reclamada, após ser notificada, pode negociar virtualmente uma saída amigável para o problema. Não havendo acordo entre as partes, a requerente pode solicitar que um terceiro neutro e imparcial (mediador) auxilie na resolução do conflito.

O Conselho Nacional de Justiça, na vanguarda dos métodos pacíficos de solução de lides, chegou a criar a plataforma Mediação Digital. A descrição do funcionamento da Mediação Digital é feita pelo próprio CNJ em seu site: “A Resolução CNJ 125/2010, que trata sobre a Política Judiciária Nacional de autocomposição de conflitos, determinou a criação de Sistema de Mediação Digital, para tentativa de solução de conflitos de interesses entre cidadãos e empresas. No sistema, as partes dialogam, avaliam os argumentos e, juntas, definem os pontos necessários para construção do acordo. Ao final das tratativas, o acordo pode ser homologado pelo Juiz. Em demandas que não estejam sendo discutidas na Justiça (não judicializadas), caso não haja acordo, é possível solicitar uma mediação presencial. Nesse caso, o Tribunal determinará o Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania em que a mediação presencial será realizada. Na versão 2.0, o Sistema passou a permitir também o tratamento de demandas judicializadas, ou seja, aquelas que estão sendo discutidas na Justiça.”

160

#### IV.

A resolução on-line de conflitos tornou-se, pois, o assunto do momento com a eclosão da pandemia do novo coronavírus.

Com a necessidade de distanciamento social, os Tribunais passaram a realizar sessões de julgamento por videoconferência, valendo-se de aplicativos antes não tão utilizados, mas que hoje são ferramentas indispensáveis (Zoom, Webex e Teams, por exemplo). Ao mesmo tempo em que magistrados passaram a proferir decisões falando para uma tela de computador, tablet ou celular, os advogados passaram a realizar sustentações orais e despachos da mesma forma. A interação virtual entre os partícipes do conflito foi a única saída encontrada para que o sistema de Justiça não ficasse totalmente offline – para usar aqui uma expressão tecnológica –, em prejuízo daqueles que se socorrem do Poder Judiciário.

O resultado da virtualização dos julgamentos tem sido surpreendente e mostra que o Poder Judiciário soube se adequar às necessidades do momento. A produtividade dos gabinetes dos juízes, desembargadores e ministros aumentou consideravelmente

desde o início da pandemia. Longe das Cortes de Justiça, serventuários e magistrados de suas casas tiveram condições de produzirem mais do que já produziam, sendo esse mais um elemento de corroboração das conclusões do Justice Himonas e Richard Susskind: a Justiça não é um lugar, mas sim um serviço.

Abre-se um parêntese breve para registrar que, diferentemente dos julgamentos virtuais de que se falou acima, nos julgamentos por videoconferência – que não deixam, ao cabo, de serem também virtuais – há uma efetiva e profícua interação entre advogados e magistrados, fazendo com que essa experiência seja bem próxima da experiência de um julgamento presencial, com a qual estamos todos acostumados.

Por óbvio, as audiências e reuniões por videoconferência estenderam-se aos mecanismos extrajudiciais de solução de controvérsias. Diversas audiências de arbitragem, seja para assinatura de Termo de Arbitragem, exposição de caso ou mesmo de instrução, foram realizadas virtualmente com êxito. Embora haja inconvenientes, a opinião geral da comunidade arbitral tem sido positiva a respeito das audiências virtuais. Essa impressão replica-se às reuniões de mediação, cuja sorte foi a mesma da arbitragem.

## V.

161

A resolução on-line de disputas é uma realidade que não mais tem volta; veio para ficar e, arrisca-se dizer, tem que ficar. E tem que ficar porque a solução virtual de conflitos é uma excelente opção para aqueles que assim preferirem ou para casos específicos, nos quais a presença física dos envolvidos na lide é dispensável. A Justiça, como dito e redito neste texto, não é um lugar, não se limita a um espaço físico; a Justiça aproxima-se bem mais de um serviço que decerto pode ser prestado a qualquer momento e em qualquer lugar.

Bem vistas as coisas, os conflitos sociais de há muito são praticamente resolvidos virtualmente em sua integralidade, longe das salas de audiência e julgamento. Não faria sentido se voltar contra a resolução on-line de disputas tendo em conta essa inquestionável premissa.

O que não se pode perder de vista, todavia, é o respeito aos direitos e às garantias fundamentais quando da resolução on-line de um conflito. Os princípios constitucionais do processo, por exemplo, em hipótese alguma podem ser desconsiderados, muito menos no âmbito das plataformas virtuais. A preservação deles é imprescindível para o sucesso da virtualização dos procedimentos jurisdicionais.

## Referências Bibliográficas

ARBIX, Daniel; MAIA, Andrea Maia. Resolução on-line de disputas, In: Bruno Feigelson, Daniel Becker e Giovani Ravagnani, *O advogado do amanhã: estudos em homenagem ao professor Richard Susskind*, São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

RULE, Colin. Using online dispute resolution to expand access to justice, *Oklahoma Bar Journal* – OBJ 90, p. 26 (2019).

BURGER, Warren E. *Our vicious legal spiral*, 16 Judges J. 23, 49 (1977).

SUSSKIND, Richard. *Online courts and the future of justice*, Oxford: Oxford University Press, 2019.

SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's lawyers: an introduction to your future*, 2. ed., Oxford: Oxford University Press, 2017.

## A inteligência artificial como instrumento de trabalho do advogado

*Giulio Cesare Imbroisi*

A factual revolução tecnológica vivenciada pelo meio social e também no campo profissional, traz à realidade a grande constância do modo pela qual a sociedade se desenvolve. No âmbito profissional, é perceptível a referida mudança, igualmente em se tratando do trabalho direto dos profissionais da advocacia.

Incorporada à revolução acima citada – apresentada por Klaus Schwab como a Quarta Revolução Industrial – se destaca a Inteligência Artificial – IA, comumente reconhecida em aparelhos tecnológicos, com a finalidade de dinamismo, praticidade e integralidade das funções. Na advocacia, sua funcionalidade já vem sendo aplicada para os mesmos fins em boa parte do mundo, como exemplo o ROSS Intelligence, integrado a banca de advocacia americana “Baker & Hostetler”.

O robô atualmente funciona de modo que minimize o trabalho e as atividades repetitivas do advogado no que compete a busca de informações, tendo em consideração que sua capacidade informacional é fonte para a dinamização no trabalho do advogado. De acordo com a *Forbes Magazine*, o Ross Intelligence foi criado a partir da IBM Watson, sistema de computação cognitiva.

**É bem verdade que a** pessoalização dos serviços, o frente a frente com o cliente, ouvindo e intervindo, a mão de consolação, o afeto, a compreensão do direito como instrumento de pacificação, e tantos outros detalhes inerentes à advocacia, jamais serão substituídos por uma máquina, mas, certo é que se trata de uma novidade que impactou e muito a área jurídica.

Aliás, muito se é discutido como a inteligência artificial poderá ser aplicada no trabalho do advogado, e conforme aduz Wilson Engelmann para a Associação dos Advogados de São Paulo- AASP, a referida tecnologia pode ser utilizada tanto como instrumento de revisão contratual, automatização de processos repetitivos, assim como ferramenta para elaboração de estratégias judiciais, e utilização dos algoritmos para padronização de análise acerca das decisões judiciais.

Como instrumento do advogado, a inteligência artificial é capaz de reduzir a so-

brecarga de revisão, uma vez que essa tecnologia tem por competência a parametrização de informações, sem dúvida um ganho de produtividade.

No Brasil, a referida tecnologia já vem sendo aplicada, e como modelo para isso é o sistema Sapiens, desenvolvido pela Advocacia Geral da União-AGU para assessorar os procuradores, de acordo com a própria base de dados da AGU. Dessa forma, o sistema de inteligência gerencia os documentos, e disponibiliza, de acordo com o conteúdo e tema solicitado, argumentos jurídicos em documentos anteriormente produzidos, para servir de base a novas produções.

Entretanto, a integração rápida e constante pode ocasionar a percepção de substituição de pessoas por máquinas. Todavia, levando em consideração a premissa da aplicação da IA para demandas massificadas, no que tange a área da advocacia, a função principal do advogado juntamente com sua qualificação e competência, é primordial para a execução correta da tecnologia.

Se pensarmos num mundo globalizado, onde a velocidade da informação atinge pontos cada vez mais incalculáveis até poucos anos atrás, somado à necessidade e vocação do ser humano pela busca incansável de soluções práticas e rápidas, a IA – apesar de já efetivamente instalada e operando no mercado – pode se tornar uma dor de cabeça incontável do ponto de vista técnico, ao se prever que em certo espaço de tempo, por si só será capaz de produzir efeitos contraditórios em casos polêmicos que mereçam uma análise mais fria e conjuntural dos fatos antes de se estabelecer uma sentença condenatória.

Cumprе salientar, por fim, que assim como vem ocorrendo na demais áreas, a inteligência artificial vem ocasionando mudanças na forma em que lidamos com o conhecimento e sua aplicabilidade na forma de trabalho, porém, a necessidade de atualização se torna fundamental, tanto no ensejo da praticidade, como para a finalidade de romper as barreiras do comodismo profissional que possam cercar os meios tradicionais da advocacia.

## **Bibliografia**

Felipe, Bruno & Perrota, Raquel. (2018). Inteligência Artificial no Direito – uma realidade a ser desbravada. Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias. p. 4,6,13. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadgnt/article/view/4136/0>. Acesso em: 06 nov.2020.

Site: <https://www.conjur.com.br/2016-mai-16/escritorio-advocacia-estreia-primeiro-robo-advogado-eua>.

Site: <https://www.aasp.org.br/em-pauta/a-revolucao-da-inteligencia-artificial-na-advocacia-brasileira/>.

Site: <https://alfonsin.com.br/os-impactos-das-novas-tecnologias-no-direito/>.



## O Agronegócio e o Desenvolvimento Econômico

Ronimárcio Naves  
Maurício Munhoz Ferraz

O Estado de Mato Grosso, por estar distante dos grandes centros industriais, financeiros e de serviços, sempre foi visto como um Estado brasileiro periférico em termos econômicos.

Apesar disso, Mato Grosso sempre contribuiu bastante com o desenvolvimento econômico nacional, desde o descobrimento do Brasil, inicialmente com atividades extrativistas, em especial de minérios (ouro e diamante) e madeira, posteriormente se transformando em um grande *player* da pecuária tradicional, e recentemente vem se consolidando como um Estado agrícola, graças ao avanço, em larga escala, de culturas como a soja, milho, algodão e da estruturação da pecuária industrial, bem como dos demais segmentos de criação e industrialização de proteína animal como suíno, aves e peixes.

Com a profissionalização da agricultura, surge no cenário nacional o conceito de agronegócio, que nada mais é que a tradução literal do termo *agribusiness*, conforme ensinamento do Professor CARLOS JOSÉ CAETANO BACHA.

O conceito *agribusiness*, proposto em 1957 por JOHN DAVIS e RAY GOLDBERG, da Universidade de Harvard, que constituiu o nosso agronegócio, é uma atividade econômica que “é a soma total das operações envolvendo a produção e distribuição de suprimentos agrícola; as operações de produção dentro da fazenda; o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e dos itens produzidos a partir deles”.

O objetivo deste artigo é trazer luzes às oportunidades de negócio e de trabalho existentes “dentro e fora da porteira” das antigas fazendas, hoje verdadeiras unidades industriais do agronegócio.

Avaliando os dados dos censos agropecuários de 1975 até 2017, portanto utilizando dados secundários de pesquisa, este artigo pretende se utilizar das noções de frente

pioneira e frente de expansão<sup>1</sup> para refletir sobre o avanço do agronegócio em Mato Grosso e suas consequências.

O Censo agropecuário do Brasil de 2017, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, nos permite demonstrar que em Mato Grosso o modo de produção se dá em grandes propriedades rurais, ao contrário de estados como Rio Grande do Sul e Paraná, que mantêm uma estrutura fundiária de produção agrícola formada por pequenas propriedades.

Desta forma o agronegócio em Mato Grosso envolve vetores explicitamente financeiros e sob a dinâmica de interesses internacionais, onde os *players* transcontinentais necessitam da nossa produção primária para o funcionamento de suas indústrias e, principalmente, para garantir o abastecimento dos seus mercados de consumo.

### O avanço do agronegócio e a formação de capitais

O Censo Agropecuário 2017, do IBGE, confirma claramente a tendência de evolução das áreas de lavouras temporárias em Mato Grosso, especialmente soja, milho e algodão, enquanto as lavouras permanentes, a maioria delas advindas da agricultura familiar, perdem espaço proporcionalmente, em alta velocidade.

168

**QUADRO 1.** Resultados dos Censos Agropecuários Mato Grosso 1975/2017

DADOS ESTRUTURAIS	Censo					
	1975	1980	1985	1995	2006	2017
Estabelecimentos	56.118	63.383	77.921	78.762	112.987	118.676
Área total (ha)	21.949.146	34.554.548	37.835.651	49.839.631	48.688.711	54.830.819
Utilização das terras (ha)						
Lavouras Permanentes	42.174	129.800	136.605	169.734	408.550	105.244
Lavouras Temporárias	459.093	1.423.448	1.992.838	2.782.011	6.018.182	9.684.623

FONTE: IBGE

A consolidação do produtor do agronegócio como preponderante na economia de Mato Grosso lhe atribui, conforme Bordieu (2007), um capital econômico muito forte, mas insuficiente para assegurar ao segmento a continuidade do modelo de produção, especialmente com relação ao sistema tributário e no avanço da tecnologia, já que sem força política as leis criadas para a proteção tributária poderiam ser revogadas e sem novas técnicas de produção outros países superariam o Brasil.

A economia em grande escala passou a se articular, desde o começo, com investimentos pesados da iniciativa privada em desenvolvimento da tecnologia de ponta, como é reconhecida mundialmente a chamada agricultura de precisão dos produtores de soja, milho e algodão.

O agronegócio consolida um outro capital, o tecnológico, que se estende na nova geração das famílias dos agricultores da frente pioneira, os jovens que estão pelas universidades de todo o mundo, especialmente nas de economia agrícola e negócios.

### **A contribuição de Bordieu para o debate**

A consolidação do produtor do agronegócio como preponderante na economia lhe atribui, ainda conforme Bordieu (2007), um capital econômico muito forte, mas insuficiente para assegurar ao segmento a continuidade do modelo de produção, especialmente com relação ao sistema tributário e no avanço da tecnologia, já que sem força política as leis criadas para a proteção tributária poderiam ser revogadas e sem novas técnicas de produção outros países superariam o Brasil.

Através de Bordieu (2007) ainda podemos compreender outro aspecto importante da relação de forças na agricultura, especialmente com sua ideia de campo, ou seja, sua visão de troca e de disputas, como a que vemos entre a grande e pequena agricultura. Ele nos apresenta a diversidade de capitais existentes, como o financeiro, cultural, político, tecnológico, jurídico, comercial e simbólico. De acordo com a quantidade de capitais de cada um, se molda e se estabelece sua força.

O comportamento do produtor do agronegócio, cuja origem tem raiz no modesto camponês, agora como indutor do atual modelo de produção de *commodities*, destinadas basicamente ao mercado externo, trouxe a necessidade de aprimoração, não só do próprio produtor, mas da sua forma de concretizar a sua produção, sua comercialização e, também, os controles de médio e longo prazo de sua atividade econômica.

## O desenvolvimento econômico de Mato Grosso

Para buscar medir os efeitos econômicos do agronegócio para os municípios de Mato Grosso, vamos utilizar o ICSM, (índice de Crescimento Sustentável dos Municípios), que traça um perfil da economia municipal, apresentando as principais atividades existentes e outras em potencial.

Uma das conclusões do ICSM é que os municípios com atividades econômicas menos dinâmicas, geralmente onde prevalece à pecuária, acabam sendo muito dependentes da economia do setor público.

Quando analisamos os municípios, caso a caso, fica claro que aqueles classificados como prósperos (soma total do ICSM) contam com pontuação ótima nos indicadores econômicos, e são aqueles onde a agricultura em grande escala estão presentes. De acordo com o ICSM, os municípios são classificados com crescimento a) **Estagnado**, b) **Reduzido** c) **Moderado**, d) **Dinâmico** e) **Próspero**.

Vamos tomar os exemplos de dois municípios considerados entre os maiores produtores agrícolas do Brasil, Campo Novo do Parecis e Sorriso (o que mais produz grãos no Brasil).

Para os indicadores, azul significa “ótimo” verde “bom”, amarelo “regular”, marrom “ruim” e vermelho “péssimo”.

170

Município	PIB per capita	% bolsas famílias/município	Salário médio mês 2014	% Serv. públicos no PIB 2014	IDEB 2013	Mortalidade infantil 2014	Focos de calor 2015	Área florestal em km <sup>2</sup>
Campo novo do parecis	65.012	10	2,7	8,5	4,3	13,1	211-383	1.575,7
Sorriso	57.057	8	2,6	9,5	4,2	14,0	0-210	1.255,3

O estudo que deu origem ao ICSM surgiu com a intenção de identificar o potencial econômico dos municípios de Mato Grosso, assim como a qualidade de vida neles e a relação entre ambos.

Com as principais informações socioeconômicas, é possível a projeção de cenários futuros para as economias locais, apurando as áreas florestais, minerais, agropecuárias,

turísticas e de serviços, como os centros universitários.

Uma constatação inevitável é que a soja, o maior destaque do chamado agronegócio ou plantação em larga escala em grandes propriedades rurais, está avançando cada vez mais, em todas as regiões de Mato Grosso, por vezes disputando espaço com culturas típicas da agricultura familiar, como o arroz e feijão que ainda estão presentes em praticamente todos os municípios de Mato Grosso.

A tradicional pecuária, suinocultura, avicultura ou a piscicultura, mais recentemente, também têm presença em todo Estado, também seguindo os passos da industrialização do próprio método de criação, como no caso dos grandes confinamentos bovinos.

A soja, por exemplo, está chegando à maioria dos municípios de Mato Grosso, e o comércio de terras é um dos negócios mais ativos no Estado, ou seja, quando uma propriedade começa a produzir soja, as áreas vizinhas passam a ser assediadas, pois a procura de novas áreas agrícolas é uma realidade, inclusive envolvendo grupos estrangeiros.

No atual ritmo de desenvolvimento, a perspectiva é que produção agropecuária em grande escala assuma cada vez mais importância na economia de Mato Grosso.

O setor mineral tem perspectiva para um crescimento a médio e longo prazo no Estado, e o comércio e os serviços devem manter suas importâncias relativas na economia, principalmente na manutenção da maioria dos empregos e pagamento de tributos.

Com isso, a característica primário exportadora da economia do Estado se acentua, o que deixa Mato Grosso muito suscetível às crises internacionais ou mesmo a mudança de planos de países importadores, como a China, que é a maior compradora da soja brasileira.

O agronegócio, como todas as atividades ligadas a produção agrícola, pecuária e extrativista, incluindo a parte industrial e comercial, tomando o banco de dados da Secretaria de Fazenda do Estado de Mato Grosso em 2018, seu faturamento total foi responsável por 51,9% do total do estado.

O Professor CARLOS JOSÉ CAETANO BACHA estabelece como desafios para o agronegócio, para garantir a sua sustentabilidade e crescimento o cumprimento das seguintes metas:

- aumentar a produtividade;
- reduzir os custos de produção (com melhor gerenciamento de sua organização);
- buscar novos mercados e formas de comercialização; e
- buscar apoio da iniciativa privada no financiamento e suporte.

E, neste cenário, é que se desnuda um futuro promissor para os vários “mundos” do agronegócio, em especial para as Sociedades de Advogados de todo o Brasil.

### **O mercado do Direito do Agronegócio**

Em tempos não muito distantes, as relações jurídicas no agronegócio ocorriam entre particulares, envolvendo quase que exclusivamente relações de obrigações civis, como contratos de compra e venda, contratos de parceria, contratos de arrendamento rural e prestação de serviços.

Como o advento do agronegócio, surgiram várias áreas específicas de atuação, como bem exemplificado pelo professor ROGÉRIO CASTRO, vejamos:

1. Direito do Agronegócio;
2. Direito Empresarial aplicado ao Agronegócio;
3. Direito Contratual aplicado ao Agronegócio;
4. Direito do Trabalho aplicado ao Agronegócio; e
5. Direito Ambiental aplicado ao Agronegócio.

172

Entendemos que, além das áreas acima, o Direito do Agronegócio também envolve as áreas do Direito Internacional, Direito de Família, Direito Tributário, Direito Imobiliário, entre outros.

Um exemplo de nova área de atuação para as Sociedades de Advogados é a realização de *due diligence legal* na aquisição de imóveis rurais.

As relações jurídicas dos *players* do agronegócio são cada vez mais complexas, envolvendo, no ano de 2019 o percentual 21,4% do PIB Nacional, ou seja, o valor aproximado de R\$ 1,56 trilhões de reais.

Para exemplificar, atualmente uma fazenda com uma área agricultável de **2.000 (dois mil) hectares**, pode gerar, com a produção de soja na safra e milho na safrinha, uma receita bruta anual superior a **R\$ 21 milhões de reais**, conforme parâmetros de produtividade e preço constantes do site da APROSOJA/Mato Grosso, região de Primavera do Leste, Mato Grosso.

E neste mercado há um crescimento astronômico de novas tecnologias, novos serviços, novas formas de financiamento, novas formas de produção em parceria e, nestas novas relações jurídicas, emerge um universo de oportunidades para as Sociedades de

Advogados que trarão, com certeza, segurança jurídica para as partes envolvidas.

Portanto, o agronegócio em Mato Grosso, além do capital econômico, adquiriu capital tecnológico e político, dentre outros, o que lhe assegura um capital simbólico suficiente para suas forças se sobressaírem as da agricultura familiar, transformando-se em verdadeiras empresas rurais, com complexos e variados sistemas de produção, controle e mercados de atuação.

A sustentabilidade do agronegócio, com segurança jurídica para a os agricultores, trabalhadores, cadeia produtiva, fornecedores, consumidores e demais *players*, só será garantida através da contratação de uma boa assessoria e a consultoria jurídica exercida, em especial, pelas Sociedades de Advogados com um time especializado, detentor de conhecimento específico e atualizado.

O cliente do agronegócio, dorme em sua fazenda no cerrado mato-grossense, contudo, acorda com os olhos voltados para a tela do seu *smartphone*, buscando informações sobre a Bolsa de Chicago, o Mercado Europeu, Americano e Asiático, comprando e vendendo produtos em dólar, utilizando equipamentos produzidos em vários cantos do mundo, estando a modernidade e a tecnologia, invariavelmente, mais dentro da porteira do que fora.

**O agronegócio está posto: A indústria-riqueza do Brasil, para garantir a sua sustentabilidade e crescimento econômico, necessita de serviços jurídicos de excelência, um verdadeiro campo fértil para as Sociedades de Advogados!**

173

## Referências Bibliográficas

BOURDIEU, Pierre. **O Poder simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2007.

\_\_\_\_\_. A economia das trocas simbólicas. São Paulo: Editora Perspectiva, 2005

DOMINGUES, J. M. Teorias sociológicas no século XX. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001

FERRAZ, Maurício Munhoz. O avanço do Agronegócio e o Índice de Crescimento Sustentável dos Municípios. Cuiabá, Entrelinhas, 2020.

MARTINS, José de Souza. *Fronteira*. A degradação do outro nos confins do humano. São Paulo: Hucitec, 1997.

BARROS, G. C.; SILVA, A. F. Análise da evolução do PIB do agronegócio brasileiro. In, ALVES, L. R. A.; BACHA, C. J. C. Panorama da Agricultura Brasileira, Editora Atomo, 2018.

**BACHA**, C. J. C. O agronegócio no Brasil e os seus Desafios. Material de estudo aplicado no Curso MBA USP ESQ em AGRONEGÓCIOS, 2019/2021. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, SP.

**CASTRO**, Rogério Castro. Direito Aplicado ao Agronegócio. Material de estudo aplicado no Curso MBA USP ESQ em AGRONEGÓCIOS, 2019/2021. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, SP.

<http://www.aprosoja.com.br/>.

<http://www.imea.com.br/imea-site/>.

<https://www.conab.gov.br/>.

<https://g1.globo.com/economia/agronegocios/agro-a-industria-riqueza-do-brasil/>.

## A arbitragem empresarial como fenômeno nacional

*Renato Almeida Viana*

*Luiza Porcaro P. da Costa*

Considerada a opção mais recorrente – senão a principal – em disputas relacionadas a direitos patrimoniais disponíveis e de grande valor agregado envolvido, a arbitragem tem se revelado uma eficiente ferramenta de resolução de litígios resultantes de contratos empresariais.

Embora seja imprescindível analisarmos o atual cenário da arbitragem empresarial nacional e as suas projeções para o futuro, é importante retrocedermos no tempo, de modo a compreendermos o contexto em que o instituto pôde evoluir, de forma dinâmica, mas não tão rápida, já que, ao contrário do que parece, a arbitragem estava presente no âmbito jurídico muito antes da promulgação da Lei nº 9.307/1996.

A rigor, o primeiro diploma normativo a prever a utilização da arbitragem no Brasil foi a Constituição Imperial de 1824, ao dispor que, nas disputas “cíveis, e nas penais civilmente intentadas, poderão as partes nomear juízes árbitros (...), e suas sentenças serão executadas sem recurso, se assim o convencionarem as mesmas partes” (art. 160).

Alguns anos depois, o Código Comercial de 1850 passou a pressupor a obrigatoriedade do uso da arbitragem para determinadas matérias, a exemplo dos litígios societários, cujas “questões sociais que se suscitarem entre sócios durante a existência da sociedade ou companhia, sua liquidação ou partilha, serão decididas em juízo arbitral” (art. 294).

Ainda naquele ano, foi editado o Decreto nº 737/1850, que ampliou o escopo do instituto como forma de resolução de conflitos, tendo sido dedicado 65 artigos sobre o tema, alguns deles estabelecendo a intervenção obrigatória do chamado juízo arbitral necessário.

A obrigatoriedade da adoção da arbitragem pelas partes litigantes, já fadada ao insucesso, foi extinta 16 anos depois, após a revogação promovida pela Lei nº 1.350/1866.

A Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1891, por sua vez, não dedicou qualquer artigo ao instituto da arbitragem. Ainda que o artigo 34, item 11, destacasse que seria competência privativa do Congresso Nacional “autorizar o Governo

a declarar guerra, se não tiver lugar ou malograr-se o recurso do arbitramento, e a fazer a paz”, os registros históricos analisados pela doutrina brasileira revelam que tal disposição não estava relacionada à arbitragem.

De todo modo, àquela época, o Brasil, enquanto Estado soberano, já participava de arbitragens envolvendo disputas internacionais. Tem-se como exemplo o conflito entre o Brasil e a Inglaterra, em 1863, em razão da prisão de oficiais ingleses no porto do Rio de Janeiro. Em 1900, Brasil e França disputaram o território do Amapá, cujo resultado é conhecido. O Brasil e a Inglaterra voltaram a litigar em 1904, em disputa por parte do território do Rio Branco, que também foi solucionada por arbitragem, desta vez em favor dos ingleses.

O Código Civil de 1916 dispôs sobre a arbitragem no capítulo do Direito das Obrigações – dessa vez, de forma voluntária. Vale destacar o previsto no artigo 1.045<sup>1</sup>, que causou estranhamento e pouca efetividade até não muito tempo atrás, ao disciplinar que a sentença arbitral (laudo arbitral) só poderia ser executada depois de homologada, salvo se proferida por juiz de primeira ou segunda instância, nomeado como árbitro pelas partes.

As Constituições dos Estados Unidos do Brasil datadas de 1934, 1937, 1946 e 1967 trouxeram poucas inovações ao instituto. Anos depois, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 privilegiou o uso da arbitragem para solucionar conflitos internacionais (artigo 4º, inciso VII) e permitiu a sua adoção para litígios trabalhistas<sup>2</sup>, desde que frustrada a negociação coletiva. Até aquele momento, vários foram os obstáculos enfrentados pela arbitragem no Brasil, dentre os quais, destacam-se: (i) a impossibilidade de execução específica da convenção de arbitragem, (ii) a ausência de força vinculante à cláusula compromissória – que era tratada apenas como uma promessa de contratar – e (iii) a necessidade de homologação do laudo arbitral pelo Poder Judiciário<sup>3</sup>.

---

1 Art. 1.045. A sentença arbitral só se executará, depois de homologada, salvo se for proferida por juiz de primeira ou segunda instância, como árbitro nomeado pelas partes.

2 Para fins de registro, informa-se que a possibilidade de dirimir conflitos trabalhistas pelo instituto da arbitragem foi pauta de inúmeros debates (mormente em razão dos direitos teoricamente indisponíveis) e, somente nos últimos anos, após a Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017), a doutrina e a jurisprudência aparentemente pacificaram a questão.

3 CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e Processo**: um comentário à Lei nº 9.307/96. Atlas: São Paulo, 2009. p. 4-5.

Foi nesse contexto que Petrônio Muniz deu início à “Operação Arbiter”, cujo ápice foi a apresentação do anteprojeto da Lei nº 9.307/1996 ao Senado Federal, em 1991, elaborado pelos juristas Carlos Alberto Carmona, Pedro Batista Martins e Selma Lemes.

O anteprojeto foi composto por 44 artigos, que privilegiavam, em síntese<sup>4</sup>: (i) a autonomia da vontade das partes, (ii) a exclusão da jurisdição estatal ante a existência da convenção de arbitragem, (iii) a desnecessidade de inclusão de cláusula compromissória no contrato, caso as partes celebrassem posterior compromisso arbitral, (iv) a possibilidade de execução específica da cláusula compromissória, (v) a competência do árbitro para decidir sobre a sua própria competência, (vi) os elementos indispensáveis e facultativos do compromisso arbitral, (vii) as hipóteses de extinção do compromisso arbitral, (viii) as regras a respeito do árbitro, (ix) o procedimento arbitral, (x) a sentença arbitral, (xi) os “embargos de declaração”, (xii) a jurisdicionalidade da arbitragem, que pôs fim à necessidade de homologação da sentença arbitral, (xiii) os casos de nulidade e de impugnação da sentença arbitral, (xiv) o reconhecimento e a execução das sentenças arbitrais estrangeiras e, por último, (xx) as disposições finais, que revogaram o Código de Processo Civil e o Código Civil à época vigentes na parte referente ao juízo arbitral e ao compromisso.

Passados quase 200 anos desde o primeiro diploma legal que previa a utilização da arbitragem no país, foi sancionada a Lei nº 9.307/1996 (Lei de Arbitragem), que finalmente disciplinou o instituto no Brasil. A despeito disso, a arbitragem como forma de resolução de litígios foi questionada até 2001. Naquele ano, a arbitragem finalmente foi consolidada com o reconhecimento da constitucionalidade da Lei de Arbitragem pelo Supremo Tribunal Federal<sup>5</sup> e com a incorporação da Convenção de Nova Iorque de 1958 ao ordenamento nacional, em 2002<sup>6</sup>.

Em 2015, mediante a promulgação da Lei nº 13.105/2015, a Lei de Arbitragem foi reformada para trazer melhorias substanciais ao cotidiano daqueles que atuam no contencioso arbitral. Criou-se, entre outros, (i) a possibilidade de submissão de conflitos

---

4 CARMONA, Carlos Alberto. **A arbitragem no Brasil: em busca de uma nova Lei**. Doutrinas Essenciais – Arbitragem e Mediação: a arbitragem, introdução e histórico. WALD, Arnaldo. Revista dos Tribunais: São Paulo, 2014, p. 294-308.

5 STF, Plenário, AgRg em SE 5.206/2001, rel. Min. Sepúlveda Pertence. DJe 30/4/2004.

6 FICHTNER, José Antônio. MANNHEIMER, Sérgio Nelson. MONTEIRO, André Luís. **Teoria geral da arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 30.

envolvendo a Administração Pública à arbitragem, (ii) o instituto da carta arbitral e (iii) a obrigatoriedade de confidencialidade nos casos em que é necessária a participação do Poder Judiciário.

Atualmente, após mais de 20 anos do início da vigência da Lei de Arbitragem, é possível afirmar que o instituto evoluiu com solidez, estabilidade e segurança jurídica, norteado principalmente pela atuação de excelentes doutrinadores e advogados e pela jurisprudência dos tribunais superiores. O reflexo disso se constata no crescente número de casos e valores envolvidos em arbitragens administradas nas principais câmaras de arbitragem do país<sup>7</sup>.

Como consequência da expansão da arbitragem, a pesquisa<sup>8</sup> realizada pelo Centro de Estudo de Sociedades de Advogados (CESA) em 2017 e publicada em 2018 com 15 instituições nacionais e uma instituição internacional revelou que existiam, no país, 919 arbitragens em andamento, com elementos de conexão com a jurisdição brasileira ou envolvendo partes brasileiras e 455 procedimentos arbitrais novos, iniciados naquele ano. Com relação à matéria, os principais temas discutidos nas arbitragens foram disputas societárias e controvérsias atreladas a projetos de infraestrutura.

Já na pesquisa<sup>9</sup> realizada em 2018 e publicada em 2019 pela jurista Selma Lemes, com dados de 8 (oito) instituições nacionais, identificou-se 902 arbitragens em andamento e 292 procedimentos arbitrais novos, iniciados naquele ano.

Com relação à matéria, permaneceram como principais temas as disputas societárias e de infraestrutura, sendo a primeira líder em números de procedimentos e, a segunda, líder em valor envolvido. O valor global das disputas, com base nas instituições participantes da pesquisa, era de aproximadamente R\$ 81,5 bilhões.

Diante desse contexto, tem-se que a evolução da arbitragem no cenário nacional foi bastante significativa, e tende a assim continuar. Isso porque, se, de um lado, a arbi-

---

7 Os números apresentados neste artigo fazem referência apenas às arbitragens institucionais, ou seja, aquelas cujos procedimentos correm sob a administração de câmaras arbitrais, excluídas, portanto, as arbitragens *ad hoc*.

8 Comitê Temático de Arbitragem do Centro de Estudo de Sociedades de Advogados (CESA). **Anuário de Arbitragem no Brasil**. Coord. Eliane Carvalho e Renato Stephan Grion. 2018.

9 LEMES, Selma. **Arbitragem em Números e Valores**. p. 4. Disponível em <<http://selmalemes.adv.br/artigos/PesquisaArbitragens2019.pdf>>.

tragem serve como alternativa para que as partes evitem a onerosa estrutura judiciária estatal, por outro lado, o instituto apresenta também as vantagens já conhecidas, como o caráter técnico e o tempo estimado para a obtenção das decisões, a flexibilidade do procedimento, a confidencialidade, entre outros.

Com relação às projeções futuras, a jurista Selma Lemes traz interessante provocação: se os conflitos societários e de infraestrutura, por exemplo, têm sido dirimidos por arbitragem e não mais via Poder Judiciário, estaríamos diante de uma potencial escassez de jurisprudência? A jurista entende que sim, e defende a necessidade de divulgação das sentenças arbitrais – por óbvio, respeitado o sigilo das partes – para que as fontes de interpretação do Direito estejam em constante atualização.

O Tribunal Permanente de Arbitragem de Haia e o Centro Internacional para a Arbitragem de Disputas sobre Investimentos são exemplos de instituições estrangeiras que divulgam as sentenças arbitrais nelas proferidas. Em âmbito nacional, temos apenas o exemplo da Câmara do Mercado, que disponibiliza ementário anual, nos termos de seu regulamento.

Agora, resta a expectativa de que seja reconhecida a importância da divulgação de sentenças arbitrais como forma de se contribuir para o compartilhamento do direito material e processual aplicável às arbitragens.

Para além da divulgação de sentenças arbitrais, outras questões determinantes para o futuro da arbitragem nacional também têm sido pauta de discussão.

Como exemplos, temos o crescente número (i) de procedimentos arbitrais concentrados em poucos árbitros, e (ii) de ações anulatórias ajuizadas perante o Poder Judiciário. Tais assuntos encontram-se em voga em razão da preocupação em relação ao tempo razoável de tramitação dos procedimentos arbitrais e da necessidade de se minimizar a possibilidade de êxito recorrente de ações anulatórias e de descrédito da arbitragem.

Pelo exposto, é necessário preservar as propaladas vantagens da arbitragem – instituto tido como célere e de excelência técnica – em relação ao Poder Judiciário, garantindo a necessária solidez, estabilidade e segurança jurídica.

## **Referências Bibliográficas**

CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e Processo: um comentário à Lei nº 9.307/96**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

CARMONA, Carlos Alberto. **A arbitragem no Brasil: em busca de uma nova Lei.** Doutrinas Essenciais – Arbitragem e Mediação: a arbitragem, introdução e histórico. WALD, Arnaldo. Revista dos Tribunais: São Paulo, 2014.

Comitê Temático de Arbitragem do Centro de Estudo de Sociedades de Advogados (CESA). **Anuário de Arbitragem no Brasil.** Coord. Eliane Carvalho e Renato Stephan Grion. 2018.

FICHTNER, José Antônio. MANNHEIMER, Sérgio Nelson. MONTEIRO, André Luís. **Teoria geral da arbitragem.** Rio de Janeiro: Forense, 2019.

LEMES, Selma. **Arbitragem em Números e Valores.** Disponível em <<http://selmalemes.adv.br/artigos/PesquisaArbitragens2019.pdf>>.

STF, Plenário, AgRg em SE 5.206/2001, rel. Min. Sepúlveda Pertence. DJe. 30/04/2004.

## **Existe uma diferença de cultura entre as sociedades de advogados nos diversos estados, ou ela é uma só?**

*Tatiana Amaral*

A resposta é: A pergunta está errada. E está errada porque tanto a resposta afirmativa quanto a negativa (duas únicas possibilidades que enxergo diante do verbo “existir” no contexto) não seria suficientemente honesta.

Diante da diversidade de cinco gerações de advogados ativos, com variações nas soluções tecnológicas (ou falta delas), territórios dos Estados federais equivalente a países, presença de etnias raras, horário de funcionamento do comércio e dos órgãos do judiciário específicos e outros infinitos fatores, tudo isso com organização livre, seria possível uma única cultura?

Infinitos mesmo, pois no começo do ano desde anuário, até a mesma sociedade pode ter uma cultura e, no fim do ano, outra, embora não totalmente diferente, mas distinta o suficiente para ser outra. Na verdade, pode ser mesmo que haja diferença de cultura entre as sociedades de advogados nos diversos bairros de cada cidade, até num mesmo edifício comercial.

E aí, ao falar em cultura, chegamos num ponto crucial de compreensão e análise. Sou daquelas pessoas chatas que respondem a uma questão assim com: o que você exatamente você quer dizer com “cultura” nessa pergunta?

O que é uma cultura de sociedade de advogados para você? Sabe explicar na ponta da língua? Sabe com conceitos teóricos? Sabe mais ou menos? Sabe mas não sabe explicar? Não sabe, não sabia que não sabia?

Não sei a sua resposta, mas sei que há uma grande probabilidade de que inclusive os advogados de sua sociedade tenham compreensão diferente da sua – acredite, já vi isso na vida real- embora todos estejam em harmonia com cultura da sociedade, ou cultura organizacional, a compreensão coordenada do que ela é exige esforço de gestão e liderança.

Escolhi nos poupar de discorrer sobre os vários autores e suas conceituações sobre cultura e utilizar essa frase do Peter Drucker, conhecido como o pai da administração

moderna: “a cultura devora a estratégia no café da manhã”.<sup>1</sup>

Desde que li essa frase numa edição da *Harvard Business Review* fiquei intrigada. No decorrer dos anos em que estive pensando em estratégias para a sociedade de advogados na qual trabalho, essa lição cada vez mais parecia um letreiro neon na soleira da porta, assinatura de *e-mail* e imagem do grupo de *whats app*.

Pode ser que, neste instante, ela seja bem indigesta para você, mas seria um crime de silogismo – mais do que literário, adentrar no tema das diferenças entre as culturas organizacionais, e suas causas, sem antes prestar necessários esclarecimentos.

A cultura de uma organização, segundo minha experiência, é aquilo que ninguém precisa explicar, escrever ou ler. Ela não vem da missão, visão, valores ou declaração de propósito, mas deve ser a inspiração delas, percebida logo nos primeiros contatos de um cliente, fornecedor ou colaborador.

Na afirmação de que a cultura devora a estratégia no café da manhã, você tem a síntese da realidade em que a cultura de uma organização é muito mais forte do que planos, metas ou estratégias, não significa que não possa ser vencida, quando se tem alguém determinado e incansável o suficiente na implantação de mudanças, no formato “goela a baixo”.

182

No entanto, sabendo disso, o agente da mudança, aquele encarregado de implantar as novidades e incomodar a todos, ou quase todos, quando experiente, procura modificar primeiro, e muito cuidadosamente, a cultura organizacional colocando no azimute de alinhamento com os novos planos.

Assim, dentro de uma sociedade de advogados inúmeros são os fatores internos ou externos que influenciam em um sistema autopoietico de fortalecimento e enfraquecimento, ou seja, de permanente “evolução” da cultura. Sim, pois a cultura organizacional, embora identificável do ponto de vista de que A é A e não B, é como diria o Raul, uma metamorfose que pode ambular, correr ou rastejar.

Escolhi usar a palavra evolução pois algo evolui para bom ou ruim. E no caso, uma cultura pode sim começar a sofrer deterioração, que tenha se iniciado em fatores internos ou externos, mas serão sempre os internos que consolidarão os resultados.

Acredito que muitos fatores externos à organização podem influenciar na cultura organizacional das sociedades de advogados nos estados ou até nas cidades, a exemplo de:

---

1 Revista Harvard Business Review edição de 01 de fevereiro de 2018;

- Corrupção nas instituições ligadas ao judiciário (principalmente);
- Nível técnico e de profissionalismo dos servidores, incluindo os juizes, que não gostam de ser incluídos como servidores;
- Economia local, não apenas em números, mas também o setor ou setores mais fortes da economia;
- Tecnologia utilizada nos tribunais e em demais órgãos judiciais ou não;
- Infraestrutura da cidade, bairro ou estado;
- Quantidade de advogados por habitantes;
- Atuação adequada de regulação pela OAB;
- Horários de abertura do comércio e funcionamento de fóruns;
- Violência urbana;
- IDH- índice de desenvolvimento humano (que considera os seguintes fatores da população como saúde, que inclui qualidade e expectativa de vida ao nascer, educação, considerando o acesso ao conhecimento e tempo de estudo durante a vida, evasão, repetência, etc.; e padrão ou qualidade de vida sob aspecto da renda e poder aquisitivo<sup>2</sup>).

Os fatores internos devem ser entendidos como todos aqueles que dependem exclusivamente da organização e das habilidades de liderança e gestão de seus integrantes, principalmente os que estão no *topo da cadeia alimentar* ou, apesar deles:

183

- Nível técnico e de profissionalismo dos advogados e para-legais, incluindo as habilidades de competências complementares;
- Estratégia de negócio, ou segmento;
- Utilização de ferramentas tecnológicas na gestão dos processos, do setor de recursos humanos e de controladoria, por exemplo;
- Composição e organização societária
- Existência de *compliance*;
- Alto nível de governança corporativa;

---

2 Portal Mundo Educação <https://www.google.com/amp/s/m.mundoeducacao.uol.com.br/amp/geografia/idh-brasil.htm>

Apenas os dois últimos, aliados a uma cultura empreendedora, seria já decisiva para a evolução positiva de uma cultura organizacional, pois é a perfeita união entre o que se mede, por tanto, se gerencia e o espírito de inovação e adaptação em meio às adversidades, a exemplo da pandemia na qual ainda estamos metidos.

Aprendemos nesses meses que o “onde” perdeu lugar para o “quando”, vez que a internet e os processos de digitalização nos esfregaram os “6 Ds” do mundo exponencial, em especial a digitalização e a desmaterialização, e nos reuniu no “não lugar” da internet, onde os encontros e audiências tinham horário e link, em vez de coordenadas geográficas.

Portanto, a menos que houvesse um estado preso numa bolha de isolamento de conhecimento tecnológico rigoroso, muito mais do que apenas dificuldade de acesso, de tempos em tempos, como agora no Amapá, estou convencida de que sociedades de advogados dos diferentes Estados têm sim muitas diferenças, não apenas entre eles, mas dentro deles.

Poderia prosseguir por caracteres sem fim, mas prefiro deixar o leitor com a essas listas dos fatores para refletir e, ao final, entender, que não importa apenas onde, mas *quando* você está, pois o futuro da advocacia e das sociedades de advogados já chegou, e veio em *leapfrogs*.

## Reuniões internas e externas *on-line*

*Tarcísio Araújo Kroetz*

Em 2020, o distanciamento físico imposto pela crise sanitária, acelerou o movimento de substituição de reuniões presenciais por reuniões *on-line*, tanto internas quanto externas nos escritórios de advocacia. Houve uma guinada abrupta em direção ao mundo virtual e agora nos propomos a fazer um balanço, baseado na experiência prática que este novo normal ensejou. Com escritórios vazios e Cortes fechadas nos reinventamos para prosseguir na prática profissional e, apesar das inúmeras dificuldades, passamos a conviver remotamente, permanecendo conectados, a despeito do distanciamento físico. As lições deste desafio também ensejam reflexões sobre o futuro da advocacia que, especula-se, não será mais a mesma, quando superada a pandemia.

A tecnologia digital revolucionou os modelos de negócios e como eles operam. Essas mudanças foram acentuadas com a dependência em relação aos meios virtuais de comunicação que se impôs quando das medidas de isolamento social decorrentes da pandemia da COVID-19. E os escritórios de advocacia não são exceção: reuniões internas e externas *on-line* se tornaram mais frequentes na prática da advocacia do que se poderia prever. De forma abrupta e radical, o ramo profissional que tradicionalmente se serviu dos encontros e tratativas presenciais para conduzir as tarefas do cotidiano foi desafiado. Longe de definir se o fenômeno veio para o bem ou para o mal, para curto ou longo prazo, inegável é a superveniência de uma nova realidade, a qual acarreta necessárias adaptações, que serão objeto desse ensaio.

Antes mesmo das medidas de distanciamento social, as reuniões *on-line* já se anunciavam como de grande comodidade e dotadas de alto custo-benefício. Substituindo os deslocamentos e as viagens de curta e longa distância, os encontros virtuais começaram a fazer parte do cotidiano dos advogados, seja para reuniões com clientes, ou para a prática de atos processuais, antes realizados presencialmente em tribunais e fóruns.

A escolha pela via digital tem suas vantagens, como a diminuição de custos, tempo e energia dispendidos. A evolução tecnológica, através das teleconferências, também permitiu melhora na qualidade de comunicação à distância, quando comparadas com

e-mails, cartas e ligações telefônicas. Nesse sentido, as *video calls* ampliaram os canais de comunicação favorecendo a qualidade do diálogo entre advogados e clientes fisicamente distantes, pois propiciam aos interlocutores o uso de elementos da linguagem não verbal.

Além disso, mesmo em termos de comunicação interna nos escritórios, as reuniões virtuais auxiliam na condução de negócios sediados em diversas localidades. Ainda, facilitam as conversas entre associados e demais colaboradores para que se mantenham constantemente atualizados, mesmo que estejam operando em lugares diferentes, em viagens. Ademais, entre colegas trabalhando no mesmo ambiente físico, consultas via chat ou e-mail facilitam a distribuição de tarefas e materiais, sobretudo em assuntos de menor complexidade. Isso sem mencionar a efetiva oferta de oportunidade para integração daqueles que aderem ao trabalho remoto em domicílio.

Apesar dos benefícios proporcionados pela comunicação digital, as reuniões presenciais ainda podem ser o diferencial necessário, pois, nada substitui o simbolismo da cabeceira das mesas de negócios. Na realidade, quanto mais raros ficam os encontros presenciais, mais significativas se tornam as oportunidades do olho no olho. Assim, há cenários em que a escolha de operar na tradicional reunião presencial é muito vantajosa.

O primeiro deles se refere aos momentos de *feedback*. Isso porque se trata de uma ocasião para desenvolver o crescimento pessoal próprio de cada colega a que se dirige, através da opinião dos demais. Assim, é importante repassar com clareza a sensação de que os líderes se importam com o progresso profissional do avaliado. Os esforços são mais frutíferos quando colhidos através das nuances que apenas a conexão proporcionada por interações presenciais traz. Isso se aplica não somente para reuniões oficiais de avaliação anual, ou semestral, mas também para sugestões pontuais de acompanhamento do ambiente de trabalho e de projetos específicos.

O segundo cenário é o das dinâmicas em grupo, com nível alto de discussão e compartilhamento de ideias, como acontece nas sessões de *brainstorming*. Por mais que as plataformas virtuais estejam cada vez mais adaptadas a comportar um número alto de participantes, torna-se muito onerosa e cansativa a tentativa de leitura da linguagem corporal simplesmente pela imagem de rostos em pequenos quadrados na tela do computador. Portanto, o espírito presente em discussões em grupo, que exigem um alto nível de energia e engajamento para alimentar a inovação e a criatividade, é dificilmente atingido no ambiente virtual. A comunicação via dispositivo digital enrijece a sensação de liberdade e relaxamento. Reuniões presenciais, nesse caso, são ótimas para descontra-

ção, colaboração e percepção de como a ideia lançada está sendo processada pela equipe.

O terceiro e último cenário em que o encontro pessoal se mostra superior é aquele referente ao desenvolvimento de novos projetos ou prospecção de clientes. Isso porque a chamada primeira impressão é decisiva para que se conquiste a credibilidade do destinatário de sua mensagem. Especialmente quando não há prévio relacionamento estabelecido entre interlocutores, a percepção do que foi dito é influenciada por dados instintivos. A comunicação não verbal deve ser vista como importante aliada no convencimento dos interessados e no estabelecimento de uma boa relação de trabalho. Assim, o contato visual, a postura do interlocutor e suas expressões faciais são elementos decisivos na negociação, para além conteúdo de sua mensagem.

A par dessas situações, apesar de o primeiro impulso dos advogados ser de marcar reuniões presenciais, a pandemia da COVID-19 veio para mostrar que as reuniões virtuais, tanto externas quanto internas, podem se tornar a escolha mais acertada. Os escritórios de advocacia devem, portanto, acolher de câmeras abertas, e com propriedade, as possibilidades do mundo tecnológico do século XXI.

Com as mudanças no comportamento dos negócios, e da própria advocacia, as regras do jogo incluem a etiqueta do mundo virtual, e há muito aprendizado a ser feito. Em que pesem as lições da educação tradicional ainda serem aplicáveis, novos comportamentos são exigidos para uma interação adequada e profissional. É especialmente desafiador manter aqueles com quem se dialoga interessados e engajados em reuniões que são conduzidas *on-line*. Por isso, deve-se testar o equipamento com antecedência, checar as funcionalidades das plataformas, ligar as câmeras, ser pontual e estar preparado, muito bem preparado.

Como já mencionado, todos sinais de uma boa comunicação que se obtém na via presencial – como contato visual, expressões faciais e linguagem corporal – são ofuscados na tela do computador. Assim, anfitriões, mediadores e participantes precisam estar particularmente vigilantes e preparados para que se tire o máximo de proveito das reuniões virtuais.

Como anfitrião, é necessário ter uma pauta de reunião bem definida, estabelecer objetivos, selecionar os participantes e garantir que eles possuam um acesso fácil e de qualidade à reunião. Como mediador, torna-se mais necessário do que nunca adotar uma postura proativa e preparada para a dinamicidade da comunicação *on-line*, estando pronto para conduzir as reuniões frente aos possíveis e frequentes percalços que acometem as plataformas digitais e o sinal de internet. Por fim, os participantes devem

se atentar à pontualidade e à regularidade de seus aparelhos, atentos e equipados para fazer intervenções nos pequenos espaços de oportunidade que lhe serão concedidos.

Finalmente, cautela e precaução devem ser dirigidas ao mais recente perigo que assombra a digitalização das atividades advocatícias: a segurança virtual. Escritórios de advocacia se tornaram os alvos ideais para crimes cibernéticos, de sorte que a segurança da rede ocupa agora posição mais alta na lista de prioridades dos administradores e advogados que confiam aos meios virtuais a condução de quaisquer atividades com definição de estratégias e informações confidenciais. Assim, a primeira medida de segurança a ser tomada é de garantir que apenas reuniões necessárias sejam realizadas, a fim de que se evitem arriscadas janelas de oportunidade para os ataques de *hackers*. Além disso, a proteção de servidores e de redes de acesso à internet, bem como a escolha refletida das plataformas utilizadas, com criptografia dos conteúdos de mensagem, senhas de acesso, leitura dos termos e condições, e especial cuidado com os convites e forma de ingresso nas reuniões são outras das medidas que podem evitar sérios prejuízos.

Agora é o momento de revisitar os motivos pelos quais realizamos reuniões e atualizar do modo tradicional de agrupamento de pessoas. Novas perspectivas, no entanto, não devem desencorajar a ativa participação e condução de reuniões *on-line* nas sociedades de advogados. A questão é precaver-se para minimizar os percalços, preparar-se para manter o controle das ferramentas digitais e desfrutar das novas possibilidades que o horizonte virtual descortina, pois, nas palavras de Antoine de Saint-Exupéry, “*O mundo inteiro se abre quando vê passar a um homem que sabe aonde vai.*”

## O Futuro do Contencioso de Volume

*Ivo Tinô do Amaral Junior*

### 1. Introdução – As Grandes Trnsformações das Sociedades de Advogados – Tecnologia e Comportamento

Dentre as mudanças que estamos vivenciando e as que ainda vamos testemunhas a curto e médio prazo nas sociedades de advogados, acredita-se que a área que atua com o contencioso de volume vá ter um dos maiores impactos no meio jurídico, seja por sua importância para os escritórios e seus resultados, seja por estes estarem na linha de frente das estatísticas quantitativas geradas pelos Tribunais, seja pelo impacto que têm junto à constante evolução e crescimento da indústria da inteligência artificial e a robotização e, ainda, seja porque nosso ordenamento jurídico – apesar de prever instrumentos para o enxugamento desses tipos de demanda – ainda não foi capaz de gerenciar o volume de ações e ânsia contenciosa dos nossos operadores do direito e da nossa própria sociedade.

As sociedades de advogados hoje são as responsáveis, direta e indiretamente, pelas grandes transformações que permeiam a atividade jurídica na área de volume. Veja-se os números estatísticos gerados pelos Tribunais em suas pesquisas intermináveis sobre seus julgamentos (o STJ tem uma média de julgamento de um processo por minuto) e que são objeto de estudos e debates qualitativos e quantitativos sobre nosso sistema jurídico e, ainda, os estudos sobre os instrumentos legislativos e regimentais aprovados para tentar enxugar esses alarmantes números; desde incidentes de resolução de demandas repetitivas, de assunção de competência, de afetação de recursos, arbitragem, negociação, entre outros, utilizados pelos escritórios para resolver problemas no atacado. Em todos eles os escritórios de advocacia – que são os detentores de elevado volume de processos – estiveram envolvidos nessas mudanças.

Os escritórios, na tentativa de gerenciar esse turbilhão de ações judiciais que nossa sociedade ainda não conseguiu enxugar – e grande parte disso gerado por nossa natureza contenciosa, alimentada durante anos com legislações protecionistas e desneces-

sariamente regulamentadoras e fruto da substituição da linguagem da filosofia e ética pela linguagem da economia – foram buscar na inovação e na tecnologia uma saída para resolver os problemas que estavam no seu encaixe, o que resultou na explosão tecnológica recente do uso de robotização, jurimetria e inteligência artificial, espraiando o uso corriqueiro não só por estes, mas também pelo Judiciário como um todo, ensejando um enorme e ainda crescente mercado de empresas de tecnologia voltadas para o uso pelo meio jurídico.

Surge assim o receio do inesperado, do incerto e não sabido, da tecnologia e do futuro. A chegada das novas tecnologias no mundo jurídico (Inteligência Artificial, robôs, Processo Judicial Eletrônico) reacendeu as inseguranças dos profissionais que não estavam preparados para esse futuro (que já é atual). Somos tradicionais e formalistas em nosso âmbito e na nossa formação, pois convivemos com as transformações sociais e virtuais que estão na nossa realidade e impactam nas sociedades de advogados – como a nanotecnologia, os laboratórios de inovação, as *startups*, as *lawtechs*, *fintechs*, entre outras que aparecem a cada dia – deixando-nos inseguros sobre lidar com volume/massa de processos judiciais dentro dessa atual e desafiadora realidade.

A produção em massa de manufatura surgida pela revolução industrial chegou à era digital e incorpora elementos de todas as “revoluções” anteriores; aparecendo, tendo vida útil limitada e passando a ser obsoletas com uma velocidade cada vez mais rápida. A automação e produção em massa em meio ao mundo digital, resultou na era atual do mundo virtualizado, o qual sabemos estar cada vez mais célere, inovador e disruptivo, buscando – essa referida automação – lacunas não preenchidas e falhas procedimentais antes inexploradas, com o intuito de aumento de resultados e busca da eficiência.

A profissão jurídica é antiga, tradicional e até pouco tempo somente intelectual; mas isso mudou e temos de nos acostumar com essa metamorfose, pois agora não são mais as alterações de costumes, leis e códigos que teremos de lidar, mas com a mudança da percepção de mundo pela sociedade. As bancas terão de analisar estatísticas, padrões, investir em tecnologia e se adaptar a um novo padrão de consumo, de meio ambiente, de política, etc.

A pandemia surgida em março de 2020 (COVID19) acelerou em anos a digitalização do sistema Judiciário, mas em décadas a relação advocacia/clientes, causando uma ruptura em culturas e métodos tradicionais e criando uma série de relações antes inexploradas ou inexistentes, a exemplo da explosão do comércio *on line*, das audiências, despachos e sustentações orais virtuais, das reuniões por videoconferência, do lazer iso-

lado, da digitalização de virtualização de documentos e de vários outros exemplos de inovação, sustentabilidade e interação virtual.

Os escritórios de advocacia adotaram sistema de trabalho *home office*, melhoraram interações com sistemas de acompanhamento processuais e simplificaram processos (fluxos), desapegando-se de excessivas formalidades e com o uso de linguagem menos rebuscada e sendo mais objetivos nas suas relações tanto com o Judiciário como com seus clientes. Houve uma readequação de postura das sociedades de advogados, da sua estrutura física e de sua área de atuação, uma vez que estas captaram o cenário de mudanças e assumiram uma nova atitude, compatível a realidade, sob pena de se tornarem obsoletas e dispensáveis.

Dessa forma, vivemos uma transformação nas bancas que não é apenas tecnológica ou digital, mas comportamental, já que não houve uma mera migração dos sistemas analógicos para os digitais, mas sim em uma alternância no comportamento, no que tange a estrutura física, marketing, gestão de pessoas, cultura, postura, relações humanas e organizacionais dentro dos escritórios, entendendo-se como uma reorganização da sociedade como um todo.

## **2. A Advocacia de Volume – Automação – Ferramentas de Apoio e Inteligência Artificial**

191

Na advocacia de volume, tanto nos últimos tempos, mas especialmente no ano de 2020 (pandemia), as ferramentas de apoio aos escritórios e ao advogado, como a automação e a inteligência artificial resultaram na subtração de grande parte das atividades burocráticas, uma vez que foram substituídos por *softwares* inteligentes. Por consequência dessa evolução, nossa sociedade também se adaptou (ou vice-versa), gerando um aumento de produtividade, de eficiência; a digitalização das mercadorias, a internet das coisas, os dados que moldam produtos, a previsão das linhas de produção e customização em grande escala são exemplos dessa evolução e dessa marcha que anda a passos largos.

Essa customização (ou adaptação para usar um termo darwiniano) transmudou-se no mundo jurídico, gerando as *legaltechs* ou *lawtechs*, que apinharam o mercado de ferramentas de apoio ao advogado – mas principalmente aos escritórios de lidam com volume – de IA (inteligência artificial), robôs para gerar dados através da jurimetria ou a análise de casos práticos, leitura de contratos, pequenas manifestações e até mesmo para identificação de decisões pelos Tribunais como o caso do Victor, robô do Supremo

Tribunal Federal brasileiro e diversos outros atuando perante o Judiciário. A chegada de tais ferramentas se tornou de tal forma essencial para a chegada de novos clientes perante os escritórios que lidam com volume, que atualmente é raro a empresa que contrata uma banca que não tenha domínio e faça amplo uso desses instrumentos.

Nesse tipo de advocacia, que lida com grandes quantitativos de processos e dados, também se buscou a redução do número de demandas por meio de instrumentos de *online dispute resolution* (ODR) ou resolução *online* de conflitos – as partes podem estar conectadas para negociar um conflito e assim evitar que o litígio seja resolvido por uma decisão judicial. Atualmente existem diversas plataformas em funcionamento, que agilizam as negociações, muitas vezes também sem a interferência humana. Esse tipo de ação não extinguirá os advogados, mas deixará suas atividades mais intelectuais e criativas, em face da impossibilidade criativa, construção crítica e independente e até intuição das máquinas.

O coordenador do IDP em São Paulo, Alexandre Zavaglia Coelho, não descarta a possibilidade de a tecnologia afetar advogados, contudo declara que isso afetará somente aqueles ligados a tarefas repetitivas, ao mesmo tempo em que surgirão diversas outras áreas de atuação e até mesmo outros tipos de advogados, como o engenheiro jurídico. Segundo ele, “além disso, há um componente da estratégia profissional que nunca poderá ser substituído por robôs”, pois a advocacia de volume se viu envolvida em novos parâmetros, novos conceitos e exigências, as quais as sociedades de advogados passarão a ser constituídas com visão “além-direito”. A proficiência em língua estrangeira integrou a expectativa dos currículos profissionais; pós-graduação em gestão; especialização em áreas voltadas às práticas empresariais internacionais, e outras tantas.

A Inteligência Artificial hoje é utilizada como auxiliar do advogado, não extinguindo nem a função do estagiário, tendo em vista que a IA presente no escritório não redundava em conhecimento e autossuficiência, mas otimização, proporcionando maior espaço para liberdade intelectual dos profissionais, transformando a advocacia a um nível de melhor compreensão dos clientes, agilidade em solucionar demandas e ainda maior pensamento crítico. Com isso, não existe espaço para substituição dos advogados, ante a necessidade crucial de intervenção humana e, mais ainda, na área de volume, pois ainda não se equacionou a redução desse tipo de demanda de forma significativa para impactar a curto prazo perante o Judiciário.

A advocacia de volume, portanto, necessita atuar de forma coerente e inventiva diante desse cenário. Para preservar os valores tradicionais, harmonizando suas ações

com os novos saberes e instrumentais que a tecnologia nos fornece, temos de utilizar com cautela as ferramentas e conhecimentos que norteiam essa atuação, dentro de aspectos que rapidamente se transmudam e se moldam a uma realidade em constante transformação. A moldagem tradicional do Direito tinha por base a prática em função da capacidade e habilidade técnica do profissional, limitada a uma realidade estática e tal abordagem começou a ser alterada com as inovações tecnológicas e evoluiu para uma transformação constante e até mesmo volátil no exercício da advocacia em determinadas áreas.

### **3. Desafios e Perspectivas da Advocacia de Volume**

A nova realidade do mercado jurídico, das relações comerciais e com a nova geração empreendedora fez com que nosso ofício se entenda como um negócio estruturado e profissionalizado; e, diante desse novo desafio, a área de volume da sociedade de advogados precisa se adequar em todos os quesitos ao mundo empresarial tecnológico, volátil e volúvel. Este é um fator novo para o qual sabemos que o setor jurídico não estava preparado, seja a advocacia, seja o Judiciário como um todo, aí envolvidos o Ministério público, juízes, Tribunais, servidores, entre outros. A expansão do mundo jurídico enquanto mercado é orgânica e inevitável, afinal, o fluxo natural do setor empresarial é trabalhar com aqueles que fazem entrega com resultado, de forma célere e com o profissionalismo necessário e aí se encaixa a advocacia de volume.

Nesse sentido, faz-se assim imprescindível ao escritório que lida com volume no cenário da advocacia atual ter forte profissionalização, com bases fincadas, que acabam por definir sua qualificação e qualidade, pois as exigências são de transformação, foco em qualidade e velocidade de entrega. É minorada a percepção da fidelidade ao escritório com o qual se trabalha há décadas ou o apelo às questões pessoais, por exemplo. O cliente almeja atendimento com um bom custo, eficácia e a agilidade que a realidade atual exige. É necessário, assim, ter estrutura de gestão interna e fluxos de trabalho bem delineados, manter advogados qualificados e profissionais multidisciplinares, saber conquistar e manter clientes e desenvolver um processo de gestão complexa e inovadora, auxiliando a administração das empresas através de informações e dados estatísticos e gerenciais.

Portanto, a instituição de questões como atendimento aos clientes, fases de implantação e condução das atividades para as empresas, marketing e publicidade, financeiro, gestão de pessoas, estudo de mercado, entre outras são imprescindíveis para se

manter no mercado da advocacia de volume. Essa modelagem é a base da advocacia moderna que deve adotar estrutura administrativa mais dinâmica, para implantação de novas composições de trabalho, automatizados e profissionalizados. Dessa maneira, a área de volume, vista sob lupa, tem que ter uma análise – primeiramente – dos procedimentos internos de funcionamento e organização, para, ao fim dessa depuração, poder ser redesenhado. Assim vamos ter dois aspectos: mão na massa para desenho dos fluxos de trabalho e, depois, implantação da tecnologia para organização dos gargalos encontrados e aceleração desses fluxos.

Sob essa perspectiva, temos ferramentas e sistemas práticos, já prontos e preparados para auxiliar a sociedade a lidar com o volume. Tais instrumentos auxiliares deixam as operações mais eficientes e precisas, como mecanismos de automação e repositórios de informação e textos de jurisprudências. Com acesso *online*, tornam a prática mais fácil e trazem mais agilidade em etapas de execução dos trabalhos, que antes exigiam a atenção de diversos profissionais para conclusão. Questões como jurimetria, para tomada de decisões após levantamento de dados estatísticos é bem mais seguro do que o método intuitivo antes aplicado, afastando as incertezas e o método empírico de gestão.

Por outro lado, a organização de métodos de trabalho e a infraestrutura são diferenciais importantes na advocacia que lida com dados e informações volumétricas enormes. Elas dão uma análise do procedimento interno, importando, por exemplo numa realocação da equipe, podendo-se fazer isso com a realização de estudos e adoção de novas lógicas para potencializar as ações por advogados.

A compreensão dessas ferramentas e mecanismos traz possibilidades para automatizar e inovar, que vão além da implantação de tecnologias que envolvem robôs e Inteligência Artificial. Com investimento em inovação, tecnologias e mudanças nos ciclos de trabalho, os colaboradores terão foco em atividades mais importantes na escala de serviço, haverá mais independência nas atividades e os resultados serão bem melhores.

Outras funções – que não só advogados – são imprescindíveis na formatação desse “novo” desenho, a exemplo de matemáticos estatísticos, cientistas de dados, doutores em inteligência artificial e programadores. Os escritórios que lidam com volume têm que se adaptar a essa realidade, sob pena de ficarem para trás na escala evolutiva de mercado e comportamento cultural. Essas transformações virão das empresas, que precisam que os advogados estudem soluções para seus casos e apresentem propostas de forma prática para auxiliar na gestão dos seus negócios. Diante disso, vislumbramos novos ramos e configurações do Direito a caminho, para atender à moderna exigência com novos

hábitos, formas de pensar e legislações. Contudo, ficamos atrás de outros mercados, se não assumirmos que nossa atividade precisa entender-se como um negócio e a área de volume como um negócio que necessita de constante evolução e transformação.

A conectividade na sociedade não pode nos levar a acreditar que tudo gira em torno da transformação tecnológica. Da mesma maneira, não se deve pensar que basta investir em tecnologia que o escritório irá melhorar seus processos de trabalho, pois o “dever de casa” prévio (desenhos de fluxos,) deve ser realizado. Se não houver integração e alinhamento com objetivos delineados e bem definidos, o investimento estará fadado a se tornar subutilizado ou obsoleto.

Métodos não tradicionais estão sendo utilizados largamente, conceitos que antes só eram aplicados em indústrias; hoje tão importante para os escritórios que trabalham com escala, como: o cadastramento de clientes conduzido por um grupo responsável por novas demandas e triagem, logística de protocolos, realização de audiências, coordenação das equipes de advogados de audiências, de redação, mesmo com máxima especialização, acompanhamento de métricas interna, entre outros. Para um grupo segmentado de advogados, deve-se direcionar outras atividades como o desenvolvimento de peças, atendimento ao cliente e participar de audiências. Estruturar a criação de um fluxo de trabalho é uma grande vantagem no mercado e na advocacia de volume é fundamental, haja vista que agora a sistematização da sociedade de advogados nesse tipo de demanda é por prática da advocacia e não mais por ramo do Direito.

195

#### **4. Considerações Finais**

Os advogados ainda estão no mercado jurídico para solucionar problemas e atuar para prover soluções, sempre será assim; mas interfaces arrojadas entraram em evidência com as novas ferramentas jurídicas, legislativas e tecnológica. As sociedades de advogados precisam estar abertas e perceberem que os modelos aplicados no passado, não mais se encaixam e que as modelagens aplicadas à advocacia de escala são fundadas em premissas hoje voláteis, de acordo com as necessidades de cada cliente; e as carências das empresas vão estar sempre em constante transformação, necessitando de inovação constante por parte dos escritórios, seja em relação aos métodos e fluxos aplicados, quanto em tecnologia, pessoal e resultados que podem ser metrificados pelos empresários.

A necessidade de informações numa advocacia de volume por parte dos clientes acarretaram mudanças culturais e de paradigmas que vão além do imaginado, porém,

imprescindíveis à atuação dos escritórios nessa quadra histórica e, espera-se que as sociedades de advogados percebam essas mudanças e evoluam junto com elas, buscando a modernização das suas práticas, no intuito de se enquadrar ao padrão de cobrança que o mercado jurídico já está fazendo.

São desafios para a advocacia de volume, que têm de mostrar constante profissionalismo, evolução, inovação, investimento continuado, eis que necessitam adaptar e aplicar esse novo contexto ao cotidiano. O mundo já atua de forma global com perspectivas do marketing 5.0, conceito do especialista norte-americano Philip Kotler, o Brasil está finalmente adotando a Advocacia 4.0, com avaliação da produtividade em cada etapa e por cada setor. E, quando começamos a medir, analisar e aplicar soluções, conseguimos melhorar nossas mecânicas organizacionais e experiências, para fins de aplicação junto ao escritório e os demais clientes, realizando um ciclo virtuoso de maneira sustentada nos escritórios.

### Referências Bibliográficas

196

AGUIAR, Alexandre Lopez Rodrigues de. Para a Constituição Federal, pós-graduação não é atividade jurídica. Direito News, Ceará. Disponível em: <https://www.direitonews.com.br/2020/08/constituicao-federal-pos-graduacao-atividade-juridica.html>. Acesso em: 15 de Agosto de 2020.

ANDERSON, Chris. The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete.

YIGIT, Gorkem and COOPERSON, Dana. De autônoma a adaptativa: a próxima evolução das redes. 2018.

DIFERENÇAS ENTRE RPA, IA E MACHINE LEARNING. Data Science Academy. Disponível em: <http://datascienceacademy.com.br/blog/diferencas-entre-rpa-ia-e-machine-learning/>.

FERREIRA, Tiago. A Deontologia Jurídica e a sua Aplicação no Âmbito do Direito Moderno. Portal Portal Jurídico Certo, Bahia. Disponível em: <https://juridicocerto.com/p/tiago-ferreira/artigos/a-deontologia-juridica-e-a-sua-aplicacao-no-ambito-do-direito-moderno-4268>. Acesso em: 09 de Agosto de 2020.

HARARI, Y.N. Homo Deus: uma breve história do amanhã. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

Inteligência artificial: Escritório de advocacia estreia primeiro “robô-advogado” nos EUA. Disponível em: <https://elidajeronimo.jusbrasil.com.br/noticias/337845267/inteligencia-artificial->

-escritorio-de-advocacia-estrela-primeiro-robo-advogado-nos-eua.

MARTELLI, Daniela. Advocacia 4.0 e uma nova visão de Contencioso. Portal Âmbito Jurídico, São Paulo. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/noticias/advocacia-4-0-e-uma-nova-visao-de-contencioso/>. Acesso em: 21 de Agosto de 2020.

MENDES, Felipe. Pesquisa exclusiva: como será o consumo no Brasil depois da pandemia. Portal VEJA, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/por-que-voce-nunca-mais-vai-comprar-como-antes-depois-da-pandemia/>. Acesso em: 06 de Agosto de 2020.

NASCIMENTO JR., C. L. e Yoneyama, T. (2009). Inteligência Artificial em Controle e Automação., 1st edn, Edgard Blucher.

O COMUM DIGITAL: as dimensões conectivas e o surgimento de um novo comunitarismo. Revista Vida Pastoral, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.vidapastoral.com.br/artigos/pastoral-e-comunicacao/...-dimensoes-conectivas-eo-surgimento-de-um-novo-comunitarismo/>.

O Fenômeno da Judicialização na Sociedade Contemporânea. Portal Jusbrasil, Bahia. Disponível em: <https://www.barrosmelo.edu.br/clipagem/urbano-vitalino-advogados-fala-sobre-o-uso-da-inteligencia-artificial-no-idpsp>. Acesso em: 20 de Agosto de 2020.

Quais são as características da advocacia 4.0? Portal InContract, Santa Catarina. Disponível em: <https://www.incontract.com.br/advocacia-4-0/>. Acesso em: 22 de Agosto de 2020.

RUSSEL, S.J.; NORVIG, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. New Jersey: Prentice Hall, 2009 (3º Ed.).

SOBRAL, Chistiano. LinkedIn. <https://christianosobral.com.br/index.php/meu-blog/algorithmo-evolutivo-e-estrategia-juridica> Acesso em: 22 de Agosto de 2020.

SOBRAL, Chistiano. LinkedIn. <https://christianosobral.com.br/index.php/meu-blog/nem-matrix-e-nem-skynet> Acesso em: 22 de Agosto de 2020.

SOBRAL, Chistiano. Site Transformação digital <https://transformacaodigital.com/o-que-e-transformacao-digital/> Acesso em: 22 de Agosto de 2020.

SOBRAL, Chistiano. Migalhas <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI277674,41046-O+impacto+da+Inteligencia+Artificial+na+advocacia> Acesso em: 22 de Agosto de 2020.

Relatório de Produtividade. <https://www.conjur.com.br/2020-out-19/mp-debate-stj-ocupa-relatorios-produtividade-nao-julga> Acesso em: 22 de Agosto de 2020.



## As Atividades Privativas da Advocacia e Seus Desafios

Gabriel Leonardos

Gabriel Guilherme

### 1. Introdução<sup>1</sup>

Em 2020, como todo ofício, a advocacia foi substancialmente afetada pelas necessárias medidas de isolamento social e por todo um processo de reestruturação de rotinas, que já existia, embora ainda caminhasse a passos lentos.

É interessante ressaltar que os desafios às atividades exercidas por advogado(a)s não foram impostos diretamente pelo surgimento do SARS-CoV-2. Na verdade, os obstáculos que mencionaremos a seguir já vinham sendo construídos há alguns anos<sup>2</sup>, quando da virada do século e início da quarta Revolução Industrial.

Como parte de um sistema tradicional e burocrático, a advocacia ainda hesita – de forma geral, porque há exceções – em se reprogramar para o formato da sociedade informacional contemporânea. E muito dessa dificuldade com o novo veio à tona com o início das medidas de isolamento social no país.

Para além dos meses iniciais de suspensão dos prazos processuais, que instauraram um cenário de incertezas entre os colegas<sup>3</sup>, fato é que o(a) advogado(a)s dificilmente retornarão ao *status quo* anterior à “quarentena”, seja do ponto de vista de rotinas e procedimentos, seja no que diz respeito à sua forma de atuação.

199

---

1 Os autores agradecem a valiosa colaboração de seu colega de escritório Daniel Rodrigues na elaboração deste artigo. Eventuais erros são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2 OLIVEIRA, Adriana Duarte de. *Advocacia 4.0.*, Monografia para especialização em gestão de pessoas, Universidade Cândido Mendes/AVM, 2019, p. 12. Disponível em: <https://bityli.com/yxrYJ>. Acesso em 07.11.2020.

3 Havia um embate entre posicionamentos: de um lado, aqueles que eram favoráveis à suspensão dos prazos, diante da incapacidade prática de se exercer a advocacia; de outro, aqueles contrários, sob o argumento da necessidade imediata de recebimento de honorários sucumbenciais.

## 2. Atividades privativas da advocacia

As atividades privativas de advogado(a)s têm seus contornos definidos pela Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994 (Estatuto da Advocacia e da OAB). O conjunto de tais atividades está indicado, em caráter exemplificativo<sup>4</sup>, logo no artigo 1º do diploma legal, especialmente em seus incisos I (“*postulação a órgão do Poder Judiciário e aos juizados especiais*”<sup>5</sup>) e II (“*atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas*”), assim como no §2º do dispositivo (“*Os atos e contratos constitutivos de pessoas jurídicas, sob pena de nulidade, só podem ser admitidos a registro, nos órgãos competentes, quando visados por advogados*”).

A delimitação de atividades privativas garante não apenas a qualidade e o conhecimento técnico exigidos de tais profissionais para a execução dos respectivos atos, dessa forma protegendo toda a sociedade, como também a manutenção de um núcleo de atividades que assegure que a advocacia seja capaz de servir como ofício e sustento para aqueles que a ela se dedicam. De forma intuitiva, a advocacia divide-se entre atividades contenciosas e consultivas.

O primeiro grupo é comumente denominado advocacia judicial e se caracteriza pela capacidade postulatória – ou *jus postulandi* – de causídicos na representação dos direitos e interesses próprios ou de terceiros<sup>6</sup>. O segundo, por oposição, refere-se às atividades extrajudiciais<sup>7</sup>, ilustradas pelo inciso II e no §2º do artigo 1º do Estatuto da Advocacia e da OAB<sup>8</sup>, que têm como objetivo prevenir a existência de litígios ou mesmo

200

---

4 LÔBO, Paulo. Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB, 10ª ed., São Paulo: Saraiva, 2017, livro digital, p. 26.

5 A redação anterior “*a postulação a qualquer órgão do Poder Judiciário (...)*” foi modificada após o julgamento da ADIN nº 1.127-8, proposta pela Associação dos Brasileiros Magistrados. O STF definiu que a presença do advogado(a) “*pode ser dispensada em certos atos jurisdicionais*”, apesar de sua indispensabilidade para a administração da justiça.

6 LÔBO, Paulo. *Op. cit.*, p. 27.

7 AZEVEDO, Flavio Olímpio de. Estatuto da advocacia comentado. Disponível em: <https://bityli.com/0PLb0>. Acesso em 07.11.2020.

8 A gerência é atividade que não consta expressamente da Lei nº 8.906/94, mas que é mencionada no artigo

resolvê-los sem a necessidade de intervenção de um terceiro imparcial<sup>9</sup>.

Mas releva lembrar que não é da essência da existência de uma profissão que ela seja regulamentada de forma a necessariamente conter atividades reservadas aos integrantes de uma entidade credenciadora<sup>10</sup>. Nesse sentido, constata-se que há atividades que claramente se inserem no campo da advocacia, muito embora não sejam privativas de advogado(a)s, como, por exemplo, o exercício do procuratório em determinados casos perante o Poder Judiciário<sup>11</sup>, ou a atuação como conciliador(a), mediador(a), árbitro(a) ou parecerista<sup>12</sup>.

### 3. Novos paradigmas sociais e da profissão

Optamos, aqui, por realizar recortes específicos e ilustrativos dos obstáculos que advogado(a)s enfrentam neste atual processo de modernização, impulsionado substancialmente pelas medidas de contenção da Covid-19 no Brasil, seja na atuação perante órgãos do Poder Judiciário ou juizados especiais, seja em atividades consultivas, de assessoramento e gerenciais.

Quanto a estas últimas, os reflexos se deram principalmente na forma como são conduzidos os relacionamentos com os clientes externos ou com outros membros de uma mesma organização, privada ou estatal, nos casos de departamentos jurídicos que atendem a demandas internas.

Em uma cadeia de eventos, reuniões presenciais foram substituídas por encontros virtuais, por simples ligações telefônicas ou por trocas de e-mails mais constantes; a imponência e a formalidade das salas dos escritórios deram certo espaço à intimidade

201

---

7º do Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB, emitido pelo Conselho Federal da OAB e publicado em 16.11.1994.

9 LÔBO, Paulo. *Op. cit.*, p. 31-35.

10 O art. 5º, XIII da CRFB estabelece que “é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;”. Daí destaca-se que as atividades privativas dependem da previsão em lei em sentido estrito.

11 V. nota 8, acima.

12 Cf. Provimento 196/2020 do Conselho Federal da OAB.

das salas-de-estar, quartos e escritórios pessoais dos interlocutores<sup>13</sup>; os trajes formais característicos permaneceram nos armários por períodos de tempo inéditos, à medida em que foi sendo valorizado, cada vez mais, o trabalho intelectual dos profissionais em detrimento de suas vestimentas.

De forma contraditória, portanto, a distância física que nos foi imposta acabou por aproximar advogado(a) e cliente (interno ou externo), como resultado da flexibilização dessa barreira existente entre ambiente de trabalho e ambiente doméstico – antes muito mais marcante que hoje.

Além de estreitar essa relação, a “quarentena” deslocou o eixo das formas habituais de contato. Em circunstâncias usuais no modelo tradicional, o cliente acessava o(a)s advogado(a)s apenas por e-mail ou telefone profissional; com os novos formatos, o atendimento tornou-se descentralizado, passando a ocorrer por contato em aplicativos de mensagens instantâneas, redes sociais e ligações por vídeo muito mais frequentes que as reuniões presenciais de outrora.

Em nossa opinião, isso se deve também porque as demandas submetidas a apreciação de advogado(a)s estão cada vez mais relacionadas a acontecimentos ocorridos em ambiente virtual, que envolvem, por sua vez, indivíduos ou organizações cada vez mais inseridos nesses espaços, onde desenvolvem todas as suas atividades e relações. Se o problema ou conflito nasce em ambiente virtual, é natural que ele seja também nele resolvido.

Quanto às atividades postulatórias privativas da classe advocatícia, as adversidades apresentam-se em dobro: para além do relacionamento com os clientes (internos ou externos), que também é atravessado pelas questões acima, o(a)s advogado(a)s de contencioso reformularam sua postura frente aos órgãos judiciais, sem que isso fosse uma escolha.

E assim não poderia deixar de ser. Quando se fala em advocacia judicial, os principais interlocutores da classe advocatícia não são os clientes, mas sim a máquina estatal perante a qual atuam. O Judiciário e os juizados também foram forçados a remodelar a prestação de seus serviços a toda a sociedade, sendo perceptível que alguns órgãos assim o fizeram de forma mais imediata e consistente, ao passo que outros ainda seguem

---

13 Algumas bancas abdicaram de suas instalações físicas próprias para adotar o trabalho remoto definitivamente, com a utilização eventual de espaços de *coworking* ou de salas alugadas. Sobre essa tendência: <https://bityli.com/2oNKv>. Acesso em 09.11.2020.

buscando sua completa adequação.

Do dia para a noite, ficamos impossibilitados de buscar esclarecimentos sobre movimentações processuais precipitadas junto aos cartórios, em uma rápida visita presencial; não pudemos ser pessoalmente atendidos pelos magistrados<sup>14</sup>; tivemos dificuldades para realizar protocolos de petições em processos físicos. Esses e tantos outros atos que fazem parte do cotidiano da advocacia contenciosa simplesmente tiveram sua realização inviabilizada, ao menos pela forma usual, por determinado período.

Tal como em relação ao atendimento aos clientes, a saída para esses problemas circunstanciais não seria outra senão a desburocratização – já tardia – e o desenvolvimento e implementação de mecanismos que se valessem primordialmente da tecnologia. É justamente nessa transição que boa parte dos desafios atuais residem.

#### **4. Desafios atuais e futuros ao exercício da advocacia**

No que se refere à atuação judicial, tudo indica que cada vez menos a advocacia contará com a possibilidade de receber um atendimento presencial. Note-se que não aplaudimos essa nova realidade: apenas a constatamos. Isso não seria, por si só, um problema, na medida em que toda a sociedade já avança nesse sentido. O desafio decorre, portanto, de um lado, do fato de que advogado(a)s simplesmente não estão habituados, em suas rotinas profissionais, de forma geral, a essa realidade totalmente sistematizada. De outro lado, é forçoso perceber que constitui um novo desafio para a advocacia o convencimento do(a) magistrado(a) sem que exista o contato pessoal.

Como exemplo do que será comum nos próximos anos, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro foi o primeiro a anunciar a implantação de juízos 100% digitais, em que, tal como em uma “quarentena definitiva”, todos os atos processuais – inclusive audiências e sessões de julgamento – serão realizados por meio eletrônico. A utilização desses juízos ainda é facultativa, mas está alinhada a medidas recentes determinadas pelo Tribunal, como o cadastro obrigatório de pessoas jurídicas para fins de citação eletrônica.

A arquitetura técnica dos Tribunais, por sua vez, não acompanha satisfatoriamente tais inovações.

Em 2017, a variedade de plataformas utilizadas por cada um deles – à época em número superior a 40 para os mais de 90 Tribunais – já era vista como um dos principais

---

14 Direito assegurado pelo Estatuto da Advocacia e da OAB (art. 7º, VIII).

obstáculos ao exercício da advocacia contenciosa<sup>15</sup>. Três anos depois, não se vislumbrava um horizonte menos conturbado, haja vista que as tentativas de uniformização dos sistemas por meio da implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), determinada em 2013<sup>16</sup>, além de bastante controversas, seguiam como uma realidade ainda distante.

Isso demonstra uma lamentável falta de planejamento pelo Poder Judiciário, que deu ensejo a ineficiências e gastos desnecessários em todos os Tribunais do país, seja pelos muitos erros cometidos pelas centenas de prestadores de serviços contratados separadamente por cada Tribunal, ou pela impossibilidade de capturar os óbvios ganhos de escala que existiriam se houvesse um sistema unificado.

A fim de reverter essa perspectiva negativa, recentemente o CNJ desenvolveu uma nova versão do sistema que efetivamente fosse capaz de estabelecer um padrão e, ao mesmo tempo, atender a demandas específicas de cada um dos Tribunais, vindo a funcionar como uma plataforma multisserviço e de mais fácil integração com as versões eventualmente utilizadas por outros órgãos<sup>17</sup>.

O novo PJe começou a ser implementado em poucos órgãos jurisdicionais apenas em meados de 2020, mas, se bem-sucedido, representará um enorme facilitador para o trabalho de advogado(a)s, para quem simples tarefas, como, por exemplo, o peticionamento eletrônico, o acesso aos autos, a contagem de prazos processuais<sup>18</sup>, a expedição de guias e o acompanhamento de comunicações entre órgãos distintos, tornam-se excessivamente onerosas e de realização hesitante atualmente.

Em paralelo a todos esses desafios referentes à relação entre profissionais e Estado, a migração substancial da advocacia para ambientes virtuais produzirá efeitos sobre a relação entre os inscritos nos quadros da OAB e seus clientes.

As repercussões mais evidentes dizem respeito ao atendimento, como já pudemos destacar. Afinal, especialmente do(a) advogado(a) consultivo ou extrajudicial, será exigi-

---

15 Disponível em: <https://bitly.com/KeLWK>. Acesso em 08.11.2020.

16 Disponível em: <https://bitly.com/JJSIB>. Acesso em 08.11.2020.

17 Disponível em: <https://bitly.com/yZy8W>. Acesso em 08.11.2020.

18 “(...) acontece que em algumas situações o sistema realiza o cômputo do prazo de forma incorreta, induzindo os advogados ao erro, gerando divergência entre o prazo estabelecido pelo sistema e aquele considerado pelo julgador”. Disponível em: <https://bitly.com/vcO7A>. Acesso em 08.11.2020.

do mais dinamismo e assertividade no trato com as demandas que lhe são submetidas<sup>19</sup>, por consequência direta da velocidade e da especificidade que tudo aquilo que se insere em um meio cibernético acaba adquirindo.

Simultaneamente, a classe deve estar ainda mais atenta ao oportunismo de terceiros que possam representar uma concorrência predatória, ilícita e criminosa. Se denúncias por exercício irregular da profissão de advogado(a) já são recorrentes, a tendência é que, lamentavelmente, isso se torne mais comum com o espaço e a visibilidade que as redes sociais conferem a todos, sejam eles profissionais habilitados ou não.

O receio é ainda maior levando-se em conta que a pandemia do coronavírus foi responsável por uma onda de demissões de trabalhadores em todo o país, assim como por diversos adiamentos das provas prático-profissionais cuja aprovação consiste em requisito para a inscrição do bacharel nos quadros da OAB, e, por fim, que o curso de Direito é exageradamente oferecido por mais de 1.500 instituições de ensino de todo o país<sup>20</sup>, o que, de certa forma, amplia as oportunidades para que não-advogado(a)s exerçam indevidamente qualquer uma das atividades privativas, principalmente aquelas referentes à advocacia extrajudicial.

## 5. Considerações Finais

205

O exercício das atividades privativas da advocacia enfrentará obstáculos de ordem social intimamente ligados ao desenvolvimento de novas tecnologias e à implementação de instrumentos a ela relacionados, seja no âmbito do Poder Judiciário e de juizados especiais, seja simplesmente no contexto de relações interpessoais entre os profissionais da classe e seus clientes internos ou externos.

As dificuldades não decorrem diretamente dessas transformações, mas sim da maior ou menor habilidade de todos esses agentes em se adaptarem à nova realidade. Se os envolvidos forem capazes de abdicar rapidamente dos modelos convencionais, tais mudanças poderão otimizar a atuação advocatícia em proporções consideráveis. Caso contrário, a expectativa é de que os reflexos sejam suportados e assimilados a duras

---

19 Tal exigência representa sérios riscos à saúde mental de trabalhadores e, especialmente, de advogado(a)s.

20 Dado de abril/2020: <https://www.jota.info/carreira/brasil-tem-mais-de-1-500-cursos-de-direito-mas-so-232-tem-desempenho-satisfatorio-14042020> Acesso em 11.11.2020.

penas, principalmente por profissionais autônomos ou por pequenas sociedades de advogado(a)s.

Enquanto isso, recomenda-se que façamos nossa parte no que diz respeito ao desenvolvimento de competências para quem pretende advogar neste novo cenário. Tal postura compreende muito mais do que o aperfeiçoamento jurídico, englobando, ainda, o desenvolvimento de novas habilidades<sup>21</sup> e do conhecimento técnico para operar as tecnologias que lhes serão colocadas à disposição. Tudo isso, sem perder os prazos e tampouco a cabeça.

---

21 Alguns exemplos seriam pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas, coordenação, inteligência emocional, capacidade de julgamento e tomada de decisões, orientação para servir, negociação e flexibilidade cognitiva (OLIVEIRA, Adriana Duarte de. *Op. cit.*, p. 10-11).

## As grandes transformações das sociedades de advogados

### O escritório de advocacia como instrumento de inovação

*Evandro Luis Pippi Krueel*

Como parte integrante da Sociedade civil, o advogado é sujeito ativo e passivo das transformações.

Ao longo da história foi necessário sempre que o homem se adaptasse às mudanças, mudanças estas que foram e são provocadas pelo próprio homem.

Em face dessa realidade, o homem se comporta de variadas maneiras, mas a maior parte resiste, desgosta, rejeita a mudança, mesmo sendo aparentemente positiva. A **inovação** é desejada e ao mesmo tempo rejeitada.

E a rejeição e resistência do homem à mudança, à inovação, parece ser decorrência de seu desejo de estabilidade, segurança, tranquilidade.

Todavia, esse mesmo homem se comporta de maneira contraditória, pois essa mesma estabilidade, segurança, tranquilidade geram temor e insatisfação e funcionam como motores do desejo por mudança, pois todo homem anseia por novidade, por solução de problemas, e em maior ou menor grau, é competitivo e conquistador.

Essa aparente contradição é da natureza humana porque uma mesma pessoa para determinados assuntos adota uma conduta, e para outros assuntos adota outra conduta diversa e até mesmo contrária.

Segundo o Dicionário Aurélio, **Inovação** é aquilo que é novo, o que apareceu recentemente. A origem da palavra *inovação* é do latim *innovatio*.

O CODEMEC, em 2014 ( <https://codemec.org.br/geral/formas-de-inovacao-de-acordo-com-manual-de-oslo/> ) aborda o tema da Inovação, de acordo com o Manual de Oslo (o qual foi atualizado em 2018). Seriam 4 as formas de Inovação.

*“Inovação de produto: Envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços – incluindo bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. É um produto*

*cujas características fundamentais (especificações técnicas, usos pretendidos, software ou outro componente imaterial incorporado) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. (...)*

*Inovação de processo: Representa mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.*

*Inovação organizacional: Refere-se à implantação de novos métodos organizacionais, tais como: mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.*

*Inovação de marketing: Envolve a implantação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.”*

Assim é que assistimos desde o início dos tempos homens se ocuparem de coisas até então inexistentes, e outros se desocuparem de coisas que desapareceram, fruto das mudanças desejadas e indesejadas, da inovação.

208

O site RHPortal ( <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-desaparecimento-de-algumas-profisses-e-a-criao-de-novos-conceitos/> ) lista uma série de profissões no Brasil que desapareceram, tais como Operador de Telex, Datilógrafo, Telegrafista, Motorista, Arquivista.

O site Canatech ( <https://canaltech.com.br/mercado/7-profissoes-que-serao-substituidas-pela-tecnologia/> ) aponta outra série de profissões em desaparecimento, tais como agente de viagens, operador de telemarketing, caixa de banco, caixa de supermercado, carteiro.

O site GazetadoPovo ( <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/senai-lista-novas-profissoes-pos-pandemia/> ) cita várias novas profissões, tais como analista de soluções de conectividade, especialista em logística 4.0, especialista em gestão da informação, especialista em análise de grandes volumes de informações (big data), especialista em internet das coisas (IoT), especialista em cibersegurança.

O fato concreto é que essa dinâmica de mudança, de inovação, em uma velocidade cada vez maior, coloca o advogado, como profissional e pessoa, no centro dos acontecimentos.

O advogado agrupado forma, na prática e na ficção jurídica, a Sociedade de Advoca-

gados, o Escritório de Advocacia.

E essa Sociedade de Advogados carrega consigo uma espécie de contradição humana: ocupar-se de todas as questões como se empresa fosse, mas não sendo.

A Sociedade de Advogados então padece de um problema a mais, pois para atuar no mercado não está autorizada a praticar todas as leis do mercado.

Nada obstante isso, o poder de superação e adaptação não impede que as Sociedades de Advogados se modernizem, sejam cada dia mais eficientes e eficazes no seu objetivo maior, que é a prestação de serviços jurídicos consultivos e contenciosos, mas têm de fazê-lo de olhos abertos para a inovação.

As Sociedades de Advogados precisam adaptar-se e antecipar-se às mudanças do mundo digital, trazendo para si o estado da arte dos recursos tecnológicos e não só implementando inovação, mas desenvolvendo inovação, customizada.

Na atualidade, os agentes aceleradores das mudanças são o desaparecimento das fronteiras físicas entre países, a integração de culturas, o acesso em tempo real às informações e ao conhecimento, por todos os jogadores do mercado.

O domínio da gestão sobre as informações é uma ferramenta que permite atuar com maior velocidade, eficácia e precisão nas várias áreas do mundo jurídico e as ciências que tangenciam a operação e atuação na advocacia.

Já é um fato presente e palpável que ao advogado não é suficiente dominar a matéria jurídica, mas também deve dominar a matéria financeira, contábil, administrativa, tecnológica. E nesta última, reside a grande dor de cabeça e ao mesmo tempo as maiores oportunidades para a advocacia.

Todos nós sabemos que muitas atividades humanas estão sendo substituídas e sempre foi assim.

O diferente nos tempos atuais é que não se tratam de atividades motoras, dependentes de uma operação manual, repetitiva, cansativa, que pode ser assumida por máquinas analógicas e equipamentos digitais, mas de atividades intelectivas, aprimoradas, verdadeiros ‘raciocínios’ que gozam de precisão e escala de erro baixíssimo.

Artigo veiculado no Correio Brasiliense ( [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/01/10/internas\\_economia,729968/robos-mais-de-800-milhoes-de-trabalhadores-serao-substituidos-em-20-a.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/01/10/internas_economia,729968/robos-mais-de-800-milhoes-de-trabalhadores-serao-substituidos-em-20-a.shtml) ) afirma que atualmente, segundo estudo da McKinsey, os robôs executam cerca de 50% dos trabalhos atribuídos aos homens e estima que 800 milhões de humanos perderão o emprego para os robôs até 2030.

Assim, um efeito da adoção da robotização é o desemprego ou no mínimo a imposição de que a pessoa que antes desempenhava as atividades migradas para a robotização, tenha a capacidade de se readequar, com habilidades e capacitação renovadas para manter-se ativo no mercado de trabalho.

Outro fator importante e que agrava essa situação é que as gerações estão cada vez vivendo mais, com maior longevidade, o que significa que uma pessoa, durante a sua vida, talvez tenha de se readequar radicalmente não uma, mas duas, três, quatro vezes, o que é um grau de exigência altíssimo.

É o que pensam os pesquisadores da tradicional Universidade de Oxford, nos Estados Unidos, os quais concluíram que 47% dos trabalhadores talvez não resistam à interferência das máquinas nos próximos 20 anos (matéria citada).

Nesse sentido, a indiana Antara Haldara (matéria citada), professora e mestre em direito na Universidade de Cambridge, estima que somente um movimento mundial de defesa do emprego, com a elaboração de uma regulamentação rígida sobre o uso de tecnologia nas empresas, poderá evitar o desemprego em massa e o aprofundamento da pobreza nas economias em desenvolvimento.

Pessoalmente tenho dúvidas quanto a isso, pois parece ser uma tentativa mágica ou formal impossível de ser praticada, pois nenhum sistema legal barra a mudança social.

Melhor seria o Estado e mesmo as congregações empresariais ocupar-se (e antecipar-se) em oferecer treinamento, recapacitação para aqueles cuja profissão, atividade está na predita mira da extinção.

Evidentemente essa preocupação também é nossa, dos advogados.

Quais atividades, do dia a dia da advocacia, estão na mira da extinção?

A publicação do Correio Brasiliense informa que “o site Will Robots Take My Job”, criado por Carl Benedikt Frey e Michael A. Osborne, ambos de Oxford, elaborou uma equação matemática a partir de testes destinados a detectar os efeitos da tecnologia no mercado de trabalho.

Uma das constatações é a de que seria impraticável cumprir a missão jurídica dos advogados, em fases mais avançadas de argumentação do processo judicial. A hipótese de substituição nesta área é de 3,5%, segundo o estudo.

Mas qualquer estudo tem de ser adaptado, pois cada País tem um mercado, de acordo com suas características econômicas, culturais, históricas, sociais, étnicas determinando que o Brasil seja único.

O Brasil foi criando condições únicas a partir de sua colonização, pois ao contrá-

rio de outras colônias americanas, nunca se dividiu, permaneceu íntegro como colônia, como império e como república, diferentemente de seus vizinhos colonizados pela Espanha, os quais se fragmentaram em vários Estados independentes, ainda na época colonial e sucessivamente nos eventos de independência.

O Brasil é único e isso se mostra com seu Sistema de Saúde (SUS, tema bem atual, assim como se mostrou no tempo da hiperinflação, o que gerou a capacidade de criar sistemas bancários eficientes e saudáveis, para sobreviver à necessidade de controlar a dinâmica de armazenar informações contábeis relativas aos saldos bancários e de investimentos, e de suportar e processar as mudanças diárias do valor da moeda e os mecanismos disponíveis de investimento a seu momento.

O Brasil é único em seu sistema eleitoral, totalmente informatizado e um dos vanguardistas em armazenamento e gerenciamento de informações que permitem tratar milhões de votos em poucas horas para anunciar os resultados dos pleitos.

O Brasil também é único em seu sistema judicial, porque não há equivalência no Planeta ao número de processos judiciais que tramitam nas instâncias judiciais, principalmente em assuntos consumeristas e trabalhistas.

No total nacional, são mais de 114 milhões de processos judiciais no Brasil (<https://sindjustica.org.br/justica-devera-ter-114-milhoes-de-acoes-em-tramitacao-em-2020/>).

211

Enquanto não se muda – se é que vai mudar – a raiz do sistema jurídico e judicial brasileiro, que é oriunda do Direito Romano, a ter no seu DNA o comportamento de que tudo deve ser resolvido pelo Estado, teremos o imperativo de lidar com essa situação, e nada melhor do que a utilização da tecnologia para administrar, tratar, lidar com volumes de informação teratológicos.

Como sabido, as leis e normas reguladoras vêm a reboque da realidade, realidade só passível de mudança através da ação do parlamento, o qual por sua vez reflete o extrato social do País.

Pode-se dizer que os outros meios conhecidos de solução de conflitos, como arbitragem, mediação, negociação, conciliação engatinham, quando comparados aos meios tradicionais, não sendo ainda relevantes para desafogar a Justiça e principalmente para atender os jurisdicionados e aqueles que necessitam resolver seus problemas jurídico-legais.

Vivemos em uma democracia e neste sistema não se impõem mudanças radicais, tudo decorre do extrato e no ritmo do parlamento.

Nesse meio tempo, as pessoas têm de agir, a Sociedade tem de sobreviver. Para

manter-se no mercado, seja no mercado de trabalho, assim considerado individualmente a pessoa, seja no mercado setorializado, no caso o da advocacia, as Sociedade de advogados, as firmas, não tem mais tempo.

Se em outros países com volume e complexidade muito menor do que as brasileiras, a inteligência artificial está sendo útil na advocacia contenciosa e consultiva, com muito maior demanda por tal tipo de solução se apresentará o Brasil.

As aplicações da inteligência artificial, segundo publicação da AASP ( <https://www.aasp.org.br/em-pauta/a-revolucao-da-inteligencia-artificial-na-advocacia-brasileira/> ), de dezembro do ano passado, são por exemplo:

- “a) instrumentos preditivos de resoluções judiciais: trata-se da utilização dos algoritmos inteligentes, com o objetivo de analisar os padrões de determinadas decisões. Permite a sistematização e análise de um grande conjunto de decisões judiciais, transformando-as em dados estatísticos. Aqui entra a chamada jurimetria;
- b) instrumentos de investigação jurídico-legal e de apoio na elaboração de estratégias judiciais: eis um ponto importante, pois a advocacia se transforma em uma efetiva profissão de projeção de estratégias, combinando um conjunto plural de fontes do Direito, sejam nacionais e/ou internacionais, legisladas ou desenvolvidas a partir da autorregulação. Aqui ingressa a construção de árvores de decisão, programas de cumprimento, estruturando-se a chamada “informática jurídica decisória”, com dois exemplos globais potentes – o Ross e o Watson;
- c) instrumentos de revisão contratual;
- d) instrumentos de redação de documentos jurídicos; e) instrumentos de automatização de processos repetitivos;
- f) instrumentos inteligentes de reconhecimento de voz; g) aplicativos para a resolução de conflitos;
- h) aplicativos para o acompanhamento da tramitação de projetos de lei, entre outras possibilidades já disponíveis no mercado.”

Tratar do assunto inovação assim é um imperativo de sobrevivência, não comporta debates sobre concordância ou discordância, mas de como adaptar-se a uma realidade presente e inarredável e isto posto, dar os passos necessários para o advogado ser efi-

ciente e habilidoso o suficiente para não apenas acompanhar as mudanças nessa área, como ser o precursor dessas mudanças e inovações.

Isso também é um fato concreto, pois podemos ver com muita frequência escritórios de advocacia empresariais, departamentos jurídicos corporativos, poderes Judiciários na liderança do processo de inovação, criadores de softwares e ferramentas capazes armazenar, processar, analisar, gerir e interpretar informações jurídico-legais, racionalizando e otimizando matéria que antes era privilégio de consultorias especializadas em Tecnologia da Informação.

Resistir à inovação é como resistir ao processo biológico da vida. Há que aceitar que é um processo imanente à natureza humana, irrefreável, do que a opção é torná-lo virtuoso no que oferece de positivo e mitigar o que oferece de negativo.

Mas diferentemente do processo biológico da vida humana, a Corporação Sociedade de Advogados pode viver mais do que as pessoas que a compõem, pode viver eternamente, aperfeiçoando-se, inovando, adaptando-se, antecipando-se, sem comprometer os ideais e princípios norteadores da instituição, ao contrário, honrando-os e distinguindo-os.



## **A experiência do modelo de trabalho remoto nos escritórios de advocacia a partir da pandemia da Covid-19**

*Luana Debatin Tomasi*

*Thays Joana Tumelero*

### **1. Introdução**

As restrições impostas pela pandemia da Covid-19 levaram a advocacia e outros tantos setores à atuação de forma remota como o modelo de trabalho a ser seguido.

Para alguns escritórios, trata-se da aceleração de um processo há tempos debatido: afinal, conseguiríamos manter a mesma qualidade e eficiência atuando longe de nossos colaboradores e clientes? Para outros tantos, o trabalho remoto nunca foi sequer uma possibilidade.

A reticência da advocacia ao modelo de *home office* sempre esteve fundada na máxima de que a atuação do advogado possui em sua essência o contato presencial com o cliente e o Judiciário. Ademais, o trabalho em equipe não funcionaria sem a interação diária.

Fato é que o trabalho remoto, há anos utilizado por tantos setores e empresas, hoje é uma realidade não só da advocacia, mas de todo o Poder Judiciário. E é com base justamente nos bons números apresentados pelo Judiciário brasileiro no ano de 2020 que podemos afirmar que esse é um modelo que deve ser discutido e aperfeiçoado, já que tudo indica ter chegado para ficar.

### **2. Transformação do Judiciário**

Há anos vem se debatendo a transformação digital do Poder Judiciário como um processo necessário e urgente. No caso específico da advocacia, não se tratava, como muitos defendem, de construir um diferencial competitivo, mas de assegurar a permanência do profissional no mercado.

A advocacia, como atividade voltada ao atendimento e defesa dos direitos e inte-

resses dos cidadãos e empresas integrantes de uma sociedade cada vez mais globalizada e tecnológica, não poderia permanecer no ostracismo dos processos e procedimentos analógicos.

Os processos físicos, os atos judiciais realizados unicamente de forma presencial ou os necessários deslocamentos entre comarcas, dentre outros, são procedimentos que, além de contribuir para a morosidade do trâmite processual, encarecem o custo da demanda e dificultam o acesso e a defesa do jurisdicionado.

É inegável que em um país de dimensões continentais, a imposição de participação presencial para a realização de sustentação oral em um julgamento realizado por um dos Tribunais Superiores, por exemplo, com o necessário deslocamento do procurador à Capital Federal e, muitas vezes, necessidade de contratação de hospedagem e outras despesas da viagem, impede o acesso da maioria dos cidadãos brasileiros a essa modalidade de defesa processual.

Com o avanço da pandemia da Covid-19 e a necessária imposição do distanciamento social, o Poder Judiciário não teve outra saída para manter suas atividades a não ser virtualizar a maior parte de seus procedimentos, substituir o julgamento e as audiências presenciais por atos realizados em meio virtual ou por videoconferência, além de adotar os aplicativos de áudio e vídeo nos contatos e despachos com advogados e jurisdicionados. As regras precisaram ser flexibilizadas para permitir o acesso e atuação de todos.

Sem a pretensão de adentrar no debate quanto aos prós e contras da realização de atos processuais em ambiente eletrônico, o fato é que a virtualização dos procedimentos decorrentes do necessário distanciamento social imposto pela pandemia culminou no aumento da eficiência e celeridade do Poder Judiciário brasileiro, o que pode ser percebido pelos números divulgados pelos tribunais e o próprio Conselho Nacional de Justiça.<sup>1</sup>

Esse cenário, somado à considerável redução dos custos da estrutura judicial,<sup>2</sup> re-

---

1 Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single?appid=ba21c495-77c8-48d4-85ec-ccd2f707b18c&sheet=b45a3a06-9fe1-48dc-97ca-52e929f89e69&lang=pt-BR&opt=cursel&select=clearall>. Acesso em 12/11/2020.

2 Vide informações divulgadas pelos Tribunais Superiores na imprensa. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/STJ-tem-reducao-de-gastos-com-trabalho-remoto.aspx>. Acesso em 12/11/2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jun-16/tribunais-superiores-relatam-reducao-despesas-durante-epidemia>. Acesso em 12/11/2020.

velam a forte tendência de manutenção de um modelo mais flexível, virtualizado e tecnológico, facilitando a prestação do serviço pelo advogado e o acesso pelo jurisdicionado.

### **3. Trabalho Remoto nos Escritórios de Advocacia**

Trabalhar remotamente, ou seja, fora do escritório e/ou distante do restante da equipe é um modelo que exige o enfrentamento de muitos desafios que vão desde a necessidade de utilização de ferramentas tecnológicas que permitam a atuação a partir de qualquer lugar até a implementação de uma mudança cultural que assegure o engajamento e o senso de equipe, colaboração e empatia, transferindo para o virtual algumas das competências comportamentais tão necessárias para o bom desempenho de qualquer atividade.

Nesse cenário, a gestão do escritório e da equipe é colocada à prova. Além de replicar as boas práticas já utilizadas pelos colaboradores, é necessário remodelar tantas outras e inovar, garantindo que todos estejam aptos a prestar o serviço.

#### **3.1 Ferramentas e Tecnologia**

O primeiro obstáculo a ser enfrentado é a criação de uma estrutura tecnológica que assegure ao advogado o acesso às ferramentas indispensáveis à prestação do serviço.

Além do acesso a uma boa conexão de internet, o advogado precisa acessar com efetividade os sites dos tribunais (inclusive extensões e outras aplicações relacionadas), softwares jurídicos de gestão de prazos e atividades, arquivos e documentos do escritório, assinadores digitais, instrumentos para realização de videochamadas, entre outros.

Assim, é imprescindível que o escritório forneça ao advogado condições para atuação remota, seja por meio do empréstimo de equipamentos e mobiliário, seja pelo acesso a aplicativos e outras ferramentas através dos seus equipamentos particulares.

#### **3.2 Segurança da Informação**

Outro desafio é a disponibilização de software e dispositivos que garantam a segurança dos bancos de dados do escritório, bem como a observância ao dever de sigilo e confidencialidade das informações e fatos confiados aos advogados.

Para isso, é indispensável à segurança da operação a implementação de diversas

técnicas de prevenção de incidentes de informação, vazamento de dados, acessos indevidos, perda de dados, assim como o fomento de uma cultura organizacional capaz de identificar e corrigir possíveis ameaças.

### **3.3 Gestão do Tempo e da Equipe**

Para garantir o pleno desempenho e produtividade da equipe que está trabalhando remotamente é necessário que as atividades e funções estejam proceduralizadas, restando claro tanto para o gestor quanto o colaborador as tarefas que precisam ser desempenhadas, como deverão ser executadas, seus prazos e resultados esperados.

Não é mais possível, nem desejável, que o colaborador aguarde o gestor para cada novo encaminhamento. Da mesma forma, não se pode supor que ele deva imaginar o que dele é esperado.

Mais do que nunca a comunicação clara e habitual se faz necessária, devendo gestor e colaborador alinharem as prioridades e expectativas, estabelecendo uma relação de transparência e confiança mútua. O foco deve se voltar ao resultado, e não ao controle de cada etapa desempenhada.

Assim, o cumprimento do cronograma de entregas da equipe deve ser prioridade. Com cada integrante estabelecendo uma rotina de trabalho própria, com horários e prioridades distintas, os atrasos e adiamentos injustificados não podem ser toleráveis. Trabalho remoto exige disciplina.

Esse é outro ponto importante. Os horários, a dinâmica de trabalho de cada um e os canais de comunicação em que poderão ser facilmente contatados deve ser do conhecimento de todos. É imprescindível que o gestor ou um determinado colaborador possa ser acessado para uma demanda de última hora ou um contato importante de um cliente.

Disponibilidade, todavia, não pode ser confundida com ausência de limites. Trabalhar remotamente não é escravizar o colaborador aos horários do gestor, de outros colegas ou até mesmo do cliente. É apenas transportar uma rotina de trabalho que acontecia no escritório para a residência do advogado ou outro local por ele estabelecido. Daí a importância de que o cronograma de entregas esteja claro para todos, bem como a rotina de trabalho e seus horários.

Eis uma das ciladas da advocacia que pode ser potencializada pelo trabalho remoto. A ideia de que o advogado precisa estar disponível e preparado para entrar em ação a qualquer hora do dia, de segunda a segunda, especialmente porque não há mais o des-

locamento ou uma cobrança mais massiva acerca de uma rotina rígida junto à equipe, é absolutamente equivocada.

O modelo de trabalho remoto, mais do que qualquer outro, exige uma estruturação bem definida, foco e rotina. Só assim o advogado conseguirá atuar de maneira eficiente, produtiva e saudável.

Definidos os objetivos do escritório e da equipe, a rotina de trabalho, os processos, procedimentos, prazos e todas as demais etapas necessárias à execução dos serviços ofertados pelo escritório, o olhar dos gestores deve se voltar integralmente para a equipe, já que é aqui que reside o maior desafio do trabalho remoto: estabelecer e fortalecer os laços entre os colaboradores e manter viva a cultura do escritório.

Compete ao gestor manter-se integrado à equipe e com ela estabelecer uma relação de proximidade que fomente o sentimento de pertencimento, confiança e colaboração. Sem o encontro no café, as saídas para o almoço e os papos no corredor, a comunicação precisa ultrapassar o formalismo e verdadeiramente aproximar.

Nada de discursos institucionais ou reuniões apenas para *feedbacks*: a equipe precisa se sentir realmente conectada e para isso é necessário que o gestor estimule e encoraje os contatos descontraídos, a risada e o bate-papo. Pessoas se conectam com pessoas, e quando o contato é realizado apenas por telas o aspecto humano deve prevalecer.

219

### **3.4 Relação com o Cliente**

O contato com o cliente não deve fugir da lógica aplicada à equipe. Ao longo do ano, diversas reuniões e deslocamentos foram substituídos por mensagens instantâneas, vídeochamadas e e-mails. A receptividade do cliente no escritório com um cafezinho foi substituída ou intensificada pelo acesso ao advogado por outros formatos de comunicação.

Contudo, é importante assegurar ao cliente a qualidade no atendimento. Para isso, é indispensável o conhecimento de todos os envolvidos sobre os meios disponíveis de comunicação durante a realização do trabalho remoto e os horários, garantindo a acessibilidade e celeridade.

A escolha das plataformas e ferramentas para a realização dos atendimentos por vídeochamada deve levar em consideração, além da segurança e confiabilidade, a facilidade de utilização pelo cliente.

A ausência ou redução do contato presencial deve ser compensada com a presteza,

disponibilidade e agilidade dos procedimentos e contatos. A comunicação proativa e eficiente com o cliente não precisa e não deve ser prejudicada pelo funcionamento das atividades em formato remoto.

#### **4. Conclusão**

A adoção massiva do trabalho remoto pela advocacia foi, ao menos na grande maioria dos escritórios, resultado da inevitabilidade da utilização do modelo para a manutenção das atividades durante a pandemia da Covid-19.

Todavia, em que pesem as dificuldades e desafios enfrentados por todos, especialmente no tocante à virtualização dos processos e procedimentos, não há dúvidas de que a advocacia vem se adaptando muito bem ao trabalho realizado distante do escritório.

A despeito da importância dos aspectos procedimentais e tecnológicos que devem ser considerados para que seja possível a transposição da rotina de trabalho realizada no escritório para qualquer outro local, o elemento preponderante a ser administrado e tutelado na adoção do trabalho remoto é o pessoal.

As relações interpessoais e todas as suas vertentes (comunicação, motivação, empatia, eficiência, etc.) são o principal desafio a ser enfrentado nesse modelo de trabalho, na medida em que a virtualização dos contatos exige dos interlocutores um maior empenho na manutenção dos vínculos pessoais.

Essa é a direção para a qual a advocacia deve voltar seu olhar, mesmo em um período pós-pandêmico, haja vista a forte tendência de que as rotinas e modelos de trabalho sejam flexibilizados a partir da experiência recente.

## **A necessidade da governança corporativa nas estruturas sociais**

*Carlos Augusto Monteiro Nascimento*

O tema deste artigo é atual, mas ainda em ascensão e objeto de vários estudos e discussões. Nesta perspectiva, o propósito deste trabalho – ao revisitar o assunto – é contribuir para a sedimentação do debate acerca da matéria, especialmente pela sua relevância, cada vez mais sensível. O conteúdo da governança corporativa, objeto do estudo, envolve a mudança e a transformação de antigas práticas, de modelos tradicionais, arcaicos e centralizadores de estrutura organizacional das empresas, visando um novo cenário em que a proteção dos acionistas e sua maior integração no negócio propriamente dito preponderem, elevando a democratização das discussões no ambiente das organizações, sobretudo diante da alta competitividade, da existência de novos parâmetros de valoração e da responsabilidade social e ambiental de todos os personagens envolvidos nessa relação.

221

A projeção histórica da matéria inicia-se a partir da década de 70, nos Estados Unidos da América, com o rumoroso caso Watergate, na eleição do Presidente Richard Nixon, que, abrindo ampla reflexão e deliberações sobre as doações e contribuições das empresas nas campanhas políticas eleitorais, desencadeou na adoção de melhores mecanismos de controle com a regulação sobre o sistema de contabilidade das empresas norte americanas.

Já no Brasil, esse fenômeno passou a ser discutido a partir dos anos 90, quando acionistas de empresas de capital aberto perceberam a necessidade da utilização de novas regras de proteção, controle, monitoramento e fiscalização, a fim de evitar abusos e excessos por sócios-fundadores, demais sócios, diretores e gestores, que contavam com a omissão dos respectivos Conselhos, além da participação de auditorias que serviam exclusivamente para referendar, manipular ou maquiar dados, relatórios e números contábeis.

Nessa época, o principal modelo de empresa em nosso país era o de gestão familiar, marcado pelo poder absoluto e concentrado em seu sócio-fundador ou dono, cujas decisões não permitiam qualquer deliberação, e, em regra, atendiam mais aos seus próprios interesses do que aos da corporação, não havendo qualquer compromisso com a

transparência, responsabilidade social e ambiental, sem prejuízo da presença de comportamentos éticos muito questionáveis.

Com a globalização, privatizações e abertura do mercado nacional, estimulando a chegada de capital estrangeiro, de clara percepção que novas diretrizes deveriam ser implementadas, abrindo-se espaço à Governança Corporativa, ainda que de forma embrionária, com a criação de um conjunto de normas e medidas para defesa dos acionistas, investidores e da própria companhia, implicando na necessidade de maiores investimentos em estrutura, transparência e sistemas de controle.

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), fundado em 1995, entidade que impulsionou o estudo da matéria em nosso país, conceitua a Governança Corporativa como um “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”<sup>1</sup>.

Segundo A. Carvalho (2006, p.5), por sua vez, Governança Corporativa é o “conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia (stakeholders) com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar o valor da empresa e o retorno para seus acionistas”<sup>2</sup>.

Já a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) a define como o “conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como, investidores, empregados e credores, facilitado o acesso ao capital”.<sup>3</sup>

Define-se ainda governança como “a ação, resultado ou efeito de governar ou de se governar” (GOVERNANÇA, 2020).<sup>4</sup>

222

---

1 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Disponível em: < <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema,controle%20e%20demais%20partes%20interessadas>> Acesso em: 10. nov. 2020.

2 SILVA, André Luiz Carvalho. Governança Corporativa e sucesso empresarial. São Paulo: Saraiva, 2006.

3 COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Disponível em <<http://www.gecompany.com.br/gecompany/wp-content/uploads/2019/02/cartilhaCVM1.pdf>>. Acesso em: 10. nov. 2020.

4 GOVERNANÇA. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/governanca/>. Acesso em: 19/11/2020.

Existem também outras expressões sinônimas sobre a Governança Corporativa, como o “Governo da empresa”, “Governo da Corporação” ou “Governo da Sociedade”.

Essa mudança cultural e paradigmática, em resumo, como se extrai das definições suprarreferidas, procura proteger os acionistas, os demais partícipes da organização, além da própria empresa, como já dito, mas também – e principalmente – se traduz na valorização de uma estrutura mais transparente, equânime, menos vulnerável a atos autoritários, de corrupção e esquemas fraudulentos, tornando-a mais fortalecida, profissionalizada e preparada para prospecção de novos projetos e recursos financeiros, além de atrativa a novos investidores.

São, portanto, quatro os seus pilares: **a equidade, a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.**

**A equidade** se constitui na isonomia, no tratamento igualitário no âmbito da entidade empresarial, independentemente do nível de hierarquia entre sócios, diretores, executivos, gestores, conselheiros, funcionários, investidores e acionistas. Todos os integrantes da cadeia organizacional devem ser considerados necessários na gestão da empresa, pois possuem desejos e interesses comuns no tocante ao desenvolvimento, crescimento, valorização, sustentabilidade e longevidade.

**A transparência** consiste em disponibilizar a todos os integrantes da organização, sem exceção, as informações relevantes que permeiam o negócio, que não estejam resguardadas sob o manto do sigilo concorrencial, observando-se ainda que não sejam exclusivamente a título de prestação de contas, pois todo e qualquer resultado impacta, em última análise, nas pretensões de todos os agentes envolvidos.

Outro elemento importante na governança corporativa é **a prestação de contas**, que nada mais é que a demonstração das operações contábeis, financeiras e econômicas que retratam a realidade negocial de forma clara e objetiva, apresentando, inclusive, fluxos de caixa, projeções de viabilidade, índices de crescimento e sustentabilidade, valorização, nível de endividamento ou de investimentos, entre outros.

Por fim, **a responsabilidade corporativa** consiste na adoção de mecanismos e sistemas de monitoramento e fiscalização para adequação da organização e seus agentes às normas legais e regulamentares, na busca de suas integrações aos parâmetros estabelecidos pelos órgãos de controle e pela sociedade de uma maneira geral, aliando-os a rigorosos padrões éticos que impactarão diretamente na imagem reputacional da empresa com vistas a sua sedimentação no mercado e melhor atrair novos investidores.

Destaca-se, ainda, que esse novo modelo de gestão traz consigo um novo olhar,

uma nova perspectiva, direcionada a todos os agentes da organização, sejam eles internos ou externos, de modo a enxergá-los de forma horizontalizada e, mais ainda, compreendê-los como vitais para o desenvolvimento do negócio, que, inclusive, independe de seu tamanho ou segmento. Isso porque, embora se verifique maior aplicabilidade e funcionalidade da Governança Corporativa nas empresas de capital aberto e nas grandes corporações, nada impede que venha a ser desenvolvida e até mesmo estimulada nas organizações de capital fechado, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte.

O fato é que os escândalos de corrupção e relação promíscua envolvendo empresas de elevadas dimensões e a máquina pública, fartamente noticiados nos últimos anos em nosso país, refletem, sinalizam e respaldam a imperiosa e premente necessidade de consolidação da Governança Corporativa como instrumento, ferramenta ou mecanismo de controle da administração nas organizações empresariais. Para isso, ou seja, para construção desse novo modelo de comportamento ético, dotado de relações de transparência e responsabilidade envolvendo sócios, diretores, investidores, acionistas (sejam eles majoritários ou minoritários), colaboradores e até mesmo consumidores, também chamados de *stakeholders*, algumas regras soam como elementares e se voltam justamente à harmonização, alinhamento ou sincronização do interesse de todos, adotando-se melhores políticas de controle e de responsabilidade social e ambiental, a fim de gerar mais eficiência, mais valor, menos riscos, tornando a organização empresarial mais saudável para obtenção de maiores recursos para implementação, viabilidade e otimização de seus projetos, além de, repita-se, mais atrativa a novos investidores.

Cumulado a isso, outro exemplo que impõe essa transição cultural de formato de gestão corporativa se deu por meio dos desastres ambientais de grandes proporções ocorridos no Brasil, também fartamente publicados em todos os espaços de mídia nacional e internacional, com consequências negativas incalculáveis e de todo gênero, refletidas não só nos prejuízos de ordem social, econômica e financeira a todas as vítimas dos episódios, sejam elas representadas por pessoas físicas e/ou jurídicas, mas também ao nosso ecossistema, aos envolvidos no quadro organizacional das empresas, independentemente do poder de autoridade, participação ou voto, não se perdendo de vista o abalo significativo ao “retrato” das companhias, culminando na desvalorização e queda das suas ações na Bolsa de Valores, inclusive.

Em compasso com essa transformação e na construção desse novo ambiente de gestão democratizada, no rol de procedimentos a serem executados, encontram-se a criação de Conselhos Consultivo, de Administração e Fiscal, priorizando, nesse con-

texto, a diversidade do colegiado, entre seus membros, a fim de permitir e prestigiar avaliações sob vários prismas e pontos de vista; a instituição de políticas que melhor definam as atribuições de cada um na estrutura organizacional; a implementação de regras de *Compliance*, com regras internas e externas com linguagem simples e objetiva para melhor alcance e interpretação de todos; a estruturação de controles internos para mitigação de riscos e prevenção de atos de corrupção e fraude; formatação de Diretorias Temáticas com reuniões periódicas, com apresentação de relatórios e demonstrativos; contratação de Auditoria Externa e independente que cumpra seu papel fidedignamente, entre outras medidas.

Merece registro que as boas práticas de governança corporativa, o fiel respeito às regras ambientais e uma política bem definida de compromisso social cada vez mais são fatores preponderantes para avaliação das corporações internacionais e nacionais sob o propósito de direcionamento de seus investimentos, cujo foco são empresas equilibradas, que valorizam e respeitam as vozes de todos na organização, que sejam eficientes e que garantam não só a preservação, a retomada, o retorno do capital investido, mas sobretudo atendendo a expectativa de sua multiplicação, sem prejuízo da obediência aos compromissos legais e sociais já elencados.

Como visto, novos parâmetros de avaliação e definição do sentido da palavra sucesso empresarial se mostram bem atuais. O objetivo de todos esses atores não se resume apenas na obtenção de lucros, bônus, dividendos, e outras expressões que simbolizem benefícios e vantagens de natureza financeira. Hoje, novos valores agregados foram absorvidos pelos agentes da corporação e do próprio mercado. A visão, a mentalidade, o conceito se mostra mais amplo, destacando o **equilíbrio** financeiro, social e reputacional como ponto central para classificação de uma empresa saudável, sólida e competitiva. Os padrões éticos contemporâneos se apresentam mais rigorosos. A isonomia entre dirigentes, colaboradores, investidores e acionistas, bem como a melhor delimitação do papel de cada um em todo esse contexto, ensejam um clima organizacional mais harmônico e eficiente.

Em conclusão, conforme explicitado neste estudo, para a estruturação ou reestruturação, fortalecimento e perenização das estruturas sociais sob a forma de empresa, companhia ou organização, seja ela qual for a nomenclatura mais apropriada, com a adoção de uma política de gestão mais moderna e profissionalizada, implementação de mecanismos de melhor controle, monitoramento e fiscalização das atividades da empresa, criação de um ambiente corporativo mais democrático, mais participativo, mais

transparente, influenciando com isso maior engajamento de todos os seus agentes internos e externos, tornando-as mais competitivas e atrativas para novos investidores, a implementação da Governança Corporativa se constitui em medida necessária, em plena sintonia com o atual momento em que são enaltecidos os valores éticos, a responsabilidade social e ambiental, e uma nova moldura de gestão democrática e participativa, que por via de consequência a tornará mais competitiva, sólida, e financeiramente lucrativa.

**MONOGRAFIA**



## A Atividade do Advogado e as Mídias Sociais: Vantagens e Limites

Ricardo Amorim Flório

Universidade Candido Mendes - 3º período

Monografia apresentada ao Centro de Estudos das Sociedades de Advogados (CESA), para o XIII Concurso Nacional de Monografia “Orlando Di Giacomo Filho”.

### 1. Introdução

O trabalho do advogado, desde há muito, tem merecido destaque entre as profissões estratégicas de consolidação do projeto de nação brasileira, esta que se iniciou com a conquista e povoamento de nossas terras pelos portugueses.

Alcançamos com grande esforço o *status* de Nação, cuja epopeia se traduziu na construção derradeira dos limites territoriais e do caráter identitário do povo brasileiro. Para tal empreitada histórica, foram determinantes os conhecimentos de base legal e jurídica, emanados de valorosos juristas brasileiros que, por vezes, assumiram papéis de relevo nos conturbados cenários histórico-políticos, representando-nos nas diversas searas do cenário nacional, particularmente, na política, na justiça e na diplomacia.

O caráter elitista da formação em Direito, particularmente no século XIX e primeiro quartel do século XX alçava, inexoravelmente, os poucos privilegiados ao exercício da advocacia e/ou atividade jurídica, assim como aos grandes postos da administração governamental e, não raro, em vista do cabedal de conhecimentos adquiridos no curso de Direito, atuações no magistério superior, nos ofícios das letras e artes em geral.

A formação do advogado e, por conseguinte, as práticas advocatícia e jurídica, acompanharam *pari passu* o contexto histórico-fenomenológico das revoluções técnico-científico-informacionais (SANTOS, 2000), engendradas pelos países centrais da economia, dado que processos e fenômenos de variada ordem influenciaram culturas e impactaram, sobremaneira, as sociedades em escala planetária. Neste contexto, o operador do Direito, em razão da formação e da área de atuação, não poderia deixar de imiscuir-se às realidades dos fatos e fenômenos sociais, visto que o Direito não existe senão na so-

cidade e não pode ser concebido fora dela (REALE, 2016), ainda que com todas as transformações que o corpo social tenha vivenciado, ou mesmo, as que ainda estão por vir.

Não resta dúvida que tempos e espaços condicionam as vivências humanas e que tais dimensões têm estruturado seus modos de vida, cujas origens remontam aos múltiplos progressos técnicos e tecnológicos, aí compreendidas as produções líticas (ferramentas da idade da pedra), o manuseio do fogo, as técnicas de caça e coleta, o cultivo agropastoril, o uso das máquinas (à vapor e elétrica), alcançando os dias atuais com a revolução informacional, apoiada nos bits e algoritmos computacionais.

Todas as técnicas e tecnologias criadas pelo homem se amparavam no binômio da sobrevivência e do recorrente desejo pelo bem-estar, não obstante serem utilizadas, por vezes, como aparato de conquista e afirmação de poder.

Na contemporaneidade vivemos a chamada Era da Informação ou Era Digital, cuja particularidade se resume à potencialidade da difusão de dados e formas de conhecimento no ciberespaço, através de uma rede mundial instrumentalizada de computadores denominada *Internet*.

É notório que as diversas culturas e saberes passaram a se concentrar neste ciberespaço, fazendo com que as dimensões de espaço e tempo fossem comprimidas gradativamente, sob o condão do aperfeiçoamento, cada vez maior, das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Muitos aspectos da vida humana no mundo globalizado, se consubstanciaram na variedade e velocidade dos fluxos sociais, econômicos, culturais, linguísticos, jurídicos, dentre outros. O capitalismo informacional (CASTELLS, 2009) que tem a informação como base material e tecnológica da vida econômica e social, torna imperativa a assunção de um novo operador do Direito que, com habilidades e competências em permanente atualização, se apropria do novo ambiente digital para consecução de seus fins profissionais.

Neste século XXI, percebe-se a profusão de novos termos relacionados ao cotidiano dessa era de transformação digital que vivemos, dentre eles, merece destaque a “Inovação Disruptiva”, que se caracteriza pela ruptura nos modelos de negócios de empresas e de serviços, provocados pelas inovações tecnológicas. Bower & Christensen (1995) cunharam o termo em sua obra *“Disruptive Technologies: Catching the wave”* (“Tecnologias disruptivas: pegando a onda”), a qual tem permeado, desde então, várias áreas do conhecimento, inclusive o universo da advocacia, sendo que “os advogados são, nesse novo ambiente disruptivo, convidados a figurarem como fontes informativas de acesso ao universo do Direito” (PETER FILHO, 2018).

Diante desse cenário, o intento deste trabalho se fortalece, a nosso ver, nos principais aspectos da atividade do futuro advogado ou, ainda, do advogado do futuro, os quais perpassam pela íntima relação com as tecnologias e linguagens digitais, assim como pela capacidade de maior protagonismo do operador do Direito no atual processo de transformação da sociedade.

Dessa forma, o presente trabalho se desenvolve em quatro tópicos. O primeiro tópico, trará a discussão dos conceitos “mídias sociais” e “redes sociais”, haja vista os equívocos que ainda insistem em habitar o imaginário, até mesmo daqueles que, cotidianamente, lidam com as tecnologias digitais. No segundo tópico, tratar-se-á do marketing jurídico digital na contemporaneidade, em consonância com as possibilidades e limites determinados pelo Código de Ética e Disciplina (CED), estatuído pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). No terceiro tópico, estabelecer-se-á como as principais mídias sociais influenciam a prática advocatícia, cada vez mais pautada no conhecimento transdisciplinar e na contínua atualização e disseminação de conteúdos legais. E, por fim, o quarto tópico abordará os novos rumos para a advocacia frente ao atual e complexo momento de transformação da base tecnológica, cujas repercussões têm afetado o mundo do trabalho e dos negócios, em especial, a atividade profissional do advogado.

231

## **2. Desenvolvimento**

### **2.1. Entre Mídias e Redes Sociais: desvelando conceitos e sentidos**

No idos anos 1960, Marshall McLuhan já predizia em sua aclamada obra “Os meios de comunicação como extensões do homem”, o seguinte:

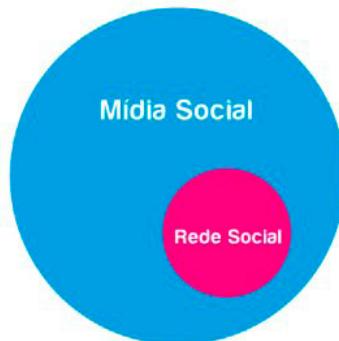
Durante as idades mecânicas projetamos nossos corpos no espaço. Hoje, depois de mais de um século de tecnologia elétrica, projetamos nosso próprio sistema nervoso central num abraço global, abolindo tempo e espaço (pelo menos naquilo que concerne ao nosso planeta). Estamos nos aproximando rapidamente da fase final das extensões do homem: a simulação tecnológica da consciência, pela qual o processo criativo do conhecimento se estenderá coletiva e corporativamente a toda a sociedade humana, tal como já fez com nossos sentidos e nossos nervos através dos diversos meios e veículos (2007, p. 17)

Depreende-se do “visionário” excerto de Mcluhan que o meio (termo oriundo do latino *media*) descortinaria um amplo rol de possibilidades para o ser humano e sua vida neste planeta. Este “meio”, segundo o autor, seria a “mensagem”, pois que é este meio que configura e controla a proporção e a forma das ações e associações humanas (MCLUHAN, 2007). O meio seria toda e qualquer manifestação (meios de comunicação), cujos efeitos impactariam as formas da vida humana.

A transformação do meio seria mais impactante para a sociedade do que propriamente o conteúdo a ele inerente, evidenciando, então, que o veículo e não a mensagem teria maior importância. Portanto, não há como iniciar qualquer discurso sobre o mundo digital contemporâneo e, por conseguinte, a repercussão atual das mídias digitais, sem destacar a brilhante e preditiva contribuição de Mcluhan, este que antecipou, em detalhes, o que viria a ser a rede mundial de computadores, fato este ocorrido vários anos após sua morte em 1980.

A rede mundial de computadores (traduzida do termo *world wide web*, em inglês) surgiu nos anos 1990 apenas como uma ferramenta de navegação, e seus usuários somente podiam encontrar informações em uma via de comunicação única (GUNELIUS, 2012). Assim, em decorrência da constante evolução tecnológica dos *hardwares*, *softwares* e da velocidade das conexões da *Internet*, surge uma nova geração informacional que se constitui de elementos que permitem maior interatividade dos usuários, ampliando, desta forma, as redes de relações humanas em escala planetária, ao que denominamos o fenômeno das “mídias sociais *online*”.

Segundo Telles (2010), é extremamente necessário padronizar as definições de “Mídias Sociais” e “Redes Sociais” na *Internet*. Muitas pessoas confundem tais termos, muitas vezes usando-os de forma indistinta. Eles não significam a mesma coisa, pois que a rede social é uma categoria da mídia social (ver Figura 1).



**Figura 1** – Relação Mídia e Rede Social (Fonte: Jaderfelix's Blog)

Com o intuito de imprimir maior entendimento sobre a diferença entre ambas, entende-se como rede social o conjunto de dois ou mais sujeitos (atores sociais), que podem ser pessoas, instituições ou grupos, e suas conexões, que são interações e laços sociais (ROCHA NETO, 2015). Já a mídia social ou mídia digital pode ser descrita como um canal ou plataforma *online* que abriga o conjunto das relações sociais em rede, isto é, as redes sociais.

Reconhecidas as diferenças terminológicas entre mídias sociais e redes sociais, bem como considerando a inevitável imbricação entre esses dois entes digitais, certo é que ambos sejam cogitados no âmbito deste trabalho, entretanto, dando-se maior ênfase às mídias sociais no contexto de atuação do advogado.

Ante o exposto e a inquietude que o tema nos revela, indagamos: Quais têm sido os sentidos e alcances das mídias sociais no tocante à atividade do advogado na contemporaneidade? Tal questionamento tem sido alvo de muitas reflexões e discussões nos meios profissional e acadêmico do Direito, fato é que as plataformas e as mídias digitais têm se constituído em campos profícuos das relações pessoais, acadêmicas e profissionais, obrigando o operador do Direito a se adequar a novos ecossistemas e culturas, de forma a promover seu perfil (ou de seu escritório) e seus serviços.

Segundo entendimento de Rocha Neto (2015), as mídias sociais permitem a criação de valores, sejam eles individuais ou coletivos, na sociedade, abrindo um leque de opções para a comunicação estratégica, seja nas comunicações organizacionais, na di-

vulgação de uma empresa, de uma marca ou de um produto ou na comunicação social tida como tradicional. Sendo assim, a atividade advocatícia, ressalvados os limites determinados pelo código de ética profissional, os quais serão abordados posteriormente, tem se inserido, cada vez mais, no contexto mercadológico das mídias digitais, como por exemplo: *Facebook, LinkedIn, YouTube* entre outras.

As ações de marketing como forma de promoção do advogado e de seus serviços, ainda se pautam no tradicional *modus operandi* da propaganda boca-a-boca, todavia, com os variados recursos digitais à disposição, em especial, com o advento das mídias sociais, tal estratégia tem se inserido, cada vez mais, no campo virtual, exigindo-se, outrossim, novas habilidades e competências do causídico, pois conforme afirma Peter Filho (2018):

Os conhecimentos em mídias sociais, gestão e tecnologia da informação e interface com a imprensa passam a ser elementos cada vez mais indispensáveis ao advogado desse tempo, na medida em que dele se espera não somente a partilha de estágios processuais dos casos patrocinados, mas que contextualize esses mesmos casos no cenário social e no momento histórico, e que atue efetivamente como patrono de uma mensagem que conecte o mundo das normas (dever ser) ao plano dos fatos (ser), servindo como elemento de formação e transformação de uma vasta e, por vezes, inimaginável quantidade de pessoas.

O engajamento desse novo ou renovado operador do Direito do século XXI, necessariamente, se pautará por ações que evidenciem a horizontalidade de suas relações para com os indivíduos (potenciais clientes, grifo nosso) no contexto das mídias sociais, bem como pela promoção de negócios tanto mais inclusivo e social, pois os indivíduos consumidores desconfiam cada vez mais da comunicação de marketing das marcas e preferem confiar no círculo social formado por amigos, família, fãs e seguidores (KOTLER *et alii*, 2017).

Vale destacar, ainda, que os advogados que se utilizam das ferramentas digitais para promoção de seu trabalho e sucesso profissional, devem conceber que o marketing jurídico tenha identidade própria, não se confundindo com o marketing digital *lato sensu*, apenas extraindo deste conceitos e informações substanciais que possam se ade-

quar à atividade advocatícia, sem que haja, portanto, a mercantilização da profissão, sob pena de se perderem os fins sociais que ensejaram sua formação para o exercício da advocacia.

Concordando com Rocha Neto *et alii* (2015, p. 15), a utilização das mídias sociais é um assunto que precisa ser tratado de forma personalizada, considerando tanto as diferenças de essências, propósitos e valores das marcas, quanto às diferenças de perfis de empresa, seus objetivos e públicos. Neste tocante, somos levados à compreensão de que a razão de ser das mídias sociais no contexto de publicização do trabalho do advogado, está na preservação da boa reputação deste profissional solo ou de banca a partir das extraordinárias virtudes que o marketing digital oferece, tendo, ainda, em vista que, mais do que em qualquer outro momento histórico, todos (pessoas físicas e jurídicas) estamos expostos de uma forma ou outra às mídias e redes sociais e que cada gesto ou palavra pode repercutir de forma positiva ou negativa junto aos seguidores, clientes, colaboradores etc.

## **2.2 Marketing jurídico possível e limitações éticas**

A publicidade profissional do advogado é permitida pelo Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB (Lei 8.906/1994), essencialmente, no tocante ao previsto em seu parágrafo único do artigo 33, que institui o Código de Ética e Disciplina (CED), desde que considerados os limites de atuação descritos nos artigos 39 a 47 deste último.

Destaque-se, ainda, que o código de ética profissional foi atualizado pela Resolução nº 02/2015 pelo Conselho Federal da OAB do Brasil sendo que, subsidiariamente ao CED, fora instituído o Provimento nº 94/2000 do Conselho Federal da OAB do Brasil, respeitando-se o que prescreve o art. 54, inciso V da Lei 8.906/1994, no sentido de ordenar de forma sistemática e de especificar adequadamente a compreensão das normas éticas sobre publicidade, propaganda e informação da advocacia.

Inobstante, o peso normativo proposto pelos órgãos de classe, os novos recursos da tecnologia digital acenam com boas possibilidades para os advogados quanto à publicização de seus perfis profissionais e, conseqüentemente, de seus serviços, sejam eles com enfoques acadêmicos, ou mesmo resultantes de sua atuação/especialização profissional. Neste compasso, as mídias sociais devem ser usadas de forma inteligente pelo advogado, sobretudo no que concerne à ideal interpretação das situações restritivas do

CED, de forma a promover ações criativas de propaganda digital de seu escritório e área de atuação, apropriando-se, ainda, das modernas concepções do marketing moderno.

Então, o que importa trazer como discussão neste tópico é: como se pode estabelecer um marketing jurídico possível, face às regras éticas relativas à publicidade profissional do advogado ? A resposta para tal questão é ampla e não se esgota com os argumentos que serão apresentados a seguir, pois, assim como o Direito, as TICs e as teorias de marketing encontram-se em constante transformação no contexto histórico-cultural da sociedade contemporânea.

Considerando as normas éticas da OAB, como balizadoras da publicidade profissional do advogado, o caráter indireto da ação de marketing deste profissional no contexto das mídias sociais se torna um viés estratégico, pois os advogados e/ou organizações jurídicas têm se preocupado cada vez mais com a democratização do conhecimento jurídico, seja ele, veiculado para o público em geral (normalmente seguidores, fãs, potenciais clientes etc) ou para seus pares profissionais, no estilo *B2B (business to business)*, cuja tradução da nomenclatura inglesa significa “empresa para empresa”.

O caráter informativo dos fatos e teses do mundo da advocacia torna-se, assim, uma forma de propaganda e publicidade indireta do advogado solo e/ou da firma de advogados, adequando-se, assim, ao que preceitua o art. 39 do Código de ética da OAB, como segue:

Art. 39. A publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão.

Verifica-se que o caráter informativo deste tipo de marketing jurídico, cumpre, portanto, o papel de socializar o conteúdo legal, tornando-o, como já dissemos em tópico anterior, horizontal e inclusivo na perspectiva das relações plurais que hoje temos com o meio digital, particularmente com as mídias e redes sociais.

De maneira geral, as ações que envolvem os usuários, fãs, seguidores, potenciais clientes e outras empresas/firmas nas mídias sociais, podem envolver interações (postagens, compartilhamentos de textos, vídeos etc) que são próprias do contexto das redes sociais, ou então se caracterizar como mero instrumento de comunicação (informativo), sem a participação do público seguidor. Neste particular, cabe advertir que, em consonância com o art. 41 do Código de Ética:

Art. 41. As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos que por meio deles divulgar não deverão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela.

Toda e qualquer interação realizada nas mídias e redes sociais entre os usuários e o advogado, deve respeitar os limites determinados no CED, restringindo-se o causídico ao exercício, quando conveniente, de reflexões que objetivem a melhor compreensão dos conteúdos, sejam eles de lavra acadêmica ou profissional, sem deles incitar a promoção de seu perfil e/ou de seus serviços para captação de clientes.

Diante disso, até este momento, é notória a conexão existente entre marketing e empreendedorismo jurídico, vez que as mídias digitais são as grandes facilitadoras do relacionamento entre advogados e clientes (incluindo-se os potenciais). Não se fala em empreendedorismo, nos dias de hoje, sem cogitar o uso planejado dos canais digitais (*blogs, sites, Facebook, LinkedIn, YouTube* etc). Ou seja, para além da tecnologia, mais do que nunca, os advogados precisam investir em um “plano de negócios” em que tenham muito claros seus públicos-alvo e os diferenciais competitivos que oferecem, na comparação com a concorrência (BLOG CELLERA, 2019).

Por outro lado, o empreendedorismo jurídico pode ultrapassar os limites éticos, os quais têm sido recorrentes na atual conjuntura digital. A título de exemplo, a OAB/RJ, por meio recente ação civil pública, obteve liminar contra um site cujo objetivo seria “encontrar advogados que concordem em assumir causas nas quais só recebem honorários em caso de êxito” (PAIXÃO *et alii*, 2017), dentre outras circunstâncias que feriam frontalmente diversos artigos relacionados à publicidade descritos no código de ética profissional.

Em se considerando o caráter informativo dos conteúdos digitais como estratégia de marketing, os advogados autônomos e/ou sociedade de advogados têm se concentrado nas renovadas tendências do mercado, abordando temas legais do cotidiano, utilizando linguagem tanto mais próximo do popular, evitando o “juridiquês”, de forma a torná-los mais acessíveis (horizontalidade) ao público seguidor, revelando, por conseguinte, o elevado potencial de aporte de valor para o nome ou marca envolvida.

Outrossim, é conveniente esclarecer que existem os dois lados da moeda quando estudamos as ações de marketing jurídico. Um deles se refere à melhor adaptação dos escritórios tradicionais (grandes bancas) de advocacia aos novos tempos digitais, visto que auferem satisfatórios recursos estruturais, humanos e financeiros para consolidação

da tradição de sua marca no meio digital, por outro lado, as novas firmas tendem a conceber as normas éticas da OAB como limitadoras neste processo de concorrência, haja vista o esforço hercúleo que teriam que aplicar nas ações de publicidade/propaganda. Isto acontece, porque escritórios menores não possuem tantos recursos para contratar equipes especializadas em marketing e tornar sua marca mais conhecida (LEORATTI & VIVIANI, 2017).

Com base, ainda, na pesquisa de Leoratti & Viviani (*Op. Cit.*), as opiniões de diversos causídicos convergem para questões que têm limitado a prática advocatícia nas mídias sociais, quais sejam, a da necessária postagem de conteúdos na forma de artigos e/ou opiniões judiciais, sem enaltecer vitórias em casos ou formas de atuação; a de que não há marketing no mundo que faça um cliente permanecer no escritório, sendo necessário muito conteúdo e seriedade na atuação; a de que as organizações jurídicas ainda não possuem alinhamento estratégico de seu negócio com o marketing e comunicação, dentre outros aspectos.

Assim, vislumbramos como perspectiva futura, não muito distante, a melhor adequação das normas restritivas de publicidade por parte da OAB e de seus Conselhos, já que muitos advogados e/ou escritórios ressentem-se de maior liberdade nos seus planos e ações de marketing, temendo possíveis sanções dos órgãos de representação.

238

### **2.3. Tipologias das Mídias Sociais e a nova advocacia do conhecimento**

No mundo globalizado, ou ainda, “no mundo *online*, as mídias sociais redefiniram o modo como as pessoas interagem entre si, permitindo que desenvolvam relacionamentos sem barreiras geográficas e demográficas” (KOTLER *et alii*, 2017). Essas interações se refletem também no mundo dos negócios, pois quanto mais empresas se conectarem a consumidores, estarão aumentando suas vantagens competitivas de forma exponencial.

A quantidade de interações interpessoais nos dias de hoje, supera, em muito, ao vivido em épocas passadas, pois é resultado da permanente evolução tecnológica, especialmente a digital. Esta trama intrincada de relações entre indivíduos e as novas tecnologias no âmbito da economia informacional e global deu origem a uma nova estrutura social denominada “Sociedade em Rede” (CASTELLS, 2005).

Kotler *et alii* (*Op. Cit.*) nos relata, em tom irônico, que no topo dos países mais populosos do mundo estão os “Estados Unidos do *Facebook*”, com sua população de 1,65 bilhão de pessoas. Percebe-se, portanto, que o contingente de indivíduos da sociedade

estruturada em rede ultrapassa as maiores demografias do planeta. Verifica-se, portanto, que não há barreiras, fronteiras, ou qualquer outro dispositivo situado nas relações entre as diversas nações, que possam inibir as interações virtuais entre pessoas, instituições etc.

Vale, uma vez mais, a reflexão desses aspectos quando voltamos nossa atenção para a potencialidade das ferramentas digitais, em especial das mídias sociais, ainda que o mundo *offline*, ou seja, aquele referente às tradicionais relações corporificadas, faça parte do nosso cotidiano. O corpo, ainda, adquire centralidade nas interações do mundo digital, nem todos os aspectos da vida resumem-se à representação virtual, todavia, destaque-se que, cada vez mais, nos tornamos dependentes das tecnologias digitais e dos processos e fenômenos relacionados à inteligência artificial.

Como mencionado anteriormente, o mundo dos negócios é impulsionado pela ação do marketing digital, cujo poder disseminador das mídias revela novas formas de vender produtos e serviços, angariar e fidelizar clientes dentre outras possibilidades. Passamos, portanto, pela transformação de uma cultura concorrencial, antes ancorada na propaganda corporificada do “boca-a-boca”, para uma experiência digital em rede, fortalecida pelo colaborativismo e pelo conceito de confiança horizontal (amigos, família, seguidores das mídias e redes sociais).

Partindo dessa ideia, a atividade do advogado está, inextricavelmente, sujeita às prescrições do mundo digital, em particular, das ações de marketing digital quanto à divulgação de seu perfil profissional e dos serviços que presta. O operador do direito deve conceber que o diálogo que estabelece através das mídias sociais com seus interlocutores, torna-se via de mão-dupla na economia digital, isto é, o compartilhamento de conteúdos (conhecimentos) e experiências deve agregar valor para ambos os entes envolvidos. Valor, neste caso, entendido nas suas variadas formas, alcançando até mesmo consumidores que se sentem atraídos por marcas que defendem valores sociais e ambientais (KOTLER *et alii*, 2017).

Motta (2019) destaca que há “um milhão e duzentos mil” motivos para o operador do direito se diferenciar de seus pares, fazendo analogia ao total do contingente de advogados inscritos na OAB em todo o país até o corrente ano. O autor ressalta, ainda, que são vários os diferenciais oportunizados pelo marketing jurídico ao advogado, especialmente, ao advogado solo, assim como aos escritórios pequenos e médios, sendo estes os que mais necessitam do marketing para mostrar seu diferencial no mercado.

O marketing nas mídias sociais tem um custo mais reduzido que as mídias tradi-

cionais (jornal, televisão, outdoor etc) e vem ganhando cada vez mais simpatia das empresas e são canais múltiplos de ações de marketing (ROCHA NETO *et alii*, 2015). Por óbvio, as plataformas digitais também possuem suas estratégias negociais de captação de clientes, de forma a ofertar ferramentas, aplicativos e serviços especiais, além daqueles básicos que são distribuídos de forma ampla e gratuita na *web*, de forma a impulsionar a promoção e publicização do perfil advogado e/ou da marca de seu escritório.

As principais mídias sociais e seus respectivos impactos na publicidade dos serviços prestados pelo advogado passarão a ser destacados neste trabalho. Não se pretende elencar, aqui, o variado rol de recursos e, até mesmo, as polêmicas e controvérsias que envolvem as mídias e as redes sociais no âmbito das sociedades e nas suas diversas escalas geográficas, mas sim, identificá-las no contexto da atividade advocatícia.

Assim, inicialmente, destaco a mídia e rede social conhecida como “*Facebook*”, pois seguindo o raciocínio de Rocha Neto *et alii* (2015):

O *Facebook* funciona por meio de perfis e comunidades. Em cada perfil, é possível acrescentar módulos de aplicativos, como jogos, ferramentas etc. O sistema é, muitas vezes, percebido como mais privado que os outros sites de redes sociais, pois apenas os usuários que fazem parte da mesma rede podem ver o perfil uns dos outros.

Aponta-se o *Facebook* (FB) como a mídia e rede social com maior número de usuários ativos no país, contando com 1,6 bilhão de usuários no mundo todo e com mais de 4 bilhões de conteúdos compartilhados diariamente (FACHINI, 2015), em que pese esta não seja a mídia apropriada para o desempenho de negócios, segundo os *experts* no assunto. De todo modo, essa mídia se mantém como canal de publicidade importante, ainda que o público seja bastante diversificado. Ainda, segundo o autor (FACHINI, *Op. Cit.*), as especificidades de marketing no FB para a área advocatícia, se relacionam, essencialmente, com as causas das áreas cível e trabalhista, pois envolve majoritariamente pessoas físicas.

Uma das principais características do FB se concentra no controle de direcionamento para audiência segmentada, isto é, a possibilidade de direcionar conteúdos, baseados nas visitas recorrentes de seguidores a determinados assuntos/temas propostos pelos advogados em suas redes comunitárias, de forma a conhecer melhor seu público e possibilitar maior adesão/fidelização dos mesmos à cultura e expertise do escritório.

Outra virtude do FB é a de figurar como mídia direcionadora para outros *links* conteudistas (*sites, blogs* e outras mídias sociais) com perfis voltados especificamente para a atividade profissional do advogado ou do escritório, prestando-se, ainda, como ferramenta de análise avançada de perfis de potenciais clientes, sendo possível ao advogado ter acesso a estatísticas e relatórios dos comportamentos verificados no seu perfil, objetivando a otimização de suas estratégias na captação de clientela.

Cabe salientar, uma vez mais, que toda ação de marketing jurídico junto a mídia e rede social que é o FB, deve estar inserida dentro dos parâmetros de ética profissional já propalados neste trabalho. Por isso, de forma a se adequar às prescrições do CED, nesse novo tempo de convergências tecnológicas e inovações disruptivas, se prenuncia uma nova modalidade de gestão da atividade do advogado, qual seja, aquela centrada na advocacia do conhecimento, pois conforme destaca Moratti (2014):

A gestão do conhecimento, traduzida por práticas organizacionais de comunicação, treinamentos e demais meios de propagação de informações, é um estímulo à divulgação de experiências, do *know how* e de conhecimento especializado, que podem alavancar o desempenho operacional e desenvolver profissionais mais qualificados para o alcance dos objetivos dos serviços jurídicos (p. 1)

O conhecimento, como destacado anteriormente, torna-se elemento passível de se agregar valor, cabendo ao advogado explorá-lo de forma percuciente na sua lide diária; ao tempo em que representa um diferencial estratégico de comunicação, pois “o conhecimento é o coração da advocacia, que tem como maior diferencial e principal ativo, o capital humano, responsável pela criação das bases para o desenvolvimento da inteligência do negócio” (MORATTI, *Op. cit.*).

À guisa de curiosidade e complementação do raciocínio sobre o poder de comunicação envolvendo a mídia social *Facebook*, o site *BuzzSumo* que realiza análises e monitoramentos das principais mídias e redes sociais na internet, identificou no âmbito do FB que, dentre as mais de 800 milhões de postagens no ano 2016, ocorreram os seguintes tipos de engajamento: perguntas, imagens e vídeos tiveram maiores audiências do que qualquer outro tipo de postagem; postagens de vídeos são os que, em tese, são mais compartilhados; o melhor dia da semana para engajamento de usuários/clientes é “domingo”; postagens com limitações menores que 50 caracteres tiveram mais engaja-

mentos que as postagens longas; imagens postadas diretamente no FB e não através do Instagram tiveram maiores engajamentos (BARAN & MICELI, 2017).

Entende-se por engajamento digital, o envolvimento e/ou comprometimento de usuários para com perfis e marcas através de interações nas mídias e redes sociais, na forma de curtidas, comentários etc. Tais engajamentos verificados nos conteúdos publicados no perfil/comunidade do advogado e/ou do escritório, refletem como funciona a complexa lógica dos algoritmos que está por trás dos mecanismos de publicidade de qualquer mídia social. No caso de um perfil profissional ou marca que paga sua atividade de propaganda e publicização no FB, os mesmos são alavancados para *status* de maior audiência, aumentando, assim o número de usuários engajados, ou melhor, de potenciais clientes.

Outra possibilidade de marketing ativo e indireto que pode ser oferecida pelo FB, é a ferramenta “*Audience Insights*”, que permite acesso aos dados demográficos dos usuários (idade, gênero, nível de escolaridade etc), assim como dados relativos aos seus modos de vida (interesses diversos, hobbies etc), permitindo, dessa forma que o advogado solo e/ou escritório possa planejar e direcionar melhor os temas de interesse de seus fiéis seguidores.

242

Outra mídia e rede social de grande importância no cenário do marketing jurídico contemporâneo é o *LinkedIn*, conhecido como um tipo de Plataforma Digital de *networking* profissional, isto é, pode ser compreendido como modelo de negócio que possibilita a interação de pelo menos duas partes ou polos, que ficam agregados e em contato um com o outro (FRAZÃO, 2017).

Vale destacar a clara diferenciação entre os perfis dos usuários atuantes na plataforma *LinkedIn* e aqueles que interagem nas demais mídias digitais de compartilhamento, como por exemplo, o FB e *Twitter*. O *LinkedIn* foi concebido, essencialmente, para facilitar a interação entre consumidores/empresas, assim como, entre empregadores/empregados que se utilizam da plataforma como oportunidade de se tornarem mais visíveis, objetivando o fechamento de negócios e recrutamento de recursos humanos, respectivamente.

Na atualidade, a plataforma *LinkedIn* se apresenta como a melhor mídia social (profissional) para o exercício de marketing de conteúdo jurídico, sem a promoção direta via publicidade, levando-se em consideração as restrições éticas já conhecidas. Este tipo de marketing jurídico, revela-se como de maior potencial de audiência e aderência de público no contexto desta rede profissional, resultando em inúmeras possibilidades de contatos e negócios de escritórios para escritórios (*B2B*), bem como de escritórios para clientes (*B2C*).

Um detalhe interessante da interação *B2B* (*business to business*), é a estratégia de alavancamento da reputação de uma marca, aqui incluído o escritório de advocacia. Muitas bancas de advogados têm se envolvido neste nicho digital empresarial, de forma a manter constantes interações com pessoas físicas e jurídicas. Frequentemente ocorre de um escritório de advocacia estabelecer contato com outro do mesmo ramo ou de mesma especialidade, fortalecendo, dessa forma, seu *networking*, criando-se uma espécie de círculo virtuoso, envolvendo prospecção de futuros clientes, bem como a ampliação do ambiente de negócios.

As relações de marketing jurídico na modalidade *B2B* na plataforma *LinkedIn* são realizadas através do compartilhamento de conteúdos acadêmicos e profissionais por parte do advogado ou do escritório de advocacia, de forma a construir uma boa rede de contatos e recomendações. Desta feita, objetivam transmitir e elevar a marca do escritório, por intermédio da postagem de artigos que abordam temáticas de interesse do grupo focal de seguidores, da realização de eventos (lançamento de livros de autoria de advogados, da promoção de cursos, palestras, seminários temáticos, premiações decorrentes do exercício profissional, da utilização didático-pedagógica de recursos multimídias (imagens, vídeos e outros recursos visuais), somente para mencionar os mais relevantes.

A potencialidade de realização de negócios tanto pelo *LinkedIn* como pelo *Facebook*, segundo o blog especializado em marketing Celleria (2019) destaca que:

Em um ambiente de negócios saturado pela oferta de serviços, produtos e informação a disputar a atenção dos consumidores, uma estratégia digital é mandatária para o sucesso da sua sociedade de advogados. Mas note que cada plataforma tem características próprias e, portanto, demanda conteúdos diferentes. O *LinkedIn* pode ser muito útil para o *B2B*, mas nem tão recomendado para estratégias *B2C* (*business to customer*), em que, a princípio, o *Facebook* seria mais indicado. É fundamental planejar sob medida

Importa destacar, ainda, que a promoção dos escritórios de advocacia no *LinkedIn*, no tocante à modalidade *B2B*, evidencia peculiaridades além daquelas resultantes das sinergias entre bancas parceiras, quais sejam, as que se referem aos perfis dos advogados detentores de diferentes expertises que, juntos, propulsionam suas marcas e nichos de atuação, promovendo palestras, cursos, assessorias dentre outros serviços, como forma

de fidelizar adesões aos seus negócios e, por conseguinte, aumentar suas fatias de participação no mercado.

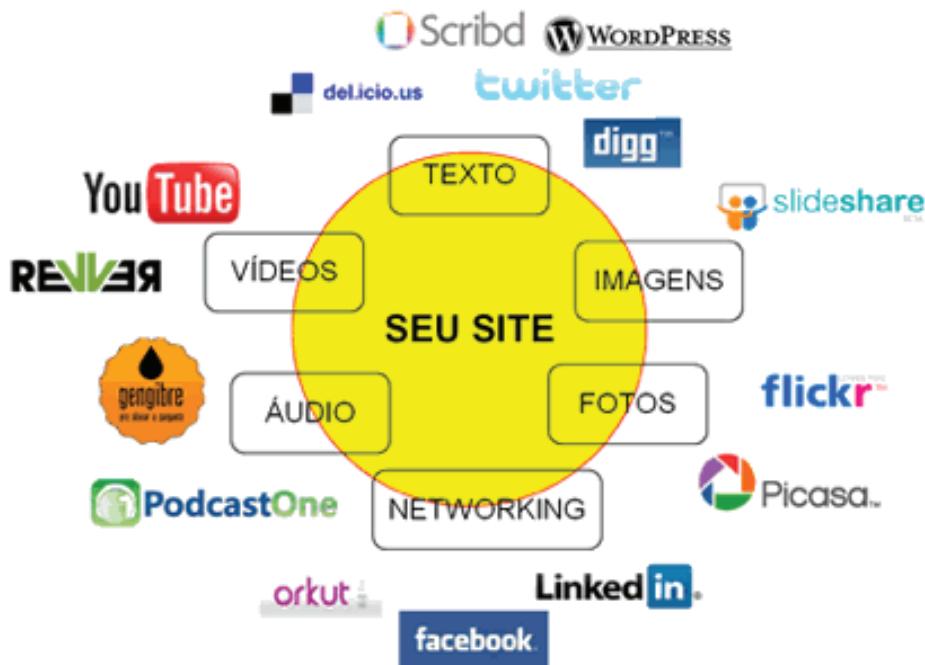
Percebe-se, então, a necessidade de um planejamento inteligente de marketing, que saiba dialogar com as diferentes redes de seguidores (empresas e clientes) nas mídias sociais, obtendo-se delas as vantagens necessárias, cujos fins se destinam a ampliar o escopo de negócios do advogado solo ou da sociedade de advogados.

Outras mídias sociais como o *YouTube*, o *Twitter* e o *Instagram* e, até mesmo o aplicativo *WhatsApp*, têm conquistado grande relevância na publicização da atividade econômica do advogado, pois, conforme Schiaveto (2015) “cada meio alcança um público e tem linguagem própria, e é preciso elaborar uma estratégia para cada um”. Neste ínterim, acrescento ainda que, para além das mídias possuírem características que as tornam únicas, as mesmas ensejam, de certo modo, estratégias integrativas, incluindo-se as grandes plataformas como o *LinkedIn* e o *Facebook*.

Para entender a estratégia integrativa das mídias às grandes plataformas, *websites* e *blogs*, devemos nos ater às características e possibilidades que cada uma oferece. Concordando uma vez mais, com Schiaveto (*Op. cit.*), é fundamental “ser visto”, é preciso promover continuamente seu negócio, permanecer no inconsciente dos clientes e potenciais clientes, e mais, é vital estar posicionado entre todos os entes participantes desse nicho de mercado, sejam eles prospectivos ou não.

O poder integrativo das mídias reforça os níveis de engajamento dos usuários de uma dada rede de interações (rede social), estabelecendo, outrossim, uma comunicação sinérgica entre os entes envolvidos, resultando na maximização da audiência e, conseqüentemente, dos resultados econômicos advindos desse esquema.

Para melhor visualização das capacidades integrativas das diversas mídias sociais, vejamos a Figura 2, a seguir:



**Figura 2.** Formas integrativas das mídias sociais. Fonte: Vulgata-Comunicação e Marketing.

Voltando nossa atenção para as particularidades da mídia social *YouTube*, os canais de vídeos tornam-se importantes ferramentas de publicidade que devem ser, precisamente, de ordem informativa, vez que disseminam matérias e outros conteúdos da práxis jurídica, as quais se subsumem às reflexões, teses, argumentos e saberes específicos das áreas de atuação dos advogados.

Contudo, vale alertar que, assim como os textos, qualquer conteúdo divulgado através de um canal de vídeo pode influenciar positiva ou negativamente a reputação profissional do advogado ou da sociedade de advogados, a depender de suas competências e habilidades na criação e disseminação dos conteúdos informativos no meio digital.

A estratégia de compartilhamento de vídeos do *YouTube*, não obstante o fato deste contar com site de hospedagem próprio, também conta com sua capacidade integrativa junto às demais mídias digitais, em que é possível replicar conteúdos e obter mais au-

diência a partir de vídeos postados na forma de *links* (endereço de um documento) no âmbito de outras plataformas digitais.

As mídias sociais ancoradas no compartilhamento de vídeos têm provado serem efetivas ferramentas de marketing *online* para os advogados. Um vídeo, segundo Knapp & Sotck (2017), possui cinquenta vezes mais chances de ser consultado na ferramenta de busca *Google*, do que no formato de texto, pois o vídeo apresenta elementos emocionais de persuasão que outros tipos de mídia não possuem. Várias mídias sociais que se tornaram importantes plataformas *online* em anos recentes, também assumiram a efetividade do vídeo como forma única de promover e publicizar algum negócio.

No caso do *Twitter*, esta se caracteriza por ser uma rede social que permite a comunicação instantânea entre as pessoas que estão cadastradas e que formam uma grande rede de pessoas (ROCHA NETO *et alii*, 2015). Sua principal característica refere-se à quantidade limitada de texto que esta mídia suporta, atualmente, duzentos e oitenta caracteres. A limitação de caracteres se dá exatamente pelo conceito inicial da ferramenta criada nos EUA, qual seja, similar à troca de mensagens rápidas realizadas por *SMS* (*Short Message Service*), serviço bastante conhecido e disponível em telefones celulares (SMAAL, 2010).

246

Em razão de sua capacidade limitada de conteúdo textual, o *Twitter* se destacou nos meios profissionais em que dados e informações deveriam ser disseminados com maior rapidez como, por exemplo, no jornalismo, em que a notícia dada em primeira mão significa sair na frente da concorrência, o que significa agregar importância e valor à empresa midiática.

O *Twitter*, com o passar dos anos, foi agregando mais utilidades e funcionalidades ao seu perfil, que não somente o compartilhamento de notícias urgentes, mas sim a propagação de grandes volumes de conteúdo informativo (FACHINI, 2015), relacionados ao mundo acadêmico, às empresas, aos perfis de profissionais de diversas áreas, transformando-se em um novo canal de possibilidades de negócios, incluindo a advocacia.

Um dos atributos mais importantes do *Twitter* é o que diz respeito às *hashtags* (termos ou palavras-chaves), que são formas de destacar assuntos de interesses específicos, que podem ser pesquisados. Para se criar ou utilizar uma *hashtag* basta utilizar o caracter cerquilha (#) na frente da palavra que se quer destacar (Ex: #atividadedoadvogado), sem espaços e sem acentos. Os assuntos dos *tweets* (textos postados no *Twitter*) podem variar tanto quanto for a criatividade ou objetivo do autor, mas seu uso já vem sendo moldado com eficiência nas mais diversas atividades profissionais (JORNAL JURID, 2012).

Ainda, conforme o Jornal JURID (*Op. Cit.*), as boas práticas dos advogados e escritórios no âmbito do *Twitter*, cuja rede conta, hoje, com mais de 300 milhões de usuários, consistem em divulgar artigos publicados em *blogs/sites* do advogado ou do escritório, divulgar assuntos pontuais e específicos sobre temas que captem a curiosidade dos seguidores, criar perfis diferentes para os advogados e o escritório, definir uma “linha editorial” bem clara sobre o tipo de conteúdo a ser publicado, postar *tweets* unicamente voltados para a atividade profissional e, por fim, seguir fontes de informação que se relacionem com os negócios dos potenciais clientes.

O *Instagram* é outra importante mídia que funciona, ainda, como rede social e profissional, onde está concentrada a grande maioria dos *millennials*, isto é, usuários que se encontram na faixa etária de 18 a 37 anos de idade. Esta poderosa mídia social adquirida pelo *Facebook* em 2012, tem como maior virtude a utilização de artifícios tanto imagéticos (visuais) como sonoros na relação com seguidores e potenciais clientes.

Algumas especificidades devem ser levadas em consideração pelos advogados ou escritórios de advocacia quando passam a integrar o *Instagram* em suas estratégias de marketing, pois conforme Daley & Le Bret (2017) são elas:

- a) ter conhecimento de que esta mídia não deve funcionar como um estoque de imagens;
- b) ser autêntico e hábil nas comunicações interpessoais aumentam engajamento com sua marca;
- c) interagir constantemente com sua rede de seguidores e potenciais clientes;
- d) usar *hashtags* (conteúdos informativos, grifo nosso) relacionadas à sua área de especialização e ao escritório é uma boa forma de angariar mais seguidores;
- e) identificar os lugares das imagens postadas (palestras, cursos, menções honrosas etc) para o seu público focal, aumentando a visibilidade de seu perfil e da firma a que está vinculado;
- f) reciprocidade no engajamento do advogado e/ou seu escritório com as postagens dos usuários é importante para ganhar mais audiência;
- g) monitorar resultados através de links com menos caracteres (encurtadores), de forma a monitorar acessos de visitantes à rede profissional do advogado;
- h) conectar/postar imagens com perfis influenciadores, haja vista o grande número de usuários que os seguem, ressaltando-se a peculiaridade da discricção e sobriedade que deve pautar a ação do advogado.

Ainda que se considere o *Instagram* uma potente ferramenta, esta não pode ser vista pelos advogados como a primeira estratégia de marketing, mas sim como uma mídia de publicidade acessória às grandes plataformas digitais como o *Facebook*, *LinkedIn*, *sites* e *blogs*. Contudo, merece destaque que, nos últimos anos, tem-se observado maior número de advogados utilizando essa mídia para postagem de vídeos instrutivos sobre matérias jurídicas; convites para eventos diversos, a título gratuito ou oneroso (palestras, cursos, estudos dirigidos etc); apresentação de *lives* (apresentações ao vivo em vídeo) sobre assuntos e temas do Direito; resolução de questões de provas de concursos entre outras estratégias.

Outra mídia social de relevância no contexto das mais famosas mídias digitais é o *WhatsApp Messenger*, a qual tem contribuído, enormemente, para a rotina de trabalho do advogado, ressalvados os aspectos prescritos pelo CED, os quais destacamos adiante.

O *WhatsApp* é um aplicativo multiplataforma americano de comunicação, criado para trocas instantâneas de mensagens de texto, voz e vídeo entre pessoas usuárias de aparelhos celulares *smartphones*, contudo, pode ser acessado, ainda, através de computadores do tipo *desktop* ou *laptop*.

O uso do *WhatsApp* no cotidiano da atividade advocatícia, considerando o limite legal estatuído pelo código de ética da OAB, se resume aos contatos facilitados com os clientes, desde que este já figure como contratado ante o advogado defensor de sua causa. O aplicativo não pode ser utilizado pelo advogado como meio para prestação de serviços, captação de clientes, cobrança de honorários, assessoria jurídica, ação publicitária e toda a sorte de elementos que não coadunam com os parâmetros de ética profissional.

Neste contexto, a 1ª Turma de Ética Profissional do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB/SP, em sua 641ª Sessão de 17 de maio de 2018, aprovou a Ementa nº 2, conforme se segue:

**EMENTA 2 - USO DE APLICATIVOS – POSSIBILIDADE PARA DIVULGAÇÃO E PUBLICIDADE, OBSERVADAS AS REGRAS ÉTICAS APLICÁVEIS A QUALQUER OUTRO MEIO DE DIVULGAÇÃO E PUBLICIDADE – POSSIBILIDADE DE USO PARA FACILITAR A COMUNICAÇÃO E/OU MELHORAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS, MAS RESTRINGINDO O USO AOS CLIENTES DO ESCRITÓRIO – NÃO É ADMITIDO O USO DE APLICATIVOS DE FORMA INDISCRIMINADA PARA RESPONDER CONSULTAS JURÍDICAS A NÃO CLIENTES – INADMISSÍVEL MER-**

CANTILIZAÇÃO DA ADVOCACIA – INADMISSÍVEL COBRAR HONORÁRIOS POR CONSULTAS FEITAS POR NÃO CLIENTES DA SOCIEDADE. Aplicativos podem ser usados para divulgação e publicidade, observadas as regras éticas aplicáveis a qualquer outro meio de divulgação e publicidade (processo E-4.430/2014). Aplicativos podem ser usados para facilitar a comunicação e/ou melhorar a prestação de serviços jurídicos, mas restringindo o uso aos clientes do escritório (processo E-4.287/2013). Não é admitido que aplicativos sejam utilizados de forma indiscriminada para responder consultas jurídicas a “possíveis” clientes, sobretudo por restar caracterizada a inadmissível mercantilização da advocacia. Pela mesma razão, não há que se falar em cobrar honorários por consultas feitas por não clientes da sociedade, lembrando que o aplicativo é, tal como outros instrumentos de comunicação, um mero instrumento à eficaz prestação dos serviços aos clientes contratantes dos serviços advocatícios (processo E-4.642/2016).

Proc. E-5.045/2018 - v.u., em 17/05/2018, do parecer e ementa do Rel. Dr. EDUARDO PEREZ SALUSSE, Rev. Dr. EDUARDO AUGUSTO ALCKMIN JACOB - Presidente Dr. PEDRO PAULO WENDEL GASPARINI.

249

Então, respeitados os limites de sua utilização, o *WhatsApp Messenger* é uma ferramenta online que facilita a comunicação corporativa entre advogados e, destes, para com os clientes. Antevendo tais circunstâncias sobre o uso corporativo e para negócios, foi criado o *WhatsApp Business*, cujas funcionalidades atendem de forma otimizada o ambiente corporativo. Neste aplicativo, o usuário pode ter um perfil comercial que tenha as informações buscadas pelos clientes (endereço, descrição, site, e-mail e telefone), bem como apresenta respostas automáticas e mensagens de saudação, estatísticas (análise métrica simples), e horário de atendimento (FENALAW DIGITAL, 2019).

Importa destacar, ainda, que o *WhatsApp Messenger* tem ampliado seu escopo de alcance para outras searas do mundo jurídico, como na realização de sessões de conciliação de processos trabalhistas, de audiências no âmbito de vários juízos, de sessões judiciais que envolvem mediações, acordos etc.

## 2.4. Novos rumos para a advocacia frente às inovações disruptivas

Muito se tem cogitado, nos dias atuais, sobre como deveremos nos conduzir nesse mundo de rápidas transformações tecnológicas, cuja base é, eminentemente, digital. Tais transformações têm afetado todas as áreas da vida humana, localizada nas múltiplas escalas geográficas, cujas repercussões não são muito diferentes dos marcos históricos destacados pelas (r)evoluções tecnológicas de outrora.

O que se percebe, de fato, é que, a cada estágio de (r)evolução tecnológica vivenciado no planeta, espaços e tempos tornam-se cada vez mais abreviados, ou melhor, buscando inspiração na afirmação de Milton Santos (2000), a grande novidade é o que chamamos de unicidade do tempo ou convergência dos momentos, pois nunca houve a possibilidade oferecida pela técnica, de ter em mãos o conhecimento instantâneo do acontecer do outro.

É inegável a premissa de que as aceleradas inovações tecnológicas têm transformado as formas de viver, assim como as dinâmicas concernentes ao mundo do trabalho e as relações profissionais dele decorrentes. Neste tocante, concordamos com Arabi (2017) quando diz que:

Mais do que apenas mudanças nas relações produtivas e laborais, a industrialização modificou radicalmente diversos aspectos na sociedade, como a separação do lugar de trabalho com o de moradia, a menor disponibilidade de tempo para o convívio familiar e lazer, o desenvolvimento de novas doenças, problemas decorrentes da falta de infraestrutura nas cidades, dentre outros aspectos. Essas várias alterações na realidade social, então vivenciadas, acarretaram a necessidade de inovações também no tratamento jurídico das relações humanas, bem como a formulação de novas políticas públicas destinadas à redução de problemas e desigualdades que passavam a surgir.

Não constitui foco deste trabalho, o aprofundamento de assuntos relacionados aos usos das novas TICs, da Inteligência Artificial (IA) e de outras tecnologias digitais como ferramentas integradoras dos sistemas jurídico e tecnológico. Em que pese o importante papel desempenhado pelas tecnologias digitais no processamento algorítmico das rotinas judiciais e de outras modalidades relacionadas ao, então, denominado Direito

Eletrônico ou Digital, busca-se compreender, em que medida, tais inovações têm propiciado novas formas de atuação e publicização do advogado.

Muitos advogados solo, advogados corporativos e, principalmente, aqueles advogados com formação “híbrida”, isto é, aqueles que possuem em seus currículos, dupla formação ou formação continuada em alguma área da tecnologia da informação, têm realizado substanciais movimentos em direção a uma ampla e irrestrita “digitalização” do Direito. Os perfis etários desses advogados são, em sua maioria, de jovens situados na geração *millenium*, também conhecida como geração “Y”, constituída de um grupo de indivíduos nascidos entre os anos 1980 e 2000.

Diante deste cenário digital que se descortina, uma pergunta se faz necessária, considerando o atual paradigma de transformação da advocacia e que tem preocupado, particularmente, os advogados de gerações anteriores quanto ao futuro profissional – Estará o advogado tradicional, fadado ao ocaso diante das inovações tecnológicas que impactam os diversos ramos do Direito e de sua atividade laboral? Segundo Lima (2019), no caso brasileiro, devido a alta complexidade jurídica e o excesso de burocracia fazem do direito, ainda, um terreno fértil. Por ano, o mercado jurídico privado fatura cerca de 50 bilhões de reais. Engana-se, porém, quem acredita que o setor tradicional esteja blindado das transformações que sacodem outros segmentos.

251

Os desafios para os advogados que já estão no mercado de trabalho, e mesmo para aqueles em formação nos centros acadêmicos, deverão incluir em seus currículos teorias e práticas relativas ao conhecimento das mídias sociais, de gestão e da tecnologia da informação e de interface com a imprensa, que passam a ser elementos cada vez mais indispensáveis ao advogado desse tempo (PETER FILHO, 2018).

Outros aspectos relacionados aos novos tempos disruptivos, merecem ser cogitados no que tange à formação geral do advogado, quais sejam, o reforço das competências relacionadas à arbitragem e mediação; análise de cenários e no comprometimento com uma gestão pessoal e corporativa eficientes (PETER FILHO, *Op. Cit.*); entendimento de administração legal, envolvendo ações de *compliance*; sólidas noções de empreendedorismo e das tecnologias aplicadas ao Direito. Conseqüentemente, novas habilidades pessoais deverão estar associadas às novas competências do advogado do futuro, como: a atualização da comunicação interpessoal, resiliência, proatividade, criatividade, engajamento, colaborativismo, pluralidade, empatia nas relações intergeracionais, de forma a disseminar as novidades para o coletivo social e profissional em que se encontra inserido.

Destaque-se que as competências e habilidades relacionadas à comunicação in-

tergeracional devem estar na ordem do dia do advogado do futuro, queremos dizer que, mais do que em qualquer outra época, a economia digital e seus representantes (majoritariamente jovens *millenium*) e os representantes de negócios e de empresas tradicionais necessitam de envolvimento sinérgicos voltados para a consecução tanto mais otimizada dos fins econômicos que lhes são comuns.

No ambiente digital de virtudes e paradoxos, a advocacia enfrenta enormes desafios, *a priori*, de como a atividade profissional sobreviverá à contínua inovação que rompe com padrões tradicionais do fazer do causídico, pois, segundo Feigelson (2019), algumas características parecem se confirmar nessa “nova realidade”, são elas: rápida democratização do conhecimento jurídico; ineditismo e velocidade de interpretação; fim do argumento de autoridade; criatividade e *design*; velocidade na resolução de disputas; empatia, relevância e acesso; capacidade de conexão, de abstração e analítica (*data driven*).

No mundo digital, a exemplo do ocorrido nos ciclos tecnológicos passados, as novas formas “do fazer” no campo do trabalho significam, por conseguinte, novas formas de marketing, e a advocacia e os advogados encontram-se imersos neste contexto de reformulações, tendo que se adaptar às novas ferramentas (plataformas digitais), ao tempo em que se reinventam na forma de “se abrir” num esforço de tradução e aproximação sociais (no caso as mídias digitais, grifo nosso). Os advogados são, nesse ambiente disruptivo, convidados a figurarem como fontes informativas de acesso ao universo do Direito” (PETER FILHO, 2018).

### 3. Considerações Finais

As linhas do presente trabalho não tiveram, por óbvio, a pretensão de esgotar um tema tão atual, amplo e multifacetado que é o das mídias sociais e suas repercussões na atividade do advogado, mas desvelar as especificidades de sua atuação em uma época de integração de novas tecnologias, alinhada, sobretudo, aos limites prescritos pelo código de ética profissional da OAB, essencialmente no que tange à publicidade.

Neste talante, foram desenvolvidos assuntos, os quais permitiram uma compreensão sistemática do tema proposto, como o escrutínio dos conceitos e significados das mídias e redes sociais, as possibilidades e limites da publicidade de perfil/marca com amparo no código de ética profissional, os diversos tipos de mídias e redes sociais envol-

vidas na publicidade da atividade advocatícia, assim como, o descortinar de uma advocacia pautada na disseminação do conhecimento, de forma horizontal e plural, desenhando, por conseguinte, os novos rumos que o advogado e sua carreira poderão almejar face à inovação tecnológica em curso.

O discurso proposto neste trabalho se pautou em fontes reconhecidas do mundo jurídico, do marketing e da tecnologia da informação, muitas delas em formato de artigo, uma vez que, dada a atualidade do tema, muitas ideias e teorias se encontram, ainda, em momento de construção e discussão, demonstrando a complexidade dos processos e fenômenos que envolvem a transformação digital no mundo do Direito e, particularmente, na atividade do advogado na contemporaneidade.

Importa mencionar que, a despeito das propaladas maravilhas da transformação digital, fora descartada qualquer presunção de traçar um panorama apocalíptico sobre o futuro da advocacia e da atividade do advogado, conquanto, deve merecer especial atenção o fato de que a celeridade dos avanços tecnológicos, indubitavelmente, implicará em reformulações no campo de operacionalidade do Direito, somando-se a isso a necessária reinvenção da atuação causídica neste panorama ainda incerto de múltiplas novidades digitais.

Outro aspecto que se deve destacar como resultado das reflexões encetadas neste trabalho é o de que a relação interpessoal, mais do que em qualquer outro momento, deverá ser a marca comportamental do advogado ou seu escritório, haja vista que as tecnologias digitais são apenas bases materiais de aproximação entre pessoas (potenciais clientes) e suas demandas. Por isso, quando falamos desse advogado do futuro, obrigatoriamente, devemos concebê-lo sob a reunião de diversas virtudes voltadas para a potencialização das relações humanas, consistente no desenvolvimento de habilidades comportamentais e cognitivas.

Por derradeiro, destacamos que, neste ambiente que se apresenta virtual e pleno de potência inter-relacional, as mídias sociais e as redes sociais são partes integrantes desse “novo mundo”, e que se encontram adensadas neste complexo sistema digital/informacional, sendo que, a nosso ver, torna-se indispensável ao advogado de hoje, a revitalização de seu currículo acadêmico e profissional face aos desafios postos pelas inovações em curso, assim como a apropriação desses mesmos meios na promoção de seus perfis e/ou marcas, com vistas ao sucesso de seus negócios. O futuro urge e é hoje!

#### 4. Referências Bibliográficas

ARABI, Abhner Youssif Mota. **Direito e tecnologia: relação cada vez mais necessária.** Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/direito-e-tecnologia-relacao-cada-vez-mais-necessaria-03012017>. Publicado em 03/01/2017. Acesso em 18/06/2019.

BLOG CELLERA. **Marketing jurídico de conteúdo: por onde começar.** Disponível em: [https://www.cellera.com.br/single-post/Marketing-Juridico-de-Conteudo-por-onde-comecar?gclid=Cj0KCQjwgezoBRDNARIsAGzEfe5wNO8bXuswIBC3kcK3m866OUijZykXKlOK\\_3Bz56cs\\_PTiPHH0b-nAaAgx7EALw\\_wcB](https://www.cellera.com.br/single-post/Marketing-Juridico-de-Conteudo-por-onde-comecar?gclid=Cj0KCQjwgezoBRDNARIsAGzEfe5wNO8bXuswIBC3kcK3m866OUijZykXKlOK_3Bz56cs_PTiPHH0b-nAaAgx7EALw_wcB). Publicado em 2019?. Acesso em 02/07/2019.

BARAN, Tim & MICELI, Mike. **Paid and organic Facebook strategy for your law firm.** Disponível em: <https://www.attorneyatwork.com/wp-content/uploads/2017/10/Engage-Lawyers-Guide-to-Social-Media-Marketing-102317-2.pdf>, Free guide from Attorney's at Work. Publicado em 2017. Acesso em 09/07/2019.

BOWER, Joseph L. & CHRISTENSEN, Clayton M. **Disruptive technologies: catching the wave,** pp. 43-53, 1995.

254 CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede,** Vol. 1, nº 6, Ed. Paz e Terra, São Paulo, 2005.

DALEY, Justine, LEBRET, Jabez. **Why your law firm needs an Instagram account.** Disponível em: <https://www.attorneyatwork.com/wp-content/uploads/2017/10/Engage-Lawyers-Guide-to-Social-Media-Marketing-102317-2.pdf>. Free guide from Attorney's at Work. Publicado em 2017. Acesso em 17/07/2019.

FACHINI, Tiago. **Como utilizar as mídias sociais a favor de seu escritório de advocacia.** Disponível em: <https://tiagofachini.jusbrasil.com.br/artigos/199084020/como-utilizar-as-midias-sociais-a-favor-do-seu-escritorio-de-advocacia>. Publicado em 2015. Acesso em 12/07/2019.

FEIGELSON, B. **Advocacia 4.0: sete características.** Disponível em: <https://www.ab2l.org.br/advocacia-4-0-sete-caracteristicas/>. Publicado em 26/06/2019. Acesso em 28/06/2019.

FELIX, Jader. **Rede Social ou Mídia Social ? Quem é quem ?** Disponível em: Jaderfelix's Blog. Site: <https://jaderfelix.wordpress.com/2010/05/11/rede-social-ou-midia-social-quem-e-quem/>. Publicado em 11/05/2010. Acesso em 26/06/2019.

FENALAW DIGITAL. **Desafios do WhatsApp para advogados.** Disponível em: <https://digital.fenalaw.com.br/2019/02/20/desafios-do-whatsapp-para-advogados/>. Publicado 20/02/2019. Acesso em: 17/07/2019.

FRAZÃO, Ana. **O poder das plataformas digitais**. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/constituicao-empresa-e-mercado/o-poder-das-plataformas-digitais-11072017>. Publicado em 11/07/2017. Acesso em 10/07/2019.

GUNELIUS, Susan. **Marketing nas mídias sociais em 30 minutos: manual prático para divulgar seus negócios pela internet de modo rápido e gratuito**, Ed. Cultrix, São Paulo, 2012.

JORNAL JURID. **O uso do Twitter na advocacia**. Autoria: Strutzel & Longo Marketing Jurídico, São Paulo, 14 de dez. de 2012. Disponível em: <https://www.jornaljurid.com.br/colunas/marketing-juridico/o-uso-do-twitter-na-advocacia>. Acesso em 17/07/2019.

LIMA, Luciana. **Veja como a tecnologia está mudando o trabalho dos advogados**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/veja-como-a-tecnologia-esta-mudando-o-trabalho-dos-advogados/>. Publicado em 04/03/2019. Acesso em 18/07/2019.

KNAPP, Stefanie; STOCK, Adam. **Seven steps for promoting law firm videos**. Disponível em: <https://www.attorneyatwork.com/wp-content/uploads/2017/10/Engage-Lawyers-Guide-to-Social-Media-Marketing-102317-2.pdf>. Free guide from Attorney's at Work. Publicado em 2017. Acesso em 15/07/2019.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0 - do tradicional ao digital**, Ed. Sextante, Rio de Janeiro, 2017.

LEORATTI, Alexandre; VIVIANI, Luis. **Marketing jurídico: a imagem do seu escritório**. Disponível em: <https://www.jota.info/advocacia/marketing-juridico-a-imagem-do-seu-escritorio-03112017#content>. Publicado em 03/11/2017. Acesso em 18/06/2019.

McLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**, Ed. Cultrix, São Paulo, 2007.

MORATTI, Milena. **Gestão do conhecimento na advocacia**. Disponível em: <https://milena41.jusbrasil.com.br/artigos/151758720/gestao-do-conhecimento-na-advocacia>. Publicado em 14/11/2014. Acesso em 09/07/2019.

MOTTA, Alexandre. **1 milhão e 200 mil motivos para se diferenciar**. Disponível em: <https://www.jota.info/carreira/1-milhao-e-200-mil-motivos-para-se-diferenciar-08042019>. Publicado em 08/04/2019. Acesso em 08/07/2019.

PAIXÃO, Ricardo Fernandes; COSTA, Henrique Araújo; ESTEVAM, Gabriel. **O impacto das inovações tecnológicas no mercado jurídico**. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-impacto-das-inovacoes-tecnologicas-no-mercado-juridico-28042017>. Publicado em 28/04/2017. Acesso em 02/07/2019.

PETER FILHO, Jovacy. **Disrupção, inovação e transformação na advocacia**. Disponível em: [https://www.jota.info/carreira/disrupcao-advocacia-14052018#\\_ftnref1](https://www.jota.info/carreira/disrupcao-advocacia-14052018#_ftnref1). Publicado em 14/05/2018. Acesso em 24/06/2019.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de Direito**, 27ª edição, Ed. Saraiva, São Paulo, 2016.

ROCHA NETO, Manoel; DA SILVA BARRETO, Laís Karla; DE SOUZA, Lieda Amaral. **As mídias sociais digitais como ferramentas de comunicação e marketing na contemporaneidade**. QUIPUS-ISSN 2237-8987, v. 4, n. 2, p. 11-21, 2015.

SCHIAVETO, P. **A comunicação jurídica e comprometimento com o sucesso**. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/serio-relacionamento-com-o-sucesso-na-comunicacao-juridica-04022015> 1/3. Publicado em 04/02/2015. Acesso em 12/07/2019.

256

SMAAL, B. **A história do Twitter**. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/rede-social/3667-a-historia-do-twitter.htm>. Publicado em 2017. Acesso em 09/07/2019. Publicado em 19/02/2010. Acesso em 15/07/2019.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas**, Ed. Makron books, São Paulo, 2010.





Apoio:

***Migalhas***