





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 2025

Comissão Editorial

Gustavo Brigagão

Luiz Roberto de Andrade Novaes

Revista publicada por

Migalhas

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

migalhas@migalhas.com.br



OS GRANDES DESAFIOS E OPORTUNIDADES
DA ADVOCACIA

ANUÁRIO 2025



SUMÁRIO

Prefácio ... 11

Gustavo Brigagão

Introdução ... 15

Luiz Roberto de Andrade Novaes

CADEP

A Manutenção da Honorabilidade da Profissão ... 17

Luiz Roberto de Andrade Novaes e Fabio Plantulli

CONVIDADO

O que os Advogados devem Saber: um Diálogo entre Gerações ... 21

Fernando Castelo Branco e André Antiquera Pereira Lima

SECCIONAL MINAS GERAIS

As Vantagens Competitivas de um Advogado ... 29

Nilson Reis Júnior e Suzana Cremasco

ENSINO JURÍDICO

A Crise do Ensino Jurídico ... 35

Alberto Luís Camelier da Silva e Claudio Felipe Zalaf

CONVIDADO

As Mudanças do Mercado em Função das Exigências dos Clientes ... 39

Ricardo C. Veirano

JUDICIÁRIO

O Direito do Futuro ... 45

Wilson Pimentel e Marcio Vieira Souto Costa Ferreira

SECCIONAL RIO GRANDE DO SUL

A Adoção pelos Advogados dos Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos (Adrs) ... 51

Ana Paula Ávila e Ricardo Ranzolin

SECCIONAL BAHIA

A Litigância Abusiva como Crise Sistêmica, Institucional e Financeira: o Imperativo da Política Judiciária no Tema 1.198/STJ, a Cooperação CNJ–OAB e os Limites Éticos da Advocacia de Massa ... 57

Eny Bittencourt

CADEP

A (Im)previsibilidade no Contencioso de Massa ... 63

Antonio Abdalla

CONVIDADO

A Falta de Segurança Jurídica e a Democracia: Desafios no Brasil Contemporâneo ... 69

Humberto Graziano Valverde e Maurício Silva Leahy

CONVIDADO

A Punição e o Estado de Direito ... 77

Técio Lins e Silva

CONVIDADO

A Reforma do Código Civil e os Graves Riscos aos Três Pilares Jurídicos da Economia Brasileira ... 81

Paulo Doron R. de Araujo

TRIBUTÁRIO

A Inteligência Artificial na Fiscalização e no Contencioso Tributário ... 89

Gustavo Brigagão

DIREITO DE FAMÍLIA

A “Nova” Família ... 97

Eleonora G. Saltão de Q. Mattos, Ana Luisa Porto Borges e Fernanda Hesketh

DIREITO DO TRABALHO

Os Grandes Desafios e Oportunidades da Advocacia as Novas Relações de Trabalho ... 101

Luiz Guilherme Migliora

DIREITO DIGITAL, PRIVACIDADE E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O Profissional Exponencial na era da IA: Dominando as skills Invisíveis e Evitando os Erros Fatais ... 107

Alexandre Atheniense

CADEP

As Novas Tecnologias vão Alterar o Exercício Profissional ... 113

Maria Cibeles Crepaldi Affonso dos Santos

CONVIDADO

O Princípio do Ato Privativo como Critério Ético-Profissional para o Uso de IA na Prática Jurídica ... 121

Alexandre Zavaglia Coelho

CONVIDADO

Inteligência Artificial e Inteligência Humana ... 131

Antonio C. Meyer

CADEP

Legal Operations em Ação: Quando a Gestão Encontra o Direito ... 135

Fernanda Sarmento Martorelli

CADEP

As Questões Éticas Associadas à Nova Tecnologia ... 141

Marcia Dutra Lopes Matrone

SECCIONAL PIAUÍ

A Responsabilidade Profissional em Face dos Desafios do Mercado ... 149

Marcelo Augustus Vaz Lobato

CADEP

As Formas de Organização Profissional e as Novas Tendências ... 153

Tatiana Marques Adoglio

SECCIONAL ESPÍRITO SANTO

**Conciliação no STF em Ações de Controle Concentrado Conciliation in the STF in
Concentrated Control Actions ... 161**

Giulio Cesare Imbroisi

CONVIDADO

As Sociedades de Advogados no Presente e no Futuro ... 171

Carlos Augusto Monteiro Nascimento

CONVIDADO

O Advogado do Futuro ... 175

Stanley Martins Frasão

Prefácio

Gustavo Brigagão¹

Vivemos um momento de inflexão no Direito. A inteligência artificial, que até pouco tempo parecia um recurso experimental restrito a laboratórios e empresas de tecnologia, hoje se incorpora de forma concreta às rotinas de todos, inclusive tribunais, procuradorias, administrações públicas e escritórios de advocacia. Essa transição silenciosa – e cada vez mais acelerada – desafia as tradições jurídicas, a ética profissional e a própria estrutura de garantias que sustenta o Estado de Direito.

O avanço da IA não se resume a um salto tecnológico. Ele é mais do que isso, quando desafia a própria estabilidade institucional. De fato, o que está em jogo é a capacidade de integrar algoritmos e aprendizado de máquina ao funcionamento da Justiça, sem abrir mão daquilo que a legitima: o julgamento humano, fundamentado, revisável e transparente.

Em diferentes órgãos e instâncias, a experiência brasileira vem demonstrando que essa integração é possível, desde que observe o princípio de governança que denominamos “Devido Processo Tecnológico”. Esse princípio é a tradução, para a era algorítmica, das garantias que sempre estruturaram o devido processo legal. Assegura-se, por meio dele, que toda aplicação de IA na atividade jurídica observará pilares como o de **transparência, imparcialidade, revisibilidade, prestação de contas e correção**.

No Conselho Nacional de Justiça, esse movimento se consolidou com a criação do **Sinapses**, do **Conecta** e da **Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br)**, que centralizam o registro e a padronização dos modelos de IA evitando que cada tribunal siga um caminho próprio e desigual. A governança compartilhada desses sistemas permite que a tecnologia avance sem se tornar uma caixa-preta de decisões automatizadas.

O **Supremo Tribunal Federal** adotou o **Projeto MARIA**, destinado à elaboração de ementas e relatórios internos, sempre com revisão humana e identificação das etapas em que a IA atuou. O **Superior Tribunal de Justiça**, por sua vez, utiliza o **Athos** para organizar acervos e monitorar temas repetitivos, sem transferir à máquina o mérito das decisões. No âmbito administrativo e fiscal, projetos como o **IARA** no **CARF**, o **SPOILER** na **PGFN**, e ferramentas como **Arpia** e **Iris** na **Receita Federal** também buscam usar a

1 Presidente Nacional do CESA.

tecnologia para reduzir gargalos operacionais.

Do exame da abrangência de ação dessas IAs, nasce uma ponderação: os ganhos reais de eficiência surgem quando as IAs atuam em **funções ancilares** – classificação, triagem, síntese, priorização –, e não no núcleo decisório. Quando a automação ultrapassa essa fronteira e começa a sugerir conclusões para votos de julgadores (como vem ocorrendo na IA do CARF, a IARA), há o risco de as decisões passarem a ser proferidas por meio de mera ratificação de resultados produzidos por padrões estatísticos. E, se isso ocorrer, restará configurado inconcebível enviesamento dos julgados, a depender da forma como os algoritmos tenham sido criados.

O Direito não pode renunciar à **autoria humana** das suas decisões. A legitimidade de um julgamento, de uma autuação, de um parecer público vinculante ou de uma sentença não decorre apenas da correção lógica do resultado, mas da explicabilidade do caminho que levou até ele. A IA pode organizar esse caminho, pode iluminá-lo com dados e rapidez inéditos, mas **não pode substituí-lo por um atalho**.

Por isso, o desafio não é conter a inteligência artificial, mas enquadrá-la dentro das fronteiras éticas e processuais que garantem justiça. Isso implica documentação dos modelos, auditorias recorrentes, canais de contestação, registro transparente da participação da IA em cada etapa e formação contínua dos profissionais do Direito para compreenderem os limites e as responsabilidades do uso de tais ferramentas.

A equação é clara: **IA como ferramenta, não como árbitro; apoio, não substituição**. Cabe à tecnologia organizar, sintetizar e acelerar; cabe ao humano deliberar, justificar e responder. É nessa ordem que se preserva a legitimidade do sistema e se evita a ilusão de neutralidade algorítmica.

O futuro da Justiça dependerá de como equilibrarmos essa relação. Se mantivermos a IA dentro do seu papel instrumental, CNJ, STF, STJ, PGFN, CARF, Receita Federal e os demais órgãos públicos e privados colherão ganhos de eficiência sem abrir mão da imparcialidade. Se ultrapassarmos essa fronteira, corremos o risco de ver decisões cada vez mais rápidas, porém, menos humanas – e, por isso mesmo, menos justas.

Este anuário, ao reunir reflexões de diferentes ramos do Direito sobre o uso da inteligência artificial, serve de guia e alerta: a tecnologia é indispensável, mas o sentido da justiça permanece humano.

É sob essa ótica que se inserem os temas abordados. Eles retratam, sob múltiplas perspectivas, os **grandes desafios e oportunidades da advocacia contemporânea**. A crise do ensino jurídico, as transformações do mercado impulsionadas pelos clientes,

as mudanças estruturais do Poder Judiciário e a adoção crescente de métodos alternativos de resolução de conflitos são faces de uma mesma evolução. A litigância predatória, a imprevisibilidade do contencioso de massa e a falta de segurança jurídica aparecem como sintomas de um sistema que precisa ser repensado.

Outros textos refletem o impacto humano e institucional dessas mudanças: a reforma do Código Civil, as novas configurações familiares e laborais, a responsabilidade profissional e as formas de organização das sociedades de advogados. A discussão sobre ética, tecnologia e inteligência – artificial ou natural – ocupa espaço central, justamente porque dela depende o equilíbrio entre eficiência e legitimidade. A IA, quando aliada ao discernimento humano, amplia horizontes; quando a substitui, compromete o próprio senso de justiça.

Os capítulos deste anuário constroem uma radiografia do presente e um mapa do futuro. Mostram que o advogado do amanhã precisará dominar habilidades tecnológicas, compreender modelos algorítmicos e lidar com novos formatos de trabalho, sem perder a essência da profissão: a defesa do direito.



Introdução

Luiz Roberto de Andrade Novaes¹

Estamos vivendo dias de muito desafio para o exercício de nossa profissão, na medida em que o mundo está mudando de forma muito rápida e que não temos opção senão nos adaptar a este novo mundo.

A verdade é que o mercado mudou, a forma de organização de nossos escritórios mudou, o judiciário mudou e, sobretudo, a tecnologia impõe uma nova rotina para nós.

Temos que aceitar estas mudanças e conviver com elas, mas não podemos renunciar a certos princípios básicos de ética com os quais crescemos e que nos orientam no exercício profissional.

Isto porque de tais princípios depende a honorabilidade que esperamos gozar na sociedade, fruto de uma construção de valores que tornaram nossa profissão uma ponta de lança na defesa da justiça e da democracia, ao par da defesa dos direitos de nossos clientes.

De qualquer forma, o fato incontestável é que o momento é de reflexão e de desafios enormes para os jovens, mais velhos e veteranos.

O CESA, neste contexto, quer pensar sobre estas questões e se propõe a fazer um anuário sobre OS GRANDES DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA ADVOCACIA.

Esperamos que os artigos deste anuário possam nos ajudar na reflexão destes tormentosos desafios do momento e nos ajudar a navegar neste mar cheio de incertezas.

O que é inegável é que temos que olhar o futuro e as promessas que ele nos traz, mas nunca esquecer do passado e os valores que prometemos defender, dentre os quais o do estado de direito, que é o centro de tais preocupações.

15

1 Diretor do CESA.



A Manutenção da Honorabilidade da Profissão

Luiz Roberto de Andrade Novaes¹

Fabio Plantulli²

O fato incontestável é que historicamente a profissão de advogado sempre foi prestigiada e honrada socialmente.

Isto se dava, em primeiro lugar, pelo privilégio que poucos tinham de cursar uma faculdade e de, em seguida, exercer uma profissão que lhes dava um lugar de destaque na sociedade. Também pelo fato de tantos homens públicos terem estudado direito e servirem de paradigma de saber e experiência política.

De outro lado, tal privilégio foi sendo com o tempo superado pela crescente oportunidade de todos terem acesso aos cursos de direito, pelo desenvolvimento social do país e pela democratização de nossa sociedade, que deu oportunidade a todos que se esforçassem a estudar e se tornarem advogados, o que entendemos ser bastante positivo.

Manteve-se a honorabilidade da profissão pela nobreza de seus propósitos e seus valores, bem como pelo benefício que sempre prestou à sociedade e à administração da justiça.

De fato, um advogado tem obrigação primeira de defender o interesse de seus clientes, mas também de defender a justiça, o direito e o estado democrático de direito. Isto todos nós juramos fazê-lo ao nos inscrever no Ordem dos Advogados do Brasil.

Além disto, temos que respeitar o código de ética e toda a deontologia da profissão, obrigando-nos a colocar em primeiro lugar o interesse do cliente, mesmo se isto representar um desfavor para nós, na medida em que não temos o direito de mercantilizar a profissão.

Isto tem uma repercussão social bastante importante e confere justamente esta aura de honorabilidade que o advogado deve ostentar.

1 Sócio de Novaes, Plantulli e Manzoli – Sociedade de Advogados e diretor do CESA.

2 Sócio de Novaes, Plantulli e Manzoli – Sociedade de Advogados.

A questão que se coloca no momento, entretanto, é que, no mundo em transformação em que vivemos e com um número crescente de advogados sendo formados, temos que nos adaptar a um mercado extremamente competitivo e difícil, no qual estamos inseridos, e mesmo assim manter estes valores.

Como proceder, de forma a manter a honorabilidade da profissão?

A maior competitividade, o uso de novas ferramentas, a alteração de regras do código de ética, a mudança na forma de prestação de serviços das sociedades de advogados são todos fatos inevitáveis, mas que não podem, e não necessitam, implicar numa advocacia menos honrosa.

Se permitirmos que isto aconteça, se a OAB deixar de punir os maus advogados, se não reagirmos a tal fato, evidente que não podemos reclamar.

Assim, em minha opinião, cabe a nós advogados não aceitarmos esta perda e tomarmos as rédeas na defesa da honorabilidade, sem perder de vista as novas condições do exercício profissional.

Como fazer isto?

Vou me arriscar ao tentar dizer algo, visando contribuir nesta busca.

Em minha opinião, a primeira sugestão é valorizar o relacionamento entre o advogado e o cliente e ter sempre em mente que temos que conhecê-lo, bem como seus problemas pessoais, aqueles de sua família, de sua empresa, do seu negócio. Esta pessoalidade é essencial para valorizar o nosso trabalho e fazer dele algo insubstituível.

A segunda sugestão é, em qualquer circunstância, procurar prestar o serviço que o cliente necessita de fato e não aquele que me interessa prestar.

A terceira sugestão é sempre pensar no sistema como um todo e tentar resolver o conflito da forma mais justa e, não onerosa para a sociedade, sem envolver o cliente em demandas desnecessárias. Sempre ter em mente a função primordial do advogado para a administração da justiça, cuja indispensabilidade é garantida constitucionalmente.

Isto tudo, somado a uma utilização das melhores técnicas e ferramentas tecnológicas que temos a nossa disposição, com respeito aos princípios éticos e de acordo com a lei.

Por fim, sempre respeitar o código de ética da OAB e prestigiar a entidade que nos representa.

Aliás, a recente atualização de tal código de conduta mostra que as normas éticas podem ser alteradas desde que se mantenha o espírito que as inspiram e que tal flexibilização se faz necessária de tempos em tempos.

Resumindo, segundo entendo, é necessário compatibilizar o passado com o presente, pois este é o mundo em que vivemos e temos obrigação de nos integrar a ele.

Este exercício não é evidente, mas devemos-nos esforçar para a todo momento fazer a conciliação entre estas forças opostas.

Ou seja, olhar para frente e para trás ao mesmo tempo.

Ademais, ter consciência da importância de nosso papel na sociedade e valorizar o direito, a justiça e o estado de direito.

Entendo que este é o único caminho para a defesa da honorabilidade da profissão.



O que os Advogados devem Saber: um Diálogo entre Gerações

Fernando Castelo Branco¹

André Antiquera Pereira Lima²

“No corrente ano completei vinte e cinco de exercício da advocacia. Chego às bodas de prata da minha profissão, novo ainda – o mais novo que pode chegar-se – e tenho por ela, não o mesmo gosto que me animou quando comecei a exercê-la, mas uma vocação multiplicada e depurada, um entusiasmo ardente, uma fé invulnerável”³.

Combinamos um chopp no fim da tarde. Escolhemos sexta-feira para que o tempo fosse nosso aliado e pudéssemos tratar do artigo a ser escrito a quatro mãos para o Anuário 2025 do CESA.

Uma leve caminhada separa nosso Escritório do Astor, bar tradicional na Vila Madalena – versão paulistana do Soho novaiorquino –, refúgio de intelectuais, artistas e boêmios. As casinhas térreas, com muros baixos e jardins frontais já não reinam absolutas nesse bairro, mas disputam espaço com prédios icônicos assinados por Isay Weinfeld, Andrade Morettin e Triptyque, com galerias de arte do porte de Raquel Arnaud e ateliês como o do Arquiteto e Designer de móveis Carlos Motta.

O tema proposto não exigiria aprofundamento técnico nem grandes ilações jurídicas. Pelo contrário: “*O que os advogados devem saber: um diálogo entre gerações*” remete

1 Sócio de Castelo Branco – Advogados Associado e diretor do CESA.

2 Advogado Associado de Castelo Branco – Advogados Associados.

3 Tradução livre de: “*En este año he cumplido veinticinco de ejercer la Abogacía. Llego a las bodas de plata joven aún-lo más joven que puede arribarse a ese puerto- y tengo por mi oficio no la misma afición que me animó al comenzar, sino una vocación multiplicada y depurada, un entusiasmo ardiente, una fe invulnerable*”. OSSÓRIO, Angel. **El Alma de la toga**. Madrid: Praxis, 1919, p. XIX.

a algo quase lúdico e, nem por isso, menos complexo e desafiador, pois derivado das percepções humanas angariadas ao longo do maior ou menor tempo de exercício profissional, das constantes adversidades do cotidiano e das transformações sociais.

Nesse curto trajeto, reflito sobre minhas satisfações e angústias arregimentadas durante a longa jornada profissional e que poderão contextualizar este breve escrito. Ao comunicar o que a vida em parte me ensinou, talvez o faça com certa carga emotiva, pintando as coisas não necessariamente como foram, mas como ficaram registradas na minha memória. Assim, se a fantasia ultrapassar a crueza da realidade, não a tomem como mera divagação ou falseamento, mas como traço indefectível do romantismo e devaneio que também devem compor o espírito de todo Advogado na atividade positiva e criativa do nosso esforço intelectual cotidiano.

Pergunto-me, então, o que posso, em poucas linhas, transmitir sobre a profissão que abracei e vivencio há mais de trinta anos, dos quais grande parte também foi dedicada ao magistério?

A primeira contribuição diz respeito aos aspectos deontológicos. Nada terá, portanto, de científico no campo do Direito, mas na Filosofia, e nas teorias normativas do estudo dos deveres: a expressão de um estado de consciência e obrigações cancelados pelo tempo.

Não pude deixar de rememorar Angel Ossório y Gallardo⁴ e sua magistral obra intitulada “A Alma da Toga”⁵, de leitura obrigatória para todo aquele que pretenda seguir a carreira de advogado e compreender sua formatação ética. Em sua reflexão, todo aquele que exerceu intensa e demoradamente uma profissão está obrigado a dizer o que dela pensa e quais são suas referências.

Os versos de Camões também convergem nesse sentido:

4 OSSÓRIO, Angel. **El Alma de la toga**. Madrid: Praxis, 1919.

5 A “Toga”, no sistema judicial brasileiro, compõe os trajes formais e solenes (“Vestes Talaes”) utilizados por autoridades em atos oficiais. –, especialmente do Poder Judiciário e do Ministério. Aos advogados, geralmente nos referimos à “Beca”, assim como as vestimentas dos eventos acadêmicos.

“Tomai conselho só de experimentados,
Que viram largos anos, largos meses”⁶.

Relembro, ainda, Santo Ivo, aluno de São Tomás de Aquino na Universidade de Paris, em meados do século XIII, considerado o padroeiro dos Advogados e autor do primeiro e célebre Decálogo do Advogado, verdadeiro tratado de deontologia da profissão⁷.

Séculos depois, Eduardo Juan Couture reescreve, sob seu enfoque, “Os Mandamentos do Advogado” (1949), um novo Decálogo que expressa a dignidade da advocacia, o seu dever, e a nobreza da profissão. Dele extraio uma orientação que considero primordial:

“4º LUTA: Teu dever é lutar pelo Direito, mas no dia em que encontrares em conflito o direito e a justiça, luta pela justiça”⁸.

Em “O Advogado e a moral”, Maurice Garçon alerta que o advogado regula, por si só, a sua conduta. É o único árbitro da sua atuação, o que o obriga a um meticuloso escrúpulo. Deve dominar não só as próprias paixões, mas as daqueles que o cercam. A sua honestidade, a sua independência e a sua moderação – que não exclui a firmeza – devem estar acima de toda suspeita⁹.

23

6 CAMÕES, Luís de. **Os Lusíadas**. Canto X, CLII. Lisboa: Rolland e Semiond, 1884.

7 O Decálogo de Santo Ivo previa: “1. O advogado deve pedir a ajuda de Deus nas suas demandas, pois Deus é o primeiro protetor da Justiça; 2. Nenhum advogado aceitará a defesa de casos injustos, porque são perniciosos à consciência e ao decoro; 3. O advogado não deve onerar o cliente com gastos excessivos; 4. Nenhum advogado deve utilizar, no patrocínio dos casos que lhe são confiados, meios ilícitos ou injustos; 5. Deve tratar o caso de cada cliente como se fosse seu próprio; 6. Não deve poupar trabalho nem tempo para obter a vitória do caso de que se tenha encarregado; 7. Nenhum advogado deve aceitar mais causas do que o tempo disponível lhe permite; 8. O advogado deve amar a Justiça e a honradez tanto como as meninas dos olhos; 9. A demora e a negligência de um advogado causam prejuízo ao cliente e quando isso acontece deve indenizá-lo; 10. Para fazer uma boa defesa, o advogado deve ser verídico, sincero e lógico”. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/407637/19-de-maio-saiba-quem-foi-santo-ivo-padroeiro-dos-advogados>. Acesso em: 17.10.25.

8 COUTURE, Eduardo J.. **Los Mandamientos del Abogado**. Buenos Aires: Depalma, 1966.

9 GARÇON, Maurice. **O Advogado e a Moral**. Coimbra: Arménio Amado, 1963, p. 17 e ss.

A autoridade de que o advogado desfruta deve estear-se numa moralidade intrínseca; é somente quando a sua pessoa e o seu carácter forem inatacáveis que o advogado será respeitado e poderá exercer plenamente a sua missão. Não deve contentar-se com ser honesto, deve ser excessivamente escrupuloso.

Étienne Pasquier (1529 – 1615), em carta a seu filho, quando este se inscreveu na Ordem dos Advogados de Paris, disse-lhe: “A missão do advogado é persuadir. O advogado deve ter em vista persuadir os juízes e estes persuadem-se mais facilmente pela palavra de quem tenham na conta de homem de bem”¹⁰.

Entre as virtudes da profissão, comumente reverberadas pelo meu Pai¹¹ e relacionadas a nós criminalistas, está o dever de sermos dignos e humanos, compreensivos e bondosos, o que não significa aplaudir o crime nem exaltar o criminoso. Não! Ao contrário, os criminalistas vocacionados, como já apregoado pelo genial advogado norte-americano Clarence Darrow, detestam o pecado, mas nunca o pecador: procuram compreender o ser humano nas suas misérias e fraquezas, defendendo-os em busca de soluções justas e não justiceiras.

Essas fontes primárias de retidão de carácter servem como norte para a iniciação e condução profissional.

Outras, igualmente importantes, dizem respeito à forma do exercício da advocacia ou das chamadas regras instrumentais.

A simplicidade do discurso e das narrativas escritas, por exemplo, configura elemento essencial para operar o Direito. Henri Robert, em sua obra “O Advogado”, ao tratar dos advogados de um passado longínquo e compará-los com aqueles de seu tempo – no início do século XX –, descrevia que os causídicos antigos discursavam com ênfase e grandiloquência. Abusavam das citações em péssimo latim e gesticulavam desordenadamente. Já na sua época, e ainda hoje, entre as numerosas qualidades exigidas dos oradores, podemos colocar na primeira linha a simplicidade, a brevidade e a clareza¹².

Um dos meus preceptores na Profissão, Antonio Ruiz Filho, já destacou como os antigos ensinamentos ainda são úteis na atualidade, certamente porque se referem à

10 GARÇON, Maurice. **O Advogado e a Moral**. Coimbra: Arménio Amado, 1963, p. 10 e 11.

11 CASTELO BRANCO, Tales. **O valoroso ofício do Advogado Criminal**. São Paulo: Revista Jurídica Consulex, n.º 325, 2010, p. 06 e ss.

12 ROBERT, Henry. **O Advogado**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2021, p. 37 e ss.

essência da profissão, seus meandros, nuances, peculiaridades e a circunstâncias históricas que ecoam até nossos dias¹³.

Não ousamos dizer que a emoção foi banida do discurso forense, como não o foi da vida nem do coração humano. Mas deve ser uma emoção discreta e moderada, que se mostre só em certas inflexões, sem protagonismo. Nada mais falso do que a afetação do gênero teatral nos tribunais, nada que possa ser mais perigoso para a causa, porque nada dá menos a impressão de sinceridade.

Antes de abrir os registros mais estrondosos do órgão oratório, considere o advogado se o caso de que se ocupa merece, ou não, que deles use e, em caso de dúvida, atenha-se ao conselho cervantino: Simplicidade, naturalidade, rapaz!¹⁴

Afinal, é preciso convencer e não seduzir.

Retomando os Mandamentos de Couture, o constante aprimoramento técnico e intelectual também é fundamental:

“1º ESTUDA: O Direito se transforma constantemente. Se não seguires seus passos, serás cada dia um pouco menos advogado;

2º PENSA: O Direito se aprende estudando, mas se exerce pensando”.

25

Minha percepção, fruto de alguma experiência, deverá, nessa tarefa, se contrapor, ou melhor, se congregar com a vivência de um noviço na jornada profissional, compondo comigo esse jogral.

André Antiquera Pereira Lima, meu colega de Escritório e de magistério na Faculdade de Direito na PUC foi o escolhido. Mercê de sua capacitação profissional, de uma verve natural que molda o advogado criminal, e de ótima formação acadêmica – já Mestre em Direito Penal – guarda todas as qualidades necessárias para essa inusitada tarefa.

Quando chego ao Astor, levemente atrasado, vejo André placidamente empunhando seu chopp, cada qual com seu colarinho.

Penitencio-me pela demora, recordando uma derradeira virtude do bom advogado: a pontualidade.

13 RUIZ FILHO, Antonio. In: <https://ruizfilhoadvogados.com.br/publicacoes/mais-um-livro-classico-o-advogado/>. Acesso em 21.10.25.

14 OSSÓRIO, Angel. **El Alma de la toga**. Madrid: Praxis, 1919, p. 140 e ss.

Sentado à mesa, me questiono como poderia contribuir com o artigo que iremos escrever.

Enquanto Fernando, que representa para mim um verdadeiro Professor na arte de advogar, trará todo o peso da sua experiência e vivência diária da profissão, o que eu, um jovem Advogado, poderia dizer?

Começo pensando no aspecto relacional da profissão. Percebi desde muito cedo que boa parte do trabalho do advogado é a construção e desenvolvimento de boas relações.

Talvez a mais importante delas seja a relação com o cliente. Recordo-me de uma palestra do Dr. Antonio Cláudio Mariz de Oliveira para os novos advogados do Instituto dos Advogados de São Paulo em que – apaixonado, como sempre – ele dizia: o advogado é aquele que fala pelo outro, é a vez e a voz daquele que não tem vez, nem voz.

No mesmo sentido, José Roberto de Castro Neves ensinou que o advogado “é quem se identifica com o outro que nele confia; é quem vive o sofrimento e a angústia do outro e vivencia, por um processo simpatético, a experiência do outro” e, assim, “humaniza-se ao aprender a se colocar na situação do cliente e ao se dispor a responder por quem se põe sob sua proteção”¹⁵.

Conscientizar-se desse processo de humanização e empatia servirá de balizamento das condutas de qualquer advogado para honrar a confiança depositada pelo cliente.

A essência da profissão está no cuidado com o próximo, com o diferente, com aquele que erra. Entretanto, não se restringe à relação bilateral advogado-cliente. Mais do que isso: conduz a uma forma de interação entre o advogado e a própria sociedade.

Nossa profissão exige, como conclui Castro Neves, dedicação “às causas de interesse geral, àquilo que concerne à sociedade, à comunidade a que pertence”¹⁶. Afinal, “a advocacia não é apenas uma profissão, é também um *munus*”, de modo que a função social do Advogado extrapola a relevante obrigação de defender o interesse dos seus constituintes, englobando, necessariamente, o dever de prestar serviço essencial à

15 NEVES, José Roberto de Castro. **Como os advogados salvaram o mundo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018. *Ebook*.

16 NEVES, José Roberto de Castro. **Como os advogados salvaram o mundo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018. *Ebook*.

Justiça e à sociedade, porquanto é pressuposto da formação do Poder Judiciário e necessária ao seu funcionamento¹⁷.

Entendo, entretanto, que a observância a este imperativo não deva se dar, exclusivamente, através de atuações esparsas e individuais. O advogado, diante dessa importante missão, não pode deixar de travar as lutas coletivas, organizando-se por meio das entidades representativas da Classe e das organizações da sociedade civil¹⁸, buscando a ampliação e preservação de direitos, o fortalecimento da democracia, a própria defesa de suas prerrogativas, dentre tantas outras causas de relevo social.

Talvez esta percepção soe pueril, proveniente de um jovem idealista. No entanto, o idealismo, que não é sinônimo de ingenuidade, foi e sempre será essencial para que não se abandonem as convicções e aspirações transformadoras, desde que com os pés calçados na realidade. Rememoro a lição de Alan Dershowitz em sua obra “Cartas a um jovem advogado”: “bem-vindo ao mundo real. Como você vai lidar com ele? Todo o advogado deve ser um realista legal”¹⁹.

A interessante perspectiva do Professor de Harvard é a de que todo o idealismo deve ser filtrado pelas lentes do realismo²⁰. Não se pode, na prática cotidiana, deixar que as convicções, crenças ou anseios pessoais turbem a realidade. Luta-se pela correta aplicação de uma norma, disputa-se a sua interpretação na academia, mas não se deve, na prática forense, ignorar como entendem e julgam os tribunais, ainda que cabível a mais veemente crítica ou o legítimo inconformismo pelas vias do devido processo legal.

Não se pode deixar de considerar, também, a nova Era Digital em que vivemos, principalmente, sob dois aspectos: as redes sociais e a inteligência artificial.

Os reflexos das redes sociais na rotina do advogado são contraditórios. Se por um lado elas podem ser um instrumento importante para o cobiçado *networking*, tendem também a absorver a atenção e energia para algo que está longe de, efetivamente, figurar

17 SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2016, p. 603.

18 OAB, CESA, IASP, AASP, IBCCRIM, MDA, IDDD etc.

19 Tradução livre de: “Welcome to the real world. How are you going to deal with it? Every lawyer must be a legal realist. (What’s the alternative? A legal pretender or ‘fakist’?)”. DERSHOWITZ, Alan M. **Letters to a Young Lawyer**. New York: Basic Books, 2005. *Ebook*.

20 DERSHOWITZ, Alan M. **Letters to a Young Lawyer**. New York: Basic Books, 2005. *Ebook*.

no campo das relações humanas ou da absorção de conhecimento.

Os constantes estímulos quase hipnóticos, a rolagem infinita dos *reels* e *tik toks*, o consumo desenfreado de informação de baixa qualidade, tudo sob o império das armadilhas algorítmicas, vêm, cada vez mais, ampliando o tempo de tela, numa verdadeira abdução da realidade, principalmente entre os mais jovens.

O vício inoperante nas mídias digitais nada tem a ver, na expressão do sociólogo Domenico de Masi, com o ócio saudável ou criativo. Os momentos de desconexão das tarefas diárias e descontração no cotidiano, devem se converter em tempo livre reservado para atividades que recarreguem a mente e gerem bem-estar. Afinal, enquanto o “trabalho oferece sobretudo a possibilidade de ganhar dinheiro, prestígio e poder. O tempo livre oferece a possibilidade de introspecção, de jogo, de convívio, de amizade, de amor e de aventura”²¹.

Ambos são, portanto, essenciais ao advogado.

Por fim, a inteligência artificial tem aplicações louváveis e é uma ferramenta que pode ter grande utilidade para o exercício profissional. No entanto, não se deve deixar seduzir pela tentação de glamourização dos *shortcuts*. Ela não substitui o pensamento crítico, nem a lógica jurídica. Não autoriza a ausência de pesquisa e de leitura aprofundada, nem do constante aperfeiçoamento ou do desenvolvimento do estilo pessoal de escrita e oratória. Eu e o Fernando testemunhamos, infelizmente, jovens universitários que, optando pela superficial praticidade, apresentam “trabalhos despersonalizados” e com informações equivocadas, produzidos integralmente pela frieza da automatização.

No mais, seguimos por aqui, desfrutando do ócio criativo e divagando sobre a mais bela de todas as profissões.

21 DE MASI, Domenico. **O Ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sexante, 2000, p. 219.

As Vantagens Competitivas de um Advogado

Nilson Reis Júnior¹

Suzana Cremasco²

Vivemos um tempo em que a advocacia é chamada a repensar o próprio significado. Tradicionalmente associada à racionalidade e à prudência, a profissão agora precisa se reinventar em um mundo movido pela velocidade, pela tecnologia e pela incerteza. Essa transformação, longe de diluir sua essência, exige que ela se torne ainda mais consciente de seu papel e de suas forças distintivas.

Os grandes desafios da advocacia contemporânea – competitividade, tecnologia, precificação, sobrecarga informacional, regulação e novas expectativas sociais – são também oportunidades para reposicionar o advogado como agente de confiança, interlocutor de credibilidade e protagonista de soluções que unam técnica, estratégia e humanidade.

A verdadeira vantagem competitiva do advogado não está em acumular ferramentas ou visibilidade, mas em integrar conhecimento, ética, inovação e propósito em uma atuação capaz de gerar valor autêntico – para o cliente, para a sociedade e para si mesmo.

29

1. O conhecimento como fundamento da autoridade

A primeira e mais duradoura vantagem competitiva da advocacia é o conhecimento. Em uma sociedade em que a informação é abundante, mas a compreensão é escassa, o advogado mantém o papel insubstituível de intérprete qualificado da situação posta pelo cliente e, sobretudo, de autor da solução mais eficiente e adequada.

Para tanto, o estudo contínuo e aprofundado, a atualização legislativa permanente, o conhecimento dos entendimentos dos tribunais e de seus precedentes mais relevantes, a busca por casos similares em fontes estrangeiras qualificadas e a capacidade de

1 Sócio de Resende, Ribeiro & Reis Advogados e presidente da seccional MG.

2 Sócia de Suzana Cremasco Advocacia e diretora do CESA MG.

análise interdisciplinar não são rituais acadêmicos: são instrumentos de crescimento, fortalecimento e destaque profissional.

Aprender, para o advogado, não deve ser um ato pontual, mas um modo contínuo de estar no mundo. A curiosidade intelectual, o domínio técnico e a capacidade de pensar criticamente distinguem o profissional que apenas responde ao mercado daquele que o antecipa, compreendendo que investir no próprio capital intelectual é investir em credibilidade, posicionamento e competitividade.

2. Competência e atitude: o diferencial humano

Entretanto, a técnica, isoladamente, não basta. Em um ambiente em que o acesso à informação se tornou amplamente democratizado, o que distingue um profissional de outro é a forma como ele aplica o conhecimento e se relaciona com as pessoas.

No caso dos advogados, a competência profissional está diretamente ligada à capacidade de escuta, de empatia e de adaptação às necessidades de cada cliente e às particularidades de cada caso. A clareza na comunicação, a gestão de expectativas, a análise adequada de riscos e o cuidado com o tempo do cliente tornaram-se expressões de qualidade tão relevantes quanto uma petição bem redigida.

Saber comunicar o Direito de modo compreensível – traduzindo o complexo em linguagem acessível – é o que transforma a técnica em confiança. A vantagem competitiva, nesse plano, é humana: reside na atitude ética, no comportamento equilibrado e na disposição para servir sem subserviência, orientar sem autoritarismo e mediar sem renunciar à firmeza.

O advogado contemporâneo é, cada vez mais, um interlocutor entre mundos – o jurídico, o econômico, o emocional e o tecnológico – e deve se preparar adequadamente para tanto.

3. Inovação e tecnologia: a inteligência como aliada

A revolução digital trouxe uma mudança estrutural na forma como o Direito é produzido, comunicado e exercido. Ferramentas de automação, bancos de dados inteligentes e sistemas de inteligência artificial transformaram a advocacia em um ambiente de múltiplas camadas: o tempo das máquinas e o tempo do raciocínio convivem – e se complementam.

Contudo, o domínio da tecnologia, por si só, não gera vantagem competitiva. A tecnologia é meio, não fim. O advogado que delega integralmente à máquina aquilo que exige discernimento abdica da própria essência da profissão. Usar a tecnologia de modo inteligente é saber distinguir o que pode ser automatizado daquilo que deve permanecer artesanal.

A automação pode acelerar o trabalho, mas apenas o raciocínio jurídico e a sensibilidade humana conferem sentido e valor ao resultado. O advogado competitivo não teme a tecnologia: ele a domina, integra e converte em instrumento de ampliação de presença, eficiência e impacto – sem abrir mão da dimensão reflexiva e ética que o distingue.

4. Ética e foco no cliente: os pilares da perenidade

A confiança é o ativo mais valioso da advocacia – e, paradoxalmente, o mais frágil. Ela não nasce de um único gesto, mas da constância de condutas ao longo do tempo. Leva anos para ser construída e, se não for adequadamente cuidada, pode ser perdida em minutos. Nesse cenário, a ética deixa de ser um princípio abstrato e se transforma em vantagem competitiva concreta. Em um mercado não raro saturado por urgência e promessas fáceis, a conduta ética é o que distingue o advogado que busca notoriedade daquele que constrói reputação.

A ética profissional se manifesta nas escolhas cotidianas: na transparência com o cliente, no trato sigiloso das informações recebidas, na lealdade com parceiros e colegas, e, sobretudo, na coerência entre o que se diz e o que se faz. Mais do que o cumprimento formal de regras deontológicas, a ética pressupõe consciência – a compreensão de que o interesse do cliente jamais pode ser dissociado da legalidade, da justiça e do bem comum. É ela que sustenta a credibilidade do advogado e confere perenidade à sua atuação.

O foco no cliente, por sua vez, não é – e nem pode ser – uma simples estratégia de marketing. É um princípio de atuação que reconhece o cliente como sujeito – e não objeto – do processo jurídico. Significa compreender suas necessidades, valores e contexto antes de propor soluções. Exige escuta ativa, clareza na comunicação e compromisso com resultados que façam sentido para aquela realidade específica.

A advocacia que se orienta pelo cliente sem abrir mão dos seus princípios é a que constrói vínculos sólidos e relações de longo prazo. É a que participa da construção de decisões, não apenas de suas defesas. Em um tempo de transformações aceleradas, é

essa advocacia – ética, consciente e centrada no cliente – que permanece, enquanto modismos passam.

5. Inovação cultural: a advocacia como ecossistema

A vantagem competitiva do advogado não se constrói apenas na esfera individual. Há também uma dimensão coletiva, representada pela cultura organizacional. Escritórios e sociedades de advogados que valorizam a cooperação, a troca de conhecimento e o aprendizado intergeracional criam ambientes mais produtivos, criativos e resilientes. A cultura não é um ornamento institucional – é o solo em que florescem a ética, a confiança e a inovação.

Uma cultura de colaboração, em substituição à lógica de competição interna, é um fator decisivo de retenção de talentos e de fortalecimento institucional. Ambientes em que o sucesso é compartilhado estimulam a curiosidade, a autonomia e o engajamento das equipes. Essa mudança de paradigma transforma o escritório em um espaço de desenvolvimento humano, e não apenas em um centro de produção de peças e resultados.

A advocacia contemporânea exige uma visão de ecossistema. O advogado que compartilha conhecimento, forma sucessores e constrói pontes com outras áreas do saber amplia a inteligência coletiva e fortalece a credibilidade da profissão como um todo. A inovação, nesse contexto, não está apenas nas ferramentas tecnológicas, mas nos modos de pensar e cooperar.

Investir em pessoas, em formação contínua e em diversidade é, portanto, uma estratégia de futuro. Escritórios que cultivam ambientes plurais e inclusivos tornam-se mais capazes de compreender a complexidade social e de oferecer soluções jurídicas mais justas e criativas. A confiança, afinal, também se constrói institucionalmente – e é essa confiança compartilhada que sustenta a perenidade da advocacia como comunidade de propósito.

6. O futuro competitivo da advocacia é humano

Em um cenário em que tudo muda, a permanência do essencial é o verdadeiro diferencial. O que continuará a distinguir o advogado das ferramentas automatizadas e das soluções padronizadas é a capacidade de pensar criticamente, agir com ética e compreender o humano em suas contradições. A advocacia do futuro – e, portanto, a advoca-

cia verdadeiramente competitiva – será aquela capaz de equilibrar razão e sensibilidade, técnica e propósito, eficiência e empatia.

A inovação é bem-vinda, mas é a integridade que sustenta. A tecnologia é inevitável, mas é o discernimento que orienta. O mercado se transforma, mas é a confiança que permanece. O desafio do tempo presente é não perder de vista que o progresso, quando desvinculado de valores, fragiliza o próprio sentido da profissão. O papel do advogado, mais do que nunca, é o de garantir que o avanço técnico caminhe ao lado da responsabilidade humana.

A advocacia deve reforçar o seu compromisso com essa tríade de valores: conhecimento, ética e inovação a serviço da confiança. Esses não são slogans, mas fundamentos de uma visão de futuro que une excelência técnica, coerência moral e responsabilidade social. São princípios que conferem à advocacia relevância institucional e legitimidade pública – qualidades que nenhuma máquina é capaz de reproduzir.

O advogado que compreende essa convergência – e a traduz em sua prática diária – não teme o novo, porque sabe que sua força está enraizada no que há de mais peregrino: a credibilidade construída pela entrega, pela verdade e pelo respeito. Mais do que adaptar-se às transformações do tempo, a advocacia deve liderá-las, oferecendo à sociedade o que nenhuma tecnologia poderá substituir: a confiança no humano que age com propósito e justiça.

Essa é, em última análise, a verdadeira vantagem competitiva do advogado – e a razão pela qual a advocacia continuará sendo, antes de tudo, uma expressão de humanidade em movimento.



A Crise do Ensino Jurídico

Alberto Luís Camelier da Silva¹

Claudio Felipe Zalaf²

Introdução

A triste realidade atual do ensino jurídico no Brasil é a enorme quantidade de Faculdades de Direito que não oferecem aos alunos a qualidade necessária para que possam exercer a profissão com técnica apurada e conceitos éticos e sólidos.

O Brasil conta com mais de 1.900 cursos de Direito. Somente o Estado de São Paulo possui cerca de 220 cursos e destes apenas 20 conquistaram selo de recomendação da OAB.³

As primeiras faculdades de direito (em Olinda e em São Paulo) foram fundadas em 1827. Em dois séculos, poucas foram as mudanças na metodologia e grade curricular do ensino jurídico.

O depauperamento do ensino jurídico no Brasil é fruto de verdadeira mercantilização do ensino, perpetrada, como dito acima, por meio de 1900 cursos de direito.

Segundo importante levantamento do Conselho Federal da OAB, cristalizado no trabalho denominado “OAB Recomenda”⁴, 8ª Edição, realizado em 2024, verificou-se, através do cruzamento de resultados obtidos por esses cursos no Exame de Ordem e no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que apenas 10% ou 198 cursos, obtiveram o referido selo de qualidade!

Essa iniciativa da OAB Federal, premiando as instituições de ensino com altos ín-

1 Sócio de Camelier Advogados Associados Propriedade Intelectual.

2 Sócio de Claudio Zalaf Advogados Associados.

3 <https://www.oab.org.br/arquivos/pdf/Geral/miolo.%20oab%20recomenda.%208.%20ed.%20atualizado.pdf>

4 <https://www.oab.org.br/arquivos/pdf/Geral/miolo.%20oab%20recomenda.%208.%20ed.%20atualizado.pdf>

dices de qualidade, visa retirar o véu do anonimato daquelas sofríveis, estimulando-as a melhorarem a matriz curricular e a capacitação docente, com o fim de se atingir um bom padrão de ensino jurídico aos seus alunos, que ao concluir o curso estarão ávidos por ingressar em uma carreira jurídica, geralmente a advocacia. E, para tanto, devem passar no exame de ordem, objetivo inalcançável para a esmagadora maioria, como veremos a seguir.

Nos últimos anos, a aprovação nas duas fases do concurso gira entre 15% e 25%, ou seja, números vergonhosos que se mantêm no tempo.

O resultado do 40º Exame de Ordem Unificado, realizado entre março e maio de 2024, mostrou uma realidade cruel.

O desempenho nacional, por instituição de ensino e suas respectivas unidades, pode ser aferido no arquivo disponível no sítio da OAB Nacional.⁵

Ao analisarmos detidamente o quadro estatístico, nele pudemos observar índices abaixo de 50% de aprovação das instituições de ensino tradicionais e das Universidades Federais, pouco acima de 50%, raras alcançando entre 60 e 70%, como foi o caso da UFPB, Universidade Federal da Paraíba, com 69%.

Nesse certame, o maior índice de aprovação foi atingido pela mais tradicional delas, a Faculdade de Direito da USP, com 72,54%.

Entretanto, causou espanto a situação das instituições de ensino jurídico do Rio Grande do Sul, especialmente as localizadas em Porto Alegre.

Das 25 instituições da capital gaúcha, 22 tiveram 0% (zero por cento) de aprovação.

Dos 990 candidatos dessas instituições, apenas 10 obtiveram aprovação nas duas fases do exame de ordem, ou seja, índice de 1%.⁶

No documento “OAB Recomenda”, das 25 instituições constam apenas duas localizadas em Porto Alegre.

Naturalmente, estamos nos apoiando somente na análise de um exame de ordem pontual, porém, ainda assim, alguma coisa está muito errada e merece atenção especial do MEC e da OAB.

Outro fato interessante, e que demonstra a deficiência dos formandos em direito, é o Exame Nacional da Magistratura, que foi instituído pelo CNJ, Conselho Nacional de

5 <https://examedeordem.oab.org.br/DadosEstatisticos>

6 <https://examedeordem.oab.org.br/pdf/40%C2%BA%20eou.%20dados%20estatisticos..pdf>

Justiça, em 2023.⁷

Nesse exame requer-se que o candidato acerte 70% das questões objetivas propostas para ampla concorrência e 50%, para as vagas reservadas (ação afirmativa).

Na primeira edição do exame, houve 40 mil inscritos e passaram 7000 (21,8%); na segunda, 33 mil inscritos e 6000 aprovados (26%).

Conclui-se, portanto, que a deficiência do ensino jurídico grassou também nesse certame e deve-se repetir nos demais concursos para carreiras jurídicas.

Há menos de um lustro, artigo da lavra dos autores – “Graduação em Direito Online”⁸ – já denunciava a crise do ensino jurídico, que aumentou sensivelmente com a oferta desenfreada de cursos jurídicos a distância.

Em boa hora sobreveio Decreto do Poder Executivo⁹, proibindo a oferta de cursos de graduação a distância. O art. 8º do referido decreto assim dispõe: “*A oferta de cursos de graduação em Direito, Medicina, Enfermagem, Odontologia e Psicologia será realizada exclusivamente no formato presencial*”.

Esse decreto veio, de certa forma, ao encontro do pensamento deduzido no referido artigo, no qual propugnávamos cautela na adoção dessa modalidade de ensino, por vislumbrar uma piora crescente nos índices de aprovação no Exame de Ordem.

Nas últimas décadas, a grade curricular das instituições de ensino jurídico continuou estática, ou com reação paquidérmica, diante de uma miríade de fatos novos, tais como a internet, marketplace, inteligência artificial, automação, crimes virtuais, proteção de dados, governança corporativa etc., cujas ações demandam uma resposta jurídica adequada. Nesse cenário, como esperar bons profissionais egressos de instituições ultrapassadas ou com deficiente formação curricular?

Há que se fazer uma verdadeira revolução na grade curricular das entidades de ensino, com vistas a atender as reais e emergentes necessidades da sociedade do século XXI e do próprio corpo discente¹⁰, inserindo matérias interdisciplinares, metodologias

7 Resolução nº 531, de 14 de novembro de 2023. A primeira edição do exame ocorreu em 14 de abril de 2024.

8 Alberto Luís Camelier da Silva e Claudio Felipe Zala. Graduação em Direito Online – Cursos a distância: Prós e Contras. Artigo produzido em 2022 para o Comitê de Ensino Jurídico e Relações com Faculdades do CESA.

9 Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025.

10 O alunato ao ingressar no curso jurídico almeja alcançar o sonho de tornar-se advogado, promotor ou juiz; entretanto a crua realidade da baixa qualidade do ensino impede sua realização.

que ativem a pesquisa, a prática e o raciocínio jurídicos, como estudos de caso e temas contemporâneos, deixando de ser apenas uma fábrica de bacharéis decoradores de leis e tratados.

A revolução também deve se aplicar ao corpo docente, pois não raro os professores são repetidores de leis e doutrinas, sem metodologia para estimular o raciocínio dos estudantes. Devem ensinar a pensar e não a decorar.

A base de um bom ensino se fundamenta em motivações pedagógica, metodológica, tecnológica, científica e institucional.

Estamos diante de um círculo vicioso. O crescimento desenfreado de escolas de direito acirra a concorrência, a guerra de mensalidades baixas e a consequente redução das margens de lucro. Assim, por corolário, a remuneração dos professores é baixa, não atraindo os melhores profissionais para o quadro docente.

Se considerarmos os últimos 198 anos, desde a criação dos cursos jurídicos no Brasil por Dom Pedro I (1827), o número de instituições, como dito acima, saltou de 2 para mais de 1900.

É razoável supor que a qualidade do ensino diante dessa explosão de cursos jurídicos erodiu-se, principalmente com a falta de compromisso com a excelência do ensino e a qualidade dos docentes, que também se tornaram medíocres pela má formação acadêmica.

Conclusão

O ensino jurídico, portanto, deve melhorar não só a formação humanística do estudante, mas formar pensadores críticos, pesquisadores, empreendedores sociais, árbitros e mediadores que possam dar respostas satisfatórias aos anseios da sociedade, como sólidos e confiáveis operadores do Direito.

As Mudanças do Mercado em Função das Exigências dos Clientes

Ricardo C. Veirano¹

O panorama do mercado de serviços jurídicos corporativos sofisticados, ao longo das últimas décadas, revela-se como resultado de uma confluência de fatores que transcendem as meras exigências dos clientes. Embora a pressão por eficiência, inovação e resultados mensuráveis por parte das empresas contratantes tenha sido, sem dúvida, um dos principais motores de transformação, é imprescindível reconhecer que o ambiente regulatório e, em alguma medida, a própria dinâmica de autorregulação setorial desempenharam papéis igualmente determinantes nesse processo.

O mundo corporativo, especialmente a partir dos anos 1990, passou a operar sob um arcabouço normativo cada vez mais denso e multifacetado, impulsionado por legislações nacionais e internacionais com aplicação extraterritorial, tratados multilaterais, diretrizes de organismos supranacionais e, não menos relevante, por códigos de conduta e padrões voluntários de autorregulação. Além disso, conceitos de governança corporativa, a preocupação com sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, diversidade e inclusão, bem como transparência e a prestação de contas, passaram a integrar o núcleo das estratégias empresariais, exigindo dos profissionais do direito uma atuação cada vez mais interdisciplinar, proativa e alinhada com as melhores práticas globais.

Nesse contexto, o advogado corporativo deixou de ser apenas um solucionador de litígios ou um intérprete da legislação vigente, para assumir o papel de agente de transformação, consultor estratégico e guardião da integridade institucional das organizações. Portanto, as mudanças observadas no mercado jurídico não podem ser compreendidas apenas como uma resposta às demandas dos clientes, mas sim como reflexo de um ecossistema em constante evolução, no qual a regulação, a autorregulação e conceitos ESG (*Environmental, Social and Governance*) se entrelaçam, redefinindo continuamente o escopo, a profundidade e a sofisticação dos serviços jurídicos prestados. Essa realidade impõe aos profissionais do direito o desafio permanente de atualização, especialização

1 Sócio de Veirano Advogados.

e adaptação, sob pena de obsolescência em um ambiente cada vez mais competitivo e exigente.

1. Avanço da tecnologia e impacto no exercício da advocacia

No final dos anos 80, o trabalho jurídico era essencialmente manual, com pesquisas em bibliotecas físicas, elaboração de documentos em máquinas de escrever e comunicação por telefone ou fax. O advento da informática, da internet e, mais recentemente, da inteligência artificial, revolucionou a forma de atuar dos advogados. Hoje, ferramentas de pesquisa jurídica, bancos de dados digitais, softwares de gestão de processos e plataformas de colaboração permitem maior agilidade, precisão e eficiência. O uso de tecnologia tornou-se indispensável para atender à demanda por respostas rápidas e soluções inovadoras, além de permitir a análise de grandes volumes de dados e a automação de tarefas repetitivas.

2. Acelerada velocidade dos negócios e a necessidade de respostas ágeis

A globalização e a digitalização dos mercados aumentaram significativamente a velocidade com que os negócios são realizados. Os clientes corporativos esperam que seus advogados acompanhem esse ritmo, oferecendo respostas rápidas, objetivas e alinhadas com as estratégias empresariais. O tradicional memorando jurídico, muitas vezes extenso e detalhado, cede espaço para pareceres executivos, apresentações visuais e reuniões dinâmicas, nas quais o advogado deve ser capaz de sintetizar riscos, oportunidades e caminhos possíveis de forma clara e acessível.

3. Novas exigências de formação acadêmica e habilidades multidisciplinares

O perfil do advogado corporativo sofisticado mudou. Além de sólida formação jurídica e domínio de idiomas, especialmente o inglês, dada a internacionalização dos negócios, espera-se o conhecimento de finanças, contabilidade e economia. Tal cabedal de conhecimentos tornou-se fundamental, sobretudo para tributaristas, advogados de operações financeiras e de fusões e aquisições. A compreensão dos conceitos financeiros e contábeis permite ao advogado dialogar de igual para igual com executivos, conselheiros e investidores, agregando valor real às operações e estratégias empresariais.

4. Conhecimento do negócio do cliente e comunicação eficiente

O cliente atual valoriza o advogado que entende profundamente o seu setor de atuação, seus jargões e práticas de mercado. Não basta conhecer a legislação; é preciso falar a língua do negócio, antecipar tendências e propor soluções customizadas. A comunicação também evoluiu: o excesso de termos técnicos e a linguagem rebuscada deram lugar a uma abordagem mais direta, fluida e acessível, em português coloquial, facilitando o entendimento e a tomada de decisão por parte do cliente.

5. Novos formatos de entrega do serviço jurídico

A forma de apresentar o trabalho jurídico também se transformou. Embora o memorando tradicional continue relevante em determinadas situações, há uma clara preferência por relatórios executivos, apresentações visuais e infográficos, que facilitam a compreensão dos temas jurídicos e permitem uma análise mais rápida e assertiva por parte dos clientes. O uso de recursos visuais e de linguagem simplificada tornou-se um diferencial competitivo, especialmente em ambientes corporativos onde o tempo é escasso e a objetividade é valorizada.

41

6. Relacionamento e experiência do cliente

Outro aspecto fundamental é a experiência do cliente. O advogado corporativo sofisticado deve atuar como parceiro estratégico, compreendendo as necessidades do cliente, antecipando demandas e oferecendo soluções proativas. A habilidade de ouvir atentamente, que se convencionou chamar de “escuta ativa”, e de atuar em equipe com os times do cliente e por vezes com outros escritórios, é fundamental. Não há mais espaço para a conduta heroica e algo prepotente como: “— Você confiou seu caso a mim, deixe que agora eu cuido e retorno com tudo resolvido”. A construção de relacionamentos de confiança, baseados em transparência, ética e disponibilidade, é cada vez mais valorizada. O cliente espera um atendimento personalizado, com respostas rápidas e acompanhamento próximo, independentemente do porte da empresa ou da complexidade da demanda.

7. Diversidade, inclusão e responsabilidade social

Nos últimos anos, temas como diversidade, inclusão e responsabilidade social ganharam destaque também no mercado jurídico. Os clientes, especialmente as grandes corporações, passaram a exigir de seus fornecedores e prestadores de serviços evidências do compromisso com práticas ESG, refletindo uma preocupação crescente com a sustentabilidade e a ética nos negócios. Escritórios que, de forma genuína e verdadeira, tenham equipes diversas, programas de inclusão e ações sociais e sustentáveis tendem a se destacar no mercado.

Conclusão

O mercado de serviços jurídicos corporativos sofisticados está em constante evolução, impulsionado pelas exigências crescentes dos clientes, dos Estados, da sociedade civil e de diversos outros agentes. O advogado do futuro – e já do presente – precisa ser multidisciplinar, tecnológico, ágil, comunicativo e profundamente conectado com o negócio do cliente. Mais do que nunca, a capacidade de se adaptar, inovar e entregar valor de forma clara e eficiente é o que diferencia os profissionais e escritórios de destaque em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico.

Para compreender plenamente a magnitude dessas transformações, é fundamental adotar uma perspectiva histórica e comparativa, analisando como o mercado jurídico brasileiro tem evoluído em consonância — e, por vezes, em contraste — com tendências observadas em outros sistemas jurídicos globais. O fenômeno da crescente regulação, por exemplo, não se restringe ao atendimento das demandas dos clientes, mas reflete uma resposta sistêmica a desafios complexos impostos por um ambiente de negócios cada vez mais interconectado e sujeito a padrões internacionais de conformidade. A emergência de marcos regulatórios robustos, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), legislações e regulamentos ambientais, antitruste, bancários, de combate à lavagem de dinheiro, de combate à corrupção, financeiros em geral, trabalhistas e tributários, cada vez mais detalhados e rigorosos, para citar apenas alguns e permanecendo apenas no panorama normativo nacional, evidencia a necessidade de uma atuação jurídica que transcenda o tradicional enfoque reativo. Além disso, a proliferação de mecanismos de autorregulação — como códigos de conduta setoriais, certificações e compromissos voluntários de integridade — impõe aos advogados corporativos o desafio de interpretar e

implementar normas que muitas vezes vão além das exigências legais estritas, exigindo uma compreensão aprofundada de práticas internacionais e de *soft law*.

No âmbito da governança corporativa, conceitos relativamente recentes, como responsabilidade social empresarial, sustentabilidade e diversidade passaram a integrar o núcleo das estratégias organizacionais. Esse movimento, impulsionado tanto por pressões regulatórias quanto por expectativas de acionistas, investidores, financiadores, consumidores, sociedade civil e demais *stakeholders*, redefine o escopo da atuação jurídica, exigindo dos profissionais não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade ética, visão estratégica e capacidade de dialogar com múltiplos atores. Assim, o advogado corporativo contemporâneo se vê diante do desafio de atuar como um verdadeiro arquiteto institucional, capaz de antecipar riscos, promover a conformidade e fomentar a criação de valor sustentável em um cenário global dinâmico e multifacetado.



O Direito do Futuro

Wilson Pimentel¹

Marcio Vieira Souto Costa Ferreira²

Como será o direito do futuro? Como será o direito em um mundo (i) em que os dados têm cada vez mais valor, (ii) em que a interdisciplinaridade está cada vez mais presente na vida do jurista, (iii) em que métodos alternativos de resolução de disputas se proliferam e, ainda, (iv) em que as relações ultrapassam fronteiras, apesar de movimentos que remam no sentido oposto³? Como, nesse mundo, evoluirão o estudo e a prática jurídica?

Os dados dominaram o mundo. Na economia, dentre as empresas que mais cresceram nas últimas décadas, destacam-se as que trabalham com dados. Dados são a nova riqueza, o novo petróleo. As atenções voltam-se hoje para os dados — e isso produz ainda mais dados. Eles sustentam modelos de negócios, informam políticas públicas e, no que diz respeito a este artigo, reorientam o mundo jurídico.

Na academia, há faculdades em que o aluno de direito pode se formar sem aprender a fazer o inventário daquele amigo da família. Não há problema. Ele o fará mesmo assim, se quiser. Mas, cada vez mais, conhecerá o direito dos dados. A matéria já é obrigatória em alguns cursos. No Legislativo, o Congresso, ao seu ritmo, já começou a regular a matéria. A lei geral de proteção de dados deu apenas o pontapé inicial, e os desafios pela frente são gigantescos.

Os dados também ganharam relevância no Judiciário. Os números do CNJ, di-

1 Sócio de Bermudes Advogados.

2 Sócio de Bermudes Advogados e Diretor Executivo do CESA.

3 Outros tópicos poderiam ser incluídos na lista, como direito e inteligência artificial e direito a tecnologia. Sobre este último tópico, vale a leitura do recém-lançado livro do Des. Cesar Felipe Cury, intitulado *Direito e Tecnologia*.

vulgados anualmente, buscam refletir os principais aspectos do Poder Judiciário, democratizando o conhecimento do sistema de Justiça e proporcionando meios para pensar em como aperfeiçoá-lo. No Supremo Tribunal Federal, o Presidente passou a contar, em sua equipe, com um economista, cuja função é auxiliar na compreensão dos dados e das possíveis consequências das decisões. Já não funciona, diante da Corte, alardear catástrofes ou prometer milagres. É preciso demonstrar, com números, evidências e modelos robustos, o que está em jogo. O papel do assistente do Presidente pode causar inquietação, na medida em que as partes não participam da produção das informações técnicas que subsidiarão o julgador, mas não é nada que não possa ser solucionado. O princípio da não surpresa está aí para isso. O fato relevante é que, no direito do futuro — ou do presente —, o discurso performático cede espaço ao argumento técnico. O contencioso sofisticado aprende a falar com dados, sem abdicar da linguagem dos princípios.

Nesse contexto, seria o direito do futuro mais aristotélico e menos platônico? A obra *Escola de Atenas*, do pintor renascentista Rafael, ilustra a diferença entre as inclinações dos filósofos. No centro, Platão aponta para o céu, para o mundo ideal das formas, da beleza, da verdade e da justiça. Ao seu lado, Aristóteles, carregando o seu *Ética* a Nicômaco, volta as mãos para o chão, representando a preocupação com a realidade mundana, com a observação empírica, o mundo físico. De um lado, a dialética e a busca pelo ideal; de outro, o olhar para o mundo real. Em um cenário em que os dados ganham protagonismo, poder-se-ia dizer, apressadamente, que o direito do futuro será mais aristotélico e menos platônico. Mas a relação entre as duas abordagens não precisa ser de competição, e sim de diálogo e cooperação.

Na solução de disputas, o julgamento de um caso passa por dois momentos lógicos distintos: em um primeiro momento, a reconstrução dos fatos; em seguida, a aplicação do direito. Essa distinção, nas palavras de Zuckerman⁴, é fundamental para compreender a dinâmica da solução adjudicada de disputas e tem importantes implicações. O direito, segue o processualista inglês, deve ser aplicado aos fatos, mas os fatos de um caso não são criados pela lei; eles existem em um mundo que está além do direito, e a sua reconstrução exige métodos próprios.

Há sistemas, como se sabe, em que as tarefas são atribuídas a figuras distintas: fatos são apreciados pelo júri, por exemplo, e o direito é aplicado pelo juiz. Na maioria dos casos, entretanto, as duas etapas são realizadas pelo tomador de decisão, para usar

4 ZUCKERMAN, Adrian A. S. *Law, fact or justice*. BUL Rev., v. 66, 1986. p. 487.

a expressão de Damaška⁵. De uma forma ou de outra, a solução adjudicada segue o mesmo itinerário — exame dos fatos e aplicação do direito. Essa clareza, aliada às imagens de Platão e Aristóteles, pode indicar como será o direito do futuro: dados cada vez mais relevantes na reconstrução dos fatos, mas a argumentação — a dialética — ainda como grande protagonista nos debates acerca da aplicação do direito.

Além do crescente protagonismo dos dados, o jurista do futuro atuará em um mundo em que as discussões serão cada vez mais interdisciplinares. Não é nova a afirmativa de que o direito não pode ser visto como uma ciência isolada⁶. Guido Calabresi, há quase vinte anos, já propagava o que ficou conhecido como o “*Law and... movement*”⁷ — *law and economics, law and psychology, law and game theory*. O movimento não tem a pretensão de negar ou substituir o conhecimento existente, mas de somar, oferecendo nova perspectiva. Afirma, pois, a necessidade de olhar para fora do direito para enxergar formas de compreendê-lo e aprimorá-lo.

Todas essas mudanças repercutem, por óbvio, na formação e na prática jurídica. Não será necessário que o jurista se torne programador ou estatístico; precisará, contudo, saber dialogar com outras ciências. Deverá compreender técnicas de pesquisa empírica e ter noções de economia, teoria dos jogos e psicologia. A solução de casos complexos, como, por exemplo, os decorrentes desastres ambientais, não é apenas jurídica. As partes, em situações dessa natureza, não querem aguardar o desfecho de uma ação judicial. É preciso agir, e as soluções são complexas. Quem ainda acredita na solução adjudicada para casos dessa magnitude ficou no passado. Neles, a solução vem da engenharia e de outras ciências. Cabe ao jurista, treinado e conhecedor das regras de direito, criar um arcabouço favorável e seguro para que essas outras ciências possam atuar de forma eficiente nas medidas de reparação. A celebração de acordos que abram espaço para essas medidas, bem como a criação de sistemas que viabilizem a solução de questões individuais, pauta em grande parte a atuação do advogado em casos complexos ou,

5 DAMAŠKA, Mirjan R. *The Faces of Justice and the state authority. A comparative approach to the legal process*. New Haven and London: Yale University Press, 1986.

6 Posner, Richard A. *The Decline of Law as an Autonomous Discipline* (1987) e Harold Koh, *The yale school of international law* (2024).

7 CALABRESI, Guido. *Of Law and Economics and Economic Analysis of Law: the Role of the Lawyer*. In: *The Future of Law and Economics*. Yale University Press, 2016. p. 9.

como parte da doutrina os denomina, casos estruturais.

Passando ao terceiro ponto destacado no início deste artigo, os operadores do direito deverão transitar com cada vez mais naturalidade por diferentes meios de solução de conflitos, adjudicados ou não. O estudo dos métodos alternativos já se espalhou pelos cursos de direito, e mudanças legislativas abriram caminho para que advogados criem soluções adequadas para diferentes tipos de controvérsia. A possibilidade de celebração de negócio jurídico processual — ainda timidamente utilizada na prática — e dispositivos como o artigo 22, § 2º, IV, da Lei de Mediação criam um arcabouço legal que possibilita dar maior efetividade à utilização dos chamados métodos alternativos.

Na academia, a doutrina processual moderna já enxerga o processo como instrumento para a solução adjudicada e para a solução não adjudicada de conflitos. Kazuo Watanabe⁸ revisitou o conceito de acesso à justiça para defini-lo como o direito a uma ordem jurídica justa, e não necessariamente o direito de acesso ao Judiciário para uma solução adjudicada. Ada Pellegrini Grinover⁹, Humberto Dalla¹⁰ e Camilo Zufelato¹¹, revendo o conceito de jurisdição, sustentam que ela também estaria presente nas soluções autocompositivas — o que, na doutrina, é objeto de discussão. O interesse de agir vem sendo revisitado pela jurisprudência para exigir que as partes, antes de recorrer ao Judiciário, tentem obter o bem da vida fora dele.

A solução adjudicada é, muitas vezes, demorada e custosa. Mais do que isso, ela se dá pela aplicação da lei ao caso concreto. Está adstrita aos limites do pedido e ao que legalmente se pode pedir. É o que se chama de solução *rights based*. No processo judicial,

8 WATANABE, Kazuo. Acesso a ordem jurídica justa (conceito atualizado de acesso a justiça): processos coletivos e outros estudos. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

9 GRINOVER, Ada Pellegrini. Ensaio sobre a processualidade: fundamentos para uma nova teoria geral do processo. Brasília: Gazeta Jurídica, 2018.

10 PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. Acesso à justiça e resolução dos conflitos na contemporaneidade: uma singela homenagem ao Professor Cândido Rangel Dinamarco. In: DINAMARCO, Cândido da Silva; CARMONA, Carlos Alberto et al. (org.). Estudos em homenagem a Cândido Rangel Dinamarco. São Paulo: Malheiros Editores, 2022.

11 ZUFELATO, Camilo. Resoluções consensuais de conflitos na teoria geral do processo. In: YARSHELL, Flávio Luiz; ZUFELATO, Camilo (coord.). 50 anos da teoria geral do processo no Brasil. Londrina: Thoth, 2024.

ou arbitral, os fatos são reconstruídos e o direito é aplicado a eles. A solução é praticamente binária: ou se dá razão a uma parte, ou à outra¹², e aplicam-se as consequências previstas em lei. Na solução consensual, o desfecho não é orientado, necessariamente, pela aplicação da lei, mas pelo interesse das partes — uma solução *interest based*. Nesses casos, identificam-se os interesses — o que as partes efetivamente desejam — e, então, partes e advogados podem criar opções que os atendam da melhor forma possível. Há um gigantesco espaço para a criação de valor nessa forma de resolução de disputas. Além disso, ao agir como peacemakers, como dizia Abraham Lincoln, advogados têm grande oportunidade de fazer o bem¹³.

Casos complexos têm, cada vez mais, sido resolvidos de forma consensual. Desde disputas societárias, como a que se deu entre o grupo francês Casino e o Grupo Pão de Açúcar, passando pelo acordo sobre os planos econômicos Collor I e II, até a já mencionada solução de casos ambientais complexos. Para se ter uma ideia da efetividade do uso de mecanismos alternativos, quando bem desenhados, no caso de Maceió, o programa de compensação financeira realizou acordo com mais de 99% das famílias de moradores da área desocupada, evitando dezenas de milhares de ações judiciais e proporcionando às partes um remédio justo e eficiente.

Ainda que se consigam desenhar sistemas de solução de conflitos eficientes como o mencionado acima — fruto do trabalho integrado de vários atores do processo —, há inúmeros desafios pela frente. Em um mundo globalizado, em que as atividades da vida ultrapassam fronteiras nacionais, ainda existe um gigantesco vácuo para a solução, adjudicada ou não, de conflitos.

Conflitos transnacionais são cada vez mais frequentes, e não há, ainda, um foro adequado para resolvê-los. Falta clareza nos critérios que determinariam em que jurisdição determinados casos devem ser solucionados, e os filtros existentes para garantir alguma segurança jurídica contra o danoso forum shopping, como os mecanismos de homologação de sentença estrangeira, mostram-se cada vez mais ineficazes, na medida em que as partes possuem ativos em diversos países e, portanto, podem sofrer os efeitos de decisões conflitantes. A criação de um foro para que as partes busquem uma paz

12 Ou, evidentemente, dá-se razão parcialmente a ambas as partes.

13 “As a peacemaker the lawyer has a superior opportunity of being a good man. There will still be business enough”.
Abraham Lincoln, em um manuscrito datado de 1 de julho de 1850.

global, em litígios complexos, é uma das tarefas do direito do futuro: um direito que saiba extrair o melhor dos dados; que seja cada vez mais interdisciplinar; que utilize diferentes métodos de solução de disputas; e que consiga resolver, com segurança jurídica, litígios complexos e transnacionais.

A Adoção pelos Advogados dos Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos (Adrs)

Ana Paula Ávila¹

Ricardo Ranzolin²

A crescente adoção de métodos alternativos de resolução de conflitos (ADRs) – como a arbitragem, a mediação, a negociação e os *dispute boards* – reflete um movimento de transformação na forma como os advogados e escritórios de advocacia brasileiros lidam com disputas e sua prevenção, tanto as dos clientes, como também no ambiente interno (entre sócios, colaboradores e departamentos). O fenômeno reflete a busca por soluções mais especializadas, céleres, confidenciais e com melhor custo-benefício, em contraste com a morosidade, a falta de especialidade e a publicidade da jurisdição estatal.

De acordo com a pesquisa “Arbitragem em Números – 2024”, coordenada pela Prof. Selma Ferreira Lemes, as principais câmaras arbitrais do país movimentaram em 2023 cerca de R\$ 29 bilhões em disputas, com 318 novos procedimentos iniciados. O CAM-CCBC, principal instituição do setor, concentrou cerca de 43% desses casos, revelando o amadurecimento da arbitragem institucional no Brasil.³ Outro dado relevante é o aumento da internacionalização: 14,4% das partes em procedimentos arbitrais de 2024 eram estrangeiras – mais que o dobro do índice registrado no ano anterior (5,88%) –, sinalizando a consolidação do país como um polo regional de resolução de disputas.⁴

51

1 Sócia de Silveiro Advogados e presidente da seccional RS.

2 Sócio de Silveiro Advogados.

3 Canal Arbitragem – *Arbitragem em Números e Valores 2024* – disponível em: <https://canalarbitragem.com.br/wp-content/uploads/2024/12/Arbitragem-em-Numeros-2024.pdf>

4 CAM-CCBC – *Arbitragem cresce no Brasil com casos mais globalizados* – disponível em: <https://www.ccbc.org.br/publicacoes/noticias-ccbc/arbitragem-cresce-no-brasil-com-casos-mais-globalizados>

A duração média dos procedimentos tem se estabilizado em torno de 26,5 meses, com valor médio de litígio de R\$ 56,4 milhões, o que confirma o perfil empresarial e de alta complexidade das causas.⁵ Esses números contrastam com o cenário do Poder Judiciário, que, segundo estudo do CBar e da FTI Consulting, recebe anualmente mais de 30 milhões de novos processos e encerrou 2023 com cerca de 35,2 milhões de ações em tramitação, demonstrando que a litigiosidade excessiva continua a desafiar a efetividade, a tecnicidade e a própria previsibilidade da justiça estatal.⁶

1. O avanço das ADRs e a renovação da prática da advocacia

A consciência sobre o elevado custo de transação das formas inadequadas de solução de conflitos vem impulsionando a previsão de cláusulas escalonadas nos contratos, estipulando uma fase inicial de negociação, seguida de mediação e remanescendo a arbitragem como a última *ratio*. Privilegia-se, assim, a consensualidade das formas autocompositivas, que são ainda menos custosas e com mais resultados na preservação das relações entre as partes.

O relatório “Mediação em Números” (2022) apontou taxas de acordo próximas de 46% e indicou crescimento gradual do número de procedimentos mediados, sobretudo no âmbito corporativo.⁷ Houve crescimento também dos *dispute boards*, ou “comitês de resolução de disputas”, uma fórmula eficiente para a prevenção de conflitos nos contratos de infraestrutura – especialmente de construção civil, montagem industrial, dentre outros. Consiste na introdução de um *board* multidisciplinar, desde o início da obra, que inclui advogados e engenheiros ou arquitetos, prontos para solucionar todos os pontos de conflito que surgem nessas relações complexas e sujeitas a impasses pela necessidade de correções de rumo. A sua previsão no art. 138, II da Lei de Licitações vem sendo

5 Migalhas – *Arbitragem cresce no Brasil com casos mais globalizados* – disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/436252/arbitragem-cresce-no-brasil-com-casos-mais-globalizados>

6 CBar / FTI Consulting – *Benefícios da Arbitragem: estudo comparativo entre arbitragem e Judiciário* – disponível em: <https://cbar.org.br/site/wp-content/uploads/2024/06/fti-consulting-beneficios-da-arbitragem-2.pdf>

7 Canal Arbitragem – *Mediação em Números: relatório de pesquisa 2022* – disponível em: https://canalarbitragem.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Mediacao-em-Numeros_RelatorioPesquisa.pdf

apontada como uma válvula de escape para as 11.469 obras públicas paralisadas, o que representa 50,7% do total, segundo levantamento do TCU de abril de 2025⁸.

Outro movimento inovador que vem ganhando corpo é a opção de profissionais pela atuação dita “colaborativa”, que nos Estados Unidos é conhecida por *non adversary lawyer* ou *collaborative practice*. Em nosso país, esta prática vem ganhando adeptos, especialmente no Direito de Família. Caracteriza-se pela prévia renúncia do advogado em prosseguir na representação do cliente caso o conflito degenere para ação judicial ou procedimento arbitral, estratégia que mira no seu comprometimento integral com a busca de soluções consensadas para o problema do cliente.

Todas essas novidades introduzem transformações na cultura da advocacia, baseadas mais no diálogo, cooperação e busca de soluções equilibradas, em vez da imposição de vencedores e vencidos. Mais que tudo, o advogado se torna agente ainda mais relevante na distribuição da Justiça, com incremento de suas responsabilidades e novos desafios para o ensino jurídico e para a gestão das sociedades de advogados.

2. ADRs e Conflitos nas Sociedades de Advocacia

No âmbito intraorganizacional, os escritórios de advocacia também têm recorrido à arbitragem, mediação e negociação assistida para solucionar divergências internas de maneira eficiente, preservando a confidencialidade e a continuidade das relações profissionais. Em sociedades de advogados, onde a coesão entre sócios e equipes é vital à reputação e estabilidade, os mecanismos consensuais tornaram-se instrumentos de governança e prevenção, o que explica a crescente inclusão de cláusulas compromissórias ou escalonadas nos contratos sociais das sociedades de advogados, nos acordos de sócios e nos instrumentos que regem associações para atuação profissional conjunta, ainda que esporádica.

Conflitos entre sócios relativos, por exemplo, à distribuição de lucros, alterações contratuais, saída ou exclusão de sócio, ou à própria dissolução da sociedade, quando judicializados, costumam gerar exposição pública, desgaste reputacional e paralisação de atividades. A negociação, a mediação e a arbitragem permitem tratar esses impasses de modo técnico, reservado e célere, conduzidos por profissionais especializados no regime

8 Informação capturada em 17/10/25, em <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/metade-das-obras-financiadas-com-recursos-federais-estao-paradas>

jurídico das sociedades de advogados (Lei nº 8.906/1994, arts. 15 a 17, e Provimento nº 112/2006 do CFOAB).

Nos últimos anos, diversas seccionais da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) instituíram suas próprias Câmaras de mediação e Arbitragem, voltadas especificamente à solução de conflitos entre advogados ou entre estes e as sociedades de advocacia. Essas câmaras têm competência exclusiva para o processamento de mediações e arbitragens que visam solucionar os conflitos societários entre sócios de escritórios de advocacia, disputas relativas a honorários entre advogados ou entre advogados e ex-sócios, questões atinentes ao exercício profissional, de modo geral, como controvérsias em contratos de associação sem vínculo empregatício, nos termos do art. 39 do Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia, e rescisões unilaterais de contratos ou sociedades. Só a CAMCA da OAB/SP (Câmara de Mediação, Conciliação e Arbitragem instituída pela Comissão das Sociedades de Advocacia) já concentra mais de 130 procedimentos, considerados os já julgados e ainda em processamento⁹. E números crescentes constam das Câmaras das seccionais do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

Para os escritórios de advocacia, a adoção formal de cláusulas de ADR em seus contratos sociais, acordos de cotistas e contratos de associação representa um mecanismo de evolução do compliance interno, alinhado às boas práticas de governança corporativa. Essas cláusulas reforçam a prevenção, a previsibilidade e asseguram que litígios sejam tratados com discrição e profissionalismo.

3. Ponto de Interesse: aspectos tributários

Um ponto de particular relevância é o tratamento tributário dos honorários decorrentes da atuação de advogados na função de árbitros. O tema ganhou destaque após a decisão do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) de 03/03/2020 (Acórdão nº 2402-008.171), entendendo que a atividade de árbitro não se enquadraria entre as funções privativas da advocacia, nos termos da Lei nº 8.906/1994, razão pela qual não poderia ser faturada pela sociedade de advogados.

Posteriormente, o Provimento nº 196/2020 do Conselho Federal da OAB reconheceu a compatibilidade entre o exercício da função de árbitro e a advocacia, demonstrando

9 Informação capturada em 17/10/25 em www.migalhas.com.br/quentes/379884/oab-sp-quer-estimular-mediacao-em-conflitos-de-socios-de-escritorios.

que diversas atividades não privativas, como negociações extrajudiciais e representações em processos administrativos, já são rotineiramente faturadas e tributadas pelas sociedades de advogados. Esse entendimento também encontra respaldo no art. 129 da Lei nº 11.196/2005 (Lei do Bem), que autoriza a tributação por sociedades uniprofissionais.

Sob essa base normativa, o CARF revisou seu entendimento em 11/08/2021, no Acórdão nº 2202-008.531, reconhecendo a possibilidade de as sociedades de advogados receberem e tributarem os honorários de arbitragem. Todavia, em agosto de 2024, a 2ª Turma da Câmara Superior de Recursos Fiscais (CSRF) reverteu novamente essa orientação, por cinco votos a três, negando o faturamento pela sociedade. Essa guinada interpretativa, além de comprometer a segurança jurídica, impõe obstáculo à prática da arbitragem por integrantes de sociedades de advogados – atividade que, por sua natureza, integra o espectro de funções exercidas com base na confiança, técnica e independência profissional do advogado. Ainda que o debate permaneça em aberto, espera-se que o Judiciário restabeleça a coerência do sistema, reconhecendo às sociedades o mesmo tratamento tributário dado a outras atividades não privativas da advocacia.

Conclusão

55

A expansão dos métodos alternativos de resolução de conflitos no Brasil representa muito mais que uma alternativa procedimental à jurisdição estatal: trata-se de uma verdadeira evolução cultural da advocacia. O uso crescente da arbitragem, da mediação e da negociação revela que os advogados vêm assumindo papel central na construção de soluções jurídicas mais racionais, técnicas e colaborativas, adequadas à complexidade das relações empresariais contemporâneas.

Nas sociedades de advogados, esse movimento ganha contornos institucionais. A inserção de cláusulas de ADR nos contratos sociais e a atuação das Câmaras Arbitrais das Seccionais da OAB refletem uma maturidade corporativa que alia governança interna, previsibilidade e ética profissional. A possibilidade de resolver internamente disputas societárias e questões de honorários, preservando o sigilo e a reputação da firma, reforça a função das ADRs como instrumentos de autocomposição e integridade organizacional.

Ao mesmo tempo, debates recentes – como o relativo à tributação dos honorários de arbitragem pelas sociedades de advogados – mostram que o avanço institucional das ADRs precisa vir acompanhado de segurança jurídica e coerência regulatória, para que o desenvolvimento dessas práticas não seja obstado por incertezas fiscais ou interpre-

tações restritivas.

Assim, o fortalecimento das ADRs não é apenas uma tendência, mas uma condição necessária para a modernização da advocacia. Ao dominar e difundir esses métodos, o advogado reafirma seu papel como agente de pacificação e governança, transformando o conflito em oportunidade de diálogo e eficiência.

A Litigância Abusiva como Crise Sistêmica, Institucional e Financeira: o Imperativo da Política Judiciária no Tema 1.198/STJ, a Cooperação CNJ–OAB e os Limites Éticos da Advocacia de Massa

Eny Bittencourt¹

Resumo

O artigo demonstra que a litigância abusiva – distinta da litigância de massa legítima – instaurou uma crise sistêmica, institucional e financeira no acesso à Justiça. Com base no Tema 1.198/STJ, na Recomendação CNJ n.º 159/2024 e no Parecer Deontológico da OAB-SP (2025), sustenta-se o combate coordenado (Tribunais Superiores, CNJ e OAB) a fraudes documentais, captação indevida de clientela e fracionamento artificial de ações. Reconhece-se a litigância abusiva reversa; e critica-se a monetização do processo, o desvirtuamento do Rito dos Juizados (Leis 9.099/95 e 10.259/01) e o uso estratégico da justiça gratuita. Defende-se a legitimidade da advocacia de massa ética e a necessidade de governança cooperada para restaurar a confiança pública e a segurança jurídica.

57

1. Diagnóstico: Fabricação do Litígio e Política Judiciária do CNJ

A litigância abusiva – tecnicamente preferível à controversa expressão ‘litigância predatória’ – não é desvio pontual, mas fenômeno antissistêmico que corrói eficiência, confiança e orçamento do Judiciário. Seu núcleo está na fabricação do litígio: fracionamento artificial de pedidos com a mesma causa de pedir, padronização documental, ausência de pretensão resistida, fraudes documentais e manipulação de incentivos econômicos.

O processo não pode ser unidade de custeio de um ecossistema de monetização do conflito. Ninguém ganha com isso: o Judiciário não melhora seu desempenho; autores vulneráveis não recebem tutela efetiva; fornecedores e Poder Público são alvos preferenciais de demandas fabricadas; e a advocacia perde legitimidade pública.

1 Sócia no Freire, Gerbasí & Bittencourt Advogados.

A Recomendação CNJ n.º 159/2024 promove a virada conceitual ao substituir ‘predatória’ por ‘abusiva’, gênero que inclui condutas temerárias, artificiais, fraudulentas e desnecessariamente fracionadas. Seus Anexos detalham medidas de qualificação do acesso, não de restrição: verificação de pretensão resistida, autenticidade documental, julgamento conjunto de demandas conexas e reavaliação criteriosa da gratuidade quando houver indícios de operação predatória.

Os instrumentos de política judiciária previstos pela Recomendação n.º 159/2024 incluem a atuação dos Centros de Inteligência, o compartilhamento de dados entre órgãos correicionais, a padronização de rotinas de triagem e a identificação de núcleos de patrocínio com padrões anômalos de ajuizamento. Tais mecanismos não substituem o devido processo; apenas organizam a porta de entrada, evitando que o sistema seja capturado por modelos de negócio orientados à escala.

Na dimensão econômica, a litigância abusiva em massa explora assimetrias de informação e custos de transação: a multiplicação de feitos idênticos pressiona a auto-composição pela exaustão orçamentária do réu e não pela plausibilidade do direito. Por isso, a filtragem proporcional e motivada é componente de justiça distributiva e não de restrição indevida ao direito de ação.

58

Notas da seção:

CNJ, Recomendação n.º 159/2024, art. 1º (conceito de litigância abusiva);

CNJ, Recomendação n.º 159/2024, Anexo A (condutas potencialmente abusivas) e Anexo B (medidas judiciais).

CF, art. 5º, XXXV; CPC, art. 5º (boa-fé e cooperação).

CNJ, Recomendação n.º 159/2024, arts. 1º–3º e Anexos A–C.

2. STJ, Ética Profissional e o foco no Abuso em Massa

O Tema 1.198/STJ institucionaliza um controle responsável da admissibilidade: diante de indícios de abuso, o magistrado pode exigir a emenda da inicial para evidenciar interesse de agir e autenticidade da postulação, com fundamentação e proporcionalidade. Na sessão da Corte Especial (março de 2025), registrou-se que filtros não podem degenerar em ‘jurisdição de desconfiança’: é imprescindível distinguir advocacia de massa legítima de uso abusivo do processo.

Reconhece-se a ‘litigância abusiva reversa’ (abuso defensivo por resistência infundada, incidentes artificiais e recursos protelatórios), mas o foco desta análise está na litigância abusiva que patrocina ações em massa sem lastro, com fracionamento indevido e expedientes fraudulentos. A resposta deve ser equânime: responsabilização por má-fé (CPC, art. 80) e repressão ao abuso de direito (CC, art. 187) em qualquer polo.

No plano deontológico, a OAB delimita a fronteira: a advocacia de massa é legítima quando ética. O Estatuto (Lei 8.906/1994) e o Código de Ética (arts. 39–41) vedam captação indevida de clientela, publicidade mercantil e outras práticas antiéticas. O Parecer Deontológico da OAB-SP (2025) consolidou a distinção: não se criminaliza a advocacia de massa; combatem-se condutas fraudulentas.

No plano ético-disciplinar, importa distinguir estratégias legítimas de atendimento em escala (compliance publicitário, informação ao público, uso responsável de tecnologia) de práticas vedadas de captação: pagamento por indicação de causas, intermediação mercantil por ‘*lead fees*’, publicidade sensacionalista, promessa de resultado, abordagem ativa a potenciais clientes e uso de ‘correspondentes’ para alavancar captação em massa sem vínculo efetivo com o patrocínio técnico. Essas condutas, quando associadas a fraudes documentais e fracionamento indevido, constituem o núcleo duro da litigância abusiva em massa.

As salvaguardas delineadas no Tema 1.198/STJ – fundamentação qualificada, oportunidade de saneamento, vedação a presunções generalizantes – funcionam como freios institucionais. Combater o abuso não é criminalizar a advocacia de massa, mas exigir integridade metodológica da postulação.

A filtragem responsável exige parâmetros objetivos (indicadores de fracionamento, fraude documental, repetição padronizada e ausência de pretensão resistida,) e transparência decisória, com motivação explícita e possibilidade de saneamento cooperativo das deficiências da inicial. Essa calibragem evita injustiça epistêmica contra autores de boa-fé e preserva o devido processo como garantia pública.

Notas da seção:

STJ, Corte Especial, Tema 1.198, sessão de 13 mar. 2025 (canal STJ no YouTube).

STJ, Notícia oficial: “Corte Especial decide em repetitivo que juiz pode exigir documentos para coibir litigância abusiva”, 20 mar. 2025.

EAOAB (Lei 8.906/1994), art. 34, IV (captação de causas); CED/OAB,

arts. 39–41 (publicidade e vedação à mercantilização).
STJ, Tema 1.198 (Corte Especial, 2024–2025); sessão: https://m.youtube.com/watch?v=fo1jyCDzr_Y.
OAB-SP, Parecer Deontológico nº 8860-2/2025; EAOAB, arts. 31 e 33;
CED/OAB, arts. 39–41; CPC, art. 80; CC, art. 187.

3. Efeitos Sistêmicos e Agenda de Integridade

A litigância abusiva corrói o sistema de proteção ao consumidor e desincentiva métodos consensuais (p. ex., consumidor.gov.br e canais de atendimento), ao substituir o diálogo por modelos de negócio centrados em demandas fabricadas. O efeito é duplo: fragiliza canais públicos de solução e contamina estatísticas, dificultando políticas baseadas em evidências.

O microssistema dos Juizados, concebido para celeridade e informalidade (Leis 9.099/1995 e 10.259/2001), é distorcido quando operações predatórias exploram sua simplicidade para multiplicar artificialmente ações idênticas, com fracionamento de pedidos que compartilham a mesma causa de pedir.

Quanto à gratuidade, prevenção a abusos não significa restringir direitos: requer análise concreta de hipossuficiência, reavaliação motivada diante de indícios de operação predatória e calibragem de medidas para não inviabilizar a tutela de direitos reais (CPC, arts. 98–102).

Políticas baseadas em evidências pedem métricas claras: taxa de conexão entre demandas, índice de documentos apócrifos, grau de reiteração de pedidos idênticos por núcleo de patrocínio e impacto orçamentário das gratuidades deferidas. O objetivo é preservar o espaço das soluções consensuais e reorientar os incentivos para que o diálogo seja mais vantajoso do que o litígio fabricado.

Agenda de integridade (síntese): (i) verificação de pretensão resistida e autenticidade documental; (ii) prevenção de fracionamento artificial com julgamento conjunto e comunicação entre varas; (iii) estímulo a mediação e conciliação pré-processual; (iv) revisão criteriosa da gratuidade; (v) responsabilização por má-fé em ambos os polos; (vi) coordenação CNJ–OAB–Tribunais com transparência; (vii) fortalecimento de canais administrativos eficazes.

Notas da seção:

Leis 9.099/1995 e 10.259/2001 (microsistema dos Juizados);
CPC, arts. 98–102 (gratuidade da justiça); CNJ, Recomendação nº 159/2024, Anexos A–B (paradigmas de triagem e medidas).
Leis 9.099/1995 e 10.259/2001 (Juizados Especiais).
CPC, arts. 98–102 (gratuidade); CNJ, Recomendação nº 159/2024 (Anexos A–C).

Conclusão

A preservação da advocacia como função essencial à Justiça (CF, art. 133) demanda distinguir, com rigor, o serviço técnico prestado com probidade – inclusive em escala – do uso parasitário do processo como fonte de receita. A coordenação entre CNJ, Tribunais e OAB, com critérios objetivos, dados públicos e responsabilização proporcional, é a via para recompor a confiança de jurisdicionados, operadores e sociedade.

A litigância abusiva – especialmente a que patrocina ações em massa sem lastro, com fracionamento indevido e expedientes fraudulentos – é antieconômica e antidemocrática. Exige coragem institucional para nomear o problema, discernir massa legítima de abuso e reequilibrar incentivos que monetizam o processo. A governança cooperada entre Tribunais Superiores, CNJ e OAB – com filtros proporcionais, justificativa densa e respeito à advocacia de massa ética – é o caminho para restaurar a confiança pública, a segurança jurídica e um acesso à Justiça responsável e sustentável.

61

Referências

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Corte Especial decide em repetitivo que juiz pode exigir documentos para coibir litigância abusiva. Notícia, 20 mar. 2025. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2025/20032025-Corte-Especial-decide-em-repetitivo-que-juiz-pode-exigir-documentos-para-coibir-litigancia-abusiva.aspx>

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Recomendação nº 159, de 23 de outubro de 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original2331012024102367198735c5fef.pdf>

CONSELHO FEDERAL DA OAB. Código de Ética e Disciplina da OAB. Disponível em: <https://www.oab.org.br/publicacoes/AbrirPDF?LivroId=0000004085>

BRASIL. Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994 (Estatuto da Advocacia e da OAB). Disponível em: https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/publicacaoPublicacaoTematica/anexo/Lei_8906.pdf

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação nº 159, de 23 de outubro de 2024 (Anexos A–C).

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Tema 1.198 (Corte Especial, 2024–2025). Sessão: https://m.youtube.com/watch?v=fo1jyCDzr_Y.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – Conselho Federal. Termo de cooperação OAB–CNJ. Sessão de 22 set. 2025.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – Seção de São Paulo. Parecer Deontológico nº 8860-2/2025 (TED, 1ª Turma, 16 out. 2025).

BRASIL. Lei nº 8.906/1994 (Estatuto da Advocacia e da OAB).

BRASIL. Código de Ética e Disciplina da OAB, arts. 39–41.

BRASIL. Lei nº 9.099/1995 (Juizados Especiais Cíveis e Criminais).

BRASIL. Lei nº 10.259/2001 (Juizados Especiais Federais).

BRASIL. Código de Processo Civil (arts. 5º, 6º, 80 e 98–102); Código Civil (art. 187).

A (Im)previsibilidade no Contencioso de Massa

Antonio Abdalla¹

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 5º, consolidou direitos fundamentais e em seu art. 133 fortaleceu o papel do advogado como essencial à administração da justiça.

Ainda, a CF/88 em seu art. 5º, XXXV, ampliou o acesso à Justiça, ao estabelecer que a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito, tornando a tutela jurisdicional um direito fundamental.

A legislação brasileira, diante da evolução da sociedade moderna e do aumento populacional, buscando atender aos anseios de uma sociedade pautada por eventos de massa, vem expandindo os instrumentos processuais e determinando diversas reformas que impactam diretamente no sistema judiciário e na prática da advocacia.

Analisando a questão, o CFOAB informa que existem 1.900 cursos de direito no Brasil, número este maior que a soma de todos os países no mundo, sendo que a OAB recomenda apenas 10% destes.

Como consequência, tem-se que o Brasil é o país com a maior proporção de advogados por habitante do mundo. Ao todo cerca de 1,3 milhão de advogados exercem regularmente a profissão entre 212,7 milhões de pessoas (IBGE). Proporcionalmente, há um advogado para 164 brasileiros residentes no país, o que coloca o Brasil como líder do ranking mundial quanto ao número de advogados por habitante.

Voltando o olhar para o mercado, observamos que a sociedade moderna se caracteriza pelo fenômeno de massa, tanto do ponto de vista econômico, da indústria, dos serviços, do comércio, do consumo e, por consequência, também das relações jurídicas.

A somatória de todos os fatos retro mencionados, acrescido da característica litigiosa do sistema judiciário pátrio, desemboca no chamado “contencioso de massa”.

“Contencioso de massa” é um termo que se refere a um grande volume de processos judiciais que tratam de questões semelhantes ou idênticas, geralmente envolvendo os mesmos réus, tais como empresas ou órgãos públicos, e os mesmos pedidos, causas de

1 Sócio de Abdalla e Landulfo Advogados e relator do CADEP.

pedir, tipos e reclamações por parte dos autores, cidadãos ou consumidores.

Suas principais características são o alto volume de ações, por vezes milhares ou até milhões de processos sobre o mesmo tema, a repetitividade, onde os casos têm fundamentos jurídicos e fáticos muito parecidos e, ainda, o impacto no judiciário, sobrecarregando os tribunais, gerando lentidão e dificultando a prestação jurisdicional eficiente.

Importante salientar que inexistente ilícito no emprego de estratégias processuais de contencioso repetitivo, inclusive visando obter proveitos econômicos de longo prazo. O direito permite o agir estratégico dos litigantes, sejam os habituais ou ocasionais, desde que respeitados os limites normativos, éticos e principiológicos.

O relatório do CNJ, Justiça em Números 2025, que tem como ano-base 2024, traz números assustadores, identifica que o maior *player* do sistema jurídico, no polo passivo, é o INSS, com 4.209.735 de processos pendentes, representando 5,06% do total. Já no polo ativo, tem-se o Ministério da Fazenda, contando 2.350.512 de processos pendentes, representando 2,67% do total.

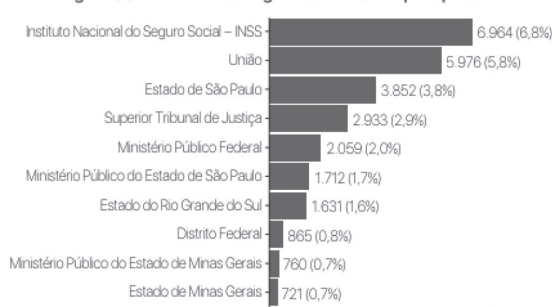
Considerando-se por segmentos de atividade, no polo ativo, tem-se a administração pública com 11.511.909 de processos pendentes, representando 14,25% do total e, no polo ativo, também a administração pública, com 21.775.433 de processos pendentes, representando 26,95%.

Já o Relatório Supremo em Ação 2018, do CNJ, traz os seguintes números:

Figura 32: Dez maiores litigantes em 2017 - polo ativo



Figura 33: Dez maiores litigantes em 2017 - polo passivo



Resta patente a atuação da Administração Pública como a maior *repeat player* do sistema jurídico brasileiro.

A Administração Pública não está impedida de atuar como *repeat player*, exceto em situações que se mostram abusivas, indevidas, desnecessárias ou dissonantes do sistema

jurídico-processual, contribuindo desnecessariamente para o agravamento do cenário de crise da justiça.

O mesmo vale para a iniciativa privada, onde o cenário não é diferente, com destaque negativo para os segmentos de Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados, Comércio e Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas, Indústria de Transformação e Construção, conforme dados do CNJ.

Existem fatores que favorecem a grande litigiosidade do cenário brasileiro e, em alguns casos, também favorecem as situações de abuso. Dentre elas podemos destacar a assistência judiciária gratuita, a isenção de custas nos Juizados Especiais, os honorários sucumbenciais, a ausência de critérios objetivos para definição da lide abusiva e a rápida evolução tecnológica.

Este “contencioso de massa” trouxe vários desdobramentos, alguns previsíveis, outros nem tanto.

Para uma efetiva gestão desse grande volume de demandas fez-se necessária uma revisão do planejamento estratégico dos escritórios, dos departamentos jurídicos e do judiciário, privilegiando a excelência operacional, buscando otimizar processos para maximizar a eficiência, reduzir custos e riscos, envolvendo uma melhoria contínua, a padronização de procedimentos e a inovação.

A automatização de tarefas repetitivas, redação de petições iniciais, contestações, sentenças, recursos e acórdãos, com base em modelos, classificação de documentos, identificação de padrões e organização de grandes volumes de dados jurídicos, aumenta a produtividade dos *players* jurídicos, permitindo lidar com milhares de processos simultaneamente.

A jurimetria pode identificar ações repetitivas e sugerir agrupamento por tema, parte ou causa, facilitando a atuação do Judiciário em blocos, rastreando decisões relevantes em tempo real, com decisões padronizadas, que podem contribuir para uma melhoria na eficiência judicial, mas pode comprometer a análise individualizada dos casos.

A análise preditiva, onde algoritmos analisam decisões anteriores para prever o resultado provável de um processo, ajuda na tomada de decisão sobre acordos, desistência ou estratégias jurídicas, reduz riscos e custos gerenciais, mas levanta questões éticas sobre a “judicialização por estatística”.

Assim, passou-se a exigir dos advogados algumas competências que possam aproximá-lo da tecnologia. Processo este iniciado com a digitalização dos processos, a tramitação dos processos eletrônicos e a assinatura digital, chegando aos tempos atuais onde

um Agente de IA passa a fazer parte da equipe dos escritórios e departamentos jurídicos, e em breve também no judiciário.

Pensar e agir estrategicamente em prol dos interesses e pretensões dos seus representados é inerente à atuação profissional dos advogados.

E para isso são necessários grandes investimentos em estratégia de dados, infraestrutura, formação de pessoas e, especialmente, a implantação de uma cultura digital. Ressalte-se que na maioria das vezes o risco da condução dos processos não é utilizado no cálculo do preço. O que acaba por aumentar o valor da prestação de serviços.

A análise do ticket médio destas demandas mostra que em um número significativo de vezes este é menor que o valor de honorários sugeridos pela OAB para o caso concreto. Ainda, necessário acrescer o custo de manutenção de processos judiciais ativos, custo esse muito bem calculado pela iniciativa privada e nem tanto pelo judiciário. O que acaba por reduzir o valor dos honorários a serem pagos pelas empresas.

Do lado do judiciário são mais de 80 milhões de processos ativos sem que se consiga dar vazão a este estoque de processos, fazendo com que sejam criadas, como por exemplo a Recomendação nº 159/2024, do CNJ, que inclusive podem ser entendidas como medidas de limitação do acesso à justiça.

Ou seja, neste mercado onde nenhum dos players consegue ter sucesso, fica claro que a conta não fecha!

Na tentativa de equilibrar este quadro, percebe-se um movimento de consolidação dos escritórios especializados na condução do contencioso de massa, uma internalização de várias das etapas do processo dentro dos departamentos jurídicos, bem como várias iniciativas do judiciário em identificar oportunidades para redução do estoque de processos ativos.

Neste cenário inclui-se o advento da Inteligência Artificial (IA) que tem interferido de forma profunda e estratégica no contencioso de massa, trazendo tanto benefícios quanto desafios éticos e operacionais.

Os departamentos jurídicos passaram a contar com plataformas capazes de gerar peças com velocidade e precisão superiores às produzidas pelos advogados que atuam no contencioso de massa. Os escritórios são chamados a participar, treinando a IA, validando as etapas do procedimento, identificando melhorias na qualidade dos subsídios e teses e, ao final, realizando o protocolo dessas peças, assumindo toda a responsabilidade pela “condução” dos processos.

Deveria ser esperado que a própria empresa também realizasse o protocolo das

peças, já que dentro desta esteira este seria um ato de baixa complexidade. Entretanto, não raro, o responsável pelo jurídico não é um advogado e, portanto, não pode assumir este encargo.

Em contrapartida, considerando que na visão das empresas, dado o trabalho já realizado, as peças já chegam prontas, mais uma vez vem a proposta de redução dos valores pagos a título de honorários advocatícios.

Em uma análise mais criteriosa, fica a dúvida se estas estruturas não estariam incorrendo em exercício irregular da profissão, uma vez que realizam atos de atividade exclusiva da advocacia.

A maioria dos processos judiciais em tramitação, que sobrecarregam os órgãos judiciários brasileiros, versa sobre questões similares de fato e/ou de direito com a participação dos mesmos atores públicos e privados.

Este contexto mostra um outro uso da IA, de forma abusiva, propiciando a distribuição massiva de novas demandas, felizmente por uma minoria de maus profissionais da advocacia, que se utilizam de artifícios fraudulentos para ajuizar indevidamente ações, utilizando-se da jurisdição e manipulando-a para obter vantagens indevidas.

O uso sem regras de governança da IA pode transformar o advogado em mero operador de sistemas, afastando o olhar humano e ético sobre o caso, favorecendo uma despersonalização da advocacia onde, mesmo com a IA, a responsabilidade profissional subsiste, continuando o advogado responsável pelas decisões e peças produzidas. A ética exige supervisão e discernimento.

A prática tem mostrado que os litigantes do polo ativo têm algoritmos altamente especializados em determinados tipos de demanda e em constante evolução. No polo passivo, da mesma forma e pelas mesmas razões, algoritmos cada vez mais complexos. E para acompanhar essa corrida, também os tribunais vêm preparando seus algoritmos para, de forma cada vez mais precisa e uniformizada, decidir o maior número de litígios possível.

Nesta ciranda de inovação, tecnologia e adaptação é de se imaginar se seria uma nova competência do advogado não o uso do conhecimento e da técnica jurídica, mas sim a capacidade de avaliar a atuação das IAs dos *ex-adversos* e do judiciário, elaborar uma matriz de risco e definir estratégias, não necessariamente jurídicas para vencer a “batalha dos algoritmos” e obter o melhor resultado para o seu cliente.

Estamos vivendo dias de muito desafio para o exercício de nossa profissão, na medida em que o mundo está mudando de forma muito rápida e que não temos opção senão nos adaptar a este novo mundo. O mercado mudou, a forma de organização de nossos

escritórios, mudou o judiciário mudou e, sobretudo, a tecnologia impõe uma nova rotina para nós.

Temos que aceitar estas mudanças e conviver com elas, mas não podemos renunciar a certos princípios básicos de ética com os quais crescemos e que nos orientam no exercício profissional.

Isto porque de tais princípios depende a honorabilidade que esperamos gozar na sociedade, fruto de uma construção de valores que tornaram nossa profissão uma ponta de lança na defesa da justiça e da democracia ao par da defesa dos direitos de nossos clientes.

A despersonalização da atuação jurídica, a litigância abusiva automatizada, a falta de transparência nos algoritmos, a produção em série de peças processuais, a violação de privacidade e proteção de dados e a substituição indevida da análise humana são incompatíveis com o exercício da profissão do advogado.

De outro lado, o uso criterioso e inteligente da IA propiciará ao bom advogado a oportunidade de se destacar ainda mais positivamente nesse mercado altamente competitivo, gerando valor e não só atendendo às expectativas dos clientes, mas também se antecipando a elas.

Ser advogado é exercer uma profissão essencial à administração da justiça, com o compromisso de defender direitos, promover a justiça e atuar com ética, responsabilidade e dignidade. Mais do que dominar leis, ser advogado envolve uma postura ativa na sociedade, buscando soluções jurídicas que respeitem os valores humanos e constitucionais.

O “contencioso de massa”, quando conduzido com ética, pode ser uma ferramenta poderosa de justiça social. Mas, se mal utilizado, pode comprometer a honorabilidade da advocacia e sobrecarregar o sistema judicial. Cabe ao advogado agir com responsabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre a defesa dos direitos e o respeito aos princípios éticos da profissão.

A atual crise do sistema judiciário brasileiro exige uma mudança profunda na cultura jurídica. A valorização dos métodos consensuais e extrajudiciais, a gestão racional dos conflitos e a atuação ética e eficiente são caminhos para um sistema de justiça mais democrático, efetivo e próximo do cidadão.

A transformação cultural não depende apenas de mudanças legislativas, mas de vontade política, educação jurídica e compromisso institucional com a democracia, a cidadania e a eficiência administrativa.

A Falta de Segurança Jurídica e a Democracia: Desafios no Brasil Contemporâneo

Humberto Graziano Valverde¹

Maurício Silva Leahy²

Resumo: O presente artigo analisa a intrínseca relação entre segurança jurídica e democracia, destacando a importância de um sistema de justiça íntegro e previsível para a estabilidade das instituições democráticas. A partir da fusão de duas análises sobre o tema, e à luz do atual contexto de intensas disputas sociais e políticas no Brasil, o texto explora os desafios impostos pela instabilidade normativa, pela morosidade processual e pela crescente judicialização da política. Defende-se que a homogeneidade e a coerência das decisões judiciais, aliadas a uma atuação ética e independente da advocacia, são pilares para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito. O artigo faz referência à missão institucional do Centro de Estudos das Sociedades de Advogados (CESA) como entidade comprometida com a produção de conhecimento jurídico de alto impacto e com o aprimoramento do ambiente de negócios e da própria sociedade.

Palavras-chave: Segurança Jurídica; Democracia; Estado de Direito; Sistema de Justiça; Ativismo Judicial; CESA.

1. Introdução

A democracia, em sua essência, transcende a mera formalidade do sufrágio universal e da representação política. Ela se alicerça em um conjunto de valores e instituições que garantem a previsibilidade, a estabilidade e a confiança dos cidadãos nas relações sociais, econômicas e contratuais. Nesse contexto, a segurança jurídica emerge como um dos pilares fundamentais do Estado Democrático de Direito, assegurando que as normas

1 Sócio de Matos, Valverde, Trindade e Leahy Advogados Associados e membro do conselho diretor do CESA.

2 Sócio de Matos, Valverde, Trindade e Leahy Advogados Associados e presidente da CAA-OAB.

que regem a sociedade sejam aplicadas de forma consistente e isonômica. Um sistema de justiça íntegro e eficiente, portanto, não é apenas um apêndice da democracia, mas uma condição *sine qua non* para sua existência e florescimento.

Vivemos uma era de transformações intensas e em uma velocidade sem precedentes. Essas mudanças aceleradas alteram o mercado, a estrutura dos escritórios de advocacia, o funcionamento do Judiciário e a própria prática cotidiana do Direito. Diante de todas essas rápidas e significativas mudanças, a falta de segurança jurídica figura entre os fenômenos mais preocupantes, com sérias repercussões sobre o exercício profissional e sobre a saúde democrática do país. A previsibilidade das decisões judiciais desempenha papel central na construção de um ambiente juridicamente seguro. Quando cidadãos e empresas conseguem antever, com razoável grau de certeza, como o Poder Judiciário interpretará e aplicará o direito em situações concretas, eles são capazes de planejar suas ações, celebrar contratos e investir com maior confiança. A ausência dessa previsibilidade, ao contrário, gera incerteza, desestimula a atividade econômica e mina a confiança dos cidadãos nas instituições. É nesse ponto que a homogeneidade das decisões judiciais se torna um imperativo, pois a existência de julgados conflitantes sobre a mesma matéria cria um cenário de instabilidade e insegurança que é deletério para a democracia.

Este artigo se propõe a analisar a importância da segurança jurídica e da homogeneidade das decisões judiciais como elementos essenciais para a preservação do Estado Democrático de Direito, especialmente em momentos de abalos institucionais. Para tanto, serão explorados os fundamentos teóricos da segurança jurídica, a evolução do sistema de precedentes no Brasil como instrumento de uniformização da jurisprudência e o papel do Poder Judiciário na garantia da estabilidade e da previsibilidade em um contexto de crise democrática, com especial atenção às disputas sociais e políticas do Brasil atual.

2. A Segurança Jurídica como Fundamento da Democracia

A segurança jurídica, enquanto princípio basilar do ordenamento, pode ser compreendida sob duas dimensões complementares: uma objetiva e outra subjetiva. A dimensão objetiva manifesta-se na “certeza do direito e da proteção contra mudanças retroativas”[1], concretizada em institutos como o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada. Estes mecanismos visam a estabilizar as relações jurídicas já consoli-

dadas, impedindo que novas leis ou interpretações retroajam para prejudicar situações já constituídas sob a égide da legislação anterior. Trata-se de uma garantia de estabilidade, essencial para a ordem social e econômica.

Por sua vez, a dimensão subjetiva da segurança jurídica refere-se à proteção da confiança legítima do cidadão nos atos do Estado. Essa perspectiva consiste “na proteção da confiança dos cidadãos nos atos, procedimentos e condutas do Estado que se apresentam como legítimos” [2]. Isso significa que o Estado não pode agir de forma contraditória ou inesperada, frustrando as expectativas que seus próprios atos geraram na sociedade. Um sistema de justiça que emite decisões contraditórias sobre a mesma matéria jurídica viola diretamente essa confiança, gerando um sentimento de imprevisibilidade e arbitrariedade que é incompatível com os ideais democráticos.

A conjugação dessas duas dimensões confere à segurança jurídica seu papel central na sustentação do Estado de Direito. Ela não é um fim em si mesma, mas um instrumento para a realização de outros valores constitucionais, como a dignidade da pessoa humana, a livre iniciativa e a isonomia. A ausência desse valor, no entanto, fragiliza a democracia. Quando o cidadão deixa de acreditar na aplicação justa e previsível do Direito, instala-se um sentimento de desamparo institucional que abre espaço para o autoritarismo e para soluções à margem da legalidade.

71

3. O Cenário Brasileiro: Instabilidade e Disputas em um País Polarizado

Nas últimas décadas, e com especial intensidade nos anos recentes, o Brasil tem experimentado uma preocupante instabilidade normativa e jurisprudencial. Reformas legislativas sucessivas, a volatilidade de decisões dos tribunais superiores e uma crescente judicialização de temas políticos têm produzido um ambiente de insegurança difusa, com reflexos diretos sobre a advocacia e a vida democrática. Este cenário é agravado por uma intensa polarização política e social, que tensiona as instituições e coloca a democracia à prova.

A morosidade do Judiciário brasileiro é um dos fatores mais sensíveis para a percepção social de insegurança jurídica. O tempo excessivo de tramitação dos processos, que pode se estender por muitos anos, mina a confiança dos cidadãos, compromete o acesso à justiça e frustra o direito fundamental à duração razoável do processo. Como afirmou Rui Barbosa em sua célebre *Oração aos Moços* (1921): “a justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”[3]. Para a advocacia, esse problema é

duplamente grave: além de impactar diretamente o exercício profissional, corrói a credibilidade do sistema judicial como instrumento de pacificação social.

Nesse contexto, ganha relevância o debate sobre o mecanismo da modulação de efeitos, previsto no artigo 27 da Lei nº 9.868/1999[4], que autoriza o Supremo Tribunal Federal a restringir os efeitos de suas decisões para proteger a segurança jurídica. Contudo, o uso reiterado desse mecanismo tem suscitado críticas. O que nasceu como exceção vem se tornando regra, gerando uma espécie de “relativização permanente” da força normativa das decisões judiciais. A aplicação excessiva da modulação cria uma nova forma de insegurança, baseada na imprevisibilidade quanto ao momento em que o direito produzirá efeitos concretos[5], gerando uma zona cinzenta de incerteza que interfere diretamente na atividade de aconselhamento jurídico e na gestão de riscos empresariais.

4. O Papel do Judiciário e o Ativismo Judicial em Tempos de Crise

Em momentos de acentuada polarização política e social, como o que o Brasil atravessa, a estabilidade das instituições democráticas é posta à prova. Nesses contextos, o Poder Judiciário assume um protagonismo ainda maior como guardião da Constituição e garantidor da integridade do Estado Democrático de Direito. Sua capacidade de resistir a pressões externas e proferir decisões coerentes com os valores constitucionais está diretamente ligada à integridade e à consistência de sua jurisprudência.

Um Judiciário coeso e previsível transmite à sociedade uma mensagem de estabilidade, servindo de anteparo contra a erosão das garantias fundamentais. A homogeneidade decisória, nesse sentido, é um instrumento de defesa da própria democracia. No entanto, o que se observa no Brasil contemporâneo é uma intensa judicialização da política e das relações sociais, fenômeno que levanta o debate sobre o chamado ativismo judicial. Decisões do Poder Judiciário que acabam por influenciar políticas públicas, em matérias de competência dos Poderes Legislativo ou Executivo, tornam-se cada vez mais frequentes, gerando controvérsias sobre a separação dos Poderes e a imparcialidade das decisões.

A história recente de inúmeras democracias demonstra que a instrumentalização política da justiça é uma das maiores ameaças ao Estado de Direito. Decisões contraditórias, sujeitas a conveniências ou pressões, abrem margem para arbitrariedades. Em contrapartida, um Judiciário fiel à jurisprudência e isonômico em suas decisões reafirma o princípio de que ninguém está acima da lei. A segurança jurídica, garantida pela coe-

rência das decisões, atua como um escudo contra impulsos autoritários e instabilidades que possam comprometer a democracia.

5. A Advocacia e a Missão do CESA na Defesa da Segurança Jurídica

Diante deste cenário de incertezas, a advocacia é, ao mesmo tempo, vítima e protagonista. O artigo 133 da Constituição Federal[6] consagra a advocacia como função essencial à administração da justiça, e a atuação ética, técnica e independente do advogado é condição de existência do Estado de Direito. Ao garantir o contraditório, a ampla defesa e a aplicação imparcial das leis, o advogado torna-se um guardião da segurança jurídica e, por consequência, da democracia.

Mais do que representar interesses privados, advogadas e advogados exercem uma função pública e cidadã. A defesa da legalidade e da estabilidade institucional é parte indissociável do compromisso ético da profissão. Nesse sentido, entidades como o **Centro de Estudos das Sociedades de Advogados (CESA)** desempenham um papel crucial. Com a missão de liderar os temas pertinentes às sociedades de advogados e ao Direito com a produção de conhecimento jurídico de alto impacto[7], o CESA se posiciona na vanguarda da discussão de temas que moldarão o futuro do Direito e da sociedade. Sua conduta, pautada pela ética, integridade e pelo compromisso com as associadas e a sociedade, reforça a importância da colaboração e do aprendizado contínuo para enfrentar os desafios contemporâneos.

A luta contra a morosidade do Judiciário e a volatilidade jurisprudencial é também uma luta pela dignidade da justiça. O CESA, ao fomentar o debate qualificado e a produção de conhecimento, contribui para o aprimoramento do sistema, buscando fortalecer a previsibilidade e a estabilidade que são essenciais não apenas para o ambiente de negócios, mas para a própria vitalidade da democracia brasileira.

6. O Sistema de Precedentes como Caminho para a Homogeneidade

Reconhecendo a importância da uniformização da jurisprudência para a segurança jurídica, o Código de Processo Civil de 2015 representou um marco ao consolidar um verdadeiro sistema de precedentes, destinado a conferir coerência e estabilidade às decisões judiciais. O artigo 926 do referido diploma legal[8] estabelece expressamente que os tribunais devem uniformizar sua jurisprudência e mantê-la estável, íntegra e coerente.

Nesse modelo, os precedentes firmados em sede de repercussão geral pelo Supremo Tribunal Federal (STF) e em recursos repetitivos pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ) adquirem força vinculante, devendo ser observados pelos demais órgãos do Poder Judiciário. Essa vinculação não representa um engessamento da atividade jurisdicional, mas sim uma diretriz para a interpretação e aplicação do direito, garantindo que casos análogos recebam soluções idênticas. A criação dos Núcleos de Gerenciamento de Precedentes (NUGEPs) e dos Centros de Inteligência nos tribunais tem sido fundamental para a efetividade desse sistema, atuando na identificação de demandas repetitivas e na disseminação das teses firmadas.

É inegável que o sistema de precedentes representa um avanço significativo na busca pela homogeneidade das decisões judiciais e, conseqüentemente, pela segurança jurídica. Ao estabelecer diretrizes claras para a interpretação do direito, ele reduz a discricionariedade judicial, aumenta a previsibilidade das decisões e fortalece o princípio da isonomia, tratando de forma igual os que se encontram em situação de igualdade. O fortalecimento deste sistema é um caminho indispensável para mitigar a instabilidade e construir um ambiente de maior confiança nas instituições.

7. Conclusão

A intrínseca relação entre segurança jurídica e democracia é um dos pilares que sustentam o Estado Democrático de Direito. A previsibilidade e a estabilidade, proporcionadas por um sistema de justiça íntegro e eficiente, são essenciais para que os cidadãos possam exercer plenamente sua cidadania e para que a sociedade possa prosperar em um ambiente de confiança e respeito às leis. No conturbado cenário brasileiro atual, marcado por forte polarização e constantes questionamentos institucionais, a busca pela homogeneidade das decisões judiciais, longe de representar uma mecanização do direito, é um imperativo para a concretização do princípio da isonomia e para a garantia de que a justiça não será uma loteria, mas sim um porto seguro para todos.

Enfrentar a insegurança jurídica exige uma ação coordenada entre os Poderes e a sociedade civil, com protagonismo da advocacia e de suas instituições. O fortalecimento do sistema de precedentes, o aprimoramento do processo legislativo e a promoção de uma cultura de estabilidade e coerência são passos fundamentais. A saúde da democracia brasileira depende diretamente da robustez de seu sistema de justiça. Um Judiciário que preza pela homogeneidade de suas decisões e que se pauta pela previsibilidade e pela

segurança jurídica não apenas cumpre sua função constitucional, mas também se afirma como um pilar indispensável para a resiliência do Estado Democrático de Direito, capaz de salvaguardar a sociedade e as instituições mesmo diante das mais severas crises.

Neste contexto, o papel de entidades como o CESA é fundamental. Ao liderar a produção de conhecimento jurídico de alto impacto e fomentar o debate qualificado, o CESA contribui decisivamente para o fortalecimento das sociedades de advogados e, em última análise, para a construção de um ambiente jurídico mais seguro, estável e democrático para todos.

Referências

- [1] VASCONCELOS, Antonio Gomes de; BRAGA, René Moraes da Costa. **O conceito de segurança jurídica no Estado democrático de direito**. Repositório Institucional da UFMG, 2016.
- [2] REGO, Werson Franco. Estado Democrático de Direito, Democracia e Função Jurisdicional. Revista da EMERJ, 2025.
- [3] BARBOSA, Rui. **Oração aos Moços**. 1921.
- [4] BRASIL. **Lei nº 9.868, de 10 de novembro de 1999**. Dispõe sobre o processo e julgamento da ação direta de inconstitucionalidade e da ação declaratória de constitucionalidade perante o Supremo Tribunal Federal. Brasília, DF: Presidência da República, [1999].
- [5] MITIDIERO, Daniel. Precedentes, modulação e segurança jurídica. Revista de Processo, São Paulo, v. 324, p. 95–117, 2022
- [5] STRECK, Lenio Luiz. Verdade e consenso: Constituição, hermenêutica e teorias discursivas. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- [6] BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [1988].
- [7] CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS (CESA). **Institucional**.
- [8] BRASIL. **Código de Processo Civil (Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015)**. Brasília, DF: Presidência da República, [2015].



A Punição e o Estado de Direito

Técio Lins e Silva¹

Eis o dilema que até hoje não foi esclarecido!

Como manter um estado democrático de direito e conviver com a obrigação de combater os excessos comportamentais que violam as regras estabelecidas para a boa convivência social.

Até hoje, a sociedade em geral vive o drama da necessidade da repressão penal e o desafio de sustentar estabelecimentos para guardar os que se desviaram do comportamento esperado pelo Estado.

Desde sempre, mudando apenas o nome e algumas características secundárias, o Estado teve de conviver com a realidade do desvio, do comportamento indesejável e da violação de normas estabelecidas para o que se espera da ‘paz social’.

Para enfrentar esse dilema quase insolúvel, a sociedade estabeleceu punições que variaram desde a tortura e morte até o chamado ‘*silêncio da reclusão*’. A criatividade humana ainda não foi capaz de encontrar a solução adequada, se é que ela existe...

Diz-se que “*a história da pena é a história de sua constante abolição*”, proclamado pelo genial Von Ihering.

Em artigo intitulado “*De Beccaria a Felippo Gramatica*”, Evandro Lins e Silva escreveu: “*A prisão, como método penal, é relativamente recente. Antes, ela era terrivelmente cruel e impiedosa; eram os ergástulos, as enxovias, as masmorras, vestibulos dos pelourinhos, depósitos das câmaras de suplícios, bastidores do cenário final onde os acusados morriam atezados, fustigados, esquartejados, enforcados, queimados, no meio de um espetáculo e de uma liturgia, cujo ritual macabro Michel Foucault retrata com a força e o vigor de um estilo incomparável, desde a primeira página de seu livro monumental, hoje um clássico da história da pena.*” Em nota de rodapé, está assinalada a fonte: “*Michel Foucault, Vigiar e Punir, trad. Lúcia M. Pondé Vassalo, Petrópolis Ed. Vozes, 1984*”.

Desde sempre, os administradores públicos buscam soluções para a paz social,

1 Sócio de Técio Lins e Silva, Letícia Lins e Silva & Advogados Associados e membro honorário do CESA.

parlamentares com frequência pensam inventar a roda em soluções que sempre naufragam no mais absoluto insucesso.

O fato é que o dilema da punição sempre arranha o sonho de um estado de direito democrático. Quem conhece a realidade das prisões, tal qual ela existe nos dias de hoje, sabe o quão inútil e desesperador significa a solução que o Estado oferece para o mesmo estado de direito que autoriza a prisão.

Enquanto isso, ainda hoje há autoridades que ainda acreditam nessa repressão tosca e descabida, propondo soluções às vezes lunáticas, às vezes inexequíveis, outras vezes apenas ingênuas.

Este desafio de como punir é o maior desafio do estado de direito!

A crítica ao sistema penal moderno frequentemente gira em torno da ideia de que as punições são desproporcionais e, em muitos casos, contrárias ao princípio da dignidade humana. A superlotação carcerária, as condições degradantes nas prisões e a criminalização de comportamentos que deveriam ser tratados como questões de saúde pública, como o uso de drogas, levantam questões éticas sobre a eficácia e a justiça das punições.

Em resposta às ineficiências do sistema penal, muitas sociedades têm explorado alternativas à punição tradicional. Programas de justiça restaurativa, que focam na reparação do dano causado pela criminalidade e na reintegração do infrator, têm ganhado destaque. Essas abordagens buscam promover a reconciliação entre vítima e agressor, ao invés de simplesmente impor sanções punitivas.

A punição no âmbito do Estado de Direito deve sempre buscar um equilíbrio entre a necessidade de manter a ordem social e a proteção dos direitos individuais.

Os desafios contemporâneos exigem uma reflexão profunda sobre o papel das punições e suas consequências, assim como a exploração de modelos alternativos que priorizem a justiça e a dignidade humana. Um Estado de Direito eficaz é aquele em que as punições são aplicadas de forma justa, transparente e respeitosa, promovendo tanto a segurança da sociedade quanto a reabilitação dos indivíduos.

O abolicionismo penal é mais do que uma proposta jurídica; é uma visão de mundo que desafia a naturalização da punição e da prisão como respostas inevitáveis aos conflitos sociais.

Ao propor alternativas baseadas na dignidade, na reparação e na justiça social, o abolicionismo convida à construção de uma sociedade menos violenta, mais justa e verdadeiramente democrática.

Mas nós ainda temos muitas feridas a tratar nesse terreno. Nossa democracia, ou

melhor, nossa reconstrução democrática tem apenas quarenta anos de vida.

Mas o amadurecimento dessa luta para reconstruir um país que possamos nos orgulhar ainda chama a atenção.

Melhor exemplo disso vimos outro dia, no ato ecumênico na Catedral da Sé em São Paulo, quando foi lembrado os 50 anos da morte de Wladimir Herzog, reunindo líderes religiosos e milhares de pessoas em defesa da democracia e dos direitos humanos.

Wladimir Herzog foi um jornalista e diretor de televisão brasileiro que se tornou um símbolo da luta pela liberdade de expressão e pelos direitos humanos no Brasil, especialmente durante o período da ditadura militar (1964-1985).

Ele foi preso e assassinado pelas autoridades responsáveis por sua prisão em 1975, e seu caso gerou grande repercussão e mobilização na sociedade. Morto sob tortura nas mãos do Estado brasileiro.

A punição de Herzog está diretamente ligada ao contexto político da época, quando o regime militar utilizava a repressão e a censura para silenciar opositores e críticos.

O assassinato de Herzog, que foi realizado sob tortura nos porões da vigente ditadura, foi um ato brutal que chocou a sociedade e levantou questionamentos sobre as práticas do governo militar.

O caso de Wladimir Herzog e outros crimes cometidos durante a ditadura militar no Brasil foram posteriormente investigados pela Comissão Nacional da Verdade, que buscou esclarecer as violações de direitos humanos e promover a justiça em relação a esses casos.

O legado de Herzog continua a ser lembrado como um chamado à defesa da liberdade de expressão e dos direitos humanos no Brasil, simbolizando a consolidação de nosso estado de direito.

A Ministra Maria Elizabeth Rocha, presidente do Supremo Tribunal Militar (STM), fez um discurso histórico no ato ecumênico na Catedral da Sé, pedindo perdão pelos erros cometidos pela Justiça Militar durante a ditadura.

Foi uma reunião exemplar, histórica e emocionante!

Mais do que apenas emoção, este histórico Ato Ecumênico de 25 de outubro de 2025 servirá como exemplo de comportamento cívico e formador da consciência crítica cidadã fundamental a uma sociedade democrática.



A Reforma do Código Civil e os Graves Riscos aos Três Pilares Jurídicos da Economia Brasileira

Paulo Doron R. de Araujo¹

George Rippert escreve que o Direito Privado tem papel fundamental na forma de organização econômica adotada pela maioria dos países do mundo ocidental². Isso porque o fluxo econômico, neste regime, baseia-se em três conceitos jurídicos básicos: propriedade, contrato e empresa. Dentre outras funções, a propriedade serve como garantia de dignidade às pessoas e como reserva de valor às empresas (daí o conceito de patrimônio). Pelo contrato as pessoas acessam e fazem circular a propriedade. Isto é, têm acesso à dignidade por meio da circulação dos valores produzidos. O contrato, ainda, é o que permite a concepção de empresa, tida como feixe de contratos organizados voltado à produção de resultado economicamente relevante (o lucro)³. Tendo a empresa se tornado tão relevante que a ordem jurídica lhe atribuiu *status* de pessoa, permitindo assim que tenha patrimônio e existência jurídica independentes.

Haja vista a relevância desses três conceitos para a vida dos brasileiros, a Constituição de 1988 os reconhece como fundamento da república (art. 1º, IV) e direitos fundamentais (art. 5º, *caput* e inciso XXII), funcionalizando socialmente os conceitos de propriedade (art. 5º, XXIII) e de empresa (art. 170). O Código Civil de 2002, por sua vez, introduziu a função social do contrato em nosso ordenamento, sem, contudo, dar-lhe contornos (art. 421).

A pretendida reforma do Código Civil, que no Senado Federal ganhou a designação de Projeto de Lei nº 04/2025 (PL 04/25), ao propor alterações e inovações em mais de 1.200 dispositivos do texto vigente, quer alterar de forma drástica os três mencionados pilares jurídicos da economia nacional. Nos parágrafos seguintes, procuraremos

1 Sócio de Sabz Advogados.

2 RIPERT, Georges. *Aspects juridiques du capitalisme modern*. Paris, LGDJ, 1995.

3 COASE, Ronald. *The Nature of the Firm*, Economica, New Series, 386, 1937.

evidenciar a inconveniência e os riscos advindos de tais proposições, em esforço crítico respeitoso voltado a colaborar com os debates já iniciados no Parlamento.

Iniciemos pelo contrato. O Código Civil vigente contém, hoje, dois mitigadores ao princípio de que o contrato faz lei entre as partes: a boa-fé objetiva (arts. 113 e 422) e a função social do contrato (art. 421). Traz ainda duas hipóteses de revisão ou extinção do contrato por onerosidade excessiva (arts. 317 e 478). Todos tratados como exceção e referidos com cautela no texto da lei.

O PL 04/25 amplia em muito as previsões normativas mitigadoras do *pacta sunt servanda*. Além da boa-fé objetiva, surgem probidade e confiança, expressões abertas que ganham status de normas de ordem pública, outro conceito indeterminado (art. 422-A)⁴. As referências à função social do contrato aumentam em 450%⁵. E as hipóteses de revisão ou extinção do contrato por causas superveniente saltam de duas para seis. Se atualmente o Poder Judiciário se vale de tais expedientes com frequência, é de se esperar que o aumento às referências na lei e a ampliação de hipóteses de aplicação sirvam de incentivo aos julgadores, fomentando a intervenção estatal na esfera privada e a judicIALIZAÇÃO das relações contratuais.

Ainda quanto ao contrato, nota-se o comprometimento de sua efetividade, isto é, das chances de produzir resultados práticos e concretos. Isso porque o regime das garantias contratuais, como a fiança e a alienação fiduciária, sofrerá alterações importantes, como a nulidade absoluta de cláusulas a prever a responsabilidade solidária do fiador ou o afastamento do benefício de ordem em contratos de adesão (art. 828, parágrafo único)⁶; a obrigatoriedade de se aceitar fiança prestada por quem tem imóvel em qual-

4 MARTINS-COSTA, Judith; GIANNOTTI, Luca. *A ordem pública e o Projeto de Reforma do Código Civil [Partes I e II]*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em: 12.02.2025 e 18.02.2025. Disponível em: <https://canalarbitragem.com.br/xliii-boletim-idip-iec/a-ordem-publica/>, acesso em 27.10.2025.

5 Vide o nosso “*Função Social do Contrato na Reforma do Código Civil: Passado Tumultuado, Presente Discreto e Futuro Sombrio*”, in Boletim IDiP-IEC, publicado em 12.03.2025, disponível em <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/funcao-social-do-contrato/>, acesso em 27.10.2025.

6 SCALCO, Gabriela Barcellos; WEBBER, Pietro B. T. A *(in)validade da renúncia ao benefício de ordem em contratos de fiança formados por adesão*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 17.09.2025, disponível em: <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/a-invalidade-da-renuncia-ao-beneficio-de-ordem-em-contratos-de-fianca-formados-por-adesao/>, acesso em 27.10.2025.

quer lugar do território nacional e não mais no domicílio do credor (art. 825); ou ainda a invalidade da alienação fiduciária se estiver em desacordo com o mais indeterminado dos conceitos: a ordem pública (art. 1361, § 1º).

Conclusão: o contrato que deveria ser instrumento de previsibilidade e segurança vai se tornar muito mais flexível, fluido, imprevisível. Será, ainda, muito mais difícil de se fazer cumprir.

Saindo do contrato e passando à propriedade, destacamos preocupações de duas ordens. A primeira está nas profundas alterações na disciplina da Responsabilidade Civil, que abandona a necessária correspondência entre dano e indenização para fins de reparação de danos patrimoniais e autoriza a fixação de “*montante razoável correspondente à violação de um direito*” (art. 944, § 2º), além de expressamente permitir ao juiz “calcular” o valor do dano patrimonial por estimativa (art. 944-B, § 4º)⁷.

O PL 04/25 prevê também ampliação das hipóteses de danos indenizáveis, incluindo-se “danos futuros”, “danos indiretos” (art. 944-B)⁸, danos estatísticos (art. 927-B, § 2º) e danos probabilísticos (art. 944-B, § 2º). Tudo somado à autorização ao juiz para acrescer à reparação por danos morais uma punição ao causador do dano, que pode ser multiplicada por quatro (art. 944-A, §§ 3º e 4º)⁹.

Em sendo aprovada como está, a proposta parece legalizar modalidade de confisco judicial indenizatório, ante a falta de critérios objetivos para atribuição de responsabilidade civil. O valor da indenização poderá ser superior ou inferior ao prejuízo material efetivamente sofrido pela vítima, em ofensa ao direito constitucional de propriedade.

7 FROES, Julia Vieira. *A Ruína Estrutural da Responsabilidade Civil no PL 04/2025: Da Expansão Desmedida à Desintegração do Sistema*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 22.10.2025, disponível em: <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/74-a-ruina-estrutural-da-responsabilidade-civil-no-pl-04-2025/>, acesso em 27.10.2025.

8 MAGADAN, Gabriel. *O artigo 944-B e a reparação pelos danos “indiretos” e “futuros”: alteração na estrutura do regime de imputação de danos*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 06.08.2025, disponível em: <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/66-o-artigo-944-b-e-a-reparacao-pelos-danos-indiretos-e-futuros/>, acesso em 27.10.2025.

9 GUEDES, Gisela Sampaio da Cruz. *Do bis ao quater in idem: a pedagogia do excesso na escalada punitivista do Projeto de Lei n.º 4/2025*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 08.10.2025, disponível em: <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/73-do-bis-ao-quater-in-idem/>, acesso em 27.10.2025.

Ainda quanto à propriedade, é preciso jogar luz nas alterações promovidas no regime da posse e da aquisição de imóveis. O Código Civil vigente prevê a hipótese de perda da propriedade se o imóvel de extensa área for ocupado de boa-fé e ininterruptamente por cinco anos, por considerável número de pessoas que ali realizem obras e serviços de interesse social e econômico relevante, cabendo ao proprietário justa indenização (atual art. 1228, § 4º).

O texto da reforma amplia a hipótese normativa, prevendo que não apenas a propriedade será perdida, mas também a posse (art. 1228, §§ 4º e 8º). Ademais, deixa expressa a possibilidade de pagamento da justa indenização ao proprietário pela Administração Pública, em se tratando de possuidores de baixa renda (§ 7º). Há ainda a inserção do § 3º no art. 1210 para prever que as ações possessórias poderão ser exercidas coletivamente, em caso de imóvel de extensa área que for possuído por considerável número de pessoas (exatamente a mesma expressão do novo § 4º do art. 1228).

A questão se torna especialmente delicada quando os dispositivos referidos são lidos em conjunto com a proposta de parágrafo único do art. 1202. Ali, dispõe-se que a posse de boa-fé somente perde esse caráter após o término do processo judicial que discute a natureza dessa mesma posse.

Da leitura do PL 04/25 é possível concluir, então, que em caso de invasão de imóvel por considerável número de pessoas, aos invasores será garantida a tutela coletiva da posse, a qual somente será considerada injusta após o trânsito em julgado do processo em que se discutir a natureza dessa posse. Contudo, se a disputa possessória durar mais de cinco anos (hipótese bastante plausível atualmente no Brasil), aquele grupo de pessoas terá adquirido a propriedade do imóvel invadido, desde que durante o curso do processo realize obras ou serviços de interesse social ou econômico na área (conforme o texto do § 4º do art. 1228). Se as pessoas se enquadrarem como de baixa renda, a indenização será paga pelo Estado, bastando que o ente público participe do processo judicial.

Em nosso modo de ver, tais proposições têm o condão de incentivar invasões de imóveis no país. O que, por si só, é preocupante.

A situação, entretanto, torna-se mais grave ao se considerar as alterações propostas para o regime da detenção, pela qual o mero detentor (e não o proprietário ou possuidor) fica autorizado a exercer a “autodefesa do bem que esteja sob o seu poder” (art. 1.198, § 2º).

Teremos, de um lado, considerável número de pessoas incentivadas a invadir imóveis rurais e urbanos. De outro, detentores (isto é: caseiros, guardas, vigias, seguran-

ças armados *etc.*) expressamente autorizados pela lei a defender os bens sob seu poder mediante o uso da própria força. As chances de haver violência e mortes em disputas fundiárias no Brasil aumentarão consideravelmente. Em prejuízo do desenvolvimento sustentável dos ambientes urbano e rural, da civilidade e da paz social.

Por fim, há que se falar da empresa. As preocupações apontadas na disciplina dos contratos, da responsabilidade civil, da posse e da propriedade já seriam suficientes para trazer grandes impactos à vida empresarial no país. Porém, há mais. O PL 04/25 inova ao trazer normas e princípios específicos para os contratos empresariais, procurando diferenciar seu regime dos contratos civis e de consumo. Padece, contudo, do mesmo problema já apontado aos contratos em geral: proliferam conceitos jurídicos indeterminados e expressões inéditas como “boa-fé empresarial”, “função social”, “cláusulas gerais”, “atipicidade natural” e novamente a “ordem pública” (v. arts. 421-C e 966-A)¹⁰.

Digno de nota é o novo regime civil da empresa estrangeira que, em evidente retrocesso e na contramão da atração de capitais internacionais ao país¹¹, passa a exigir autorização do poder executivo e sede física no Brasil para investir na bolsa de valores daqui. Possibilidade que tampouco estará disponível a qualquer entidade estrangeira que tenha recebido “subvenção de recursos de governo estrangeiro” (art. 1.134, §§ 2º, 3º e 7º). Ou seja, qualquer matriz de multinacional que tenha recebido incentivos fiscais ou subsídios em seu país de origem estará proibida de atuar em território nacional ou de investir em nosso mercado de capitais. Proibição que deverá valer também para estatais ou investidas de fundos soberanos.

Considere-se, por fim, as alterações propostas para o tratamento legal e natureza jurídica dos fundos de investimento. Introduzidos no Código Civil em 2019, depois de décadas de polêmica doutrinária, os contornos legais dos fundos de investimento foram profunda e amplamente debatidos pelo mercado e pela Comissão de Valores Mobiliários

10 KONDER, Carlos Nelson. *Autonomia dos contratos empresariais no projeto de reforma do Código Civil: saída da intervenção ou entrada para a arbitrariedade?*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 13.05.2025, disponível em <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/54-autonomia-dos-contratos-empresariais-no-projeto-de-reforma/>, acesso em 27.10.2025.

11 NUNES PINTO, José Emilio; LOUREIRO, Giordano Farina. *Para Além da Letra do PL nº 4/2025*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 29.04.2025, disponível em <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/52-para-alem-da-letra-do-pl-no-4-2025/>, acesso em 27.10.2025.

(CVM), que editou em 2022 a Resolução 175. Desde então, órgão regulador, entidades de autorregulação e agentes de mercado vêm se adaptando e criando consensos, de modo a oferecer segurança e previsibilidade ao funcionamento deste relevantíssimo veículo de captação de poupança popular e geração de riquezas.

Passados pouco mais de cinco anos da entrada em vigor das regras legais, quer-se alterar o tratamento dos fundos de investimento, mudando-se sua natureza jurídica (art. 1.368-C)¹², ampliando-se a responsabilidade de gestores e administradores (art. 1.368-D, § 4º)¹³, submetendo-se fundos de investimento à Lei de Recuperações Judiciais e Falências (art. 1.368-E)¹⁴, além de outros pontos. Nem sequer deu tempo de o mercado e seus agentes se adaptarem à lei vigente e já se pretende alterar tudo novamente.

Algo que também se vê no tratamento do Direito dos Seguros e da taxa legal de juros¹⁵. Apesar de ambos os assuntos terem sido recentemente tratados por leis específicas (Lei nº 15.040/2024 para os seguros e Lei nº 14.905/2024 para os juros), o PL 04/25 busca disciplinar as matérias de forma diversa e contraditória, sem revogar expressamente as novas leis ou de alguma forma se referir a elas.

Como se vê, a pretendida reforma do Código Civil é bem mais profunda do que uma mera atualização da lei para adaptá-la à realidade do século XXI e promover a con-

12 RENTERIA, Pablo. *A Reforma do Código Civil e os Fundos de Investimento*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 11.09.2024, disponível em <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/a-reforma-do-codigo-civil/>, acesso em 27.10.2025.

13 YAZBEK, Otavio; LACAZ, Rafaela. *Responsabilidade Civil dos Prestadores de Serviços nos Fundos de Investimento: Análise da Proposta Sugerida pela Comissão de Juristas*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 15.01.2025, disponível em <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/xli-responsabilidade-civil-dos-prestadores-de-servicos/>, acesso em 27.10.2025.

14 AURIEMA, Leonardo Anthero; BOARETTO, Artur Silva. *Lei 11.101/05 e Fundos de Investimento: Análise da Proposta Contida no Artigo 1.368-E do Anteprojeto de Reforma do Código Civil*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 03.12.2024, disponível em <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/lei-11-101-05-e-fundos-de-investimento/>, acesso em 27.10.2025.

15 FERNANDES, Micaela Barros Barcelos. *A taxa de juros em breve perspectiva histórica e na proposta de reforma do Código Civil*. In: Boletim IDiP-IEC, publicado em 13.08.2025, disponível em <https://canalarbitragem.com.br/boletim-idip-iec/67-a-taxa-de-juros-em-breve-perspectiva/>, acesso em 27.10.2025.

solidação de entendimentos jurisprudenciais indisputados. Quer-se alterar profundamente os três pilares jurídicos que sustentam a economia nacional, afetando não apenas empresas e grandes agentes econômicos, mas a sociedade como um todo. Há risco real de retrocessos civilizatórios, de perda da confiança no tráfego negocial e de geração de ineficiências sérias e de difícil reversão.

Este texto pretendeu apontar de maneira específica (com menção a cada dispositivo julgado preocupante) alguns pontos considerados merecedores da atenção da sociedade e do Parlamento brasileiros no PL 04/25, por comprometer os atuais conceitos de propriedade, contrato e empresa. Aos que irão votar a proposta legislativa apresentada, sugerimos a supressão de todos os dispositivos mencionados aqui, além de tantos outros cuja menção não é possível dadas as limitações deste espaço.



A Inteligência Artificial na Fiscalização e no Contencioso Tributário

Gustavo Brigagão¹

O auditório estava lotado, dois andares tomados, algo perto de 600 pessoas. Antes de iniciar a sua palestra sobre a IA no Direito, o desembargador decidiu inverter o script e fazer à plateia uma pergunta simples: quem preferiria ser julgado por inteligência artificial e quem escolheria um magistrado de carne e osso? Quase todas as mãos erguidas apontaram para o humano. A impressão era de unanimidade.

Ao constatar o resultado, ele passou a desafiá-lo, não com afirmações, mas com perguntas que se encaixavam como peças de um mesmo quebra-cabeça. Todos têm certeza de que os julgadores humanos, em sua totalidade, realmente leem por inteiro e com atenção as petições, contestações, recursos e contrarrazões, e não apenas as percorrem de maneira superficial? Mais do que ler, absorvem o que cada parte argumenta e cotejam essas razões antes de decidir? No plenário virtual, que as sustentações orais encaminhadas são de fato ouvidas e consideradas? Que ao aplicar a lei e a jurisprudência, o magistrado trabalha com referências tão atualizadas quanto possível às vésperas do julgamento? Que, sempre que solicitado, o julgador despacha no tempo devido? Que é viável conciliar celeridade e segurança jurídica de modo consistente ao longo de todo o ano, mesmo sob carga excessiva de processos?

Esse episódio – real, simples na forma e incisivo no conteúdo – não pretendeu converter ninguém à ideia de substituir o humano pela máquina; pretendeu, isso sim, expor as fissuras da nossa confiança automática e absoluta em qualquer dos dois polos e preparar o terreno para a discussão que se impõe no momento em que vivemos.

Foi com referência a esse episódio que abri a minha fala sobre o tema, num excelente seminário realizado em Portugal, pelo Aconcarf (Associação dos Conselheiros Representantes dos Contribuintes no Carf) no início deste mês.

Nessa fala, apresentei o conceito de “Devido Processo Tecnológico”, cunhado por

1 Sócio de Brigagão, Duque Estrada, Advogados e presidente nacional do CESA.

Daniela Keats Citron², bem como os princípios que dele emanam; mostrei como vem evoluindo a adoção de IA na fiscalização e no contencioso tributário (judicial e administrativo) e tracei os limites que devem, a meu ver, orientar o seu uso para gerar ganhos reais sem comprometer a imparcialidade.

Devido processo tecnológico

Um dos princípios constitucionais basilares assegurados a qualquer cidadão é que ele desfrute do devido processo legal quando submetido a qualquer procedimento estatal ou atividade jurisdicional de que faça parte.

Nesse novo mundo em que vivemos, o devido processo legal se amolda à nova realidade, e dele decorre a concepção do devido processo tecnológico como tradução, para a era algorítmica, das garantias que sempre estruturaram aquele princípio maior.

A expressão contextualiza o conjunto de salvaguardas que devem acompanhar qualquer uso de IA no contencioso judicial e administrativo, bem como em procedimentos do Poder Público que tenham por objeto o jurisdicionado.

A premissa é simples. A IA integra o fluxo de trabalho – ela organiza acervos, agrupa casos repetitivos, identifica precedentes e auxilia na redação de relatórios e peças afins. Tudo isso tem lugar legítimo quando a tecnologia atua em funções ancilares, sob supervisão humana, sem invadir o núcleo da decisão.

O devido processo tecnológico nasce para garantir que essa fronteira não se perca no caminho, mediante a observância dos seguintes princípios:

Transparência: é necessário explicitar critérios, dados e lógicas utilizados pelos sistemas; indicar quais algoritmos são empregados, com quais bases foram treinados, que instruções receberam e em que etapas do processo atuaram. Sem luz sobre esse percurso, não há como aferir neutralidade nem corrigir rumos.

Imparcialidade: decisões algorítmicas não podem ser enviesadas nem reproduzir discriminações embutidas nos dados ou no código.

Revisibilidade e contraditório: como observa Danielle Keats Citron, sistemas automatizados tendem a incorporar preconceitos das políticas pú-

2 In Technological Due Process, Washington University Law Review, v.85, 1249 (2008).

blicas ou dos programadores, o que exige políticas auditáveis para identificar e corrigir vieses. A imparcialidade deve ser perseguida por meio de revisões independentes e testes contínuos, sob pena de a máquina se tornar uma instância opaca de convencimento. Toda atividade de IA precisa admitir auditoria técnica, revisão humana efetiva e registro do que foi aproveitado ou descartado.

Prestação de contas: a accountability, no contexto da automação administrativa, impõe que as autoridades públicas permaneçam responsáveis pelas decisões tomadas por sistemas que operam sob sua gestão. O deslocamento do poder decisório para programadores ou fornecedores não dissolve a responsabilidade estatal.

Correção (exatidão): decisões automatizadas devem ser fática e logicamente precisas, com mecanismos regulares de verificação e atualização das regras codificadas. Citron propõe que o devido processo tecnológico incorpore modelos inquisitivos de controle de qualidade, capazes de detectar erros sistemáticos e falhas algorítmicas antes que causem prejuízo em massa. Correção operacional, aliada à transparência, é condição para restaurar a confiança e a validade jurídica de decisões suportadas por IA.

91

Esses são os eixos que sustentam a imparcialidade quando a automação deixa de ser uma promessa distante e entra no cotidiano dos órgãos de julgamento.

IA na fiscalização, na PGFN e no contencioso judicial e administrativo

O CNJ (Conselho Nacional de Justiça) enxergou cedo o risco de uma adoção fragmentada e instituiu o Sinapses, exigindo o depósito de modelos e a padronização de práticas para permitir auditorias e reduzir assimetrias. Ao lado do Sinapses, o projeto Conecta dissemina nacionalmente soluções criadas localmente e, na Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br), a Apoia – primeira IA generativa integrada – passou a oferecer relatórios, sínteses e triagens em ambiente institucional. Ao centralizar diretrizes e infraestrutura (Sinapses, Conecta e Apoia), o CNJ evita que diferentes tribunais cristalizem vieses regionais sob a aparência de ganho de eficiência e aproxima a gestão da IA das exigências de publicidade, controle e uniformidade, que sempre reclamamos nas rotinas judiciais.

No Supremo Tribunal Federal, a IA foi incorporada em funções restritas ao ambiente interno por meio do Projeto Maria (Módulo de Apoio para Redação com Inteligência Artificial), voltada à geração de minutas de ementas, relatórios em RE/ARE e análises iniciais em reclamações, sempre com revisão humana e integração às rotinas do gabinete; a experiência sucede o Projeto Victor, direcionado à classificação e à identificação de temas de repercussão geral.

No Superior Tribunal de Justiça, a adoção se concentrou na organização do acervo por meio do Athos, sistema de identificação e monitoramento de temas repetitivos, agrupamento de recursos por tese e sinalização de coerência jurisprudencial, sem delegar à máquina a apreciação do mérito.

Há, contudo, um risco intrínseco que o devido processo tecnológico precisa enfrentar: o viés algorítmico. Modelos aprendem com padrões históricos e tendem a repeti-los – ainda que esses padrões tragam distorções. Se o treinamento embute leituras punitivistas, interpretações estreitas de súmulas ou recortes fáticos limitados, a IA reproduzirá tais escolhas e lhes dará escala. Daí a exigência de testes periódicos de desempenho e de viés, com capacidade institucional de ajustar rotas e, quando necessário, suspender o uso até que o desalinhamento seja corrigido.

No Carf, o lugar legítimo da IA se corporifica em atribuições ancilares: triagem, verificação de requisitos de admissibilidade, distribuição por matéria e organização de pautas – hoje reunidas em iniciativas como o projeto IARA: triagem, verificação de requisitos de admissibilidade, distribuição por matéria e organização de pautas, hoje reunidas sob iniciativas como o projeto Iara. A fronteira problemática surge quando o sistema passa a sugerir minutas de voto ou linhas prováveis de decisão.

Em cenário de cobrança por produtividade, a tendência de acolher a sugestão automática sem exame aprofundado ameaça a autonomia do conselheiro e esvazia o colegiado. Esse é um aspecto que muito nos preocupa. O devido processo tecnológico impõe aqui duas travas: transparência integral sobre as instruções e bases do modelo e identificação, no processo, de toda contribuição algorítmica ao convencimento, para que o controle das partes e a própria responsabilização do julgador não se tornem ficção. Sugestões de votos devem ser terminantemente vedadas.

O mesmo raciocínio vale para a Receita Federal e para a fiscalização. Ferramentas como Arpia e Iris, usadas em perfis de risco, fronteiras e viagens, são valiosas no cruzamento de dados e na seleção de casos com maior probabilidade de inconsistência; mas não podem se converter em atalho para autuações fabricadas por pontuações opacas. O

devido processo tecnológico exige critérios objetivos de priorização, trilhas de auditoria que permitam reconstituir o caminho até o alerta e contraditório qualificado quando a medida pretendida possa produzir gravame relevante. Sem isso, multiplicam-se falsos positivos e, com eles, a indevida inversão prática do ônus da prova.

Um exemplo recente, na cobrança da dívida ativa, ilustra essa lógica. A PGFN passou a usar a IA generativa Spoiler para gerir milhões de execuções fiscais. A ferramenta lê andamentos, resume o estado do processo e sugere o próximo passo – sempre sujeito à revisão do procurador. Isso permite classificar processos em blocos e movimentá-los em lote, inclusive para requerer a extinção de execuções já quitadas. O projeto, iniciado em 2023, integrou dados dispersos em um ambiente único, com apoio técnico do Serpro. Há ganhos de eficiência, mas a cautela permanece: revisão humana obrigatória, atenção a alucinações e baixa explicabilidade, respeito à proteção de dados e observância das diretrizes de governo digital³.

No Judiciário, as experiências mais seguras preservam a ancilaridade. Ferramentas de automação não generativa que agrupam temas repetitivos e localizam precedentes, bem como módulos que sintetizam peças e elaboram relatórios sujeitos à revisão humana, demonstram que a tecnologia cumpre melhor seu papel quando acelera o que é mecânico para liberar o que é interpretativo. O devido processo tecnológico, nesses casos, aparece como regra de uso: a máquina ajuda, o juiz decide e responde.

Um ponto adicional, frequentemente negligenciado, reforça a necessidade do devido processo tecnológico: o *distinguishing*. A teoria dos precedentes não autoriza decisões por atacado. Ela exige cotejo de fatos e fundamentos para aplicar, modular ou afastar o precedente. Sistemas que empurram a aplicação automática de súmula ou repetitivo, sem espaço para demonstrar peculiaridades relevantes, transformam o jurisdicionado em figurante. O devido processo tecnológico, ao exigir transparência sobre o papel da IA, a revisão humana e a preservação do contraditório, protege esse espaço de personalização do julgamento.

Conclusão

Em síntese, o devido processo tecnológico não é um adorno conceitual, mas a ar-

3 OLIVON, Beatriz. “PGFN adota IA para gerir milhões de execuções fiscais”. *Valor Econômico* — caderno Legislação, 20 out. 2025. Aqui.

quietude mínima para que a IA sirva ao processo – e jamais o substitua. Seu papel é manter nítida a linha que separa o que a máquina faz bem (organizar, classificar, sintetizar, sinalizar) do que só o humano pode fazer com legitimidade (valorar prova, distinguir precedentes, fundamentar e decidir). Transparência sobre ferramentas e dados, revisibilidade com trilhas de auditoria, contraditório efetivo, entre outros, não são gentilezas: são as condições que impedem que padrões estatísticos se apresentem como razões jurídicas.

Esse desenho já está parcialmente em marcha. No plano nacional, o CNJ combinou governança e escala com Sinapses, Conecta e Apoia, evitando ilhas tecnológicas e reduzindo assimetrias entre tribunais. No STF, a Maria acelera bastidores redacionais sem tocar a autoria do voto; no STJ, o Athos organiza temas repetitivos para devolver tempo ao que é interpretativo. No Carf, iniciativas como o Iara fazem sentido quando ficam na triagem, na admissibilidade e na gestão de pauta – não quando tentam “sugerir” o voto. Na fiscalização, ferramentas como Arpia e Iris têm utilidade concreta ao direcionar inspeções e priorizar casos, desde que seus critérios sejam objetivos, auditáveis e proporcionais ao impacto sobre o contribuinte. Na PGFN, o Spoiler gere, de forma racional, milhões de execuções fiscais.

94

O risco que atravessa todas essas frentes é claro: viés algorítmico ampliado por opacidade e por pressões de produtividade. Sem testes periódicos de desempenho e de viés, sem logs acessíveis e sem um “botão de parada” institucional, a promessa de eficiência degenera em decisões padronizadas por inércia, com falsa aparência de neutralidade. O resultado é perverso: trocam-se muitos vieses humanos por um único viés algorítmico – mais silencioso, mais rápido e igualmente injusto.

O caminho responsável é pragmático. Primeiro, escopo: IA em funções ancilares; núcleo decisório exclusivamente humano. Segundo, governança: registro de uso no próprio processo, documentação de modelos e dados, comitês multidisciplinares e auditorias recorrentes. Terceiro, *accountability*: identificação clara de quem revisou e assumiu a peça produzida com apoio de IA, com canais de contestação e métricas que privilegiem qualidade de fundamentação (e não apenas velocidade). Quarto, formação contínua: treinamento algorítmico para julgadores, conselheiros, auditores e equipes, a fim de evitar a captura cognitiva pelo “atalho” da máquina.

No fim, a régua é de simples enunciação: ferramenta, não árbitro; apoio, não substituição. IA para preparar o terreno; pessoas para decidir, responder e explicar.

Se mantivermos essa ordem, CNJ, STF, STJ, Carf, PGFN, Receita e fiscalização co-

lherão ganhos reais de eficiência sem renunciar à imparcialidade que sustenta a legitimidade do sistema. Se a abandonarmos, voltaremos ao auditório lotado e veremos – em novos 180 graus – a confiança na IA então manifestada na repetição da pergunta feita pelo desembargador se esvaír quando se constatar que a justiça entendida como boa deixará de ser explicável por quem assina a decisão.



A “Nova” Família

Eleonora G. Saltão de Q. Mattos¹

Ana Luisa Porto Borges²

Fernanda Hesketh³

A advocacia familiarista passou por profundas transformações e o profissional, antes voltado majoritariamente ao contencioso, nos últimos anos atua cada vez mais de forma estratégica e preventiva, exigindo, para tanto, além do domínio técnico, compreensão das novas dinâmicas familiares, acompanhamento das alterações legislativas e principalmente da jurisprudência e Resoluções do Conselho Nacional de Justiça que – cada dia mais – transforma direitos, anteriormente certos e garantidos, em letra morta.

Como exemplo remoto podemos citar o art. 1790 do Código Civil que tratava da sucessão hereditária do companheiro ou convivente e foi considerado inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal que entendeu que a distinção de regimes sucessórios entre os cônjuges e companheiros previsto neste artigo seria incompatível com os princípios constitucionais da igualdade e da dignidade da pessoa humana; e, ainda como exemplo mais recente podemos citar o julgamento do Supremo Tribunal Federal que decidiu em fevereiro de 2024 que o regime de separação obrigatória de bens para pessoas acima de 70 anos pode ser alterado pela vontade das partes mediante escritura pública, com base na autonomia privada e na dignidade da pessoa humana, permitindo que os cônjuges escolham um regime de acordo com seus desejos.

Todas essas inúmeras alterações foram – principalmente – marcadas pela virada paradigmática promovida pela Constituição Federal de 1988 ao constitucionalizar o Direito de Família e deslocar o foco da instituição familiar para a tutela da dignidade de

1 Sódia de Silvia Felipe Marzagão e Eleonora Mattos Advogadas e coordenadora do Comitê de Direito de Família e das Sucessões.

2 Sódia de Mario Luiz Delgado Advogados e coordenadora do Comitê de Direito de Família e das Sucessões.

3 Sódia de Hesketh Advogados e coordenadora do Comitê Direito de Família e das Sucessões.

seus membros. O reconhecimento da pluralidade familiar – como as uniões homoafetivas, a multiparentalidade e as famílias recompostas – consolidou um sistema jurídico mais inclusivo e aderente à realidade social brasileira.

A tecnologia também impacta os meios de formalização dos diversos instrumentos a serem utilizados tanto no direito de família, como no direito das sucessões. O Provimento n.º 100/2020 do Conselho Nacional de Justiça introduziu o e-Notariado, permitindo a lavratura de atos notariais eletrônicos, como testamentos e escrituras, via videoconferência. E, estamos diante de discussões que trazem previsão na reforma do Código Civil sobre a viabilidade do ‘testamento audiovisual’, que combina praticidade e autenticidade.

Essa avalanche de alterações legislativas, precedentes judiciais, Resoluções e Provimentos do Conselho Nacional de Justiça devem ser diuturnamente acompanhado pelos profissionais que militam no direito de família e sucessões, exigindo cada vez mais um profissional especializado e adaptado ao conceito, entendimento e a empatia necessária para lidar com as “novas” famílias.

O fenômeno das chamadas “novas famílias” – ou melhor, das diversas conformações familiares além do modelo tradicional – constitui um dos temas mais dinâmicos e relevantes do direito de família. A sociedade evolui, os laços se transformam, e o direito tem sido chamado a acompanhar essas mudanças. Como bem aponta a doutrina, “as famílias que antes eram numerosas e extensas ... deram lugar a modelos familiares mais restritos, com número reduzido de componentes”.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 contém dispositivos centrais ao direito das famílias: o artigo 226, *caput* dispõe que “a família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado”; o art. 227 impõe ao Estado, à sociedade e à família o dever de garantir à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, direitos fundamentais, inclusive o de convivência familiar e comunitária. Esses comandos constituem o fundamento para que o direito das famílias evolua – a proteção estatal especial, a prioridade da criança, e a garantia da dignidade da pessoa humana.

Na esfera infraconstitucional, deslocamos uma legislação que era essencialmente patrimonialista para um direito pautado pela afetividade, autonomia privada, e dignidade e, tanto a doutrina como a jurisprudência vêm dialogando com essas “novas” famílias.

Assim, família não é mais caracterizada como pai, mãe e filhos, casados formalmente, com a modernização da sociedade, urbanização, emancipação feminina, alterações nos papéis familiares, emergiram novas realidades: uniões estáveis, famílias mo-

noparentais, famílias anaparentais (sem pais, apenas colaterais), famílias homoafetivas, multiparentais, entre outras.

Diante da pluralização dos arranjos familiares, o direito deve acolher tais realidades, oferecendo segurança jurídica, proteção igualitária e adequada regulamentação. Por exemplo: o reconhecimento da parentalidade socioafetiva, guarda, alimentos, sucessão, entre outros. Também se observa a necessidade de reformulação das normas infraconstitucionais para melhor acomodar essas realidades.

A jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça (STJ) tem sido decisiva para consolidar o reconhecimento de novos arranjos familiares. Em 2023, o STJ publicou matéria sobre “Famílias e famílias: consequências jurídicas dos novos arranjos familiares sob a ótica do STJ”, apontando que a visão clássica do núcleo familiar (biológico + matrimônio) foi superada.

Como exemplos podemos citar: o REsp 1.183.378-RS (4ª Turma – 2011) reconheceu o casamento civil entre pessoas do mesmo sexo. No REsp 1.851.893 (3ª Turma) o STJ considerou como entidade familiar os sogros que moravam no imóvel da devedora. O STJ também reconheceu a filiação socioafetiva e a multiparentalidade, permitindo o registro civil com mais de dois genitores.

Todas essas decisões têm implicações jurídicas, ou seja, refletem em em guarda, alimentos, sucessão, registro civil, impenhorabilidade de bem de família e direitos previdenciários, entre outros.

Ocorre, porém, que ao mesmo tempo que as resoluções ou provimentos ou mesmo decisões judiciais entregam ao jurisdicionado o direito requerido, da mesma forma “tal direito” reconhecido ou entregue pode ser revisitado, especialmente, porque persistem resistências culturais e institucionais o que gera grandes desafios como insegurança normativa e lacunas legislativas.

O que não pode ser alterado e deve ser reconhecido é o fato de que o conceito de “família” expandiu-se no Brasil, deixando de ser visto apenas como núcleo tradicional de pai, mãe e filhos, no entanto, é necessário que tais direitos sejam normatizados para que a insegurança jurídica ou lacunas legislativas não sejam futuramente utilizadas para retirar, suspender ou modificar os direitos já conquistados e todos os operadores do direito precisam lidar com essas transformações com visão interdisciplinar, técnica e sensibilidade humana.



Os Grandes Desafios e Oportunidades da Advocacia – as Novas Relações de Trabalho

Luiz Guilherme Migliora¹

O objetivo desse artigo é discutir novas relações de trabalho no universo das sociedades de advogados considerando todas as mudanças que temos vivenciado no mundo e na sociedade pós pandemia, com novos vetores determinando o que é esperado do trabalho pelos entrantes nesse mercado e pelos contratantes. Há uma miríade de complicações: gerações que querem coisas diferentes: de *baby boomers* à geração alpha, passando por geração X, *millenials* e geração Z, que têm um olhar mais do que crítico, mas quase de desprezo, pelos valores buscados pelas gerações anteriores. A isso se adiciona uma avalanche tecnológica nas últimas décadas, com o seu ápice nas discussões sobre inteligência artificial e como ela vai ou já estaria revolucionando e redefinindo o trabalho.

Para esse artigo, a proposta é se limitar ao mundo das sociedades de advogados, baseado em experiência de quase 4 décadas como integrante de uma delas, tendo passado pelas posições de estagiário, advogado associado e sócio e tendo tentado (sempre com grandes dificuldades) gerir um conglomerado de egos super inflados, pessoas que se acham honestamente muito especiais (todas elas!) e cujos objetivos nem sempre estiveram alinhados.

Como se apresentam, então, nesse contexto as “novas relações de trabalho”. O primeiro impulso é abordar a chatíssima questão do trabalho formal ou celetizado versus o trabalho não celetizado. Aqui há uma série de impropriedades que se acumulam quando se engaja nesse debate. Não é verdade que todo o tipo de trabalho fora do modelo celetista é ruim, ilegal ou degradante. Ao mesmo tempo, não é verdade que todo o trabalho celetizado é digno e merecedor de aplausos. As formas alternativas de contratação, a mais comum em sociedades de advogados sendo a contratação de profissionais como sócios com quotas minoritárias e remuneração através de distribuição desproporcional de dividendos ou, ainda, a contratação via sócios de serviço ou pessoa jurídica com pa-

101

1 Sócio de Veirano Advogados.

gamento por prestação de serviços (menos usual nesse mercado), são plenamente legítimas e não resultam necessariamente em precarização das relações de trabalho.

Basta uma conversa com membros de escritórios de advocacia organizados sob a forma de sociedade de advogados para que se constate que há sim histórias de sucesso e relações de trabalho muito saudáveis tanto em ambientes nos quais os advogados são empregados celetistas quanto em ambientes em que são sócios quotistas minoritários, sócios de serviços ou associados. A experiência mostra que a forma nunca se sobrepõe ao conteúdo. Não importa a forma de contratação ou de remuneração (se por salário mais participação em lucros e resultados ou se por distribuição desproporcional de dividendos). Na realidade, a própria contraprestação pecuniária não é para as gerações que chegam ao mercado de trabalho o mais relevante elemento para a sua escolha. As “novas relações de trabalho” exigem uma enorme atenção para elementos não financeiros que definem a sua atratividade e perenidade em sociedades de advogados (conceito que se aplica a outros negócios, mas, para efeitos desse artigo, limitemo-nos ao nosso universo definido de advocacia empresarial).

A geração Z (nascidos entre 1997 e 2010), ou seja, entre 15 e 28 anos hoje, é marcada pela internet. Nasceram mergulhados na tecnologia e se desenvolveram nela. São mais imediatistas, têm menos “*social skills*” por que se relacionam pelo filtro da internet, tem um *attention spam* reduzido, são *multitask* e têm pressa. O que mais os diferencia da geração dos contratantes (*baby boomers*) é que eles querem (i) propósito no que fazem; (ii) diversidade na forma mais ampla de acolhimento e respeito às diferenças de raça, religião, gênero e orientação sexual; e (iii) *work-life balance*.

Essa nova geração desafia os conceitos de comprometimento definidos e estudados por John Mayer e Natalie Allen no famoso artigo “*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment*”² quando os autores classificaram os comprometimentos organizacionais entre normativos, afetivos e de continuidade, para concluir que o comprometimento afetivo seria o mais desejável e eficaz do ponto de vista de longevidade e resultado positivo nas relações de trabalho. Esse estudo dos anos 90 revolucionou a forma como empresas passaram a ver a sua relação com seus talentos. Embora ainda hoje os conceitos de Mayer e Allen possam ser aplicados à geração Z, os elementos que podem ser gatilhos para o comprometimento afetivo desses profissionais

2 Allen N.J., Mayer J.P., The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1990), pp. 1-18.

com as sociedades onde trabalhem são mais complexos.

Com isso, chega-se ao ponto essencial desse breve artigo. As “novas relações de trabalho” no âmbito de sociedades de advogados devem ser relações saudáveis, dignas, respeitadas e atentas às exigências dessas novas gerações, sob pena de comprometer seriamente a perpetuidade dessas sociedades. A atracção desses profissionais se dá de forma mais complexa: as sociedades são investigadas e quase que entrevistadas por eles em uma curiosa mudança de paradigma para os *baby boomers* que, há 40 anos atrás, quando entraram no mercado, só queriam ter uma proposta de emprego, qualquer que fosse, para poder provar seu valor.

Quais então são os elementos essenciais das “novas relações de trabalho” nas sociedades de advogados?

1. Remuneração digna

Logo de início, deve ser lembrado e repetido um milhão e vezes que as “novas relações de trabalho” serão dignas e saudáveis se não houver espaço para o trabalho precário. Precário nesse contexto é naturalmente o trabalho sub-remunerado. As sociedades de advogados e seus representantes devem veementemente repudiar qualquer forma de trabalho de advogados que seja remunerada por valores muito reduzidos. A situação que se vê no dia a dia decorrente da pressão exercida pelo contencioso de massa deve ser combatida com pressão reversa por parte das sociedades para que não haja trabalho indigno pela sua sub-remuneração. Logo, a remuneração de advogados (e preferencialmente de todos os profissionais que contribuem para o exercício da advocacia) deve ser digna e compatível com a complexidade do seu trabalho.

Aqui cabe usar por analogia uma medida que vem sendo buscada por sindicatos nos Estados Unidos: *“Disclosure rules have recently been harnessed to protect employees in a different way: labor unions in the US have pushed for a rule requiring companies to disclose the pay ratio between the CEO and the median worker, a figure that might arguably help their bargaining position in wage negotiations”*³. Sabidamente não se tem ainda a maturidade corporativa para um *full disclosure* da razão entre a remuneração média de sócios e de advogados em sociedades de advogados, mas esse pode e deve ser uma medida a ser con-

3 Kraakman R., *The Anatomy of Corporate Law – A Comparative and Functional Approach*, Oxford University press, 2017, p. 89.

siderada pelas sociedades de advogados na busca desse equilíbrio difícil entre a correta e justa remuneração dos empreendedores que assumem os riscos do negócio e dos colaboradores (empregados, sócios minoritários, pessoas jurídicas ou qualquer outro formato de contratação) que são essencial para o atingimento do resultado esperado pela sociedade.

Em uma linha, nas novas relações de trabalho nas sociedades de advogados não há mais espaço para a sub remuneração como forma de catapultar os ganhos dos sócios em detrimento dos advogados. Essa estratégia se exaure em curto prazo, além de não raro flertar com a ilegalidade e acabar por ser alvo de investigações por parte especialmente do Ministério Público do Trabalho, e de decisões por parte da justiça do trabalho. A precarização não é aceitável como vetor em um modelo de negócios.

2. Ambiente saudável e diverso

À remuneração digna deve se somar um ambiente de trabalho saudável e diverso. Saudável antes de mais nada significa isento de assédios de qualquer natureza. Aqui reside um fator de grande discussão: como conciliar as demandas urgentes e complexas de clientes com o *work-life balance* que se espera em um ambiente saudável? A resposta para essa pergunta normalmente está em (i) ter uma equipe bem dimensionada e (ii) ter formas de compensação de jornada em vista da imprevisibilidade do volume de trabalho em sociedades de advogados e da inevitável necessidade de longas jornadas em momentos específicos. Se essas longas jornadas se tornam rotina, está demonstrado que a equipe não está bem dimensionada ou que os honorários estão aquém do necessário para o desempenho das funções exigidas por não permitirem um *staffing* adequado.

Além de uma rotina de trabalho equilibrada, as novas relações de trabalho exigem respeito às diferenças para evitar situações de assédio que podem levar a sérios problemas reputacionais e legais. O respeito à diversidade de raça, gênero e orientação sexual são elementos essenciais de qualquer relação de trabalho saudável e digna. Os *boomers* são *experts* em cruzar linhas que nunca podem ser cruzadas nesse particular. Afinal, foram criados e cresceram em um ambiente em que piadas eram permitidas e aceitas mesmo quando claramente ofensivas; a discriminação era normalmente o motivo dessas piadas; mulheres eram olímpicamente deixadas de lado quando das promoções; pessoas LGBTQIA+ não tinham nenhuma possibilidade de aceitação e progressão na carreira (poucas exceções comprovam a regra); e advogados(as) pretos(as) eram praticamente inexistentes.

Hoje isso não é mais tolerado. As piadas estão banidas; os assédios sexuais nas

tradicionais festas de final de ano são crime e hoje as vítimas não mais se calam; os atos de discriminação de gênero, raça ou opção sexual são imperdoáveis não apenas pela sociedade e podem gerar enorme dano reputacional (dano instantâneo se propagados nas redes sociais por aquele que as dominam – as gerações X a Z), como podem resultar em ações individuais ou mesmo coletivas promovidas pelo Ministério Público do Trabalho dependendo de haver denuncia e constatação de prática repetida de assédio. Além disso, o desrespeito à diversidade de uma forma geral vem acompanhada de perda de atratividade para essa nova geração de talentos que não quer se associar a valores arcaicos de uma geração de *boomers* que de uma forma geral eles desprezam por sua excessiva busca de acumulação de riqueza e consumo irrazoável.

3. Propósito

Por fim, as novas relações de trabalho em sociedades de advogados envolvem necessariamente propósito. As novas gerações não são apenas críticas dos *boomers* e seu comportamento de acumulação de riqueza e consumo exagerados, mas especialmente da sua incapacidade de ter propósito na vida que não seja enriquecer cada vez mais. Os trabalhos *pro bono* que eram esporádicos e menos prestigiados se tornaram valorizados e essenciais para que as novas gerações queiram fazer parte de qualquer organização e queiram ali permanecer. Basta olhar os relatórios de atividades das grandes sociedades de advogados, com ênfase em práticas ESG com engajamento social, ambiental e de governança.

É o oposto absoluto da estrutura tradicional de escritórios de advocacia organizados em torno da figura do fundador que detém todo o poder decisório e grande parte do resultado financeiro, deixando claro que o propósito da empresa é tão somente o seu enriquecimento a qualquer custo. Esse modelo, ainda encontrado em algumas estruturas, é hoje objeto de chacota e absoluto desprezo por parte dos novos talentos que têm a possibilidade de optar por outras estruturas para trabalhar.

Em conclusão, o debate atual nas sociedades de advogados sobre as novas formas de trabalho está menos ligado à forma de contratação e mais focado no debate sobre como atrair e manter talentos que garantam seu sucesso imediato e a sua perenidade em um mundo que se atualiza em uma velocidade incrível.



O Profissional Exponencial na era da IA: Dominando as skills Invisíveis e Evitando os Erros Fatais

Alexandre Atheniense¹

A urgência da transformação exponencial

A transformação digital está reconfigurando de forma fundamental tarefas, empregos e habilidades. A aceleração da digitalização e da automação inteligente cria ocupações totalmente novas com requisitos de competências inéditos, mas ameaça agravar desigualdades e pode levar ao deslocamento de trabalhadores. Estudos indicam que uma parcela significativa dos empregos será eliminada na próxima década, tornando imperioso o investimento em educação para qualificar e requalificar profissionais.

O advogado híbrido: Enquanto a automação ameaça 54% das funções no Brasil, o advogado híbrido emerge como profissional fluente em Direito, tecnologia, inovação e negócios. Quem não se qualificar corre o risco de integrar a “classe dos inempregáveis”. A IA Generativa (IAG), especialmente ferramentas como ChatGPT, Claude e Gemini, amplifica as capacidades do profissional, liberando-o de tarefas repetitivas para focar em atividades estratégicas. O valor não reside mais no tempo despendido, mas na *inteligência aplicada com velocidade, contexto e impacto*.

107

HARD SKILLS: Habilidades técnicas essenciais

1. Letramento algorítmico e tecnológico

A alfabetização tecnológica (Tech Literacy) é a terceira prioridade nas estratégias de formação até 2027, superando a programação:

1 Sócio de Alexandre Atheniense Advogados e coordenador do Comitê Direto Digital, Privacidade e Segurança da Informação e Inteligência Artificial.

- **Alfabetização de dados (Data Literacy):**
Profissionais precisam ler, gerir e analisar dados para tomadas de decisão relevantes e assertivas.
- **Literacia algorítmica crítica:**
Competência para reconhecer vieses estruturais, desigualdades e valores incorporados nas arquiteturas computacionais.
***Exemplo:** Um profissional de legal ops, com alfabetização em dados, utiliza Business Intelligence para reduzir o tempo médio de tramitação de processos de 42 dias (2017) para apenas 4 dias (2023).*

2. Engenharia de prompts

O domínio da Engenharia de Prompts alcançou status de letramento essencial. Envolve elaborar comandos claros e precisos para Modelos de Linguagem (LLMs), aplicando técnicas como especificidade, contextualização, atribuição de papel (Role Prompting), delimitação instrucional e estímulo direcional.

***Exemplo:** Em vez de “Me ajude com este contrato”, o advogado exponencial solicita: “Atue como advogado especialista em Direito Digital, com profundo conhecimento da LGPD. Analise o contrato anexo de prestação de serviços, com foco nas cláusulas de propriedade intelectual. Para cada problema, sugira redação alternativa com linguagem técnica precisa e explicações simples para o cliente.”*

3. Habilidades híbridas e automação de fluxos

O sucesso exige composição multidisciplinar em equipes de legal ops, reunindo profissionais de Administração, Ciência de Dados e Engenharia. A IA permite automação de processos e análise documental em larga escala. O advogado deve atuar como gestor de conhecimento, transformando informações dispersas em base de dados estruturada e acessível.

***Exemplo:** O advogado de M&A usa LLMs para processar milhares de páginas em due diligence com paralelização inteligente, criando um “Ca-*

dermo Jurídico” com anotações, jurisprudência e POPs organizados para consultas futuras.

SOFT SKILLS: O núcleo humano e estratégico

1. Curiosidade estruturada e adaptabilidade

A curiosidade deve ser estruturada, metódica e implacável, exercitada por meio de Protocolo de Exploração Sistemática. A aprendizagem contínua (Lifelong Learning) é fundamental, pois a “meia-vida” das competências é inferior a cinco anos. A Adaptabilidade Exponencial exige “Desapego Tecnológico”, ser “agnóstico tecnológico” e ter “Mentalidade Beta” (tudo é versão de teste).

Exemplo: Advogado trabalhista dedicando 30 minutos diários a experimentar IA reduziu o tempo de elaboração de contestações de 4 horas para 45 minutos. Advogada criminalista trocou de ferramentas 7 vezes em 12 meses, priorizando aquelas com mínimo de 20% de ganho de eficiência, reduzindo em 85% o tempo de preparação das defesas.

109

2. Julgamento humano e humildade inteligente

A Humildade Inteligente é um superpoder contraintuitivo: reconhecer que a máquina processa 50.000 páginas em segundos libera o humano para o foco estratégico. O Pensamento Crítico Exponencial é o último bastião humano. O profissional não deve abdicar do julgamento de valor e deve aplicar o Protocolo de Verificação Tripla: (1) IA sugere; (2) você verifica fontes e aplica pensamento crítico; (3) IA valida sua verificação.

Exemplo: Advogado tributário sênior (40 anos de carreira) usa IA para verificar cada citação legal e raciocínio jurídico. Praticando humildade funcional, usa IA como copiloto para analisar se a resposta faz sentido para aquele juiz específico, naquela vara, garantindo precisão impecável.

3. Empatia e comunicação efetiva

A Empatia Algorítmica é a habilidade de “conversar” com a IA, entendendo como ela processa informações. O Pensamento Criativo manifesta-se na invenção de novos framings (mapas mentais) para interpretar o mundo. A Comunicação Efetiva é vital para traduzir complexidade jurídica.

***Exemplo:** Para aprimorar comunicação com clientes leigos, o advogado usa IA para transformar sentença de 50 páginas em e-mail claro e adequado ao perfil do cliente. Em casos tecnológicos, usa LLM para traduzir laudos técnicos em argumentação jurídica acessível ao juiz.*

ERROS FATAIS E MINDSET EXPONENCIAL

1. O falso protagonismo da tecnologia

110

O erro mais comum é colocar tecnologia antes de estratégia, encantando-se com a ferramenta e esquecendo o problema. A IA só gera valor onde há estrutura, estratégia e governança. Usar IA apenas para tarefas operacionais (“IA como Secretária Digital”) desperdiça 95% do potencial de amplificação.

***Exemplo:** Usar ChatGPT apenas para corrigir português de e-mail ou transcrever áudios é como usar jato supersônico para ir à padaria. Embora automatize tarefas, desperdiça o potencial da IA para amplificar raciocínio, antecipar argumentos ou estruturar petições complexas.*

2. Vícios comportamentais críticos

- **Confiança Cega:**
Confiar cegamente na IA é “suicídio profissional”. A IA generativa, baseada em probabilidade, é suscetível a “alucinações” (produção de conteúdo falso ou precedentes inexistentes).
- **Prompts Genéricos:**
Falta de contexto e especificidade leva a respostas vagas e inúteis.

- **Vírus do Sucesso Passado:**
Profissionais bem-sucedidos com métodos tradicionais resistem à mudança, pois o cérebro interpreta IA como “ameaça existencial” à identidade profissional.

3. Estratégias para transformação cultural

A transformação exige “Humildade Estratégica” e coragem para questionar métodos antigos. É necessário combater a “Paralisia da Perfeição” (gastar muito tempo planejando o ideal e pouco implementando). A implementação bem-sucedida requer cultura de experimentação e trabalho em redes.

***Exemplo:** Escritório implementa “Sextas-feiras de Inovação” ou “Laboratório Jurídico” – espaço seguro para testar ferramentas e cometer erros. Em vez de “paralisia da análise” (6 meses pesquisando plano perfeito), começam simples e evoluem. Criam “Círculos de IA” (grupos de 3-5 advogados) que compartilham descobertas, transformando aprendizado individual em inteligência coletiva.*

111

CONCLUSÃO: Coexistência positiva e futuro humano

IA como extensão cognitiva

O futuro pertence aos advogados que sabem “pensar com IA”, utilizando tecnologia como extensão natural da capacidade de pensar e agir. O advogado deve evoluir de usuário de ferramentas para “Arquiteto de Soluções”, integrando IA a fluxos completos de trabalho. A sustentabilidade do trabalho depende da coexistência positiva entre humanos e IA.

***Exemplo:** O advogado IA-Ready, em vez de “Qual a jurisprudência sobre este tema?” (pensamento linear), usa o Pensamento Intelectual Ampliado para mapear todas as decisões, identificar padrões não óbvios, correlacionar com casos internacionais e construir uma argumentação que antecipa contra-argumentos.*

O retorno à essência humana

Quanto mais a tecnologia avança, mais se revaloriza o que é irredutivelmente humano. O foco retorna ao julgamento de valor, à ética, ao bom senso e à empatia. A excelência está em antecipar riscos e traduzir juridiquês — qualidades que a IA não oferece. A experiência, a ética e o bom senso seguem insubstituíveis.

Exemplo: *A IA pode sugerir probabilidade de sucesso (75% de chance de indenização) usando jurimetria. Porém, é o advogado quem aplica o julgamento de valor para decidir sobre o recurso, contextualizando o risco com a experiência pessoal do juiz específico ou o histórico processual do cliente.*

Desafio Final: liderar a mudança

A verdadeira revolução é cultural, não digital. O sucesso depende da capacidade de construir pontes entre saberes (como engenharia de prompts, design e direito). É necessário liderar com visão, estrutura e coragem. O desafio está em ser o disruptor ou o disruptado.

Exemplo: *O líder deve ser um “líder patrocinador”, promovendo a inovação. Em vez de impor IA (liderança autoritária), torna-se “explorador-chefe”, demonstrando como a IA transformou sua prática. O escritório cria Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) de IA, especificando ferramentas, prompts e critérios de qualidade, transformando rotina em fonte de inteligência coletiva.*

* * *

A IA amplifica o potencial humano, mas não o substitui.

O profissional exponencial domina a tecnologia sem perder sua humanidade.

As Novas Tecnologias vão Alterar o Exercício Profissional

Maria Cibeles Crepaldi Affonso dos Santos¹

INTRODUÇÃO

Iniciamos este breve artigo com uma constatação: as novas tecnologias não vão alterar o exercício profissional, elas já alteraram. Essa alteração, de fato, teve início há algum tempo e prossegue, com cada vez mais intensidade e velocidade.

Trata-se de uma transformação profunda, estrutural, que vem obrigando os advogados e as sociedades de advogados a reavaliar as suas capacidades, os seus procedimentos, as suas estruturas, à vista das tecnologias digitais disponíveis e do surgimento das chamadas *legaltechs* e *lawtechs*. O exercício da profissão tem que ser repensado e redesenhado, a forma da prestação dos serviços ao cliente tem que ser reestruturada e inovada.

Ao mesmo tempo, não se pode olvidar a regulação a que se submetem os advogados, definida na Lei 8.906 de 04/07/1994, conhecida como o Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil e detalhada no Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, cuja versão vigente foi aprovada por meio da Resolução nº 02/2015 do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

O grande desafio é ir adaptando e moldando, continuamente e com estratégia, a prestação de serviços advocatícios pelos advogados e sociedades de advogados às novidades tecnológicas, mantendo, contudo, o respeito à regulação.

Sobre essa transformação estrutural trataremos neste artigo.

MOTORES DA TRANSFORMAÇÃO

O movimento de digitalização da justiça, aliado à disseminação de soluções tecnológicas, iniciou e impulsionou a transformação do exercício da advocacia.

¹ Sócia de Costa Tavares Paes Advogados.

Digitalização da Justiça

A digitalização da justiça impulsionou a mudança dos serviços advocatícios. O processo eletrônico e o Juízo 100% Digital possibilitaram o peticionamento nos processos e o seu acompanhamento de forma remota, ampliando o acesso a eles.

Os tribunais passaram a utilizar ferramentas destinadas à triagem e priorização de processos, à gestão dos prazos processuais, à verificação de autenticidade de documentos por meio eletrônico, à análise de volumes extensos de documentos e provas existentes nos autos do processo.

A automação de tarefas por meio de robôs e a utilização da inteligência artificial para, dentre outros, a classificação de temas e sua vinculação a precedentes, a sumariação de peças processuais, a extração de dados para levantamento de teses repetitivas, tornaram a prestação jurisdicional mais rápida.

Na esteira da digitalização, os advogados tiveram de aprender a utilizar as ferramentas disponibilizadas pelo Poder Judiciário, adaptar-se à realização de intimações eletrônicas e participar de audiências e sessões de julgamento em ambiente virtual. Essa mudança alterou a rotina dos advogados e também a formação dos estagiários de direito, que passaram a não ter mais que frequentar os fóruns com a mesma assiduidade de quando os processos eram físicos.

Disseminação de soluções tecnológicas

A oferta de ferramentas tecnológicas para o mercado jurídico é grande e variada e sua utilização promove efeitos práticos no dia a dia da prestação dos serviços advocatícios, como a seguir exemplificados:

- ferramentas de gestão de processos e prazos, que capturam intimações e andamentos processuais automaticamente. Elas reduzem o risco de perda de prazos processuais, bem como o número de tarefas repetitivas;
- ferramentas de pesquisa e análise, que permitem a utilização de métodos estatísticos e computacionais para analisar dados jurídicos massivos. A jurimetria possibilita a elaboração de análises preditivas, com estimativas de probabilidade de êxito e de riscos e dão suporte à definição de estratégias baseadas em dados;
- ferramentas de elaboração e gestão de documentos que, dentre outros, produzem minutas automaticamente, resumem e comparam documentos, identificam datas e eventos dentro de documentos, fazem buscas de conteúdo e per-

mitem a definição de perfis de acesso aos documentos. Os benefícios práticos são muitos: a padronização de documentos com a consequente maior rapidez nas revisões, a redução de erros, a proteção do sigilo profissional em decorrência do acesso restrito;

- ferramentas de assinatura eletrônica, que dão celeridade ao fechamento de operações, traz segurança aos signatários;
- ferramentas de relacionamento com clientes, que permitem o atendimento remoto, a atualização dos casos em tempo real, oferecendo ao cliente transparência e acesso contínuo ao andamento dos casos;
- ferramentas de gestão, destinadas ao controle de orçamentos, à emissão de faturas, ao controle de recebimentos, pagamentos. Delas extraem-se dados para a previsão e controle de caixa, de rentabilidade, de produtividade;
- ferramentas de marketing digital, que auxiliam na elaboração de conteúdo e no acesso às redes sociais, possibilitando contato mais imediato com maior número de clientes;
- mais recentemente, ferramentas de inteligência artificial generativa ganharam espaço no mercado jurídico e passaram a transformar, de maneira concreta, a rotina e o modelo de prestação de serviços dos advogados. Em nossa percepção, a disponibilidade dessas ferramentas para os advogados representa o verdadeiro ponto de inflexão, na medida em que elas são efetivamente capazes de redigir, elaborar, indagar, argumentar. Produzem minutas em questão de segundos, sugerem cláusulas e linhas de argumentação, resumem documentos, comparam versões, apontam riscos e inconsistências, inclusive com a legislação, citam fontes, constroem linhas do tempo. São também capazes de criar simulações e casos hipotéticos, de propor providências e tarefas a partir de intimações em atividades contenciosas. Pesquisam e classificam enormes volumes de documentos, identificam cláusulas atípicas em procedimentos de auditoria e investigações com acurácia e velocidade.

115

TRANSFORMAÇÃO DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL

A aplicação da tecnologia na prestação de serviços advocatícios obrigou à reavaliação do perfil e habilidades dos advogados e da forma como eles e, por consequência, como as sociedades de advogados, desempenham o seu papel e atendem os clientes.

No que se refere aos advogados, o conhecimento técnico permanece inegociável. Ademais, dentre as habilidades necessárias, três se destacam: a primeira é ter algum conhecimento tecnológico, para permitir o entendimento de como funcionam as ferramentas e a sua utilidade no desempenho das atividades que lhes cabem, assim como a compreensão e capacidade de interpretar métricas e dados apontados pela jurimetria; a segunda é a capacidade de gestão para liderar equipes multidisciplinares, com profissionais das áreas de TI, segurança de informação e proteção de dados e estruturar projetos; a terceira, é a capacidade de traduzir os dados, as análises, em opiniões e recomendações para os clientes.

As sociedades de advogados, por sua vez, foram compelidas a remodelar a operação, a direcionar orçamento, pessoal, treinamentos para soluções tecnológicas.

A aplicação da tecnologia trouxe alterações e oportunidades concretas:

- atuação estratégica: conforme já comentado acima, a jurimetria permite o conhecimento prévio da linha de decisão adotada por juízes, turmas, dos itens e valores admitidos para indenizações, para multas. Isso possibilita aos advogados atuarem de maneira mais estratégica e preventiva, valendo-se da análise de dados disponíveis para definir os argumentos a serem utilizados conforme a vara e turmas, estimar contingências com maior acuidade, negociar acordos mais balanceados para as partes;
- eficiência: as ferramentas permitem maior celeridade na prestação dos serviços, além de proporcionarem segurança e flexibilidade. Com a utilização de sistema de gestão eletrônica de documentos, por exemplo, os documentos ficam organizados de forma centralizada e segura, permitindo às equipes que compartilhem os documentos de qualquer lugar, rapidamente. Plataformas de inteligência artificial generativa, por sua vez, funcionam como verdadeiros assistentes, reduzindo tempo com tarefas repetitivas e na elaboração de documentos.

Ao mesmo tempo, observa-se uma mudança no relacionamento com o cliente. Por meio da utilização de ferramentas de inteligência artificial generativa, os clientes têm buscado respostas para as suas questões jurídicas e, até mesmo, têm redigido petições e contratos, submetendo-os posteriormente aos advogados para assinatura ou validação. O grande desafio que se apresenta, cremos, é explicar ao cliente, de forma profissional,

que o resultado obtido pode não ser o correto para o caso concreto e que a assinatura ou a mera validação pelo advogado acarreta a assunção de responsabilidade pelo que assinou ou validou, razão pela qual o advogado fica impedido de atender ao pedido do cliente.

PONTOS DE ATENÇÃO DECORRENTES DA TRANSFORMAÇÃO

Como toda mudança, a transformação decorrente da utilização de novas tecnologias implica riscos e exige a atenção para determinados aspectos, dos quais destacamos os seguintes:

- manutenção do sigilo e segurança da informação: especialmente no que tange ao uso dos sistemas de inteligência artificial generativa, os profissionais devem se assegurar das políticas de privacidade e segurança desses sistemas, para que os questionamentos feitos, os documentos de clientes utilizados no sistema não sejam por ele compartilhados com terceiros e, tampouco, utilizados para treinar o sistema;
- qualidade técnica: o sistema não substitui o advogado. É ele que tem o conhecimento técnico e o discernimento para a prestação dos serviços advocatícios. Qualquer resultado de uso do sistema, quer seja ele a minuta de um contrato, uma apresentação, um relatório de auditoria, deve ser revisado. É o advogado que saberá avaliar, por exemplo, se os pontos críticos do contrato apontados pelo sistema realmente são importantes para a negociação em questão, se alterações ou observações que se aplicam ao caso não foram apontadas pelo sistema, se legislação, jurisprudência e doutrina citadas existem e estão atualizadas;
- curadoria das fontes do sistema: o sistema pode estar treinado de maneira enviesada e, em decorrência disso, replicará erros e vieses, que poderão afetar a análise do caso. Cabe ao advogado verificar a ocorrência disso;
- definição de política de utilização de soluções tecnológicas: a utilização de soluções, particularmente de sistemas de inteligência artificial generativa, implica riscos. O seu uso inadequado, bem como o conteúdo por elas produzido são de responsabilidade do advogado. Nesse sentido, os advogados e, particularmente, as sociedades de advogados precisam definir quais sistemas

- podem ser utilizados pelos profissionais, quais profissionais podem utilizá-los, como deve ser feita a revisão dos materiais produzidos com a ajuda dos sistemas, se e qual informação será dada ao cliente a respeito dessa utilização;
- treinamento de novos profissionais: o advento de novas tecnologias diminuiu o tempo e facilitou a realização de tarefas usualmente desempenhadas por estagiários de direito e advogados em início de carreira. Profissionais com mais senioridade têm passado a utilizar os seus “assistentes virtuais” para a realização dessas tarefas. O desafio que se coloca, nessa medida, é como os novos profissionais serão treinados para estarem aptos a galgar e assumir novas posições na carreira;
 - dependência das soluções tecnológicas: o uso das soluções pode levar à perda da capacidade de pensar e criar, das habilidades de análise e reflexão dos assuntos jurídicos em questão. De fato, não há “página em branco” para iniciar um trabalho, quando se utiliza determinadas soluções. Isto é, o profissional apresenta o seu questionamento sobre o assunto antes mesmo de refletir sobre ele, ou solicita a elaboração de um documento ao sistema sem antes redigir uma única cláusula e recebe a resposta ou minuta em questão de segundos.

CONCLUSÃO

As transformações ao exercício da atividade profissional do advogado decorrentes das novas tecnologias não são uma promessa de futuro, mas realidade do presente. Ao advogado permanece inegociável o domínio técnico, somado à exigência de conhecimento tecnológico, competência em gestão e capacidade de traduzir dados em recomendações jurídicas. Às sociedades de advogados, impõe-se reconfiguração operacional, investimentos em segurança da informação, governança de dados, curadoria de fontes e políticas claras de uso das soluções tecnológicas.

Os ganhos de eficiência são evidentes, porém caminham lado a lado com riscos que demandam atenção: proteção do sigilo, revisão técnica dos resultados produzidos pelos sistemas, mitigação de vieses, treinamento de estagiários e advogados em início de carreira e prevenção da dependência excessiva dos sistemas. A tecnologia é meio, não fim. Os sistemas são instrumentos para facilitação do trabalho. É o julgamento profissional do advogado, informado pelo seu conhecimento, sua experiência, sua intuição, que interpreta o caso, define argumentos e teses, avalia e aponta os riscos, aconselha o

cliente e protege os seus interesses.

O caminho, portanto, é adotar e integrar as soluções tecnológicas às atividades da advocacia com governança, sem abdicar dos aspectos técnicos da profissão e dos pilares éticos definidos no Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil e no Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil.



O Princípio do Ato Privativo como Critério Ético-Profissional para o Uso de IA na Prática Jurídica

Alexandre Zavaglia Coelho¹

Em 2017, fui convidado pelo CESA a colaborar com o anuário daquele ano², com uma reflexão sobre quais seriam os limites ético-profissionais para o uso de inteligência artificial (IA) na prestação de serviços jurídicos. Esse movimento de adoção ainda estava em uma fase inicial, restrito a um seleto grupo de escritórios e empresas, mas já ensejava dúvidas e inseguranças quanto ao seu impacto real nas diferentes carreiras jurídicas e respectivas atividades profissionais.

De fato, as inovações tecnológicas – até então utilizadas como infraestrutura (rede, internet) e relacionamento (e-mails, redes sociais, reuniões online), assim como dispositivos e softwares de apoio (computadores, tablets, celulares, softwares de gestão, edição de textos e apresentações) –, passaram a ser aplicadas nos últimos anos para apoiar a automação de tarefas operacionais, bem como para a pesquisa jurídica avançada e a sistematização do conhecimento jurídico, a gestão de riscos de processos judiciais e contratos, entre outras atividades relacionadas à análise de tendências e suporte à decisão (IA preditiva). Mais recentemente, essa evolução incluiu a geração de novos textos, áudios e imagens (IA generativa) e a criação do que tem sido denominado “agentes inteligentes”.

Portanto, como se diz no ambiente corporativo, o movimento de transformação digital vem migrando do “back-office” para o “core business”, ao promover o desenvolvimento e o uso de novas tecnologias para apoiar a prática e a solução de problemas jurídicos, com mais eficiência, precisão e melhores resultados. Em função dessa perspec-

1 Sócio e Diretor da Legal & Tech.Design.

2 Zavaglia Coelho, Alexandre. A ética e o uso de Computação Cognitiva na Advocacia. Anuário 2017 do CESA – Centro de Estudos das Sociedades de Advogados. Migalhas, 2017, posteriormente publicado na Revista de Direito e novas tecnologias (RDTec) da Revista dos Tribunais – RT, Edição n. 1, 2018.

tiva, o fenômeno tem realimentado diversos questionamentos sobre quais são os limites éticos e legais relacionados, diante das prerrogativas e responsabilidades de advogados e magistrados, por exemplo, que integram carreiras historicamente reguladas e que requerem a devida habilitação acadêmica e profissional, inclusive por meio de concursos e provas.

Para satisfazer a provocação do CESA em 2017, quando havia poucos subsídios para essa análise, procurei investigar a regulação profissional de diversas áreas, especialmente as discussões sobre o ato médico, em função de dilemas sobre o que era privativo e quais procedimentos poderiam ser realizados por outras profissões da saúde, como a odontologia e a biomedicina, e até mesmo com o uso de tecnologia. O interessante foi observar que, apesar da definição de quais são os atos privativos de cada profissão se alterar ao longo do tempo, em função de dinâmicas sociais e profissionais, o instituto (ato privativo) sempre se manteve como um limite ético-profissional objetivo. Inclusive, utilizado para definir o exercício irregular da profissão, quando esses atos são praticados por profissionais não habilitados, ou para analisar o uso de tecnologias que, eventualmente, ultrapassam essa fronteira. Assim, o que é definido como privativo naturalmente se altera conforme a cultura e os valores de cada período ou ambiente, mas o instituto expressa um caminho consolidado para delimitar esse tipo de discussão em cada momento.

Foi então que, sugerindo um paralelo, explorei, à época, como essa mesma lógica poderia ser aplicada ao contexto jurídico – ou seja, se o ato privativo estabelecido para cada carreira jurídica poderia constituir um limite ético-profissional objetivo para analisar o uso de IA e outras tecnologias, especialmente para atividades ou decisões automatizadas – considerando a exclusividade e a necessidade de habilitação profissional para a realização de certos atos jurídicos.

Assim, como resposta, propus o “princípio do ato privativo”, cuja definição expressa que a observância às prerrogativas e aos atos de responsabilidade exclusiva de cada carreira jurídica define tais limites e demonstra, nessas situações, a necessidade do protagonismo e da supervisão humana em todas as etapas de desenvolvimento e uso da IA. E, de forma reflexa, busca proporcionar maior segurança e clareza quanto ao uso da tecnologia em atos preparatórios e acessórios, servindo como critério objetivo para a avaliação de cada caso concreto.

Naquele momento, o conceito foi pouco compreendido, até porque se tratava de uma construção ainda teórica, e recebeu, inclusive, críticas por ser considerado restri-

tivo. Como trabalho há mais de uma década como professor e pesquisador nessa área, fomentando a cultura de tecnologia aplicada aos serviços jurídicos, e atuo diretamente em projetos de desenvolvimento, posso garantir que o objetivo foi exatamente o oposto: estabelecer critérios para viabilizar o uso da tecnologia, mas da maneira correta, responsável e sustentável.

O que se buscou foi demonstrar que a IA proporciona uma evolução necessária, mas que precisamos compreender que o Direito, a capacidade técnica e o conhecimento especializado devem permanecer no centro e na razão de todo esse movimento. Pois são seus profissionais que entendem como recortar os dados e suas evidências, aplicar princípios de lógica e fazer as perguntas certas para chegar aos resultados esperados, que devem refletir sua compreensão sobre a aplicação adequada de normas e do conhecimento jurídico.

É isso que se espera esclarecer ao explorar novamente esse princípio, em um novo convite para anuário do CESA de 2025 (7 anos depois), agora por meio de um exercício baseado em casos reais, em função da adoção crescente de IA pelos advogados que atuam em escritórios e departamentos jurídicos, bem como pelos integrantes das demais carreiras.

Antes de explorar essa problemática, é preciso compreender dois pontos relevantes sobre as características e as limitações da IA. De um lado, (a) é uma tecnologia capaz de converter dados não estruturados (textos em PDF, áudios, vídeos etc.) em dados estruturados, passíveis de serem “lidos” por sistemas computacionais. Isso tem grande relevância e demonstra uma das principais razões da expansão dessa tecnologia na nossa área, que lida diariamente com um volume expressivo de documentos e demais fontes de informação. Geralmente, os dados estruturados – lançados em sistemas de gestão de escritórios e de processos judiciais, p.ex. – expressam apenas os assuntos principais e as informações (metadados) relacionadas às partes, aos tipos de processo ou de contrato. Contudo, a argumentação jurídica, a diversidade de pedidos e de temas inseridos em um documento jurídico não estão disponíveis nos sistemas, mas apenas nos próprios documentos, o que restringe análises estratégicas mais apuradas.

Assim, um dos fundamentos dessa tecnologia reside na possibilidade de acessar, em escala, dados estruturados e não estruturados (especialmente o conteúdo de documentos jurídicos), para sua classificação e correlação, transformando-os em informações qualificadas e acessíveis, com grandes ganhos para a realização de tarefas diárias e para a tomada de decisão com base em evidências. Isso permite sistematizar o conhecimento

jurídico, identificar padrões decisórios para previsão (IA preditiva) e servir de base de contexto/conhecimento para a construção de novos textos (IA generativa), visando refletir as fontes referenciadas, as qualidades técnicas e o estilo de cada profissional (no modelo ideal), com maior qualidade e escalabilidade³.

De outro lado, é preciso compreender que (b) trata-se de sistemas matemáticos estatísticos de probabilidade⁴ que, embora se inspirem nas conexões cerebrais, não possuem inteligência comparável à humana. Assim, a IA carece de agência moral, pois não possui intencionalidade, juízo de valor e consciência de suas ações⁵. O que faz com que não tenha, igualmente, responsabilidade moral (dever de prevenção e responsabilização) nem capacidade e responsabilidade jurídica. Portanto, além de determinados atos serem privativos dos profissionais habilitados, é fundamental entender, nesses casos, que a responsabilidade pelo uso da IA e pelo conteúdo gerado recai integralmente sobre os profissionais que a desenvolvem ou utilizam.

Portanto, a partir dessas premissas, brevemente exploradas neste ensaio, é possível aplicar o princípio do ato privativo a alguns casos recentes, com o objetivo de elucidar esse entendimento.

Um exemplo paradigmático é a Resolução CNJ nº 615/25⁶, que regulamenta o uso de IA no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. A normativa surge em um contexto de maturidade tecnológica construído pela (a) consolidação do processo judicial eletrônico, (b) digitalização dos autos, (c) estabelecimento da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPI), e (d) criação dos bancos de dados proprietários (DataJud com metadados e, recentemente, o Codex, interligando todos os tribunais para agregar 360 milhões de

3 Zavaglia Coelho, Alexandre. Data, automation and artificial intelligence – (generative) AI in legal practice. In: Oxford Handbook of the foundation and regulation of Generative AI. Oxford Press, 2025. Disponível em: <https://academic.oup.com/edited-volume/59908/chapter-abstract/529755897?redirectedFrom=fulltext>

4 Kaufman, Dora. Desmistificando a inteligência artificial. Editora Autêntica, 2022.

5 Floridi, Luciano. AI as Agency without Intelligence: on ChatGPT, large language models, and other generative models. Philosophy and Technology, 2023. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4358789. Coeckelbergh, Mark. Ethical Artificial Intelligence. 1. ed. New York: Routledge, 2016.

6 Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/files/original1555302025031467d4517244566.pdf>

processos na base – em tramitação e encerrados – e 16 bilhões de documentos). Essa infraestrutura digital consolidada, construída pela necessidade de gerir milhares de processos judiciais, criou a cultura e o ambiente propícios ao desenvolvimento de aproximadamente 100 projetos de IA em diversas esferas da Justiça.

Por outro lado, a expansão dessa adoção evidenciou a necessidade de certos cuidados em razão dos riscos institucionais associados, em função dos aspectos ético-profissionais abordados, bem como de seus potenciais efeitos negativos, como a chamada “alucinação”, e relacionados à segurança da informação e à propriedade intelectual.

Ao longo das atividades do Grupo de Trabalho instituído pelo CNJ para propor as bases dessa regulamentação, tivemos⁷ a oportunidade de analisar quais eram os atos privativos dos magistrados, como ponto de partida para nortear as discussões.

Durante esse exercício, baseado em pesquisas a partir de normas constitucionais e códigos processuais, observou-se, apenas para citar alguns achados, que “ninguém será processado ou sentenciado senão pela autoridade competente” (art. 5º, LIII), que deve fundamentar suas decisões (Art. 93, IX). O Código de Processo Civil (CPC), em seu artigo 371, estipula que os juízes devem avaliar livremente as provas e fornecer fundamentação detalhada em seus julgamentos, e o Código de Processo Penal (CPP), no artigo 155, reforça que a convicção do juiz deve basear-se na livre apreciação da prova produzida em contraditório.

Constatou-se, portanto, que os atos de conduzir o processo, proferir a sentença – com a devida fundamentação – e a valoração das provas, são atos privativos e de responsabilidade exclusiva dos magistrados. Esse entendimento ensejou o estabelecimento de certos limites transpostos na referida resolução do CNJ nº 615/25, como a vedação ao uso de sistemas de IA que gerem decisões automatizadas, sem possibilidade de supervisão e revisão pelo juiz (art. 10º, I).

Desta forma, com base nessa diretriz, o uso dessas soluções deve ter caráter auxiliar e complementar, consistindo em mecanismos de apoio à decisão e às atividades operacionais, sendo vedada a sua utilização como instrumento autônomo de tomada de decisões judiciais sem a devida orientação, interpretação, verificação e revisão por parte do magistrado, que permanece integralmente responsável pelas suas decisões e pelas informações nelas contidas.

7 Este autor foi um dos membros nomeado pelas Presidência do CNJ para integrar o Grupo de Trabalho (GT) que formulou a proposta da resolução, que realizou suas atividades entre os anos de 2023 e 2024.

De outro lado, permitiu classificar atividades acessórias, como a “execução de atos processuais ordinatórios ou de tarefas de apoio à administração judiciária, mediante a extração de informações de sistemas e de documentos, com a finalidade de classificação e agrupamento de dados e processos, enriquecimento de cadastros, certificação e transcrição de atos processuais, sumarização ou resumo de documentos, entre outras finalidades de gestão processual e operacional” (BR1), ou de suporte à decisão – como a jurimetria (BR3) –, como de baixo risco. Mesmo a utilização de IA generativa para a geração de minutas (BR4) também foi classificada como expediente de baixo risco, tendo em vista que a responsabilidade pelo ato é do magistrado, que responde integralmente pelo conteúdo.

Isso demonstra que a aplicação do princípio do ato privativo permite analisar a limitação de certos usos, que dependem do protagonismo e da participação efetiva dos magistrados, e maior segurança e previsibilidade na utilização da tecnologia para as demais atividades. Ou seja, ao estabelecer essas diretrizes de governança para a jurimetria (cujo objetivo é o suporte à decisão), p.ex., ao contrário de uma percepção de restrição ou burocratização da inovação, destravou-se o seu desenvolvimento em todo o Poder Judiciário, com reflexos desse raciocínio na sua aplicação no próprio setor privado.

126

Em outro caso, relacionado ao uso de IA por um escritório de advocacia de Londres, verifica-se a mesma abordagem. A regulação dos serviços jurídicos na Inglaterra é considerada uma das mais avançadas e modernas do mundo, pois permite o ingresso de sócios não advogados em escritórios de advocacia (nas áreas administrativas e de tecnologia, incluindo investidores), desde que não realizem as atividades privativas dos profissionais da área, além de explorar novas formas de prestação de serviços jurídicos.

Uma dessas iniciativas é a do escritório inglês Garfield.Law, amplamente divulgado como o primeiro escritório de advocacia autorizado a operar exclusivamente com IA, gerando manchetes sensacionalistas sobre uma suposta revolução no setor jurídico. No entanto, uma análise fundamentada revela que a realidade é bem diferente. O *Solicitors Regulation Authority* (SRA), órgão regulador dos serviços jurídicos, aprovou⁸ que o escritório ofereça orientação e suporte para a realização de certos atos relacionados a processos judiciais pelos seus clientes, com base em uma solução de IA generativa. Contudo, ao se analisar em profundidade a publicação do regulador, percebe-se que essa aprovação se limita a um tipo específico de atuação: ações de cobrança de até 10 mil libras no tribunal de pequenas causas. Trata-se, portanto, de uma autorização restrita

8 Disponível em: <https://www.sra.org.uk/news/news/press/garfield-ai-authorised/>.

a um único serviço jurídico, de menor complexidade, para o desenvolvimento de uma solução de IA que atua essencialmente como assistente de litígio, orientando pequenas e médias empresas na recuperação de créditos.

O que distingue essa iniciativa do conceito de um “escritório totalmente automatizado pela IA” é que essa experiência exige que seus advogados elaborem a base de conteúdo e direcionem as variáveis de resposta, restando responsáveis pelas decisões automatizadas e pela qualidade dos serviços prestados. Esta abordagem demonstra que estamos vivenciando um momento exploratório controlado, e não uma ruptura com o modelo segundo o qual a capacidade e a prerrogativa de prestar serviços jurídicos dependem da condução e da participação efetiva de profissionais habilitados. O que se vê, na realidade, não são respostas ou decisões da IA, mas sim dos advogados que estão utilizando essa tecnologia para refletir e escalar seu próprio conteúdo e expertise.

Nesse sentido, o rigoroso processo de supervisão e controle implementado pelo regulador inglês estabelece um estreito relacionamento com o Garfield.Law durante todo o processo de desenvolvimento e aplicação, realizando diversos testes para verificar a qualidade do trabalho, garantir a confidencialidade dos dados dos clientes e mitigar riscos como “alucinações” da IA. Portanto, constata-se, mais uma vez, que a habilitação e as prerrogativas profissionais permanecem como conceitos norteadores em todas as dimensões desse projeto.

Nos Estados Unidos, as decisões dos tribunais sobre alucinações em peças protocoladas pelos advogados têm se valido do mesmo entendimento. Um dos casos mais emblemáticos envolveu um grande escritório especializado em reparação de danos pessoais⁹. Os advogados utilizaram uma plataforma interna de IA generativa para elaborar uma petição em uma ação contra uma grande empresa varejista. A análise do magistrado responsável pelo caso revelou que a petição citava precedentes judiciais que não representavam casos reais, ou seja, eram “alucinações” do sistema.

As Regras Federais de Processo Civil americanas impõem aos advogados tanto a necessidade de habilitação para atuar nos tribunais quanto a responsabilidade pelo conteúdo das petições que assinam, exigindo que estas sejam fundamentadas em leis e precedentes válidos (artigo 11). Com base na inveracidade dos precedentes citados, o magistrado extinguiu o processo e aplicou multa ao escritório de advocacia, além de

9 Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/marisagarcia/2024/02/19/what-air-canada-lost-in-remarkable-lying-ai-chatbot-case/>

uma sanção profissional ao advogado, suspendendo temporariamente sua licença.

A decisão judicial enfatizou que o problema central não foi a adoção da tecnologia de IA, mas sim a falha no cumprimento do dever de verificar a exatidão da jurisprudência fornecida pelo sistema, como atividade inerente aos profissionais habilitados. Este precedente consolidou o entendimento de que os advogados, ao incorporar ferramentas de IA generativa, mantêm-se responsáveis não só pela realização do ato, mas também por seu conteúdo.

Outros incidentes subsequentes reforçaram a posição dos tribunais americanos quanto à responsabilidade profissional nesses casos. Um juiz do Texas¹⁰ condenou um advogado a pagar uma multa e, adicionalmente, a participar de um curso de capacitação em IA aplicada à área jurídica. O magistrado deixou claro que a sanção não visava proibir o uso da tecnologia, mas sim demonstrar os limites ao seu uso e corrigir a precariedade da formação do profissional para compreender as características inerentes a essas soluções. Esses casos demonstram que a falta de conhecimento sobre as limitações da IA (assimetria de conhecimento) e a ausência de supervisão humana adequada na confecção de petições em processos judiciais, por se tratar de ato privativo dos advogados, constituem falha grave de diligência, sujeitando o profissional a multas, sanções e, em casos mais severos, à suspensão profissional.

Assim, a análise sintética dos casos apresentados – desde a Resolução CNJ nº 615/25 no Brasil, passando pela experiência controlada do Garfield.Law na Inglaterra, até as decisões judiciais sobre “alucinações” nos Estados Unidos – demonstra que o princípio do ato privativo pode se consolidar como um critério objetivo e eficaz para delimitar e nortear o uso da IA em atividades que demandam o protagonismo dos profissionais da área, inclusive a sua responsabilidade. Longe de representar uma barreira à inovação, esse princípio oferece a devida segurança jurídica (e ética) para que profissionais e suas organizações adotem essas tecnologias de forma sustentável.

Portanto, a proposta de um “princípio do ato privativo” não representa uma invenção ou uma posição pessoal, mas expressa uma construção fundamentada, baseada em entendimentos consolidados muito antes do uso de tecnologia, com um caminho para estabelecer critérios objetivos para endereçar esses questionamentos e discussões, e viabilizar o uso de novas tecnologias conforme as especificidades de cada tipo de práti-

10 Disponível em: <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/ai-hallucinations-court-papers-spell-trouble-lawyers-2025-02-18/>

ca. O que se observa em todas essas experiências é que a IA, independentemente de sua sofisticação, proporciona apoio que amplifica as capacidades profissionais, mas nunca deve substituir as prerrogativas, a responsabilidade, o discernimento e a expertise dos profissionais da área.

A verdadeira revolução não está na automação dos atos privativos, mas na potencialização da criatividade e da capacidade analítica e produtiva, permitindo que se concentre nas atividades de maior valor agregado, enquanto a tecnologia otimiza tarefas operacionais e oferece suporte qualificado à tomada de decisões. Assim, o princípio do ato privativo constitui-se não como um obstáculo ou restrição, mas como alicerce sobre o qual se pode construir uma transformação digital verdadeiramente responsável e benéfica para a prática jurídica, respeitando-se o protagonismo e a relevância do conhecimento jurídico e dos profissionais da área do Direito.



Inteligência Artificial e Inteligência Humana

Antonio C. Meyer¹

Não que a inteligência artificial também não tenha um traço de humanidade, afinal ela não surgiu do nada, “out of the blue” como diriam os americanos do norte, mas teve origem no trabalho da inteligência humana, é cria da inteligência humana, daí poderemos considerá-la, pelo menos em parte, na sua origem, como inteligência humana.

Todavia, o fato é que ela se tornou algo distinto da inteligência humana. Para alguns pensadores, nos seus estágios mais evoluídos a IA poderá representar até mesmo uma verdadeira ameaça ao seu criador, por adquirir autonomia, vontade própria e passar a agir segundo seus próprios interesses e desejos.

Será isso possível?

Como podemos imaginar esse mundo dominado por robôs? A humanidade seria preservada, mas subjugada pelo domínio dos robôs? Ou haveria uma convivência harmônica entre as “espécies”? Ou, ainda, num cenário mais radical, seriam os homens exterminados?

Talvez seja ainda muito cedo para respondermos, com segurança, a essas perguntas, mas entendo possível fazermos algumas conjecturas. Por exemplo, qual seria o interesse ou, melhor, o propósito dos robôs de exercerem dominação sobre a humanidade, se a contrapartida dessa dominação lhes acarretasse responsabilidades e deveres? Qual a vantagem de subjugar ou exterminar a humanidade, se a consequência para os robôs será assumirem os deveres e obrigações que hoje são responsabilidade dos homens, inclusive a obrigação de exercerem todas as atividades hoje exercidas pelos homens, mesmo as mais simples e corriqueiras, mas também as mais importantes, especialmente as responsabilidades pela preservação do planeta Terra?

Seguindo com as conjecturas, teriam os robôs ambições? Se a resposta for afirmativa, então certamente haverá conflito entre eles próprios pelo exercício do poder. Embora todos os robôs falem a mesma língua e tenham a mesma origem, o que poderia

1 Advogado, fundador e ex-sócio do escritório Machado Meyer Sendacz e Ópice.

nos levar à conclusão de que o diálogo e o entendimento entre eles seriam bem mais simples, mesmo assim, havendo ambições, estas possivelmente os levariam ao conflito e às guerras, com o provável extermínio da espécie. Após o que, novo ciclo de vida começaria no planeta, a partir do desenvolvimento e transformação de organismos unicelulares. Tudo começaria novamente.

Mas deixando de lado as conjecturas e voltando às questões corriqueiras da vida, a verdade é que, desde os mais antigos pensadores e filósofos, o homem procura entender e estudar suas origens, as faculdades que o diferenciam de outras espécies e o destino das civilizações. O pensamento inegavelmente está no centro desses estudos. O desejo de compreender e reproduzir o pensamento humano, criando u'a mente fora da mente humana, é uma ambição ancestral.

No século XX, essa aspiração ganha contornos científicos. Em 1950, **Alan Turing** propõe seu famoso teste, perguntando se uma máquina pode pensar. Nas décadas seguintes, o campo da IA se divide entre duas vertentes: a **IA simbólica**, baseada em regras lógicas e linguísticas, e a **IA conexionista**, inspirada no funcionamento do cérebro humano. A revolução recente, impulsionada pelo poder computacional e pelo aprendizado profundo (*deep learning*), aproximou ainda mais o desempenho das máquinas da cognição humana em certas tarefas.

Contudo, essa aproximação é mais **funcional que essencial**. A **inteligência natural** nasce da experiência consciente, da emoção, da subjetividade e da experiência vivida pelo ser humano em toda a sua existência neste planeta. Ela é fruto da interação social, da memória afetiva e do contexto cultural. Já a **inteligência artificial** é algorítmica, dedutiva e desprovida de intencionalidade e de emoção: processa dados, mas não compreende o sentido profundo deles. Sua “aprendizagem” é estatística e dependente de padrões preexistentes, enquanto a humana é criativa e capaz de romper paradigmas.

Em síntese, pode-se dizer que a IA **imita** o raciocínio humano, mas não **vive** a experiência de pensar. A diferença está no **sentido existencial da inteligência**: a humana nasce do desejo, da dúvida e da consciência de si; a artificial, da programação e da análise de dados. Enquanto uma busca o significado, a outra busca a correlação.

A ideia de u'a máquina pensante não é nova, desde **René Descartes** (1637) até **Alain Turing** (1936), vários pensadores dedicaram boa parte de seus estudos e pesquisas à investigação da possibilidade do pensamento humano ser produzido por máquinas. O termo “**Artificial Intelligence**” ganhou sentido e passou a representar esse setor do conhecimento humano a partir da Conferência de Dartmouth (1956). Desde então, e

após superar dificuldades geradas pelas limitações computacionais e de investimentos, a evolução da IA passa por várias etapas no seu desenvolvimento até nossos dias. O desenvolvimento de sistemas especializados, capazes de tomar decisões em domínios restritos, como, por exemplo, diagnósticos médicos ou configuração de hardware. Surgem, então, as **questões éticas** relacionadas à autonomia técnica versus a responsabilidade profissional do homem. Na última década do século passado e início do atual, com o desenvolvimento da internet (WWW), o acesso e a gestão de uma quantidade imensa de dados e informações (big data), o avanço dos algoritmos de machine learning e redes neurais, o computador foi capaz de derrotar o campeão mundial de xadrez Gary Kasparov (1997), marco simbólico nessa evolução da IA.

O reconhecimento de voz e imagem (Siri, Alexa e Google Assistant) e o desenvolvimento de redes neurais profundas (Deep Neural Networks) contribuem para a evolução da IA e permitem que o AlphaGo derrote o campeão mundial de Go, mostrando a força da IA em jogos de estratégia complexos (2016).

Modelos de linguagem (GPT, Claude, Gemini) tornam-se capazes de produzir textos, imagens, músicas e códigos. Em 2022, é lançado o ChatGpt, que populariza globalmente a IA generativa.

Questões relacionadas à privacidade, autoria, desinformação e ameaças à autonomia humana passam ao centro das discussões éticas. Com os avanços da IA generativa (AGI), que torna os sistemas capazes de aprender e agir de modo autônomo e criativo, aprofunda-se a discussão sobre o alinhamento da IA aos valores humanos, dando origem a várias iniciativas para a regulação ética internacional.

É inegável que a IA trouxe contribuição valiosa para a pesquisa e evolução das ciências, inclusive na área do Direito. A sua capacidade de buscar e ordenar informações e dados no vasto universo de conhecimentos acumulados ao longo da existência do homem, relacionando-os ao tema objeto da pesquisa, presta inestimável contribuição para a evolução do conhecimento humano. E tudo isso é feito em curto espaço de tempo, o que beneficia a velocidade da solução de problemas que angustiam o homem, como é o caso das pesquisas médicas que trazem solução imediata para problemas que comprometem a sua própria sobrevivência.

Na área do Direito, as questões que mais preocupam dizem respeito à confidencialidade, integridade e confiabilidade da informação, bem como a própria formação profissional das pessoas que atuam nessa área do conhecimento humano. Parece paradoxal que uma ferramenta tão útil à pesquisa possa contribuir para a mal formação dos pro-

fissionais. Na verdade, o receio é que a IA forme profissionais pouco ou nada afeitos ao raciocínio e desenvolvimento intelectual de soluções para os problemas sociais, tanto que estariam dependentes da própria IA para realizarem suas tarefas.

A confidencialidade é, de fato, uma área de grande preocupação uma vez que a IA atua em ambiente de acesso universal, que são as redes da internet, não havendo segurança plena de que informações confidenciais possam ser preservadas. Não é por outra razão que escritórios de advocacia têm se preocupado com a criação de seus próprios sistemas de IA, separados e isolados da rede mundial da internet. Já quanto à integridade e confiabilidade da informação o risco é ainda maior, uma vez que a IA generativa é capaz de gerar imagens e sons que são criados por ela, sem qualquer correspondência com a realidade, mas com incrível semelhança à realidade da vida.

Por essas razões, cabe ao homem, no exercício de sua inteligência natural e preservando os seus padrões éticos e morais, cuidar para que a sua criatura, a IA, não evolua nos seus aspectos negativos e que comprometem a própria segurança do homem, mas sim que preserve e cresça ainda mais na sua contribuição valiosa para a ciência e o bem da humanidade.

Luciano Floridi é conhecido professor de filosofia da informação e ética digital, e em suas entrevistas à imprensa faz questão de ressaltar que o homem não deve temer a máquina, mas a si próprio. Não é a máquina que ameaça o homem, mas é o homem que ameaça a si mesmo quando age sem sabedoria.

São Paulo, 20.10.2025

Legal Operations em Ação: Quando a Gestão Encontra o Direito

Fernanda Sarmento Martorelli¹

Quem ainda não ouviu falar em Legal Ops no momento atual está distante da gestão dos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Quando se fala em eficiência, dados, tecnologia, IA, o termo Legal Ops aparece sempre junto, compondo o que hoje se descreve como a nova era da gestão jurídica. Mas será que é isso mesmo? O que há de novo e de tão especial nesse termo para atrair tanta audiência?

Não é novidade que a cultura do litígio está impregnada na sociedade brasileira, especialmente nas relações de consumo. O Brasil é um dos países mais litigantes do mundo, com mais de 80 milhões de ações no judiciário brasileiro. E esse número não para de crescer. Todo ano, segundo o CNJ (Conselho Nacional de Justiça)², há um aumento de quase 10% (dez por cento) no número de demandas, na justiça estadual, e quase 30% na esfera trabalhista. Em 2024, houve uma redução no número de processos pendentes mas um aumento no número de processos iniciados.

Esses dados chamam tanta atenção que, na sua administração, são necessários quase 19.000 juízes e juízas, e quase 280.000 servidores e servidoras. A máquina judiciária brasileira é uma das maiores do mundo, com um custo de 146,5 bilhões de reais, o que representa 1,2% do PIB e 2,45% dos gastos da União, Estados, DF e Municípios.

Mas, qual a relação desses dados com o Legal Ops?

Se a máquina judiciária precisa de um alto investimento e de uma quantidade enorme de pessoas, não se pode descartar o grande volume de dados e informações que são tratados pelas partes e por advogados e advogadas, que são essenciais para a Justiça. Grandes litigantes também precisam administrar o custo/benefício dessas ações. Mas não é só: como atualmente a maioria das informações sobre os processos está em

1 Sócia de Martorelli Advogados e coordenadora do CADEP.

2 Conselho Nacional de Justiça. “Justiça em números 2025.” CNJ, 2025, <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acessado em 15 outubro 2025.

nuvem, em sistemas ou digitalizada, existe uma gama de dados que, se tratados adequadamente, podem auxiliar as partes e as sociedades de advogados a enfrentar tamanha avalanche com eficiência e sabedoria, não apenas com técnica jurídica.

Além de revelar um desafio social e econômico, a grandeza dos números do Judiciário brasileiro impõe uma necessidade de gestão para todas as partes envolvidas. Para as sociedades de advogados, especialmente aquelas que trabalham com advocacia de massa, a crescente escala da litigância significa o aumento por uma demanda de gerenciar carteiras gigantescas de processos. Nesse ramo, a tradicional prática jurídica, baseada primariamente na técnica e no conhecimento do profissional do direito, é insuficiente para navegar nessa complexidade sem um sistema de suporte robusto.

É aí que entram a tecnologia, a ciência de dados e o Legal Ops, que, na minha visão, contribui para a construção de valor nas entregas eficientes da advocacia, tanto da perspectiva dos escritórios de advocacia, como dos departamentos jurídicos. É, em especial, nesse momento, que entra a arte de integrar pessoas, processos, tecnologia e dados para construir valor em conjunto, em colaboração.

Legal Operations é o nome dado atualmente à área não necessariamente jurídica que administra, mapeia, minera e traz diversos *insights* para que o profissional do direito consiga interpretar esses dados auxiliando na técnica jurídica. É a área que busca eficiência e eficácia, seja na gestão dos processos, seja na gestão do próprio departamento jurídico e das sociedades de advogados.

É nesse ponto que o Legal Ops pode ser utilizado em todas as suas dimensões. Ele transforma a montanha de dados judiciais (sobre teses, varas, juízes, índices de sucesso, custos processuais e provisionamentos) em informação acessível. A gestão do risco jurídico, que antes era uma função reativa e pontual, tornou-se uma obrigação estratégica e preditiva.

Em outras palavras, Legal Ops permite a gestão ampliada do conhecimento jurídico associada à probabilidade e à eficiência econômica. A previsibilidade se torna mais uma aliada na parceria entre escritórios e departamentos jurídicos. Não se trata mais apenas de saber *se* vamos ganhar, mas sim de saber *quanto* custará a demanda, *quando* ela deve terminar e *qual* o cenário mais provável para a carteira como um todo. É a gestão do direito em escala.

Há um pouco mais de 15 anos, falávamos muito e paralegais e Controladoria Jurídica, que seria uma equipe composta por pessoas da área de administração de empresas ou auxiliares jurídicos que cuidavam da parte administrativa dos processos, alimentan-

do os sistemas, elaborando relatórios, agendando audiências, etc. Com o avanço da tecnologia, parte dessa atividade mais repetitiva passou a ser operada por robôs e os profissionais que ali se encontravam puderam se especializar e aprender a identificar novas formas de fazer mais com menos, trazendo mais eficiência para os escritórios.

Esse conceito foi ampliado. Legal Operations não é sobre controle de processos. É sobre colaboração à gestão. Não substitui o jurídico, amplia sua capacidade de pensar e de agir com propósito.

Para além do controle de prazos e da alimentação de sistemas, tarefas que historicamente cabiam à Controladoria Jurídica, e que hoje são crescentemente automatizadas, o Legal Operations moderno é um guarda-chuva estratégico que abrange, tipicamente, 12 dimensões de competência, conforme mapeado por organizações globais de liderança no tema, como a CLOC³.

Essas dimensões vão desde a Gestão Financeira do Jurídico (otimização de orçamentos, faturamento, precificação e modelos de remuneração), passando pela Gestão de Fornecedores (seleção e acompanhamento de escritórios parceiros, criação de honorários alternativos) e a Gestão de Conhecimento (criação de bases de dados inteligentes e modelos), até as áreas mais futuristas, como Análise de Dados e Business Intelligence e Gestão de Tecnologia. Em essência, Legal Ops é o catalisador que aplica as melhores práticas de administração de empresas ao universo jurídico, garantindo que o escritório de advocacia ou o departamento jurídico opere como uma unidade de negócios eficiente e estratégica.

No contexto das Sociedades de Advogados, a atuação de Legal Ops é vital para refinar o Modelo de Entrega de Serviços, não só nos escritórios que trabalham com volume, mas em todos os portes de sociedades. Isso envolve repensar como o trabalho é feito, estabelecendo metodologias ágeis, padronizando fluxos de trabalho (desde o *onboarding* de novos clientes até a *due diligence*) e, crucialmente, garantindo que os advogados e advogadas possam dedicar a maior parte de seu tempo àquilo que fazem de melhor: a técnica jurídica de alto valor agregado. O Legal Ops liberta o profissional do direito da burocracia, transformando-o de gestor de tarefas em estrategista legal.

Uma pesquisa recente do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação da FGV⁴ mostrou

3 CLOC Brasil, <https://legaloperations.com.br/>, Acessado em 15 de outubro 2025.

4 CEPI – FGV: <https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-mostra-que-area-de-legal-operations-cresce-no-merca->

que a adoção de Legal Operations cresceu de forma expressiva no Brasil entre 2020 e 2024. Foram ouvidas 91 organizações entre escritórios, departamentos jurídicos e *lawtechs*.

O dado ajuda a entender o contexto: a função de Legal Ops se consolida justamente onde o jurídico é desafiado a fazer mais, com menos, e com maior previsibilidade. Os números globais reforçam o mesmo movimento.

O 2024 Legal Department Operations Index, da Thomson Reuters⁵, aponta que 84% dos departamentos jurídicos têm como prioridade o controle de custos, 75% buscam simplificar fluxos com tecnologia e 79% relatam aumento de volume de demandas, mesmo sem ampliação de equipe ou de orçamento. Dois terços não aumentaram o número de advogados e mais da metade não teve incremento orçamentário. Isso mostra que a eficiência virou condição de sobrevivência.

Por outro lado, muitas empresas de tecnologia estão deturpando o sentido de Legal Ops, pois entram no mercado jurídico com o discurso de entregar ‘eficiência de ponta a ponta’. O preocupante não é a eficiência em si, mas o que se perde quando ela é tratada como produto e não como parceria.

Reduzir Legal Ops a uma mera solução tecnológica é ignorar sua dimensão mais complexa e humana. A excelência jurídica reside na capacidade de interpretar nuances, aplicar o julgamento ético e construir relacionamentos de confiança. Quando a busca por eficiência a qualquer custo leva à precarização do trabalho intelectual, ou quando a tecnologia é imposta sem a devida adaptação cultural, corre-se o risco de alienar os profissionais e comprometer a qualidade da entrega jurídica. A tecnologia deve servir a estratégia, e não ser a estratégia em si.

Eficiência não é sinônimo de desumanização. Pelo contrário. Ela nasce do equilíbrio entre quatro dimensões indissociáveis. Primeiro, Pessoas que entendem o propósito do que fazem e são capacitadas em novas habilidades de gestão. Segundo, Processos que sustentam a coerência, evitam desperdícios e traduzem o conhecimento tácito em metodologia. Terceiro, Tecnologia que apoia sem engessar, automatizando o repetitivo e permitindo foco no estratégico. E, por fim, Dados que traduzem a intuição em evidência e tornam as decisões mais inteligentes e éticas.

do-juridico-brasileiro, Acessado em 8 de outubro 2025.

5 Thomson Reuters, 2024 Legal Department Operations Index, <https://insight.thomsonreuters.com/mena/legal/resources/resource/2024-legal-department-operations-index>, Acessado em 7 de outubro 2025.

É assim que entendo Legal Operations: como uma aliança inspiradora entre método e propósito. Uma forma de garantir solidez em movimento. Trabalhar com LO é trabalhar junto, com áreas internas, com parceiros, com clientes, em uma cadeia de valor onde a gestão aprimora o Direito, e não o restringe. É escolher incluir, e não excluir.

É compreender que a verdadeira transformação do jurídico, a que honra a história e o papel das Sociedades de Advogados no Brasil, não virá de quem promete substituição, mas sim de quem constrói colaboração. Legal Operations não é uma moda passageira; é a disciplina que assegura que, na nova era da gestão jurídica, o Direito continue a ser exercido em sua máxima potência: com técnica, inteligência estratégica e, acima de tudo, com valor percebido pelo cliente.



As Questões Éticas Associadas à Nova Tecnologia

Marcia Dutra Lopes Matrone¹

Foi com muita honra que recebi a incumbência de falar sobre tema tão atual e pulsante que é a **Ética Aplicada a Nova Tecnologia**. Antes de adentrar propriamente ao tema, peço licença para registrar que atualmente estou ocupando o cargo de Vice-presidente do Primeiro Tribunal de Ética e Disciplina da OAB/SP e, junto com o Presidente, Dr. Jairo Haber, temos observado os diversos questionamentos da comunidade jurídica sobre a forma ética de uso da nova tecnologia, Inteligência Artificial (INTELLIGENCE ARTIFICIAL – AI), costumeiramente chamada de IA.

Como se sabe, e de acordo com o Paragrafo Único do artigo 154 do Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB “Todas as matérias relacionadas à Ética do advogado, as infrações e sanções disciplinar são regulamentadas pelo Código de Ética e Disciplina”. Em São Paulo, cabe ao Tribunal de Ética e Disciplina orientar e aconselhar a respeito da ética profissional (art.134 do Regimento Interno da Turma de Ética Profissional), e compete a Primeira Turma – Deontologia – denominada Turma de Ética Profissional – responder consultas, em tese, que forem formuladas, orientando e aconselhando os inscritos na Ordem (§ 3º, do art. 136).

Feitas as considerações gerais, vamos ao tema em si.

Em primeiro lugar, é necessário reconhecer que a Inteligência Artificial constitui ferramenta valiosa, já incorporada pela advocacia em diferentes graus, a depender da estrutura do escritório e dos recursos disponíveis para investimento em tecnologia. Trata-se de transformação significativa e desafiadora. Bem utilizada, a IA pode auxiliar os profissionais a executar tarefas rotineiras que antes consumiam tempo precioso do advogado. Entretanto, o uso dessa ferramenta deve sempre observar os **princípios basilares da advocacia**.

A **Ética Profissional** deve ser interpretada à luz dos princípios da **probidade, lealdade e boa-fé**, pois são eles que conferem a advocacia não apenas prerrogativas,

1 Lopes da Silva & Associados – Sociedade de Advogados e relatora do CADEP.

mas também credibilidade social e autoridade moral.

Cumpra lembrar que a **advocacia** foi consagrada pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 133, como **função essencial à administração da Justiça**. A chamada Carta Cidadã, ao incluir a profissão no texto constitucional, reconheceu a advocacia como verdadeiro **múnus público**, impondo ao advogado a obrigação de observar normas e condutas éticas. Essa postura garante a todos os cidadãos o acesso a justiça e fortalece o prestígio da classe.

O **Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil** (Lei nº 8.906/1994), dispõe sobre os instrumentos de atuação profissional e, em seu artigo 33, é categórico: “O advogado obriga-se a cumprir rigorosamente os deveres consignados no Código de Ética e Disciplina”. O parágrafo único do mesmo artigo complementa, determinando que o advogado deve portar-se, perante a comunidade, clientes e colegas, com urbanidade e respeito mútuos.

Assim, conforme dispõem o artigo 1º do Código de Ética e Disciplina:

Artigo 1º, “O exercício da advocacia exige conduta compatível com os preceitos deste Código, do Estatuto, do Regulamento Geral, dos Provimentos e com os princípios da moral individual, social e profissional”.

142

Importante destacar que, **desafortunadamente, o uso da Inteligência Artificial vem ocasionando estragos consideráveis no meio jurídico**, tanto por parte de advogados quanto por órgãos e entes públicos, ocasionando casos desastrosos, como tem a imprensa noticiado.

A título de exemplo, cita-se o caso em que a **trabalhadora foi condenada pelo TRT-2 a litigância de má-fé por utilizar, em seu recurso, julgados inexistentes, supostamente atribuídos a um desembargador do TRT da 3ª região**. Questionada sobre a inconsistência, a parte alegou que não percebeu que a jurisprudência apresentada havia sido “inventada” pela Inteligência Artificial.

O relator ao constatar as inverdades constantes do recurso, concluiu que a advogada elaborou a peça com a nítida intenção de “convencer o Juiz que outros Tribunais entendiam da exata forma como alegou em seu recurso”. Ressaltou, ainda, que cabia à profissional conferir previamente os termos da petição, pois a **responsabilidade pelos atos processuais recai sobre a parte e seu patrono**.

Nas palavras do magistrado “Não é minimamente razoável atribuir culpa à inteli-

gência artificial quando esta depende de comandos de seres humanos (...) A utilização de ferramentas de IA não exime a parte de sua responsabilidade pelo conteúdo apresentado”.

Com base neste entendimento a turma rejeitou todos os pedidos da reclamante e **aplicou multa correspondente a 5% do valor da causa**, com fundamento no artigo 793-B, incisos II e V, da CLT, por faltar com a verdade e agir de forma temerária. (fonte: Migalhas, 18/08/2025, TRT da 2ª R – disponível em link) (<https://www.migalhas.com.br/quentes/440383/trt-2-multa-trabalhadora-por-usar-julgados-inexistentes-feitos-por-ia>).

Outro exemplo, amplamente noticiado, destacou a “**Irresponsabilidade no uso de Leis e jurisprudência inventadas**”. Neste caso, o advogado foi multado pelo uso indiscriminado da inteligência artificial, sendo reconhecida a litigância de má-fé e ofensa à dignidade da Justiça, diante da apresentação de petições com conteúdo jurídico inverídico.

O caso ocorreu na 2ª vara Federal de Londrina/PR, Processo: 1001467-35.2024.5.02.04670. O Advogado foi condenado ao pagamento de 20 salários-mínimos por apresentar manifestações processuais contendo artigos de lei inexistentes e jurisprudência inverídica, todos gerados por inteligência artificial. O juiz foi categórico ao afirmar: “*A responsabilidade pelos atos processuais praticados é de quem os pratica e não da ferramenta utilizada. A utilização de ferramentas de inteligência artificial não exime a parte de sua responsabilidade pelo conteúdo apresentado.*”.

143

Em outro episódio, verificou-se que **a IA utilizada chegou a inventar 43 jurisprudências, citou desembargadores inexistentes e destacou processos com numeração claramente fictícias**. O colegiado, diante desse cenário, concluiu: “*Nem um único julgado do STJ e do STF dentre os mencionados, são fidedignos. Ou seja, o recurso todo foi feito com o uso de IA com a finalidade de induzir o colegiado em erro ou fazer troca. Nenhuma hipótese é boa ou justificável.*” A decisão acrescentou que **o recurso foi produzido de forma totalmente inadequada e, portanto, “imprestável, não havendo como ser conhecido”**.

O tribunal também fez severas críticas à conduta da defesa, classificando a peça como “**balbúrdia textual**”, ressaltando que apenas advogados, e não aplicativos de inteligência artificial, detêm capacidade postulatória. Em suas palavras: “***Ainda não chegamos ao ponto de conceder tal benefício a sistemas computacionais... O advogado tem obrigação de, no mínimo, revisar as peças feitas com o uso dessas ferramentas. E a razão da obrigatoriedade dessa revisão é simples: o Poder Judiciário não está brincando de julgar recursos***”. Em relação ao pedido de fixação dos honorários advocatícios, foi igualmente incisivo: “*Noutro giro, IA também não faz jus aos mesmos.*” (Processo:

0002062-61.2025.8.16.0019).

Esse cenário tem suscitado debates amplos sobre o uso de ferramentas digitais, em especial nos escritórios que atuam na chamada “advocacia de massa”. Trata-se de uma prática necessária, voltada para a defesa de clientes que, em razão do mercado que atuam, enfrentam grande volume de demandas judiciais, sobretudo ligadas ao direito do consumidor.

Por outro lado, também se destaca o papel do profissional que atua em nome do consumidor, frequentemente diante de pleitos justos e indispensáveis para contestar práticas ilícitas reiteradas dos órgãos públicos e empresas prestadores de serviços.

A advocacia de massa não pode ser criminalizada, pois desempenha papel essencial a Justiça. Qualquer tentativa de tratá-la como ilícita afrontaria diretamente o artigo 133 da Constituição Federal, que assegura a indispensabilidade da advocacia à administração da Justiça.

Contudo, é preciso reconhecer que, em paralelo ao exercício legítimo dessa modalidade, existem profissionais sem escrúpulos que exploram a vulnerabilidade de pessoas desavisadas e simples. Muitas vezes, convencem-nas que possuem direitos a serem perseguido e propõe inúmeras ações idênticas, frequentemente desprovida de fundamento jurídico. Nessas situações, a busca não é pela efetiva tutela de direitos, mas unicamente pela percepção de honorários. Abusa-se do direito de litigar com o ajuizamento de demandas padronizadas, petições genéricas e estratégias voltadas a obtenção de acordos indevidos. Tal prática configura a chamada litigância predatória, marcada por indícios de captação irregular de clientela e pela produção em série de litígios, em detrimento da solução individualizada de conflitos.

Com o objetivo de enfrentar esse problema, o Conselho Nacional de Justiça aprovou em outubro de 2024, um Ato Normativo que estabeleceu medidas para identificar e prevenir a litigância predatória no âmbito do Judiciário. Entre as medidas, destaca-se a tiragem de petições iniciais, o que exigiu o desenvolvimento de sistemas de inteligência de dados, voltados a detecção de padrões abusivos de litígios. O tema, inclusive, foi amplamente debatido na sessão de agosto no Tribunal de Ética, ocasião que o relator, Dr. Joao Carlos Rizolli, com a revisão do Dr. Paulo de Tarso Andrade Bastos e sob a presidência do Dr. Jairo Haber (processo 25.0886.2025.008860-2), proferiu um voto que se tornou referência, descrito como verdadeira aula magna sobre o tema (site oab/tribunal de ética e disciplina/ ementário/tribunal de ética profissional/ 2025 / litigância predatória).

É importante destacar que o mau uso de ferramentas tecnológicas e processuais

não se restringe a advocatícia. Trata-se de um risco mais amplo, que também alcança o próprio Poder Judiciário e os entes público. Tanto é assim, que em 18 de fevereiro de 2025, o Conselho Nacional de Justiça aprovou o Ato Normativo 0000563-47.2025.2.00.0000, que originou a Resolução 615, a qual atualizou a Resolução CNJ 332/2020, estabelecendo diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções desenvolvidas com recursos de inteligência artificial no Poder Judiciário. A norma reforça que o uso dessas ferramentas deve ocorrer de forma ética e segura, sem comprometer direitos fundamentais, o devido processo legal e a autonomia das decisões judiciais. Além disso, determina a existência de mecanismos de fiscalização e supervisão humana, de modo a garantir que a tecnologia seja instrumento de apoio, e não substituto da análise crítica e da responsabilidade decisória.

A OAB Nacional acompanhou de perto o preparo e a elaboração da nova Resolução do Conselho Nacional de Justiça, e o Presidente, Beto Simonetti foi categórico ao afirmar que *“O uso da inteligência artificial no Judiciário deve ser uma ferramenta de apoio, jamais um substituto da atuação humana. Essa regulamentação assegura que a tecnologia seja empregada com transparência, responsabilidade e respeito aos direitos fundamentais”* (site OAB).

Apesar desse cuidado, já se tem notícia de caso concreto envolvendo o mau uso da Inteligência Artificial no Judiciário (Processo: 0000482-30.2024.2.00.08100). A Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Maranhão instaurou sindicância para apurar a conduta do juiz titular da 2ª Vara de Balsas/MA, acusado de utilizar indevidamente a ferramenta. Foram constatadas falhas graves em sentenças proferidas sem fundamentação ou baseadas em precedentes inexistentes, o que gerou insegurança jurídica e comprometeu a credibilidade do Poder Judiciário. Outro aspecto que chamou a atenção foi o salto de produtividade do magistrado, que passou de uma média mensal de 80 (oitenta) sentenças para 969 (novecentos e sessenta e nove) apenas no mês de agosto.

É inegável que uma sentença elaborada diretamente por inteligência artificial afronta diversos princípios constitucionais. Entre eles, destaca-se o artigo 5ª, LIII, da Constituição Federal, segundo a qual ***“ninguém será processado nem sentenciado senão pela autoridade competente”***.

Fica evidente, portanto, que o uso da inteligência artificial deve ocorrer de forma ética e complementar, jamais substitutiva da atuação humana, sob pena de configurar prática antiética e inconstitucional.

Convém lembrar, ainda, que o Código de Ética da Magistratura Nacional prevê, em seus artigos 15 a 19, o dever de integridade pessoal e profissional do juiz. Do mesmo

modo, o Estatuto da Magistratura (Lei Complementar 35/79) estabelece no seu artigo 35, inciso VIII, que o magistrado deve “*manter conduta irrepreensível na vida pública e particular*” (artigo 35, inciso VIII), sob pena de incidir nas sanções disciplinares previstas no artigo 42 do diploma legal.

Outro caso que chamou atenção foi a conduta de uma Juíza recém-empossada, demitida após a investigação comprovar que utilizou decisões idênticas em cerca de dois mil processos, com o objetivo de aumentar artificialmente sua produtividade. O fato ocorreu na Comarca de Cachoeira do Sul, Rio Grande do Sul, e resultou na instauração de Processo Administrativo Disciplinar. A irregularidade foi confirmada e culminou na demissão da magistrada. O processo, entretanto, encontra-se em fase recursal, com o pedido de revisão disciplinar, na qual a defesa sustenta que a juíza teria assumido a vara com elevado passivo processual – argumento que, contudo, não justifica a adoção de conduta manifestamente antiética.

Diante de todos esses exemplos, a conclusão é clara: a inteligência artificial deve ser utilizada como ferramenta de apoio, destinada a facilitar a atuação dos jurisdicionados, advogados e órgãos públicos, mas jamais poderá substituir o papel humano do advogado e o magistrado. Esses profissionais carregam a responsabilidade ética e jurídica de zelar pelo devido processo legal e pela credibilidade do sistema de Justiça, preservando, assim, a tão almejada justiça social.

Tomo a liberdade de propor uma reflexão sobre **o uso ético da inteligência artificial na advocacia**:

O avanço da tecnologia e incorporação da inteligência artificial nos escritórios de advocacia representam, sem dúvida, uma revolução no modo de produzir conhecimento jurídico e gerir processos. Contudo, a adoção dessas ferramentas deve ser sempre acompanhada de rigor ético e responsabilidade profissional, sob pena de comprometer direitos, gerar insegurança jurídica e ferir a credibilidade da advocacia.

Deve a IA ser uma ferramenta de apoio, e nunca um substituto do trabalho humano. Advogados permanecem integralmente responsáveis pelo conteúdo das peças processuais, independentemente de terem utilizado sistemas computacionais para sua elaboração.

A responsabilidade ética e jurídica recai sobre o profissional, cabendo-lhe conferir,

verificar e, se necessário, corrigir todo o material antes de protocolar ou apresentar ao Judiciário. A falta de verificação e diligência pode caracterizar litigância de má-fé, ofensa a dignidade da Justiça e até resultar em sanções disciplinares ou financeiras.

A ética profissional exige lealdade, boa-fé e probidade, princípios que não podem ser relativizados pelo uso da tecnologia.

O profissional que utiliza essas ferramentas com diligência e transparência, não apenas preserva a credibilidade da advocacia, mas contribui para um sistema judicial mais eficiente, seguro e confiável, alinhado com a justiça social e o interesse público.



A Responsabilidade Profissional em Face dos Desafios do Mercado

Marcelo Augustus Vaz Lobato¹

O discurso dominante é que precisamos nos adaptar: trabalhar mais rápido, entregar com previsibilidade de custo, automatizar o que for possível, atuar em escala e operar com lógica empresarial. Esse discurso tem fundamento, mas até certo ponto.

A advocacia mudou, e não apenas porque ficamos mais digitais: mudou a forma como o cliente se relaciona conosco, como organizamos o trabalho e como somos cobrados pelo resultado.

É nesse contexto que surgem vetores apresentados como evolução “natural do mercado”, mas que, se aceitos sem discernimento, afetam valores estruturantes da atuação da advocacia nas relações republicanas, democráticas e negociais. Não se trata de encarar qualquer desafio como ameaça, e sim de medir seus efeitos sobre três pilares que são irremovíveis da atividade advocatícia: essencialidade, pessoalidade e independência.

O advogado é indispensável à administração da justiça. Essa afirmação constitucional (CF/88, Art. 133) não é um elogio corporativo, mas um desenho institucional: pressupõe a presença de um advogado que atue tecnicamente e de forma independente. Por isso a advocacia não deve ser reduzida a mera atividade econômica; ela é reconhecida como função essencial de equilíbrio e contenção de forças.

Essa escolha constitucional nos impõe uma forma própria de responsabilidade: não respondemos apenas ao cliente que contrata honorários (inclusive pessoal e ilimitadamente), mas também ao próprio sistema jurídico-democrático, que depende da nossa atuação qualificada para sua legitimidade. Essa função pública, ainda que exercida em caráter privado, não se esgota numa relação puramente comercial.

Daí decorre a pessoalidade: os sócios (e o titular da sociedade unipessoal de advocacia) respondem de forma subsidiária e ilimitada pelos danos causados ao cliente, por ação ou omissão no exercício profissional (Estatuto da Advocacia e da OAB, Lei nº 8.906/1994, art. 17). Por mais que a advocacia se organize em sociedade como pessoa

1 Sócio de Silveira, Athias, Soriano de Mello, Bentes & Lobato – Advogados e vice presidente do CESA PI/MA.

jurídica, a responsabilidade final continua sendo pessoal: nenhum arranjo interno ou organograma afasta o fato de que sempre existe alguém que assina, orienta e conduz, e esse alguém responde.

A lei veda que a sociedade de advogados assuma forma ou características de sociedade empresária, use denominação de fantasia típica de mercado, atue em atividade estranha à advocacia ou admita sócio que não seja advogado inscrito. A razão é clara: preservar independência técnica e impedir captura econômica externa

A partir desse quadro, vale mencionar alguns movimentos recentes relativos à organização e ao exercício da advocacia, incluindo a forma como se compreende a sua essencialidade constitucional.

A reforma tributária garantiu uma redução da carga aplicável às sociedades de profissões regulamentadas, apesar de que poderia, no caso da advocacia, ser claramente considerada sua essencialidade para uma redução em regime específico de tributação, pelo que qualquer pressão econômica se afasta da lógica de preservação constitucional.

Some-se a isso o debate sobre tributar a distribuição de resultados das sociedades de advogados como se fosse lucro empresarial comum, num modelo de volume e escala típico de atividade mercantil, mas ignorando dois dados estruturais: a essencialidade correlata à responsabilidade exclusiva e pessoal do profissional; e o maior custo da atividade é a própria força de trabalho intelectual dos advogados e sócios, já tributada na origem e que não gera crédito compensável.

Recentemente o Conselho Pleno da OAB precisou reafirmar a norma que veda a constituição de cooperativa de advogados². A proposição ignora não apenas que já temos modelo próprio como a inadequação da forma cooperativista. Conforme sustenta Stanley Frasão³, isso tenderia a diluir a responsabilidade individual do advogado, mercantilizar a prestação jurídica e aproximar a advocacia de uma estrutura empresarial voltada à intermediação de mão de obra, que não se submete ao mesmo regime disciplinar.

2 Ordem dos Advogados do Brasil. **OAB mantém norma que veda a constituição de sociedade de advogados na forma de cooperativa**. OAB Notícias, 20 out. 2025. Disponível em: oab.org.br/noticia/63544/oab-mantem-norma-que-veda-a-constituicao-de-sociedade-de-advogados-na-forma-de-cooperativa

3 Frasão, Stanley Martins. **Defesa da manutenção do modelo societário exclusivo na advocacia: um alerta contra a extensão às cooperativas**. Migalhas – Migalhas de Peso, 2 set. 2025. Atualizado em 1 set. 2025. Disponível em: maismigalhas.com.br/depeso/439025/modelo-societario-exclusivo-na-advocacia-alerta-contracooperativas

Na mesma medida, é o projeto de lei que pretende se arrumar ao modelo de consórcio⁴, assim como a tentativa de se permitir a entrada de bacharéis em direito (e até de outros profissionais) na estrutura societária de escritórios de advocacia, sob o argumento de especialização e ganho de competitividade.

Ainda que se prometa que tais sócios externos não praticariam atos privativos nem administrariam formalmente a sociedade, o efeito concreto aponta noutra direção: influência societária estranha à advocacia, sob orientação estratégica e econômica compartilhada com quem não está submetido ao regime ético, disciplinar e de responsabilidade pessoal. Em última análise, a ressalva por eficiência significa, na prática, perda de independência.

A defesa do modelo societário e associativo da advocacia não é mero corporativismo. A Lei nº 8.906/1994 (art. 15, §§ 10 e 11) e o Provimento nº 169/2015 do Conselho Federal da OAB reconhecem e disciplinam o contrato de associação entre advogados e sociedades de advogados como forma legítima de cooperação profissional.

Trata-se de vínculo de natureza civil, não trabalhista: há coordenação técnica e partilha de resultados, mas não há subordinação típica de emprego. A premissa é clara: o trabalho continua sendo pessoal, a assinatura continua tendo autor e a responsabilidade continua sendo do advogado, que responde ética e civilmente pelo que faz. É um modelo próprio da advocacia, que permite atuação conjunta e ganho de escala sem quebrar os pilares de essencialidade, pessoalidade e independência.

Esse modelo tem respaldo constitucional. O STF, ao julgar a ADPF 324 e fixar a Tese do Tema 725 de Repercussão Geral, reconheceu a organização do trabalho em formatos que não se confundem com o vínculo celetista clássico. Esse entendimento consolida a legitimidade do contrato de associação e da sociedade de advogados como formas próprias de exercício profissional regulado pela Ordem dos Advogados do Brasil.

Adaptar-se é inevitável e, sem dúvida, uma qualidade competitiva necessária em face dos desafios de mercado. Mas essa adaptação não pode custar a essência que justifica a atividade profissional da advocacia. É preciso afastar, sob qualquer pretexto, perspectivas que mercantilizam a advocacia, diluem a responsabilidade individual e relativizam a independência técnica. Preservar esses elementos é preservar aquilo que nos dá legitimidade constitucional e sustenta a confiança profissional, que não foi construída artificialmente, mas historicamente reconhecida.

4 <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2209314>



As Formas de Organização Profissional e as Novas Tendências

Tatiana Marques Adoglio¹

A organização do Estado compreende mecanismos de fiscalização e estruturação da sociedade, a fim de evitar desordem e conflitos que podem comprometer a estabilidade institucional e a preservação da ordem social e jurídica. Uma das consequências deste encargo é a consolidação da atividade advocatícia como múnus público, sendo “indispensável à administração da justiça”, como disposto na Carta Magna².

O mesmo dispositivo prevê que o advogado, pessoa física que exerce a atividade advocatícia, é “inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão”, demonstrando que detêm certo poder e discricionariedade para agir em prol da manutenção do estado de direito, sem preocupações de ordem política ou moral, desde que nos limites da lei.

O Estatuto da Advocacia e da OAB, que é Lei Federal, também caracteriza a atividade advocatícia como um serviço público, esclarecendo que o advogado exerce uma função social³.

Sua atividade se pauta, primordialmente, no exercício individual da profissão, por meio de procuração outorgada pelo representado para que postule em seu nome perante terceiros⁴.

Diante da modernização do setor empresarial, democratização do ambiente profissional e da crescente inovação tecnológica, tornou-se complexo exercer a advocacia de maneira individual, motivo pelo qual o advogado passou a se valer de outros colaboradores para organizar sua forma de trabalho.

153

1 Sória de Gonçalves e Adoglio Sociedade de Advogados e relatora do CADEP.

2 Art. 133 da Constituição Federal.

3 §1º do Art. 2º da Lei 8.906/1997 (Estatuto da Advocacia e da OAB).

4 Art. 5º da Lei 8.906/1997 (Estatuto da Advocacia e da OAB).

A promoção de um ambiente econômico mais dinâmico, livre e democrático também passou a exigir uma multidisciplinariedade de atendimento ao cliente, obrigando o advogado a expandir sua organização para contemplar outros profissionais para melhor atender seus clientes.

Essa transformação deixou de representar uma mera modernização da prática advocatícia, passando a configurar uma necessidade estratégica de adaptação às novas exigências do mercado diante da preferência dos clientes por estruturas jurídicas com atendimento mais diversificado, amplo e organizado. Com isso, os modelos individuais de exercício da advocacia passaram a revelar limitações, tornando-se progressivamente obsoletos.

Assim, além da inerente necessidade de estudo e qualificação técnica capacitativa para melhor atendimento do cliente em determinada área de atuação, o advogado se viu obrigado a instituir uma melhor organização dos serviços jurídicos postos à disposição da sociedade.

Esta melhor organização profissional se dá por meio dos mais variados modelos, que trazem grandes discussões sobre validade, moralidade e limites éticos para sua prática, conforme veremos mais adiante.

O exercício da advocacia parte, como vimos, de um trabalho individual e pessoal, representado pelo mandado outorgado pelo cidadão, pessoa física ou jurídica, interessado na sua defesa por meio de um profissional técnico e habilitado para a defesa dos seus interesses.

Inicialmente este trabalho se dava única e exclusivamente de **forma autônoma**, figura jurídica ainda existente, caracterizada pelo profissional liberal sem vinculação com nenhuma pessoa jurídica e sem carteira de trabalho ou vínculo trabalhista.

As necessidades mencionadas anteriormente, no entanto, não foram as únicas responsáveis pela busca de novas formas do advogado exercer sua atividade. A necessidade de uma gestão financeira mais eficiente também desempenhou papel relevante, especialmente diante da elevada carga tributária incidente sobre o profissional autônomo, que inclui, por exemplo, a alíquota de 27,5% de imposto de renda sobre os valores faturados.

O exercício da advocacia também pode ocorrer por meio da contratação do profissional como **empregado**, nos termos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT – Decreto-Lei nº 5.452/1943), para atuação, por exemplo, em departamentos jurídicos internos de empresas.

Nessa modalidade, o advogado está sujeito ao regime tributário aplicável aos em-

pregados registrados, desempenhando suas funções com subordinação e pessoalidade, podendo haver ou não cláusula de exclusividade.

O exercício da atividade advocatícia nestes dois formatos – **advogado autônomo e advogado empregado** – também contava com a possibilidade de constituição de uma **sociedade civil uniprofissional de prestação de serviços advocatícios**, nos termos do Código Civil de 1916.

No entanto, somente com a promulgação da Lei 8.906/1994, “Estatuto da Advocacia e da OAB”, é que a figura da “sociedade civil de prestação de serviço de advocacia” foi normatizada⁵.

Esta nomenclatura estava em consonância com o Art. 16, inciso I do Código Civil de 1916, mas com a promulgação do novo Código Civil de 2002, a **sociedade de advogados** passou a ser chamada de “sociedade simples”, excepcionalizada pelo §1º do Art. 966 e disciplinada pelos artigos 997 e seguintes do referido diploma legal.

O interesse na migração da figura do **advogado autônomo** ou do **advogado empregado** para o regime societário, por meio da criação de uma **sociedade de advogados**, se deu por diversas razões: melhor organização dos trabalhos dos profissionais com atuações multidisciplinares, suporte de colaboradores não advogados, bem como pelo benefício tributário concedido às pessoas jurídicas, que por meio do regime de tributação do lucro presumido, poderiam recolher menos impostos do que aqueles exigidos nas outras modalidades.

Atualmente, as **sociedades de advogados** também podem se valer da tributação pelo do regime do simples nacional, o que trouxe ainda mais benefícios para a escolha desta modalidade para o exercício da advocacia⁶.

Já os clientes pessoa jurídicas, que contratavam o advogado interno como empregado, por exemplo, a contratação de uma sociedade de advogados em substituição à esta figura passou a ser uma opção mais benéfica, tanto pela redução dos encargos trabalhistas como pela terceirização da gestão do trabalho destes profissionais.

Além disso, as empresas passaram a contar com uma variedade de profissionais nas mais diversas áreas do direito, pulverizando seu risco e lhe trazendo mais benefício técnico. Estas **sociedades de advogados**, muitas vezes, passaram a funcionar como um

5 Art. 15 da Lei 8.906/1997 (Estatuto da Advocacia e da OAB).

6 Lei Complementar 123/2006 alterada pela Lei Complementar 147/14.

jurídico interno das empresas, formalizadas por meio de contrato de prestação de serviços advocatícios entre o cliente pessoa jurídica e aquela sociedade de advogados.

Ela era, a princípio, constituída por mais de um advogado e exercia a atividade advocatícia por meio de diversas formas, a depender da sua área de atuação, estrutura organizacional e planejamento financeiro.

Para contar com mais advogados para a consecução do seu objeto social, a sociedade poderia contratar **advogados empregados** pelo regime CLT, angariar novos **sócios patrimoniais** ou promover a integração de **sócios de serviço** no seu quadro societário.

A figura do advogado empregado, regido pela CLT, permanece como uma relevante modalidade de exercício da advocacia. Inicialmente vinculado às empresas para atuação em seus departamentos jurídicos internos, passou também a ser contratado por sociedades de advogados para atender a seus diversos clientes, observando os requisitos legais de pessoalidade e subordinação, prestando seus serviços de forma exclusividade ou não, a depender do formato contratado.

O **sócio de serviço** representa uma figura intermediária entre o sócio patrimonial, que aporta capital, e o advogado empregado, que atua sob subordinação. Trata-se de uma modalidade societária na qual a contribuição se dá por meio da prestação de serviços sem vínculo empregatício ou aporte financeiro.

Esta figura é comumente desconhecida dos operadores do direito e já foi confundida com uma estratégia para fraudar a legislação trabalhista, mas a jurisprudência tem se consolidado no sentido de sua legalidade, desde que o sócio de serviço tenha se tornado sócio por sua contribuição em serviços advocatícios e não os exerça sem subordinação e controle de jornada, características que podem apontar para uma relação empregatícia.

Há ainda, a possibilidade de a sociedade ser composta por diferentes **classes de sócios de serviço**, a depender de suas qualidades pessoais, como senioridade, áreas de atuação, capacidade de prospecção de cliente, faturamento, gestão de pessoas etc. A contribuição do sócio de serviço, portanto, é uma contribuição personalíssima, não passível de cessão, sendo extinta com sua retirada, morte ou exclusão.

Na ocasião da regulamentação da sociedade de advogados, só era possível constituir esta pessoa jurídica por meio de, no mínimo, dois advogados. Esta forma de exercício da advocacia permanece até hoje, mas com a alteração do Estatuto da OAB por meio da Lei n.º 13.247/2016, foi autorizada a “**sociedade unipessoal de advocacia**”, de forma que se tornou possível a constituição de uma sociedade de advocacia com apenas um advogado como sócio.

Mesmo se organizando por meio de todos os formatos postos à disposição, as novas complexidades do mercado de trabalho fizeram com que as sociedades de advocacia vivessem grandes dilemas organizacionais para a perpetuação de sua atividade.

O aumento do número de advogados e a concorrência de mercado tornou a discreta necessidade de evolução em uma exigência estratégica de sobrevivência. Tornou-se fundamental oferecer aos clientes serviços mais abrangentes e estruturados, o que obrigou as sociedades de advocacia a buscar outros profissionais para compor a sua estrutura, refletindo em aumento do custo financeiro.

Surge, então, a aplicação de uma figura já regulamentada, mas de pouca utilização: a “**associação entre advogados**”. Nesta modalidade de trabalho, a princípio, o “Contrato de Associação” contemplava uma sociedade de advogados de um lado e um advogado autônomo do outro, “sem vínculo de emprego, para participação nos resultados”⁷.

Esta possibilidade de associação era prevista, inicialmente, no “Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB”, promulgado pelo Conselho Federal da OAB em 1994, mesmo ano da edição da lei que normatizou as sociedades de advogados, Estatuto da Advocacia e da OAB, Lei n.º 8.906/94.

Apesar de sua previsão normativa, a utilização dessa modalidade sempre foi objeto de controvérsia e resistência, ensejando autuações do Ministério Público do Trabalho e da Justiça Trabalhista, sob o fundamento de que se tratava de uma figura que visava fraudar as relações empregatícias.

O Conselho Federal da OAB, por sua vez, promulgou o Provimento 169/2015 para permitir que o advogado pudesse “participar de uma ou mais sociedades de advogados, mantendo sua autonomia profissional, sem subordinação ou controle de jornada e sem qualquer outro vínculo, inclusive empregatício”, buscando afastar qualquer entendimento que pudesse desconfigurar esta espécie de contratação.

No entanto, manteve-se a controvérsia das questões trabalhistas e fiscais relacionadas a uma espécie de contrato disposto, apenas, em regulamentos e provimentos do Conselho federal da OAB.

Ainda assim, a utilização da **associação entre advogados e sociedades de advocacia** sempre esteve em crescimento, tendo crescido ainda mais após a criação da **sociedade individual de advocacia**.

Verificou-se uma migração expressiva daqueles contratos firmados entre uma so-

7 Art. 39 do Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB.

cidade de advogados e um advogado autônomo para novos formatos, firmando-se **associações entre duas sociedades de advocacia** e não mais com um advogado autônomo como advogado associado.

A tributação desta parceria, no entanto, passou a ser alvo de fiscalização pela Receita Federal e gerou preocupações entre as sociedades que se associavam para melhor prestar seus serviços aos clientes, unindo conhecimento, know-how e às vezes espaço físico, apenas para prestar um atendimento mais personalizado e multidisciplinar ao cliente, sem necessariamente aumento do custo.

Após grandes debates e discussões, a Lei n.º 14.365/2022 alterou o Estatuto da Advocacia da OAB para **tornar a associação entre advogados uma figura legal** e não mais proveniente de meros regulamentos e provimentos do Conselho Federal da OAB, buscando evitar impugnações na esfera trabalhista e fiscal.

A pactuação deste tipo de associação manteve a necessidade de “contrato próprio, que poderá ser de caráter geral ou restringir-se a determinada causa ou trabalho”⁸, “sem que estejam presentes os requisitos legais de vínculo empregatício, para prestação de serviços e participação nos resultados”⁹.

Da mesma forma manteve-se a liberdade de pactuação das “condições para o desempenho da atividade advocatícia” e estipulação livre dos “critérios para a partilha dos resultados dela decorrentes”¹⁰.

Com relação à tributação, que antes sofria um impacto duplo ao exigir o recolhimento dos impostos pelo escritório que faturava o cliente e outro recolhimento pelo escritório ou advogado que recebia eventual repasse pela prestação conjunta dos serviços, a alteração da lei trouxe a possibilidade de tributação única, ao prever que “A sociedade de advogados e a sociedade unipessoal de advocacia deverão recolher seus tributos sobre a parcela da receita que efetivamente lhes couber, com a exclusão da receita que for transferida a outros advogados ou a sociedades que atuem em forma de parceria para o atendimento do cliente.”¹¹

8 Art. 17-B da Lei 8.906/1997 (Estatuto da Advocacia e da OAB).

9 Art. 17-A da Lei 8.906/1997 (Estatuto da Advocacia e da OAB).

10 Parágrafo único do Art. 17-B da Lei 8.906/1997 (Estatuto da Advocacia e da OAB).

11 Parágrafo 9º do Art. 15 da Lei 8.906/1997 (Estatuto da Advocacia e da OAB).

A Receita Federal, por sua vez, já se pronunciou sobre a regularidade desta forma de tributação com relação à apuração do Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) pelo regime do lucro presumido, dispondo que “a sociedade de advogados poderá reconhecer como receita bruta própria apenas a parcela dos honorários que lhe couber, conforme estipulado em contrato previamente firmado. O valor repassado ao parceiro indicante poderá ser desconsiderado, desde que observadas as disposições da legislação tributária vigente e as normas estabelecidas pelo conselho profissional acerca dessa modalidade de parceria.”¹²

Por fim, há duas novas tendências de organização profissional que estão em voga: a “**Cooperativa de Advocacia**” e o “**Consórcio entre Sociedades de Advocacia**”.

A proposição que visa autorizar os advogados a se organizar sob a forma de “Cooperativa de Advocacia” foi recusada pelo pleno do Conselho Federal da OAB em outubro de 2025, mas até o momento da elaboração deste artigo, não foi possível analisar os fundamentos que embasaram a decisão do colegiado.

No entanto, presume-se que a negativa se deu pela incompatibilidade dos princípios gerais que regem as sociedades de advocacia com a natureza jurídica das cooperativas, como a natureza personalíssima da atividade, a responsabilidade ilimitada e a ética profissional.

Há, ainda, um projeto de lei que pretende acrescentar dispositivos ao Estatuto da Advocacia e da OAB para criar a “Sociedade Cooperativa de Advogados”, cujo último andamento é o parecer do relator, Dep. Rubens Pereira Júnior (PT-MA), pela constitucionalidade, juridicidade, técnica legislativa e, no mérito, pela aprovação deste, datado de junho de 2025.¹³

Já o “Consórcio entre Sociedades de Advocacia” foi aprovado na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania – CCJ da Câmara dos Deputados no dia 14 de outubro de 2025, permitindo a formação de consórcios entre sociedades de advogados para prestação de serviços jurídicos, delimitando o âmbito de atuação e as responsabilidades de cada parte.¹⁴

Segundo o relator do PL, deputado Roberto Duarte, “A criação de consórcios re-

12 SOLUÇÃO DE CONSULTA Nº 161, DE 8 DE SETEMBRO DE 2025.

13 PL 2424/2023.

14 PL 3716/2019.

gulados facilitará parcerias transparentes, delimitando responsabilidades e reduzindo custos para os clientes, ao mesmo tempo em que fortalece o controle ético exercido pela OAB.”

Há defensores e opositores da possibilidade da prestação de serviços advocatícios por meio desta modalidade. Alguns entendem que o consórcio está previsto em lei que regula a atividade empresária, o que seria proibitivo em se tratando de atividade advocatícia.

Outros entendem que o consórcio é mero contrato para disciplinar a execução de determinado serviço em conjunto, restando mantida a responsabilidade individual e ilimitada das sociedades de advocacia contratantes, o que tornaria legal a sua utilização.

Por fim, apenas a título de curiosidade, segundo estatísticas da Comissão das Sociedades de Advocacia da OAB/SP, que detêm a maior quantidade de registros de atos societários no país, das 19.333 sociedades ativas registradas em 2016, 83% eram sociedades pluripessoais e apenas 17% eram sociedades unipessoais de advocacia. Na mesma época, havia 743 Contratos de Associação ativos.

Atualmente, há 52.068 sociedades de advocacia registradas em São Paulo, um aumento de quase 170% em relação a 2016.

Destas, apenas 30% são pluripessoais e 70% são sociedades individuais de advocacia. Há, ainda, 3.812 contratos de associação registrados, um aumento de mais de 400% na utilização desta modalidade de organização profissional em 9 anos.

Como vimos, as formas de organização da atividade advocatícia estão em constante movimento, impulsionadas por múltiplos interesses e dinâmicas de mercado. Contudo, é essencial que tais mudanças não se afastem dos princípios fundamentais que regem a profissão, especialmente sua natureza de função pública voltada à representação ética do cidadão e à preservação da dignidade da advocacia, evitando sua mercantilização.

Conciliação no STF em Ações de Controle Concentrado Conciliation in the STF in Concentrated Control Actions

Giulio Cesare Imbroisi¹

RESUMO: O presente artigo científico analisa a possibilidade e os limites da conciliação no âmbito do Supremo Tribunal Federal (STF), especificamente em ações de controle concentrado de constitucionalidade. A pesquisa, desenvolvida a partir de revisão bibliográfica, examina os fundamentos jurídicos e as implicações práticas da adoção de mecanismos consensuais em processos que envolvem a defesa da Constituição. O estudo evidencia que, embora a conciliação seja um instrumento valorizado pelo novo paradigma processual, baseado na cooperação e na solução consensual dos conflitos, sua aplicação em ações de controle concentrado encontra obstáculos relacionados à indisponibilidade dos direitos constitucionais e ao caráter objetivo desses processos. Todavia, observa-se uma abertura jurisprudencial do STF para fomentar a participação dialógica entre os atores envolvidos, visando fortalecer a legitimidade das decisões e a pacificação social. Nesse contexto, a conciliação pode se configurar como mecanismo complementar, desde que observados os limites constitucionais e garantida a supremacia da Carta Magna. Assim, o artigo conclui que a utilização da conciliação pelo STF em ações de controle concentrado deve ser vista como estratégia inovadora de jurisdição constitucional, mas carece de balizas normativas mais claras para assegurar segurança jurídica e coerência com a função contramajoritária da Corte.

Palavras-chave: Conciliação. Supremo Tribunal Federal. Controle concentrado. Jurisdição constitucional.

1. INTRODUÇÃO

O Supremo Tribunal Federal (STF) exerce função essencial no sistema constitucional brasileiro, especialmente no que se refere ao controle concentrado de constitu-

1 Sócio de Giulio Imbroisi Advogados Associados e presidente da seccional ES.

lidade, por meio de instrumentos como a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI), a Ação Declaratória de Constitucionalidade (ADC), a Ação Direta por Omissão (ADO) e a Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) (Santos, 2022).

Nesse contexto, a busca por mecanismos que promovam maior efetividade processual e soluções menos adversariais tem ganhado relevância, sobretudo após o advento do Código de Processo Civil de 2015, que instituiu a conciliação e a mediação como métodos preferenciais de solução de litígios (art. 3º, §§ 2º e 3º). Surge, portanto, a necessidade de investigar em que medida a conciliação pode ser aplicada pelo STF nas ações de controle concentrado e quais os impactos dessa prática sobre a segurança jurídica, a efetividade de direitos fundamentais e a legitimidade das decisões da Corte (Costa, Pedrosa, 2023).

A problemática que se coloca é a seguinte: a conciliação tem sido utilizada de forma efetiva no âmbito das ações de controle concentrado perante o STF? Quais são os ganhos e limites de sua adoção, principalmente no que tange ao fortalecimento da segurança jurídica e à concretização de direitos fundamentais? Trata-se de um tema atual e pouco explorado pela doutrina, considerando que a maioria dos estudos sobre conciliação e mediação se concentra na seara cível ou em instâncias inferiores, havendo lacuna sobre sua aplicação em processos constitucionais de caráter objetivo e com efeitos erga omnes.

O objetivo geral deste estudo é analisar o papel da conciliação no STF em ações de controle concentrado, verificando como ela tem sido implementada e quais são seus desdobramentos jurídicos e institucionais. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) mapear os casos em que a conciliação foi proposta ou efetivada no STF; (ii) identificar os efeitos dessas práticas na redução de litígios e na efetividade de direitos fundamentais; (iii) examinar os entraves jurídicos e institucionais à sua adoção; e (iv) avaliar seus impactos sobre a segurança jurídica e a legitimidade das decisões constitucionais.

A relevância da pesquisa está em compreender se a conciliação, quando aplicada em sede de controle concentrado, pode representar não apenas uma técnica de gestão processual, mas também uma via de concretização de direitos fundamentais, ao ampliar a participação social e institucional na formação de soluções constitucionais. Além disso, a análise contribui para a reflexão crítica sobre o papel do STF como “Supremo Conciliador” (Asperti; Chiuzuli, 2024), considerando que, em determinados casos, a Corte tem se mostrado aberta a soluções dialógicas e cooperativas, sem renunciar ao dever de guarda da Constituição.

A metodologia utilizada consiste em uma revisão de literatura de caráter qualitativo, associada à análise documental de julgados do STF e relatórios institucionais, com enfoque nos casos em que houve registro de conciliação ou tentativa de conciliação em ADIs, ADCs, ADOs e ADPFs. Serão considerados, especialmente, estudos doutrinários publicados nos últimos dez anos, além de decisões disponíveis nas bases oficiais do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça. Assim, a investigação se estrutura como uma análise crítica e descritiva, que busca articular teoria e prática a respeito da conciliação em processos de controle concentrado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCILIAÇÃO NO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

A conciliação, entendida como mecanismo de autocomposição de conflitos, vem adquirindo relevância significativa no cenário jurídico brasileiro, especialmente no âmbito do Supremo Tribunal Federal (STF). Tradicionalmente concebido como órgão de cúpula do Poder Judiciário, incumbido precipuamente da guarda da Constituição (art. 102 da Constituição Federal de 1988), o STF tem incorporado em sua prática instrumentos consensuais de solução de litígios, especialmente em ações de controle concentrado de constitucionalidade. Tal movimento acompanha uma tendência global de valorização dos métodos autocompositivos, alinhando-se aos princípios da celeridade processual, da eficiência administrativa e da pacificação social (Asperti; Chiuzuli, 2024).

De acordo com Costa e Pedrosa (2023), o recurso à conciliação em ações de controle concentrado reflete uma nova forma de atuação jurisdicional, na qual o STF, além de exercer função de controle normativo abstrato, busca atuar como mediador institucional, favorecendo soluções que transcendam a rigidez do julgamento binário de constitucionalidade ou inconstitucionalidade.

Na prática, a conciliação no STF tem sido conduzida em ações que envolvem políticas públicas, conflitos federativos e temas de grande repercussão social, como a ADPF 635, que trata da letalidade policial no Rio de Janeiro (Santos, 2022). Nesse caso, a conciliação buscou criar canais institucionais de diálogo entre o governo estadual, entidades da sociedade civil e o Ministério Público, na tentativa de construir soluções compartilhadas que assegurassem tanto a proteção de direitos fundamentais quanto a eficácia das políticas de segurança pública.

Costa e Pedrosa (2023) destacam que a institucionalização de câmaras de conciliação dentro do STF representa uma inovação paradigmática, alinhada ao novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015), que prioriza os métodos consensuais de resolução de litígios.

2.2. CONTROLE CONCENTRADO DE CONSTITUCIONALIDADE

O controle concentrado de constitucionalidade constitui um dos pilares da jurisdição constitucional brasileira, permitindo que determinadas ações – como a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI), a Ação Declaratória de Constitucionalidade (ADC) e a Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) – sejam apreciadas diretamente pelo STF. Esse modelo tem por objetivo assegurar a supremacia da Constituição, resguardando a unidade e a coerência do ordenamento jurídico (Mendes; Branco, 2023).

No entanto, como aponta Santos (2022), o controle concentrado enfrenta críticas relacionadas à morosidade processual e ao excesso de judicialização de questões políticas, o que reforça a relevância de mecanismos de conciliação como forma de conferir maior efetividade às decisões judiciais e fortalecer o papel do STF como instância de pacificação social.

A utilização da conciliação pelo STF em ações de controle concentrado ainda é tema recente e em desenvolvimento, mas já apresenta resultados relevantes. Aspériti e Chiuzele (2024) analisaram dados empíricos de casos encaminhados à conciliação no âmbito do Tribunal e concluíram que essa prática tem contribuído para evitar decisões fragmentadas, reduzindo a resistência de entes federativos e atores institucionais diante de decisões de impacto estrutural.

Segundo Toffoli et al. (2023), a conciliação não substitui a função jurisdicional do STF, mas a complementa, criando espaços de diálogo entre os sujeitos processuais e viabilizando soluções mais adequadas ao contexto concreto, sobretudo em demandas de grande complexidade e repercussão social.

2.3. CONCILIAÇÃO E FORTALECIMENTO DA JURISDIÇÃO CONSTITUCIONAL

Apesar dos avanços, a doutrina apresenta críticas ao uso da conciliação no STF. Alguns autores questionam se a autocomposição não comprometeria a imparcialidade da Corte Constitucional, deslocando sua função de “legislador negativo” para um papel

de mediador político (Barroso, 2021). Outros apontam riscos de esvaziamento do debate jurídico, em benefício de acordos que, embora pragmáticos, poderiam desconsiderar a centralidade da Constituição como parâmetro normativo supremo.

Por outro lado, Aspériti e Chiuzuli (2024) defendem que a conciliação não compromete a supremacia constitucional, mas amplia o repertório de atuação da Corte, tornando-a mais responsiva às demandas sociais e capaz de construir consensos em contextos de alta conflituosidade.

A conciliação pode ser vista como um instrumento de fortalecimento da jurisdição constitucional, na medida em que viabiliza soluções efetivas para problemas estruturais e complexos, que dificilmente poderiam ser resolvidos apenas com a declaração de constitucionalidade ou inconstitucionalidade de uma norma (Toffoli et al., 2023).

Nesse sentido, a conciliação representa um meio de assegurar a eficácia prática da Constituição, ampliando a legitimidade das decisões do STF e aproximando o Tribunal da sociedade. Trata-se de um movimento que, como observa Mendes e Branco (2023), revela uma dimensão contemporânea da jurisdição constitucional, mais dialógica e participativa.

2.4. PANORAMA COMPARADO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

165

No cenário internacional, experiências semelhantes de conciliação em cortes constitucionais podem ser observadas, embora em modelos distintos. Em países como a Alemanha e a Espanha, a Corte Constitucional já atuou como mediadora em conflitos federativos, reforçando a percepção de que os tribunais constitucionais, além de guardiões da Constituição, podem ser espaços de construção de consensos políticos e sociais (Ferrajoli, 2020).

Essa comparação evidencia que a prática brasileira não é isolada, mas insere-se em uma tendência global de transformação do papel das cortes constitucionais em democracias complexas.

Apesar dos avanços, a consolidação da conciliação no STF enfrenta desafios, como a necessidade de maior institucionalização, definição de critérios objetivos para sua utilização e capacitação adequada dos atores envolvidos. Além disso, é preciso evitar que a conciliação se torne instrumento de postergação de decisões ou de barganha política em detrimento da Constituição.

Segundo Costa e Pedrosa (2023), o futuro da conciliação no STF dependerá de sua

capacidade de equilibrar a função jurisdicional com o papel de mediador institucional, garantindo que a autocomposição não se afaste dos princípios constitucionais. Assim, a conciliação em ações de controle concentrado representa um novo paradigma da jurisdição constitucional brasileira, que alia eficiência, legitimidade e compromisso democrático.

Contudo, a adoção da autocomposição em processos constitucionais suscita questões normativas e de legitimidade que não podem ser negligenciadas. A natureza erga omnes das decisões em controle concentrado impõe padrões de publicidade, motivação e efeito vinculante que diferem substancialmente dos casos puramente interpartes. Como ressaltam críticos e defensores em igual medida, a conciliação não deve ser utilizada como mecanismo de “não-decisão” que substitua o pronunciamento fundamentado do Tribunal sobre a conformidade constitucional de normas e políticas (Fiss, 2004; Duque, 2025).

Para que os acordos homologados pelo STF preservem a segurança jurídica e contribuam para a construção de precedentes claros, é imprescindível que a Corte estabeleça critérios objetivos para envio de casos à via consensual, bem como regras detalhadas sobre a forma de homologação, a publicidade dos termos e os mecanismos de monitoramento e execução (Toffoli et al., 2023; Costa; Pedrosa, 2023).

Do ponto de vista democrático e procedimental, a conciliação no controle concentrado abre espaço para práticas mais deliberativas e participativas, potencialmente ampliando a legitimidade das soluções construídas. Em matéria de políticas públicas complexas, o espaço de diálogo entre poderes e atores sociais possibilitado pela conciliação pode aumentar a adequação das respostas estatais às necessidades concretas da população, mitigando choques institucionais e promovendo instrumentos de implementação mais realistas (Mendes; Branco, 2023).

Entretanto, essa vantagem democrática não elimina a necessidade de transparência informativa e controle material pelo Tribunal, de modo a assegurar que direitos fundamentais e minoritários não sejam relegados a negociações que lhes retirem eficácia ou proteção efetiva (Apública, 2024; Jota, 2024).

3. CONCLUSÃO

A investigação sobre a utilização da conciliação no âmbito do Supremo Tribunal Federal em ações de controle concentrado revela um cenário de potencialidades e tensões que exige tratamento crítico e cauteloso. Ao longo do trabalho, evidenciou-se que

a institucionalização de mecanismos consensuais – materializada por resoluções internas, manuais do NUSOL/CESAL e práticas administrativas – representa uma inovação institucional com impacto concreto sobre a operacionalidade do Tribunal e sobre a gestão de conflitos de grande envergadura (Brasil, STF, 2020; 2022).

Estudos empíricos recentes demonstram que, em especial nas demandas que envolvem entes federados e políticas públicas, a conciliação tem funcionado como instrumento apto a viabilizar soluções práticas sem, necessariamente, subtrair a Corte de sua função interpretativa (Asperti; Chiuzuli, 2024; Veras, 2023).

A análise documental e doutrinária indica que a conciliação pode ser particularmente adequada quando o conflito tem natureza administrativa ou federativa – por exemplo, quando a controvérsia exige a implementação prática de políticas públicas ou ajustes orçamentários entre entes federados – pois, nesses contextos, o acordo pode viabilizar soluções que a simples declaração judicial, por si só, teria dificuldades práticas de efetivar (Asperti; Chiuzuli, 2024).

Todavia, mesmo nesses casos, a homologação judicial deve preservar elementos essenciais: clareza sobre responsabilidades, prazos, mecanismos de fiscalização e previsão de sanções ou medidas corretivas em caso de descumprimento. Sem tais salvaguardas, existe o risco de que a autocomposição produza efeitos limitados ou ainda gere insegurança quanto à concretização dos direitos reconhecidos no termo homologado (Veras, 2023).

A pesquisa também aponta lacunas empíricas relevantes que recomendam investigação continuada. Faltam estudos longitudinais que avaliem o impacto real dos acordos homologados pelo STF sobre a implementação de políticas públicas e sobre a evolução jurisprudencial. Ademais, há necessidade de mapeamento comparativo entre gabinetes e relatores quanto à propensão ao encaminhamento para conciliação, pois a heterogeneidade de práticas pode gerar assimetrias procedimentais e resultados dissonantes (Asperti; Chiuzuli, 2024). A produção de indicadores de efetividade – por exemplo, índice de cumprimento de cláusulas acordadas, tempo médio de implementação e impacto sobre direitos concretos – contribuiria para avaliações mais objetivas da eficácia da autocomposição no cenário constitucional.

Em termos normativos, conclui-se que a consolidação de práticas conciliatórias no STF demanda uma combinação de instrumentos: (i) normatização clara sobre quando e como a conciliação é admissível em ações de controle concentrado; (ii) exigência de motivação pública robusta das homologações; (iii) regras mínimas de conteúdo dos

acordos (responsabilidades, prazos, mecanismos de fiscalização); (iv) obrigatoriedade de publicação integral dos termos e de relatórios periódicos de cumprimento; e (v) sistemas de monitoramento institucional que permitam avaliar impactos e responsabilizar os pactuantes, quando necessário. Essas medidas ajudam a conciliar a eficácia prática das soluções autocompositivas com a preservação das garantias constitucionais e da segurança jurídica (Brasil, STF, 2020; Toffoli Et Al., 2023).

Por fim, o exercício reflexivo proposto neste trabalho aponta que a conciliação no controle concentrado não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta que, se adequadamente regulada e utilizada, pode contribuir para uma jurisdição constitucional mais eficaz, dialogal e próxima das realidades sociais. Ao mesmo tempo, é necessário resistir ao uso indiscriminado da autocomposição em matérias que impliquem risco de esvaziamento dos direitos constitucionais ou de redução da clareza dos precedentes formadores do sistema jurídico.

4. REFERÊNCIAS

168

APÚBLICA. **Marco temporal:** dúvidas e incertezas sobre a “conciliação” do STF. *Agência Pública*, 2024. Disponível em: <https://apublica.org/2024/07/duvidas-e-incertezas-sobre-a-conciliacao-ditada-pelo-stf-no-marco-temporal/>. Acesso em: 12 set. 2025.

ASPERTI, Maria Cecília de Araujo; CHIUZULI, Danieli Rocha. **Supremo conciliador?** Análise dos casos encaminhados à conciliação no âmbito do Supremo Tribunal Federal. *Revista Estudos Institucionais*, v. 10, n. 2, p. 450–499, 2024. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/REI/article/view/823>. Acesso em: 12 set. 2025.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de direito constitucional contemporâneo:** os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Resolução STF n.º 697, de 6 ago. 2020. **Dispõe sobre a criação do Centro de Mediação e Conciliação (CMC) do STF.** Diário da Justiça Eletrônico. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/norma/resolucao697-2020.pdf>. Acesso em: 12 set. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Resolução STF n.º 775, de 2022.** Dispõe sobre o Centro de Cooperação Judiciária (CCJ) e medidas correlatas. Diário da Justiça Eletrônico. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br>. Acesso em: 12 set. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Resolução STF n.º 790, de 22 dez. 2022.** Cria o Centro de

Soluções Alternativas de Litígios (CESAL/STF). Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/norma/resolucao790-2022.pdf>. Acesso em: 12 set. 2025.

COSTA, Alexandre Araújo; PEDROSA, Maria Helena Martins Rocha. **O controle concentrado no Plenário Virtual do STF**: perfil das sessões de julgamento e perspectiva de perenidade. *Suprema – Revista de Estudos Constitucionais*, v. 3, n. 1, p. 127-161, 2023. DOI: 10.53798/suprema.2023.v3.n1.a175. Acesso em: 12 set. 2025.

DUQUE, Felipe. **STF pode conciliar sempre ou seria uma “não decisão”?** *Estratégia Concursos – Jurídico*, 8 jan. 2025. Disponível em: <https://cj.estrategia.com/portal/stf-conciliar-sempre-nao-decisao/>. Acesso em: 12 set. 2025.

FERRAJOLI, Luigi. **Constitucionalismo além do Estado**. São Paulo: Martins Fontes, 2020.

FISS, Owen. **Um novo processo civil**: estudos norte-americanos sobre jurisdição, constituição e sociedade. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

JOTA. **Acordos nas ações de controle concentrado de constitucionalidade**. *JOTA – Opinião e Análise*. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/acordos-nas-aco-es-de-controle-concentrado-de-constitucionalidade>. Acesso em: 12 set. 2025.

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de direito constitucional**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

SANTOS, Rafael Pinto dos. **Controle Concentrado de Constitucionalidade no Brasil**: análise jurisprudencial da ADPF 635. *Revista Brasileira de Teoria Constitucional*, v. 7, n. 2, p. 1-15, 2022.

TOFFOLI, Dias; CARVALHO FILHO, José dos Santos (orgs.). **Controle concentrado de constitucionalidade no Supremo Tribunal Federal**. Brasília: STF, 2023.

VERAS, Diego Viegas. **Métodos autocompositivos como governança judicial no Supremo Tribunal Federal**: estado da arte, efetividade e aperfeiçoamento. *Anais ENAJUS*, 2023. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2023/sessao-10/metodos-autocompositivos-como-governanca-judicial-no-supremo-tribunal-federal-estado-da-arte-efetividade-e-aperfeicoamento.pdf>. Acesso em: 12 set. 2025.



As Sociedades de Advogados no Presente e no Futuro

Carlos Augusto Monteiro Nascimento¹

A advocacia brasileira vive em constante movimento de profundas transformações. Ao lado da tradicional atividade individual do advogado, as sociedades de advogados consolidaram-se com novos modelos organizacionais capazes de responder à complexidade crescente do mercado jurídico, à demanda por especialização e à pressão por eficiência.

A figura da sociedade profissional de advogados surge como resposta à necessidade de organização coletiva da atuação jurídica. No Brasil, a regulamentação e os formatos societários foram se moldando ao longo do século XX e consolidaram-se com dispositivos específicos. Tradicionalmente, predominavam duas modalidades principais: a advocacia individual e os escritórios associativos ou sociedades simples.

As sociedades de advogados são sociedades simples de prestação de serviços de advocacia, com seu caráter não mercantil, cujo ato constitutivo é registrado exclusivamente no Conselho Seccional da OAB, cuja base territorial tenha sede.

Leciona o festejado jurista Paulo Lôbo, em “Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB”, que “a Sociedade de Advogados é uma sociedade civil de prestação de serviços à advocacia, destacando sua característica não mercantil, personalíssima e de finalidade específica”.

Todavia, com a passagem do tempo, a prática individual cedeu espaço à sociedade como forma de otimizar custos, dividir responsabilidades e prover serviços em nichos específicos.

As estruturas empresariais de advocacia começaram a surgir na segunda metade do século passado, a reboque do processo de industrialização do país. Entretanto, foi a partir das privatizações ocorridas nesse período que o número avançou com a expansão de consultorias jurídicas nas áreas societárias, tributárias, financeiras, de mercado de

1 Sócio de Monteiro Nascimento Advogados S/CE e presidente da Comissão Nacional de Sociedades de Advogados- (CFOAB).

capitais, exigindo maior conhecimento específico dessas matérias e estruturas mais organizadas.

Historicamente, o advogado era muitas vezes um profissional generalista, trabalhando de forma autônoma e atendendo clientelas locais. A prática jurídica era orientada por litígios, atendimentos presenciais e forte dependência de redes de relacionamentos tradicionais.

Ao longo das últimas décadas, observou-se a proliferação significativa de cursos de direito, aumentando, por via de consequência, o aumento expressivo do número de advogados e advogadas no Brasil. Esse fenômeno atraiu desafios para uma competição ainda maior na atividade advocatícia, necessitando o exercício de novas habilidades, a criatividade da atuação em novos nichos de mercado, e novo formato organizacional nas sociedades, a exemplo de práticas de gestão administrativa e financeira, além do uso estratégico de ferramentas tecnológicas.

Segundo o 1º Estudo Demográfico da Advocacia Brasileira (Perfil ADV), editado pela OAB Nacional, em abril de 2024, “até outubro de 2023, a OAB registrou um 1.376.466 (um milhão, trezentos e setenta e seis mil, quatrocentos e sessenta e seis) advogadas e advogados inscritos em seus quadros”.

172

Em agosto de 2025, conforme informações obtidas pela Comissão Nacional de Sociedade de Advogados do CFOAB, através dos Conselhos Seccionais, o número total de Sociedade de Advogados é de 201.852 (duzentos e um mil, oitocentos e cinquenta e dois), sendo 118.748 (cento e dezoito mil, setecentos e quarenta e oito) de Sociedades Individuais, e 83.104 (oitenta e três mil, cento e quatro) de Sociedades Convencionais, representando, portanto, que as Sociedades Individuais compõem o universo de 58.8% (cinquenta e oito ponto oito por cento), enquanto as Sociedades Convencionais constituem 41.2% (quarenta e um ponto dois por cento) desse total.

Como visto, na mesma proporção em que cresce o número de advogados regularmente inscritos na entidade, de igual forma registra-se um crescimento exponencial da Sociedade de Advogados, sugerindo-se que tal impulsionamento se deva às vantagens organizacionais, além dos aspectos tributários envolvidos, já que as Sociedades podem optar por regimes diferentes disponíveis às pessoas jurídicas, conforme o seu porte.

Segundo Alfredo de Assis Gonçalves Neto, em “Sociedade de Advogados”, 8ª edição, “Atualmente o que se vê é um grande número de sociedades unipessoais ante a possibilidade de o advogado autônomo obter uma tributação menos gravosa do seu trabalho pessoal, sujeitas a um regramento peculiar, mas com a aplicação supletiva das

disposições relativas às sociedades pluripessoais no que com elas forem compatíveis. No que se refere a estas últimas, algumas são pequenas tendo seus sócios, à semelhança das anteriores, como atrativos da clientela, sem grandes estruturas para atendê-los; com elas contrastam as grandes bancas de advocacia, normalmente identificadas pelo renome, pela estrutura e pelos serviços jurídicos que costumam prestar ...”.

As mudanças são diversas. Pesquisas recentes mostram também alterações demográficas e comportamentais na classe, a exemplo de maior participação de mulheres, programas de governança, diversidade, compliance, ESG, com novos padrões de inserção no mercado e pluralidade de atividades.

Apesar das transformações organizacionais e tecnológicas, a essência da advocacia permanece, como a confiança, o respeito, a credibilidade, reputação, o exercício ético da profissão e a busca de melhor atender os interesses do cliente. Independentemente do porte do escritório ou do uso da tecnologia, o núcleo profissional envolve responsabilidade técnica e confidencialidade. A tecnologia modifica métodos, mas não o propósito. O advogado continuará sendo intérprete crítico da lei, estrategista na busca de soluções jurídicas e o legítimo intermediário entre o jurisdicionado e a jurisdição.

O advogado do futuro será essencialmente multidisciplinar, com domínio técnico jurídico, somado a competências em tecnologia, comunicação e capacidade de trabalhar em equipes interdisciplinares. A habilidade de interpretar e aplicar ferramentas de IA, gerenciar projetos jurídicos, análises preditivas, e oferecer serviços com foco em valor será o diferencial competitivo.

No atual cenário, com a velocidade das transformações tecnológicas, diversos são os desafios, pois a busca pela otimização de processos, o aumento de eficiência operacional, a velocidade na elaboração das peças jurídicas, a busca pela redução de custos deverá ser equalizada, equilibrada com a confidencialidade e segurança das informações, senso de empatia, equilibrando a utilização dessas novas ferramentas tecnológicas, sem se perder de vista a relação humanizada e o compromisso com o sentimento de justiça. A tecnologia é ferramenta, mas o ser humano ainda permanece no centro de tudo.

Outro ponto de recente questionamento, ainda sem resposta, versa a respeito da democratização da utilização das ferramentas tecnológicas.

Enfim, as sociedades de advogados representam hoje o formato mais adequado para enfrentar a complexidade das demandas jurídicas modernas. Elas permitem escala, especialização e governança que a prática individual bruta, em tese, não alcança sozinha. Ao mesmo tempo, preservam-se além dos elementos essenciais da advocacia, como

a defesa de direitos e a ética, a retenção de talentos, segurança e confidencialidade das informações e a responsabilidade técnica. A democratização das ferramentas tecnológicas promete nivelar competitivamente o mercado, exigindo dos profissionais não apenas saber jurídico, mas também a criatividade e a competência digital.

A combinação entre governança, estratégia, uso consciente e responsável das ferramentas tecnológicas, com a essência da humanização das relações, preservação da ética, aliado ao compromisso e senso de justiça, inerentes à atividade da advocacia, se apresenta como a receita mais adequada para o futuro que já se mostra realidade.

O Advogado do Futuro

Stanley Martins Frasão¹

Entre a Tradição e a Inovação, vivemos uma época marcada por transformações rápidas, profundas e imprevisíveis. O direito, enquanto ciência social aplicada, naturalmente se ressentir dessas mudanças, porque seus operadores – especialmente os advogados – sentem, de modo direto, os impactos da tecnologia, das novas demandas sociais, de um mercado em mutação acelerada, de uma sociedade cada vez mais plural e de um ecossistema jurídico em constante reinvenção.

Mas quem é o advogado do futuro?

Onde reside o ponto de equilíbrio entre a tradição que sustenta a dignidade da profissão e a inovação que assegura sua sobrevivência e relevância?

1. A Revolução Silenciosa: Tecnologia e Novos Paradigmas

175

O avanço tecnológico promoveu uma verdadeira revolução silenciosa no universo jurídico. A adoção de inteligência artificial, automação de tarefas, análise de big data, blockchain e plataformas colaborativas já é rotina em escritórios de vanguarda. Ferramentas que realizam desde triagens processuais até a previsão de resultados judiciais deixaram de ser tendências para se tornarem imprescindíveis ao exercício moderno da advocacia.

Engana-se quem pensa que a tecnologia substituirá o advogado. Ao contrário: os profissionais do direito que souberem utilizar tais recursos serão capazes de explorar novas áreas, potencializar o atendimento aos clientes, reduzir custos e ampliar o alcance de suas operações, tornando-se verdadeiros estrategistas jurídicos. A tecnologia pode automatizar tarefas repetitivas, mas nunca substituirá o olhar crítico, a empatia, a capacidade de negociação e análise de contexto, atributos que permanecem exclusivos da inteligência humana.

1 Sócio de Homero Costa Advogados e diretor executivo do CESA.

2. O Pilar da Ética em Tempos de Inovação

Se a inovação é caminho inevitável, a ética é o ponto de partida que jamais deve ser abandonado. O exercício ético da advocacia não é uma escolha: é condição de existência e reconhecimento social para toda a profissão. Honorabilidade, sigilo, lealdade, independência, respeito e compromisso com a Justiça permanecem imutáveis, mesmo diante do frenesi das mudanças.

Num cenário de crescente judicialização, em que novas tecnologias permitem acesso a volumes inéditos de informações e favorecem a agilidade, o risco de desvios éticos – como a advocacia predatória, o uso indevido de dados e algoritmos enviesados – também aumenta. O advogado do futuro, por isso, será o principal guardião dos princípios fundamentais que norteiam não apenas as relações cliente-advogado, mas toda a relação com a sociedade e o sistema de justiça.

3. Conhecimento Interdisciplinar e Aprendizado Contínuo

O advogado do futuro não pode limitar-se à leitura fria da lei – ele precisa desenvolver uma visão multidisciplinar. Problemas e soluções jurídicas estão, cada vez mais, interligados a conhecimentos de economia, administração, tecnologia, psicologia, sustentabilidade e comunicação. Essa ampliação do repertório intelectual permite a construção de caminhos inovadores para questões complexas, aproxima o advogado do universo dos negócios e potencializa sua atuação consultiva e preventiva.

O aprendizado contínuo e autônomo torna-se um diferencial estratégico. A atualização constante, por meio de cursos, seminários, leitura de publicações especializadas e internacionalização do saber, é o que diferencia o profissional inovador daquele que se torna obsoleto diante das demandas do novo milênio.

4. Relacionamentos Humanos: O Diferencial Irreproduzível

Apesar de todo o avanço tecnológico, a essência da advocacia segue sustentada por uma qualidade insubstituível: a capacidade de construir relações humanas baseadas em confiança, empatia e colaboração. Nenhuma tecnologia, por mais avançada, será capaz de substituir a escuta atenta, o acesso ao sofrimento humano, a negociação sensível e a orientação ética.

O advogado do futuro é, também, um grande comunicador e gestor de conflitos. Ele precisa dominar habilidades emocionais para entender necessidades profundas dos clientes, mediar conflitos, atuar em equipes multidisciplinares e construir pontes entre diferentes saberes e experiências de vida. Soft skills, como inteligência emocional, liderança, habilidades de negociação e comunicação não-violenta, são competências tão importantes quanto a técnica jurídica.

5. Diversidade, Inclusão e Responsabilidade Social

O compromisso com práticas inclusivas e o olhar atento à diversidade social e cultural são atributos obrigatórios para o advogado do futuro. O mundo jurídico, tradicionalmente marcado por resistências à pluralidade, caminha para uma representação mais fiel do universo de pessoas e grupos que compõem a sociedade. Iniciativas como grupos de afinidade, projetos de mentorias para minorias e políticas internas de inclusão são fundamentais para romper barreiras históricas, ampliar horizontes e fomentar um ambiente mais justo.

Além disso, há um chamado urgente para protagonismo social: a advocacia não pode mais se limitar à defesa dos interesses individuais dos clientes. É preciso contribuir efetivamente para a construção de uma sociedade mais justa, democrática, plural e sustentável, participando de debates públicos, promovendo educação jurídica cidadã e defendendo intransigentemente o Estado Democrático de Direito.

177

6. Relação com o Judiciário e Novos Modelos de Negócio

O judiciário também enfrenta adaptação contínua, buscando eficiência e agilidade por meio de sistemas digitais e novos métodos de solução de conflitos, como a Mediação. O advogado do futuro não será apenas processualista, mas gestor do próprio negócio e conhecedor de múltiplos caminhos para a solução das demandas.

Modelos mais horizontais de escritórios, parcerias estratégicas, equipes multidisciplinares, presença em plataformas digitais, atuação em lawtechs e legaltechs: a tendência é um ambiente mais colaborativo, aberto à inovação e à internacionalização dos serviços jurídicos.

7. Reflexão e Propósito

O momento atual pede coragem para questionar modelos fossilizados e humildade para aprender com a nova geração. Tradição e inovação não são antagônicas, mas faces complementares do mesmo desafio: defender, hoje e amanhã, a justiça, a ética, a dignidade e a democracia.

O advogado do futuro é aquele que não renuncia à sua essência construída pelo tempo, mas reinventa a si, sua carreira e o próprio mundo à sua volta. Seu maior compromisso é ser agente de transformação: preparar-se, adaptar-se, colaborar, inovar e – acima de tudo – servir à justiça, à liberdade e à realização da dignidade da pessoa humana.

8. Com o lançamento da Cartilha da Advocacia Multiportas, o Conselho Federal da OAB inaugura uma nova etapa na atuação estratégica dos advogados na prevenção e resolução adequada de conflitos, promovendo uma prática jurídica mais resolutiva e colaborativa. Desenvolvida pela Comissão Especial da Advocacia Multiportas, a cartilha apresenta essa abordagem como uma alternativa que amplia as possibilidades de atuação profissional, reposicionando o advogado como protagonista de soluções conscientes, criativas e responsáveis. O documento destaca a importância da escuta estratégica, da interdisciplinaridade e da criatividade no tratamento dos litígios, integrando mecanismos contemporâneos como negociações, mediações, arbitragens, dispute boards e compliance. Ao valorizar competências interpessoais e o compromisso com o bem coletivo, a cartilha reforça o papel da advocacia na ocupação firme e sensível dos múltiplos espaços voltados à prevenção e ao tratamento adequado das disputas, ressaltando, ainda, que mesmo em um cenário de avanço da inteligência artificial, a ética, a sensibilidade e o protagonismo do advogado permanecem insubstituíveis.

Conclusão

O futuro da advocacia já começou e pertence àqueles que, com humildade e coragem, abraçam a tecnologia sem perder a ética, constroem pontes entre saberes, cultivam relações verdadeiras e promovem, cotidianamente, um direito mais humano, plural e inovador. Não há roteiro pronto, mas o próximo capítulo será escrito por advogadas e advogados que conjugam tradição e inovação, dominando as tecnologias emergentes sem perder de vista a ética e a responsabilidade social. Com conhecimento multidisciplinar, capacidade de adaptação, valorização das relações humanas e um olhar atento à

diversidade, esses profissionais se colocam como verdadeiros agentes de transformação. Ao equilibrar excelência técnica, postura ética, empatia e protagonismo social, estarão prontos não apenas para enfrentar, mas para liderar os novos desafios do universo jurídico, promovendo um direito mais acessível, plural e comprometido com a justiça.





Migalhas





