

FORMANDO A
ADVOCACIA DO
PRESENTE E
DO FUTURO:
HABILIDADES E PERSPECTIVAS DE ATUAÇÃO
DESTAQUES E TENDÊNCIAS



APRESENTAÇÃO

O Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) vem se consolidando como um dos mais importantes centros de estudos sobre as relações entre o Direito e a Tecnologia no Brasil, com trabalhos de grande repercussão nacional e internacional. Uma das principais linhas de pesquisa do CEPI busca compreender como os avanços tecnológicos impactam a profissão jurídica.

Este documento apresentará os principais resultados do terceiro grande projeto conduzido pelo CEPI nessa linha de pesquisa.

A pesquisa aqui apresentada – **“Formando a advocacia do presente e do futuro: habilidades e perspectivas de atuação”** – teve como objetivo identificar e debater: (i) habilidades e competências exigidas dos profissionais da advocacia; (ii) novas áreas e oportunidades para a prática jurídica; (iii) o papel e os desafios da formação jurídica no contexto das mudanças tecnológicas. Ao final, apresentamos um mapa de competências e habilidades que reflete finalidades e motivações para formar os profissionais do presente e do futuro, apontando as principais habilidades e as áreas a que se destinam.

Esta pesquisa avança em discussões e resultados originados em duas pesquisas anteriores. A primeira investigação realizada pelo CEPI, em 2018, foi a pesquisa **“Tecnologia, profissões e ensino jurídico”**, que buscou identificar de que maneiras as tecnologias computacionais, associadas à inteligência artificial, têm transformado e reorganizando as funções jurídicas e as atividades realizadas por profissionais do setor, e como esse processo pode impactar na formação em Direito no Brasil.

A segunda investigação foi a pesquisa **“Liderança e inovação no Direito: a emergência dos líderes de inovação jurídica em um setor em transformação”**, cujo objetivo foi conhecer e discutir, com base em dados empíricos, a emergência de um novo perfil profissional, específico do contexto de transformação digital, que é o(a) líder de inovação jurídica.

Dessa forma, os dados e análises apresentados a seguir buscam conectar tendências e seus reflexos na formação jurídica, demonstrando a importância do debate em torno do tripé Direito, Ensino e Inovação com e para o mercado de trabalho do futuro.

Formando a advocacia do presente e do futuro [recurso eletrônico] :
habilidades e perspectivas de atuação : destaques e tendências / Centro
de Ensino e Pesquisa em Inovação. - São Paulo : CEPI FGV Direito
SP, 2023.
82 p.

ISBN: 978-65-87355-50-4

1. Direito. 2. Advocacia. 3. Advogados. 4. Aptidão. 5. Desempenho. 6.
Formação profissional. 7. Prática forense. I. Centro de Ensino e Pesquisa
em Inovação. II. Fundação Getulio Vargas.

CDU 34

Ficha catalográfica elaborada por: Cristiane de Oliveira CRB SP-008061/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. PESQUISA QUANTITATIVA	11
1.1 Notas metodológicas	12
1.2 Síntese dos resultados quantitativos	12
1.2.1. Cenário de incorporação de tecnologia nos escritórios de advocacia ..	12
1.2.2. Surgimento de novas áreas e serviços jurídicos, bem como desdobramentos em termos de carreiras e funções	18
1.2.3. Competências e habilidades necessárias para a advocacia	20
1.2.4. Lacunas da formação jurídica e estratégias para endereçá-las.....	22
1.2.5. Imagem dos advogados e impacto na contratação	24
1.2.6. Expectativas para o futuro.....	26
1.3 Principais destaques	27
2. PESQUISA QUALITATIVA	29
2.1 Notas metodológicas	30
2.2 Síntese dos resultados qualitativos	30
2.2.1. Avanços tecnológicos, desigualdades e desafios para a advocacia: conhecendo o cenário	30
2.2.2. Surgimento de novas áreas, funções e serviços jurídicos	32
2.2.3. Habilidades e competências para a advocacia do presente e do futuro	37
2.2.4. Formação jurídica, competências e habilidades	38
2.2.5. Expectativas para o futuro.....	40
2.3 Principais destaques.....	41
3. MAPA DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PARA A ADVOCACIA DO PRESENTE E DO FUTURO.	43
3.1 Apresentação	44
3.2 Trilha de conceitos	44
3.3 Mapa de competências e habilidades na perspectiva brasileira.....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	65
ANEXO – DEFINIÇÃO DAS HABILIDADES MAPEADAS	71
REFERÊNCIAS DO ANEXO	80





INTRODUÇÃO

jurídicos, as competências e habilidades necessárias para a advocacia do presente e do futuro e as lacunas da formação jurídica relacionadas ao desenvolvimento dessas competências e habilidades.

A reunião desses dados permitiu explorar a realidade dos escritórios brasileiros diante desse cenário de mudanças e fundamentou o mapa de habilidades e competências que apresentamos na terceira seção. A identificação de tais habilidades e competências¹ necessárias para o desempenho das diversas atividades foi realizada a partir da compreensão de que existem múltiplos futuros possíveis para os profissionais da advocacia.

Em conjunto, os resultados apresentados nos permitem analisar de que forma as discussões propostas pela literatura e por especialistas se aplicam na prática. A pesquisa nos auxilia a melhor explorar oportunidades e desafios no que tange ao uso e à adoção de tecnologias no ambiente jurídico, à criação de novas áreas relacionadas a essas soluções tecnológicas, habilidades e competências necessárias para a advocacia e perspectivas de formação dos(as) advogados(as).

Fica o convite para a leitura e para reflexões acerca de dimensões tão atuais quanto desafiadoras sobre o Direito.

1. Para fins desta publicação, adotamos o termo “competência” como um guarda-chuva para designar o conjunto abrangente de “conhecimentos, habilidades e atitudes” (ENAP, 2019) necessários para o desempenho das funções e atividades profissionais. Já o termo “habilidade” é aqui compreendido como a capacidade técnica e/ou socioemocional aplicada na execução de tarefas e/ou na resolução de problemas (UNESCO, 2022; ESCO, 2022).





1. PESQUISA QUANTITATIVA

1.1 Notas metodológicas

Foram realizadas 400 entrevistas individuais e anonimizadas, por telefone, com representantes de escritórios de advocacia de diferentes portes² e regiões do país. O questionário, composto por questões fechadas e abertas e elaborado pelas pesquisadoras, foi aplicado entre setembro e novembro de 2022, por intermédio de empresa contratada.

A amostra da pesquisa foi construída considerando percentual estatístico, calculado sobre o número de inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)³ por região⁴ do país em agosto de 2022. Foram entrevistados profissionais de escritórios com no mínimo 3 sócios, não abarcando, portanto, as sociedades individuais de advogados.

Neste documento, classificamos os escritórios em: pequeno porte (compreendendo as instituições com até 5 advogados; 6 a 10 advogados; ou 11 a 20 advogados); médio porte (instituições de 21 a 40 advogados; ou 41 a 100 advogados); e grande porte (instituições com mais de 100 advogados), conforme os grupos que compõem a amostra da pesquisa.

A margem de erro da amostra total é 5 pontos percentuais, para mais ou para

menos, sendo o intervalo de confiança da ordem de 95,4%.

1.2 Síntese dos resultados quantitativos

1.2.1. Cenário de incorporação de tecnologia nos escritórios de advocacia

Um dos objetivos da pesquisa foi compreender o cenário de incorporação de ferramentas tecnológicas pelos escritórios, identificando os fatores que contribuíram para tal incorporação, dentre eles o impacto da COVID-19

Com relação aos fatores de incorporação, identificamos como principal causa para a adoção de tecnologia “a modernização das atividades nos escritórios”. Esse fator foi apontado como relevante especialmente por escritórios de grande porte (100% entre aqueles com mais de 100 advogados). Mais da metade (68%) dos escritórios também apontou como fator para a adoção de tecnologia “o aperfeiçoamento de serviços”, assim como uma alternativa “para lidar com o uso de processos eletrônicos”. Cerca de metade (47%) dos respondentes⁵ considerou a pandemia um fator relevante e 28% da amostra geral indicou como fator “o barateamento de ferramentas” (cf. Figura 1).

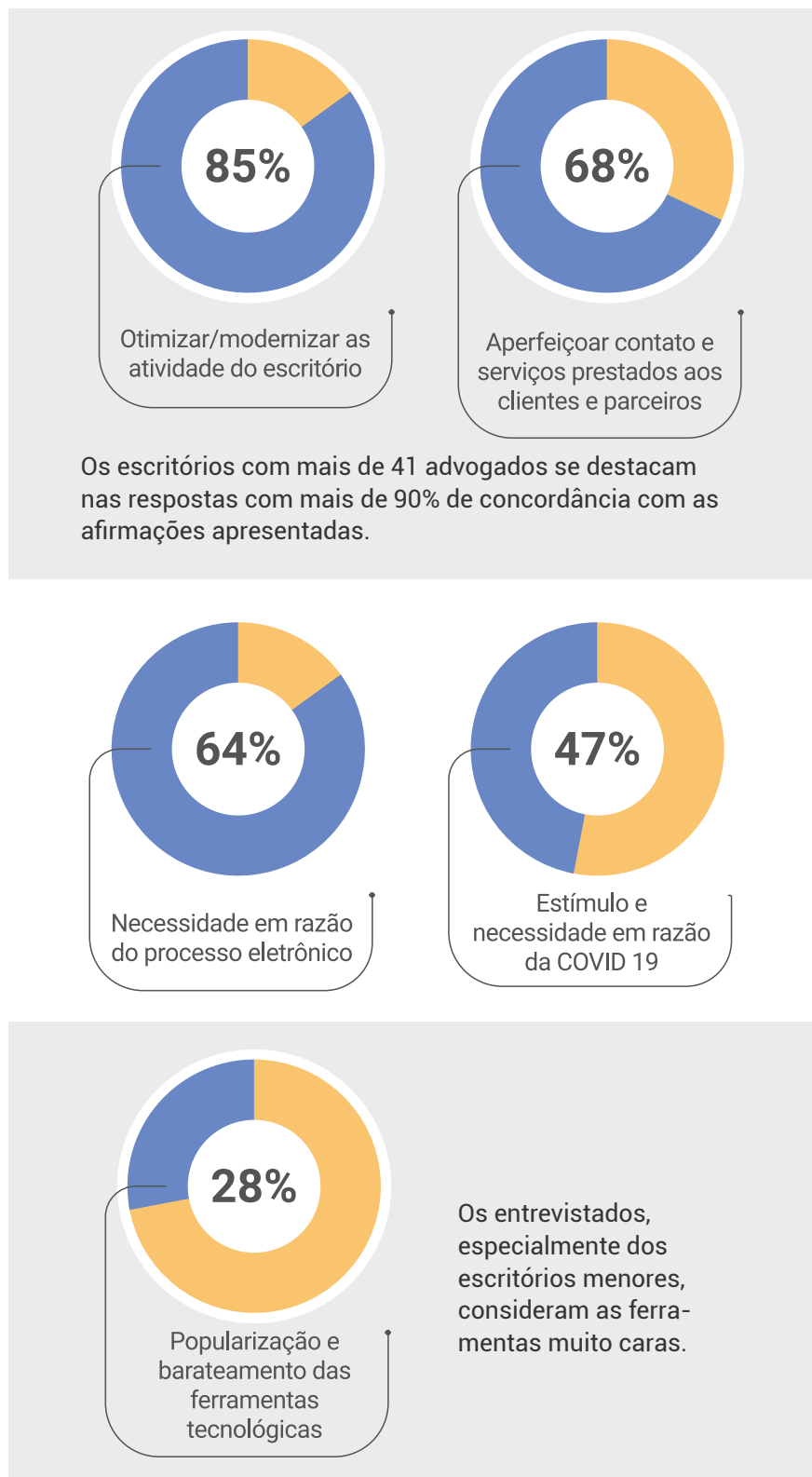
2. Foram entrevistados escritórios com, no mínimo, 3 advogados.

3. A quantidade de advogados inscritos na OAB e a porcentagem conforme a região do país podem ser encontradas em: <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>. Acesso em: 26 maio 2023.

4. Os resultados extraídos das entrevistas realizadas com profissionais de escritórios da região Norte (4% da amostra, que, em números absolutos, corresponde a 14 entrevistas) não são estatisticamente válidos, por conta da baixa representatividade amostral, inferior à margem de erro.

5. Nesta seção dedicada à pesquisa quantitativa, o uso do masculino universal para “respondentes” e “entrevistados refere-se aos escritórios participantes da pesquisa (“escritórios entrevistados/respondentes”) e não às pessoas que responderam sobre suas organizações, de forma que não fizemos distinção entre os 50% de homens e os 50% de mulheres que responderam às perguntas via questionário. Em relação ao termo “advogado”, foi empregada a flexão de gênero quando utilizado como qualificação; sempre que o termo fora utilizado com finalidade quantitativa, não foi empregada a flexão de gênero.

Figura 1 – Justificativa para a incorporação de tecnologia nos escritórios



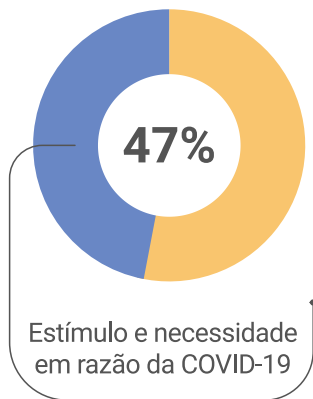
Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

Esses resultados parecem indicar que as ferramentas tecnológicas ainda não são consideradas facilmente acessíveis. Além disso, apesar de a pandemia ter exercido um impacto significativo, não foi a motivação preponderante para a adoção de tecnologias, e sim a necessidade de otimizar as atividades realizadas nos escritórios. Duas hipóteses foram consideradas aqui: que o processo de incorporação de novas tecnologias já estava em curso antes da pandemia, ou mesmo que não era uma questão cogitada.

Com relação ao impacto da COVID-19, a pesquisa mostrou que a pandemia influenciou a ação de tecnologias voltadas para a organização interna dos escritórios (trabalho remoto, melhor comunicação e compartilhamento de

informação). A maior parte dos entrevistados concordou que houve um crescimento do trabalho remoto (92%) e maior uso de ferramentas para comunicação e compartilhamento de informações entre as equipes (83%). Com relação à implementação de outros tipos de ferramentas, por exemplo, para relacionamento com cliente e acompanhamento processual, a concordância foi em torno de 60%. Além disso, diferentemente do que se possa imaginar, a maioria dos escritórios relatou um aumento no número de clientes (60%). A diminuição da clientela foi apontada por 21% (entre os escritórios com até 5 advogados, esse índice foi de 31%). Cabe ressaltar que, para aproximadamente 30% dos respondentes, a pandemia gerou um grande impacto na criação de novos setores e em contratações (cf. Figura 2).

Figura 2 – Impacto da COVID-19 na incorporação tecnológica por escritórios de advocacia



ESTIMULADA - RESPOSTAS MULTIPLAS, em %	TOTAL
Ampliação do trabalho remoto	92
Ferramentas para comunicação e compartilhamento de informações e organização interna	83
Implementação de ferramentas para relacionamento e melhoria da experiência do cliente	61
Implementação de ferramentas de acompanhamento e gestão processual	60
Aumento de clientes/novos casos	60
Ampliação da capacitação e treinamento dos advogados	51
Contratação de outros profissionais não jurídicos	34
Contratação de mais advogados/advogadas	32
Criação de novos setores dentro do escritório	28
Diminuição de clientes/novos casos	21
Demissões	19

Os escritórios de grande porte (+100 adv.) foram os que mais incorporaram tecnologia e também os que tiveram mais aumento no número de clientes em função da pandemia de COVID 19.

Os escritórios com até 10 advogados foram os que menos contrataram e os que menos criaram setores.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

O *survey* demonstrou que as tecnologias mais utilizadas pelos escritórios são ferramentas para gestão e acompanhamento de processos judiciais (87%), para gestão de documentos e processos internos de escritórios (82%) e de pesquisa por jurisprudência, teses, modelos etc. (81%). Observa-se uma quantidade expressiva (entre 50 e 70%) de utilização de ferramentas de proteção de dados, melhoria da experiência do cliente, *legal design*, *visual law*, educação e consultoria. A partir das respostas consolidadas, é possível interpretar também que ainda não há uma grande incorporação de tecnologias relacionadas a automação, *compliance*, inteligência artificial e resolução de conflitos online, estando estas concentradas especialmente em grandes escritórios (cf. Figura 3).

Vale ressaltar que há uma grande diferença entre escritórios de mais de 100 advogados e escritórios entre 41 e 100 advogados com relação especialmente

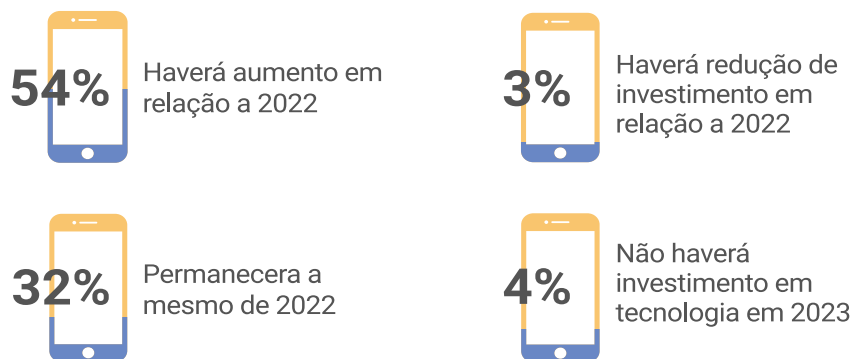
ao uso de ferramentas analíticas de inteligência artificial. Cerca de metade (48%) dos escritórios acima de 100 advogados utilizam essas ferramentas, enquanto apenas 18% dos escritórios entre 41 e 100 advogados incorporaram esse tipo de tecnologia, o que pode estar relacionado ao fato de as tecnologias mais caras ainda se concentrarem no primeiro grupo (cf. Figura 3).

Por fim, dentre os respondentes do *survey*, mais da metade dos escritórios entrevistados (54%) manifestou a intenção de investir mais em tecnologia em 2023, e 32% pretendem permanecer com o mesmo nível de investimento de 2022. Ou seja, a relevância estratégica desse tipo de gasto parece justificada para 86% dos respondentes. Uma pequena parcela, localizada sobretudo entre os menores escritórios, aponta que não pretende fazer investimentos (4%) ou pretende diminuir (3%) os investimentos em tecnologia em 2023 (cf. Figura 3).

Figura 3 – Investimento e uso de ferramentas tecnológicas segundo respondentes



Investimentos em tecnologia



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

1.2.2. Surgimento de novas áreas e serviços jurídicos, bem como desdobramentos em termos de carreiras e funções

Um dos principais objetivos da pesquisa era identificar se havia e quais seriam novas áreas e funções criadas nos escritórios de advocacia em decorrência das recentes mudanças.

Mais de 90% dos escritórios com mais de 100 advogados relataram que criaram novas áreas e funções. No entanto, a pesquisa demonstrou que essa não é uma tendência para todos os escritórios. Os resultados do *survey* indicam que a criação de novas áreas e funções foi uma realidade em aproximadamente metade dos escritórios (52%) nos últimos 5 anos. Entretanto, essa porcentagem vai diminuindo conforme o tamanho dos escritórios também se reduz.

Esses números podem estar relacionados ao impacto econômico da pandemia nos escritórios de advocacia, já que nos escritórios menores (até 5 advogados) foi onde se identificou maior diminuição de serviços durante o período pandêmico.

É interessante observar que os escritórios localizados nas regiões Nordeste (62%) e Sudeste (55%) são os que mais criaram novas áreas. As regiões que menos criaram novas áreas são Norte

(36%), Sul (38%) e Centro-Oeste (46%).

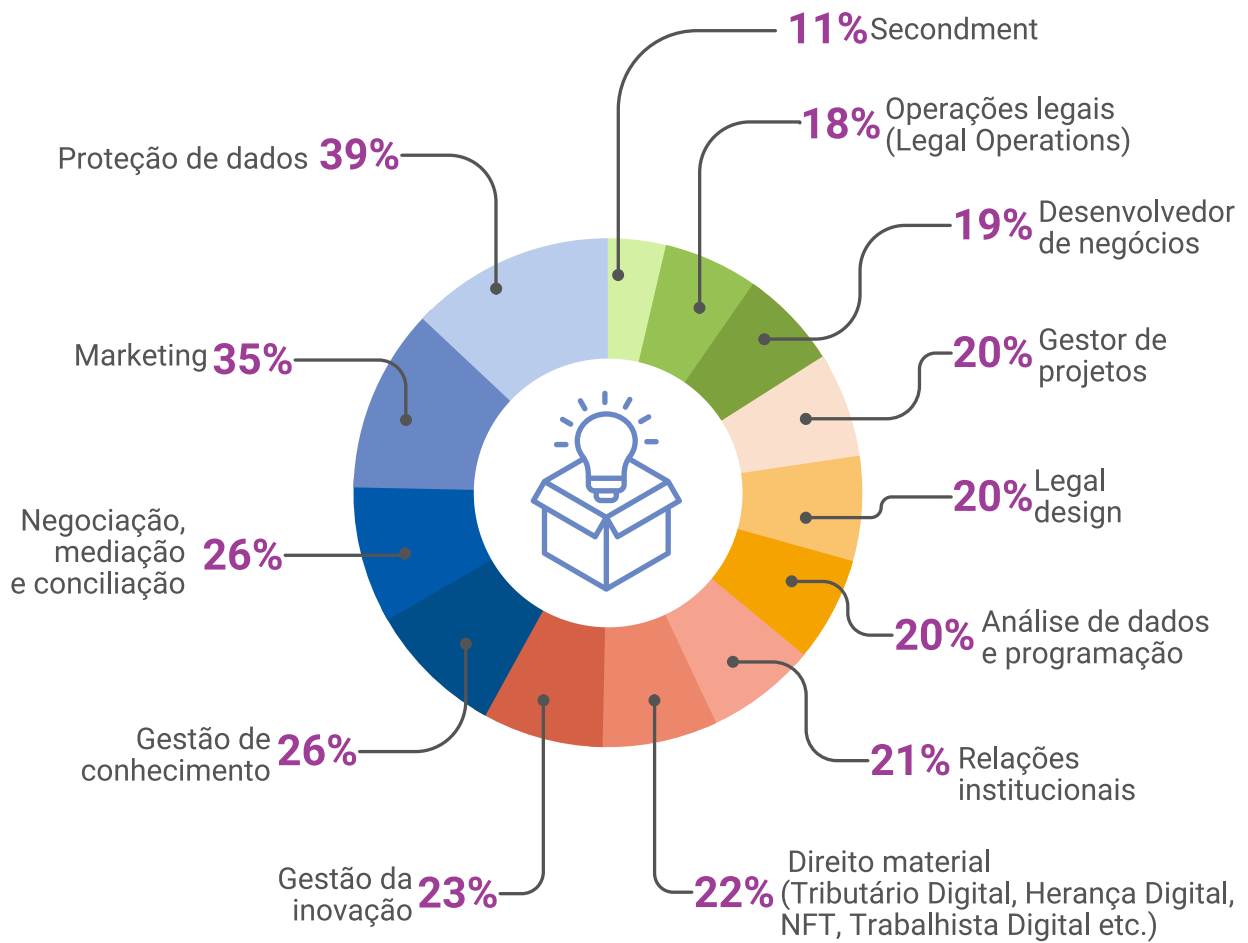
A pesquisa demonstrou também que as áreas e funções mais criadas estavam associadas à proteção de dados⁶ (39%) e ao *marketing* (35%) (cf. Figura 4). As funções menos mencionadas foram *secondment* (11%) e *C-levels* (7%).

Ao analisarmos a relação entre a emergência de novas áreas e funções e o tamanho do escritório, é possível observar que, nos escritórios de mais de 100 advogados, as áreas ou funções mais criadas nos últimos 5 anos foram: proteção de dados (87%), *legal design* (65%), gestão de inovação (61%), serviços específicos para demandas jurídicas de tecnologia (58%), análise de dados e programação (58%) e *marketing* (58%). A função de *legal operations* foi criada em 52% dos escritórios com mais de 100 advogados, enquanto somente 28% dos escritórios de 41 a 100 advogados afirmaram que criaram esse setor.

A principal motivação para a criação de novas áreas, segundo os entrevistados, foi a demanda de clientes (33%), seguida da inovação na prestação dos serviços (30%) e da melhoria da estrutura tecnológica do escritório (29%). A iniciativa dos profissionais apareceu em 17% das respostas, sendo essa porcentagem maior nos grandes escritórios, que tendem a possuir mais recursos para criar novas áreas, seja por moti-

6 A criação da área de "proteção de dados" pode estar relacionada à necessidade de atender à nova legislação.

Figura 4 – Novas áreas criadas nos últimos 5 anos pelos escritórios da amostra



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

vações internas e/ou por pressões externas (cf. Figura 5).

Com relação ao impacto da tecnologia na criação de novas áreas, aproximadamente 60% dos escritórios entrevistados que criaram novas áreas afirmaram que tal influência foi alta, 35% indicaram que foi média e 5% mencionaram que foi baixa (cf. Figura 5). Cabe lembrar que 48% dos escritórios não criaram novas áreas nos últimos 5 anos. Esses resultados chamam a atenção, pois acreditava-se que o impacto da tecnologia na criação de novas áreas (pelos escritórios que implementaram mudanças internas) seria maior.

1.2.3. Competências e habilidades necessárias para a advocacia

Em relação às competências e habilidades que são consideradas essenciais para a atuação na advocacia segundo os entrevistados, as competências jurídicas aparecem em primeiro lugar na ordem de importância (39%), seguidas das competências de gestão (26%), socioemocionais (20%) e tecnológicas

(15%). Esses resultados apontam que as habilidades jurídicas continuam sendo compreendidas como basilares para a profissão, com crescente demanda por competências de gestão. Apesar de o *survey* demonstrar a incorporação de tecnologia nos escritórios, competências tecnológicas foram indicadas como as menos relevantes dentre as quatro categorias (cf. Figura 6).

Quando indagados sobre quais habilidades consideram um diferencial positivo nos advogados, de forma espontânea, as habilidades mais mencionadas foram: conhecimento jurídico/atualização (41%), conhecimento de tecnologia (19%); empatia e bom relacionamento com o cliente (18%), controle emocional (saber lidar com frustrações e erros) (18%), habilidade de gestão do negócio e de fazer negócios (15%). O conhecimento de tecnologia aparece aqui como a segunda mais comentada, apesar de a porcentagem não ser tão diferente da habilidade de controle emocional e de gestão de negócios. Ao observarmos todas as habilidades mencionadas, identifi-

7 Conforme o Relatório Temático #3 (CEPI, 2022a, p. 19), *secondment* é uma "modalidade de contratação que pode ser caracterizada como um tipo de 'outsourcing' ou terceirização, sendo, basicamente, a internalização de um(a) advogado(a) do escritório externo na empresa. O *secondment* jurídico pode estar alocado em outro escritório (para efeitos de intercâmbio, por exemplo, em escritório de outra jurisdição) ou nas instalações do cliente, onde é integrado ao cotidi-ano legal e comercial da corporação".

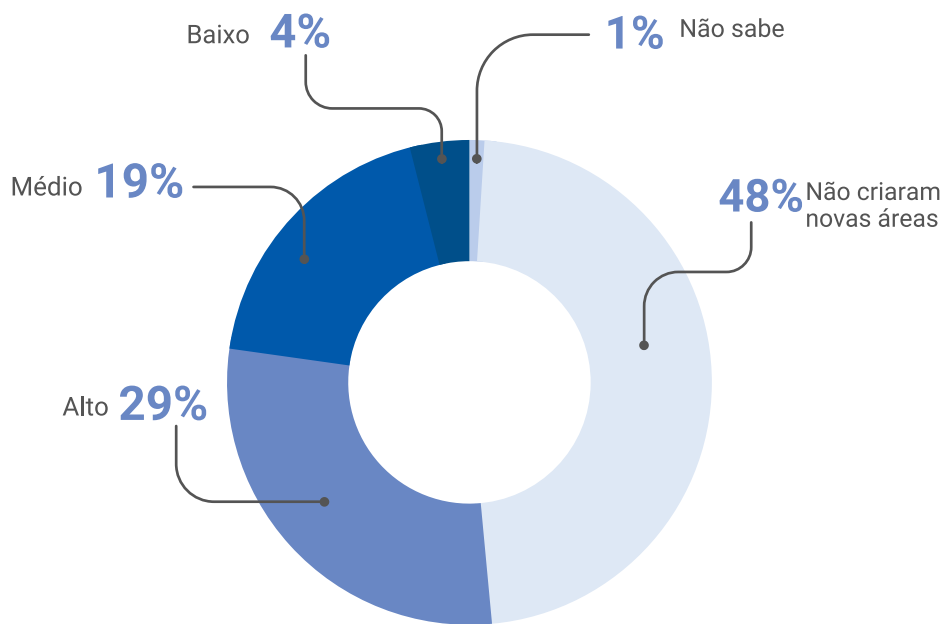
8 Ainda segundo o Relatório Temático #3 (CEPI, 2022a, p. 17), *C-levels* compreende o quadro de cargos diretivos da organização, reunindo "profissionais responsáveis por garantir que as estratégias e operações da organização (nos seus diversos setores) estão em consonância com os planos e políticas estabelecidas".

Figura 5 – Justificativa e impacto da tecnologia na criação de novas áreas

Razão para criação de novas áreas



Impacto da tecnologia na criação de áreas



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

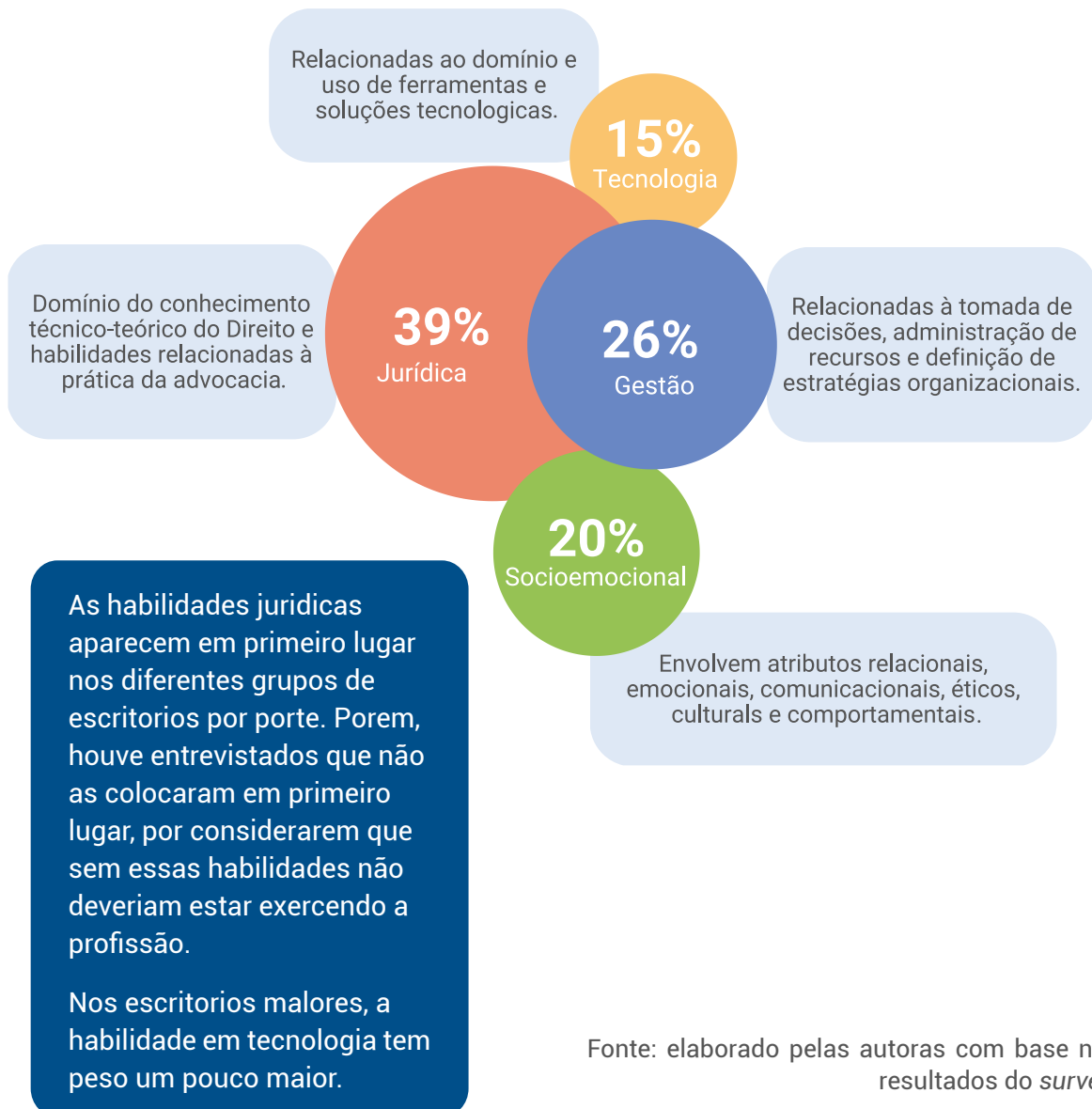
camos que há um destaque maior para as habilidades socioemocionais, principalmente voltadas ao relacionamento com o cliente e ao trabalho em equipe (cf. Figura 7).

1.2.4. Lacunas da formação jurídica e estratégias para endereçá-las

Quando perguntados acerca das habilidades que se mostram pouco desen-

volvidas nos profissionais, a habilidade que apareceu, de forma espontânea, com maior frequência foi o conhecimento jurídico e a atualização (25%). Esse resultado mostra a percepção da existência de uma lacuna na formação básica dos profissionais. Outras habilidades foram: habilidade tecnológica (13%), especialização (11%), controle socioemocional (11%) e empatia e relacionamento com o cliente (10%).

Figura 6 – Competências segundo a ordem de importância

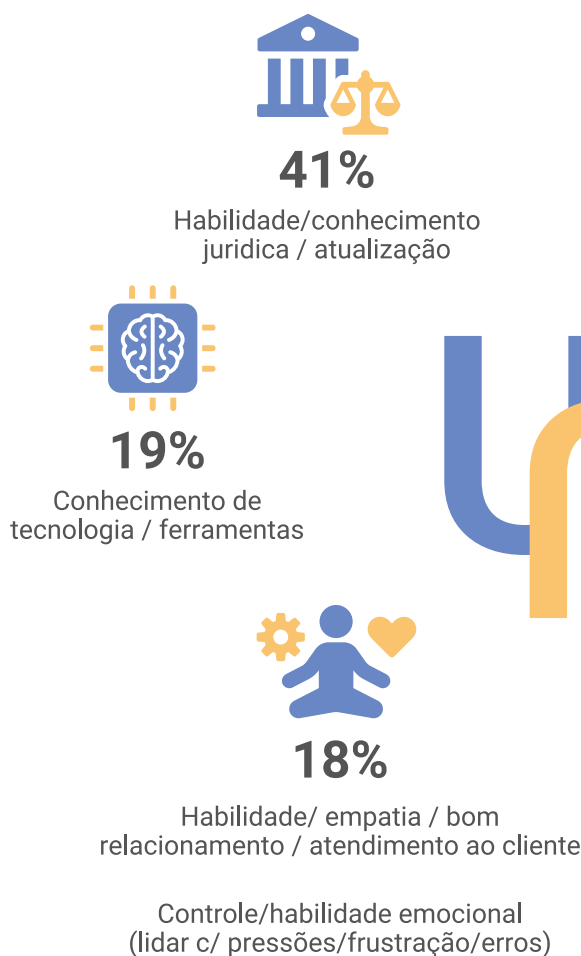


Nesse caso, gestão apareceu em 9% dos escritórios entrevistados. Para os escritórios de grande porte (isto é, com mais de 100 advogados), lidar com a tecnologia foi mais destacada em comparação com os outros escritórios. Quanto menor o escritório, mais frequente foi a indicação da competência jurídica como escassa (cf. Figura 7).

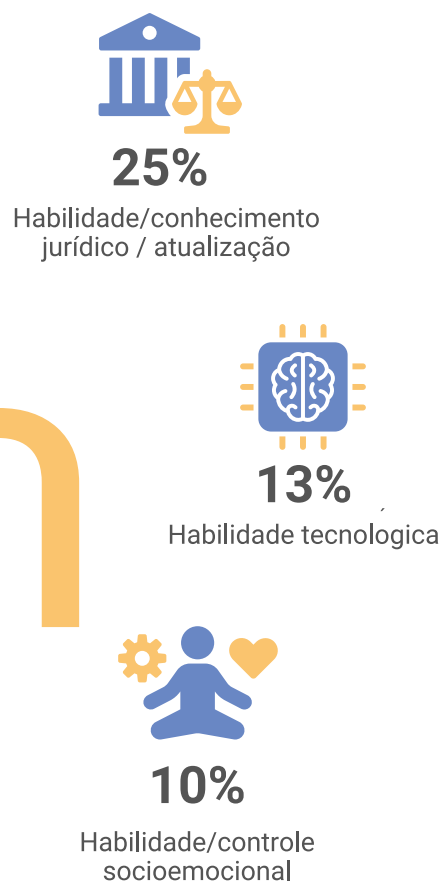
As iniciativas internas de formação e treinamento dos profissionais representam, por sua vez, um dos expedientes que os escritórios encontram para lidar com tais lacunas na formação jurídica. Quando indagados sobre essas estratégias, as mais adotadas foram: financiamento de cursos para todos os advogados (41%), programas próprios

Figura 7 – Percepção dos respondentes sobre habilidades necessárias e escassas

Habilidades que diferenciam positivamente



Habilidades que faltam



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

para treinamento (36%) e financiamento de cursos somente para advogados específicos (31%). Uma quantidade relevante de escritórios indicou que não tem nenhuma estratégia (25%) (cf. Figura 8).

1.2.5. Imagem dos advogados e impacto na contratação

A fim de analisar como as habilidades anteriormente mencionadas eram apreciadas e recebidas pelo mercado, a pesquisa buscou entender as estratégias de contratação dos escritórios. Segundo os entrevistados, a análise de currículo, a entrevista individual e a indicação por contatos de confiança são as ferramentas mais utilizadas nos processos seletivos, tendo sido indicadas por mais de 90% dos entrevistados. A prova escrita individual sobre um tema jurídico é realizada por pouco mais da metade dos escritórios respondentes (57%). A dinâmica em grupo seria a ferramenta menos utilizada, mencionada por apenas 20% dos entrevistados.

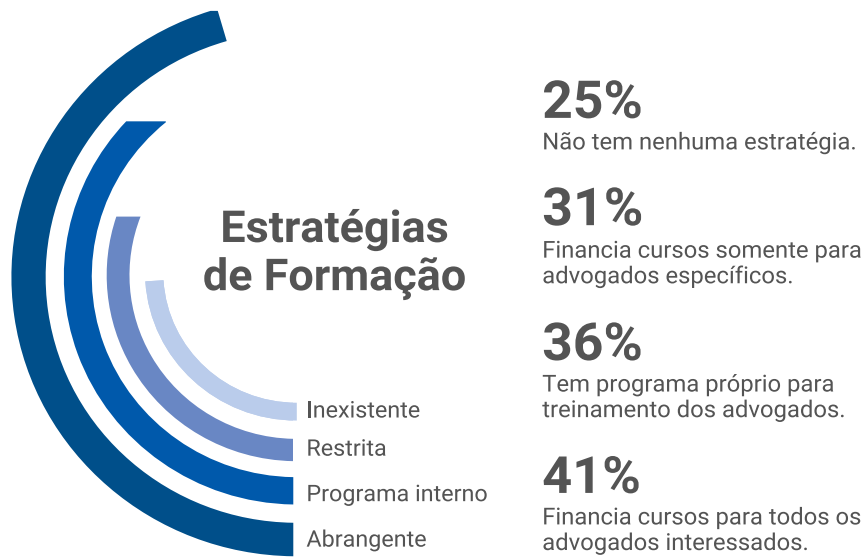
O dado da carência de habilidades relacionadas ao conhecimento jurídico destacada por escritórios de todos os portes aparece em conexão direta com essa discussão sobre contratação e oportunidades de carreira a partir de diferentes atividades e funções. Ainda que a prova escrita seja considerada a forma mais usual de medir esse tipo de conhecimento, suscita questionamentos sobre sua efetividade, se seria suficiente para abarcar a gama de conhecimentos jurídicos que se espera

dos advogados(as) contratados(as).

Por fim, cabe mencionar que o recrutamento por dinâmica foi o menos indicado por escritórios de todos os grupos. Quando analisamos as habilidades tidas como em falta, muitas das destacadas se relacionam com habilidades ligadas às competências socioemocionais, que são habilidades dificilmente avaliadas em provas escritas e mais bem exploradas em processos seletivos que utilizam dinâmicas de grupo, o que pode criar um gargalo entre expectativas e práticas de seleção (cf. Figura 9).

Acerca da percepção dos entrevistados sobre a imagem dos(as) advogados(as) recém-formados(as), um aspecto relevante em comparação com os demais resultados da pesquisa é que 82% dos respondentes concordaram totalmente ou em parte que os(as) advogados(as) recém-formados(as) fazem bom uso de recursos tecnológicos. Outro destaque surge atrelado à visão inovadora: mais da metade dos respondentes concordam que os(as) advogados (as) recém-formados(as) têm essa mentalidade. Uma importante questão é verificar se essas habilidades decorrem de uma característica geracional e não de uma formação específica realizada na faculdade de Direito. Somente cerca de metade dos escritórios entrevistados concordou que os(as) advogados(as) recém-formados(as) têm bom conhecimento jurídico (55%), o que dialoga com a discussão sobre as lacunas na

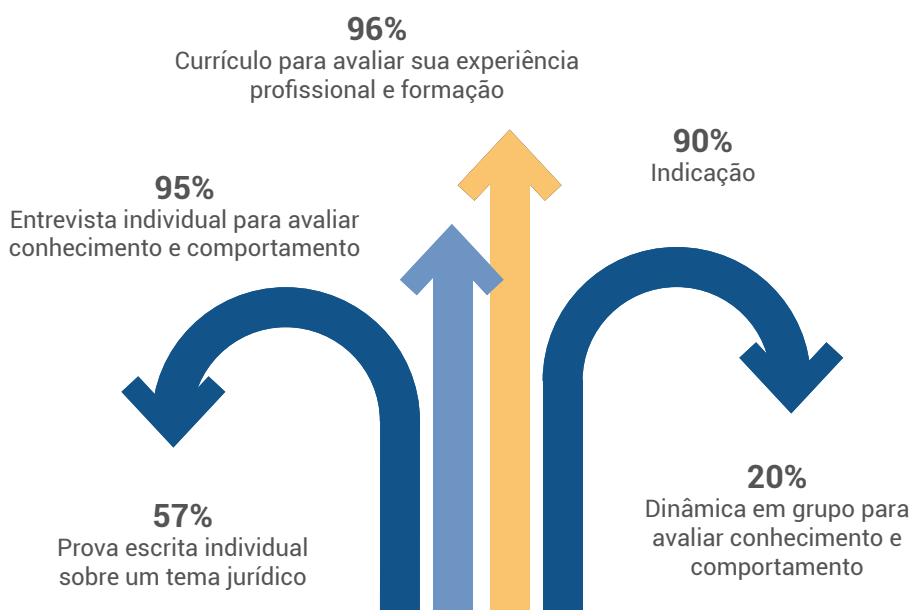
Figura 8 – Estratégias, segundo entrevistados, para lidar com lacunas da formação



Os escritórios de grande porte são os que mais têm programas próprios de treinamento. Já 42% dos escritórios menores declaram que não tem nenhuma estratégia.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

Figura 9 – Estratégias para contratação de advogados(as)



Análise de currículo e entrevista individual são as ferramentas mais utilizadas.

A dinâmica em grupo é a ferramenta menos utilizada nos escritórios.

Já a prova escrita é mais utilizada nos escritórios maiores. São eles que utilizam o maior número de ferramentas.

Os escritórios de até 5 adv. se destacam na adoção de dinâmicas.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

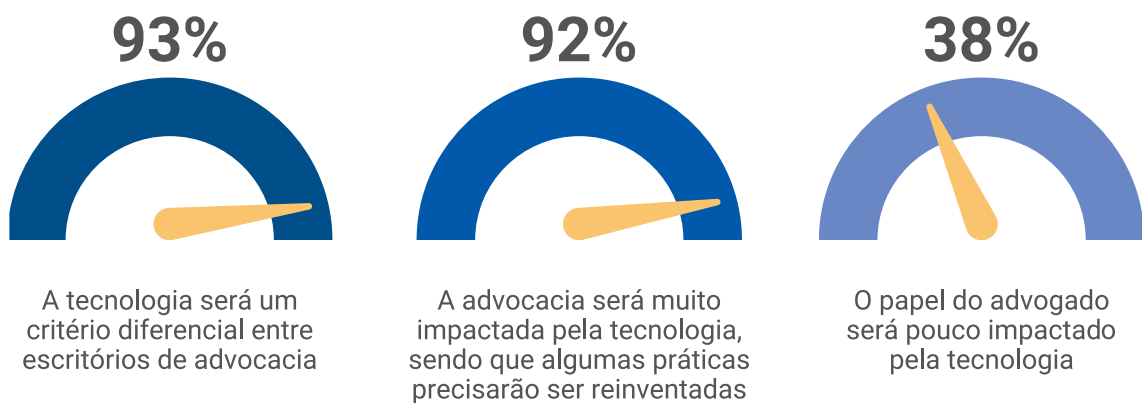
formação básica desses profissionais.

Cabe mencionar que somente 31% concordou que os(as) advogados(as) recém-formados(as) têm habilidades ligadas às competências socioemocionais necessárias para a prática da advocacia e 21% que têm noções de gestão do negócio.

1.2.6. Expectativas para o futuro

Quando perguntados sobre as tendências para os próximos 5 anos, a grande maioria dos entrevistados concordou que a tecnologia tende a ter um grande impacto sobre os escritórios de advocacia (92%), e que ela será um critério diferencial no mercado (93%). Somente 38% dos escritórios acredita que o papel do(a) advogado(a) será pouco impactado (cf. Figura 10).

Figura 10 – Estratégias para contratação de advogados



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

1.3 Principais destaques

A pesquisa demonstrou que a tecnologia está amplamente integrada nos escritórios de diferentes portes em todas as regiões do Brasil. O *survey* indicou um cenário marcante de incorporação de ferramentas tecnológicas, especialmente aquelas voltadas à gestão e acompanhamento de processos judiciais, à gestão de documentos e processos internos de escritórios, e de pesquisa por jurisprudência. Além disso, parece haver uma vontade expressiva de investimento em tecnologia e uma visão corrente de que esse será um critério diferencial no mercado. Diferentemente do imaginado, a pandemia não foi o fator preponderante para a incorporação tecnológica, mas sim a necessidade de otimizar as atividades realizadas nos escritórios.

Com relação à criação de novas áreas e funções, a pesquisa constatou que essa tendência se deu principalmente nos escritórios de médio e grande porte, com destaque para as áreas de proteção de dados e *marketing*. Foi possível identificar o surgimento de áreas e funções voltadas à gestão e otimização do funcionamento do escritório, a exemplo do *legal operations* e da gestão de projetos. Novamente, o impacto da tecnologia como fator

explicativo da criação de novas áreas foi menor que o esperado. Os principais fatores foram a demanda do cliente, seguida da necessidade de inovação.

A pesquisa demonstrou que as competências jurídicas continuam sendo compreendidas como basilares, apontadas como mais relevantes para a prática da advocacia pelos entrevistados. As competências de gestão ocupam o segundo lugar em grau de relevância, seguidas das competências socioemocionais e, por fim, as competências tecnológicas. Por outro lado, os entrevistados apontaram uma defasagem na formação dos(as) advogados(as) com relação a todas essas competências. Surpreendentemente, somente cerca de metade dos escritórios entrevistados concordou que os(as) advogados(as) recém-formados(as) têm bom conhecimento jurídico, 31% que possuem competências socioemocionais e 30% competências de gestão. A pesquisa, portanto, indica uma necessidade de diálogo e construção de estratégias, tanto para as Faculdades de Direito quanto para os escritórios de advocacia, para dar conta dessas lacunas na formação, além de uma reavaliação das estratégias de contratação, de forma que os instrumentos utilizados sejam compatíveis com as habilidades e competências desejadas.





2. PESQUISA QUALITATIVA

2.1 Notas metodológicas

A seleção dos atores entrevistados nesta frente considerou o seu potencial de contribuição para os objetivos da pesquisa em razão de sua atuação profissional na advocacia; conhecimento sobre novas ferramentas e novos setores; formação da advocacia, inclusive no âmbito extracurricular; e representação e regulação da profissão. Assim, foram mapeados 7 grupos que compõem a amostra: (1) Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, (2) desenvolvedoras de soluções tecnológicas voltadas a clientes jurídicos, (3) Ministério da Educação – MEC, (4) associações de classe, (5) associação de *lawtechs* e *legaltechs*, (6) entidades de formação extracurricular e (7) departamentos jurídicos e *legal operations*. Escritórios de advocacia não foram incluídos como um grupo a ser entrevistado nesta fase da pesquisa, pois foram abordados no *survey*.

Foram contatadas 48 entidades, das quais 17 concordaram em participar da pesquisa. Frisamos que nesta dimensão da pesquisa não tivemos a intenção de realizar um mapeamento exaustivo. A seleção desses 48 contatos foi feita com base na diversidade regional e de atuação, almejando alcançar um grupo representativo, ainda que o número de aceites não tenha necessariamente refletido tal heterogeneidade.

As entrevistas foram realizadas virtu-

almente entre julho e agosto de 2022 e foram conduzidas sempre por, no mínimo, duas pesquisadoras. O roteiro de entrevista foi estruturado com questões sobre o contexto de mudança e evolução tecnológica que tem mobilizado significativas transformações no Direito e nas organizações jurídicas; as novas áreas e os serviços jurídicos; as habilidades e competências; a formação jurídica; e as tendências para o futuro.

2.2 Síntese dos resultados qualitativos

2.2.1. Avanços tecnológicos, desigualdades e desafios para a advocacia: conhecendo o cenário

Os avanços tecnológicos que impactam a advocacia foram aprofundados com o aumento do número de pessoas com acesso à Internet, especialmente a partir da década de 1990 (CUNHA, 2018), o que sofreu uma aceleração durante a pandemia de COVID-19, conforme mencionado pelos entrevistados com a popularização de múltiplas ferramentas digitais. Segundo eles, parte das mudanças que atingem o mercado também decorreu de influência internacional, a exemplo da adoção de determinadas tecnologias por grandes escritórios fora do Brasil, e de estímulos de outros setores, tais como o processo de digitalização no Poder Judiciário. Observamos uma multiplicidade de fatores envolvidos nesse contexto.

A incorporação de novas tecnologias e de inovação nos escritórios de advocacia, contudo, não se mostra uniforme. Foi mencionado por diferentes entrevistados que, de um lado, há pouca familiaridade de muitos(as) advogados(as) com as novas soluções tecnológicas e, em alguns casos, falta de abertura para inovação na cultura das organizações jurídicas. **Embora a pandemia tenha contribuído para a incorporação de novas ferramentas, a superação de resistências, por sua vez, não ocorre rapidamente.**

De outro lado, **a implementação de tecnologias e de inovação no ambiente jurídico também pode esbarrar em entraves relacionados a desigualdades de recursos, variedades no porte dos escritórios e diversidades regionais.** O cenário é heterogêneo: atualmente, segundo a OAB, o país conta com cerca de 1,3 milhão de advogados e advogadas (OAB, 2023). Esses milhões de profissionais compõem escritórios de diversos portes. Há grandes escritórios, tendencialmente com mais recursos para investir em inovação; há escritórios pequenos e uma grande porcentagem (aproximadamente dois terços da classe) que atua de forma autônoma, segundo o Instituto Datafolha (FERREIRA; GALF, 2021), com menos recursos para tais investimentos.

“Além da relação quanto ao porte, a localização geográfica das organizações jurídicas também se mostrou relevante nessa equação. O uso das tecnologias “ainda é muito concentrado em grandes capitais. Outras capitais de municípios e estados que têm menor relevância em negócios enfrentam maior dificuldade, até mesmo de cultura, para adotar tecnologia”.

Entrevistada de um departamento jurídico e legal operations

“[...] a localização e o porte do escritório, contudo, não são os únicos fatores determinantes: [...] na verdade, a mudança está onde existe uma mentalidade de mudança. Não está necessariamente onde tem dinheiro. A mudança está num lugar onde tem uma mentalidade de mudança”.

Entrevistada de entidade de formação extracurricular

Segundo os entrevistados, é importante entender que o processo de implementação de tecnologia nos escritórios jurídicos não é homogêneo. Há escritórios que fazem uso de ferramentas avançadas e outros que possuem recursos tecnológicos mais modestos, já que o custo da implementação tecnológica ainda é alto.

Ademais, a **regulação do setor suscita uma série de questionamentos sobre o que é atividade privativa da advocacia e o que pode ser desenvolvido por outros atores.**

Diante dessa heterogeneidade, a popularização e o barateamento de algumas ferramentas são fatores que podem auxiliar na ampliação da inovação e na democratização da incorporação de tecnologias pelos escritórios de advocacia. Ao mesmo tempo, implicam desafios tanto de ordem estrutural e cultural quanto de formação dos seus profissionais. A seguir, aprofundaremos esse debate.

2.2.2. Surgimento de novas áreas, funções e serviços jurídicos

Novas áreas estão despontando no Direito, algumas delas ligadas diretamente aos avanços tecnológicos e outras ligadas ao desenvolvimento de agendas que ganham espaço na sociedade, como as questões atreladas à proteção de dados (em decorrência da entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), à sustentabilidade e à diversidade (temas em destaque na pauta nacional e internacional, sobretudo com a proximidade das metas definidas pela Agenda 2030), por exemplo.

O surgimento dessas novas áreas foi destacado no [Relatório Temático #3 – Profissões, cargos e funções emergentes no Direito – possibilidades a partir da advocacia](#), que identificou 27 novas áreas e funções na advocacia.

Quadro 1 – Áreas emergentes e suas definições

Categoria	Profissões/funções/cargos	Definição
Gestão	C-levels (<i>cargos de chefia executiva</i>)	Profissionais responsáveis por garantir que as estratégias e operações da organização (nos seus diversos setores) estão em consonância com os planos e políticas estabelecidos.
	<i>Gestor(a) de projetos</i>	Profissional responsável pela padronização dos processos de governança e gestão de projetos.
	<i>Coordenador(a) jurídico(a)</i>	Profissional que, geralmente, está presente em escritórios de médio e grande porte. É responsável pela gestão financeira, pela análise de indicadores e pela tomada de decisões.
	<i>Gerente de conhecimento</i>	Profissional responsável por promover a capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento.
	<i>Gestor(a) de risco</i>	Profissional responsável pela análise prévia e mensuração dos riscos associados às principais decisões de negócios. Também é responsável pela identificação de possíveis cenários danosos para a organização.
	Legal ops	Área de gestão jurídica, composta por equipe multidisciplinar, responsável por toda a gestão de atividades de um departamento jurídico ou de um escritório de advocacia, sem lidar diretamente com as atividades jurídicas. O foco do <i>legal ops</i> está na gestão administrativa.
Negócios	<i>Desenvolvedor(a) de negócios</i>	Profissional que utiliza dados para basear decisões de negócios. Pode envolver a geração de novos negócios, relacionamento com o cliente etc.
	<i>Empreendedor(a) jurídico(a)</i>	Gestor(a) que tem a capacidade de identificar problemas e oportunidades, formular soluções e investir recursos para potencializar a atuação jurídica. Costuma atuar em <i>legaltechs</i> e <i>lawtechs</i> , mas também pode ter uma atuação intraempreendedora, dentro dos escritórios/departamentos jurídicos.
	Marketing jurídico	Área responsável pela estratégia de posicionamento da marca da organização perante o mercado.
	Legal copywriter	Responsável por escrever textos que utilizem técnicas de estratégia de <i>marketing</i> digital de modo a criar uma proposta de valor para o escritório de advocacia ou departamento jurídico.
Inteligência de dados e analytics	<i>Analista de dados jurídico(a)</i>	Profissional que atua entre as áreas de Direito e tecnologia e desenvolve estruturas para analisar, classificar, organizar e interpretar dados de natureza jurídica.
	<i>Arquiteto(a) jurídico(a)</i>	Profissional responsável por mapear os desdobramentos de cenários jurídicos, processos e operações, utilizando-se de ferramentas como fluxogramas e árvores de decisões. É também responsável por pensar em soluções para o caso, juntamente com o(a) engenheiro jurídico(a).
	<i>Engenheiro(a) jurídico(a)</i>	Atua em trabalhos que envolvem áreas do direito e tecnologia. Pode relacionar-se com automação de contratos, inteligência artificial ou ainda com projetos de tecnologia jurídica para clientes. É o(a) profissional que cria conteúdo lógico-jurídico.

Regulatório e relações institucionais	<i>Advocacia de relações institucionais/governamentais</i>	Profissional responsável por prestar consultoria e assistência aos clientes por meio da participação em processos de decisão, incluindo identificação de riscos, avaliação de impactos e análise jurídico-institucional.
	<i>Advocacy</i>	<i>Advocacy</i> é um processo organizado e planejado que busca informar e influenciar tomadores de decisão, por meio de conscientização e engajamento de outros atores da sociedade, tendo como objetivo promover mudança (ou manutenção) de política pública de interesse amplo, baseada em evidências concretas. O(A) profissional que atua nessa área desempenha função muito semelhante à do(a) profissional de relações governamentais; contudo, o(a) <i>advocacy</i> costuma ter um viés mais ativista e está presente sobretudo no terceiro setor.
	<i>Analista de políticas públicas</i>	Profissional responsável pela análise e acompanhamento de políticas públicas e ações legislativas.
Compliance	<i>Profissional de compliance</i>	Profissional responsável por zelar pelo cumprimento do código de conduta, programa de integridade e outras políticas internas.
	<i>Consultor(a) de e-discovery</i>	Atua na área do Direito e tecnologia produzindo provas com base em evidências digitais.
Inovação	<i>Gestor(a) de inovação</i>	Profissional responsável por identificar pontos que precisam ser mudados dentro de uma organização e definir como será feita essa mudança.
	<i>Legal designer</i>	Profissional responsável por criar e remodelar serviços jurídicos por meio do uso de elementos de <i>design</i> (cores, tipografias, imagens, infográficos etc.) de modo a facilitar a comunicação jurídica, visando diminuir e desburocratizar processos.
Proteção de dados	<i>Coordenador(a) de proteção de dados</i>	Profissional responsável por cuidar de questões referentes à proteção de dados da organização e de seus clientes. Auxilia na implementação e estruturação de programas de <i>compliance</i> .
Consultivo	<i>Assessor(a) jurídico(a)</i>	Profissional responsável por buscar soluções com respaldo legal, evitando o litígio para o cliente. A diferença entre consultoria jurídica e a assessoria jurídica é simples: enquanto a consultoria é um mero aconselhamento e direcionada para casos específicos, a assessoria jurídica tem caráter mais duradouro e atuação preventiva.
	<i>Advertising lawyer</i>	Profissional responsável por assessorar as tomadas de decisão na área de <i>marketing</i> , a partir da análise legal dos riscos envolvidos.
	<i>Oficial de transferência de tecnologia</i>	Profissional responsável pelo procedimento de troca de propriedades intelectuais.
Negociação	<i>Mediador(a)/conciliador(a)</i> ⁹	Profissional responsável por auxiliar na busca de soluções que contemplem todas as partes da relação. O(A) conciliador(a) atua, preferencialmente, em ações em que não há vínculo entre as partes, propondo soluções para os problemas. Já o(a) mediador(a) atua nas ações em que as partes mantêm vínculo, objetivando reestabelecer o diálogo e permitir que as partes cheguem à solução para o caso.
Contencioso estratégico	<i>Disputes legal counsel</i>	Profissional responsável por gerenciar a área contenciosa de uma organização.

Fonte: CEPI (2022d).

Nas entrevistas, foram mencionadas como áreas de atuação crescentes na advocacia brasileira: **legal operations** (operações legais, em português), **proteção de dados e ESG** (sigla que se popularizou e que designa a *environmental, social and corporate governance* ou, em português, governança ambiental, social e corporativa), **life sciences** (ramos de atuação ligados às ciências da vida, a exemplo do campo farmacêutico), **direito digital, cibersegurança e marketing jurídico**.

Segundo os entrevistados, existem muitos assuntos que não são estritamente jurídicos dentro dos escritórios de advocacia e que demandam atenção especial. Advogados e advogadas que estão imersos em problemas jurídicos nem sempre poderão lidar com essas outras temáticas. Por isso, vêm se criando equipes dedicadas à realização dessas tarefas não estritamente jurídicas, a exemplo do que ocorre com o *legal operations* e o *marketing jurídico*.

Além das áreas individualmente consideradas, também foi enfatizada a importância de haver **pessoas dedicadas a pensar a inovação** de maneira mais ampla e sistêmica nos escritórios de advocacia, a exemplo dos líderes de inovação. A existência de profissionais diretamente ligados a estratégias de inovação no mundo jurídico já foi apontada pelo CEPI em 2020, na pesquisa [“Liderança e inovação no direito: a emergência dos líderes de inovação jurídica em um setor em transformação”](#).

Paralelamente às áreas mencionadas, as entrevistas evidenciaram que **áreas jurídicas já estabelecidas**, tais como Direito Civil, Direito do Trabalho, Direito Penal etc., também passam a enfrentar novos temas em razão da transformação digital, a exemplo, respectivamente, de discussões sobre herança digital, monitoramento de trabalhadores por *softwares*, crimes digitais, dentre outras.

9 Embora não tenha aparecido entre os resultados dessa pesquisa, a “arbitragem” poderia ser incluída ao lado de “mediação” e “conciliação”, como um procedimento alternativo de resolução de conflitos que vem ganhando espaço no mercado ao longo das últimas décadas. A arbitragem não é propriamente uma nova área, tendo sido disciplinada pela Lei nº 9.307/1996.

10 Cabe ainda pontuar que o *secondment*, apesar de se tratar de um modelo de contratação, foi mantido no levantamento em razão de envolver algumas atribuições estratégicas tanto para o contratante quanto para o escritório cedente. O(A) advogado(a) *secondment*, com frequência, é responsável por levar alguma especialidade ao departamento jurídico da organização contratante e, ao mesmo tempo, passa a compreender melhor as suas demandas, o que pode ser absorvido pelo escritório de origem (geralmente o escritório externo que atende as demandas jurídicas daquela organização).

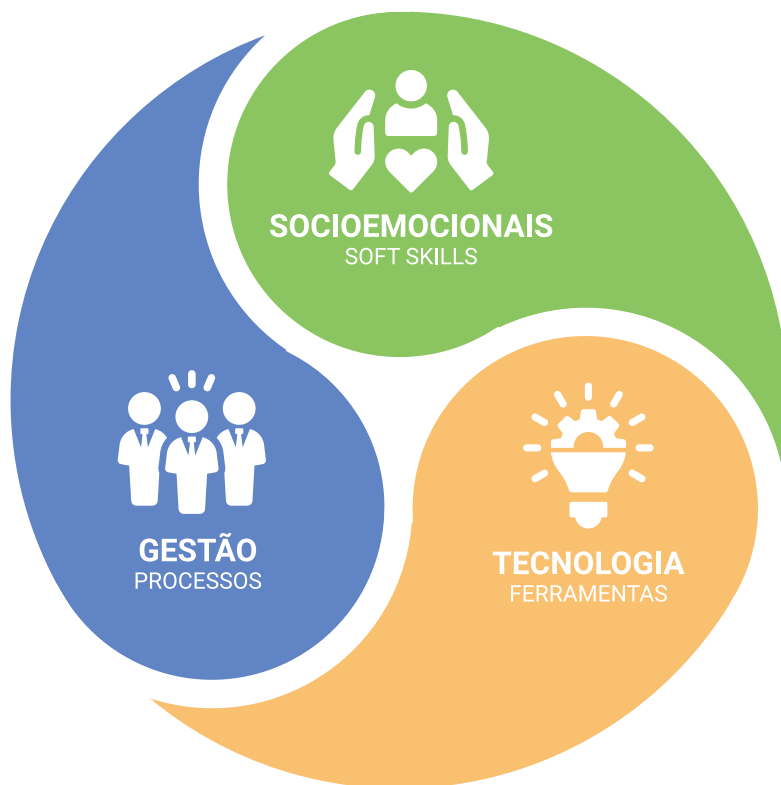
“A tecnologia hoje não é mais uma palavra que remete ao futuro na advocacia. Ela é mais do que uma realidade, especialmente nesse mundo pós-pandemia, que muita coisa mudou”.

Entrevistado da OAB[#]

[...] a Internet hoje em dia modificou completamente todas as áreas do Direito, que estão intermediadas pela inovação e pela tecnologia”.

Entrevistado representante das legal e lawtechs

Figura 11 – Tripé das habilidades da advocacia do presente e do futuro



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados do survey.

2.2.3. Habilidades e competências para a advocacia do presente e do futuro

Além das competências jurídicas, um dos principais destaques das entrevistas foi a ênfase no fato de que a advocacia do presente e do futuro também deverá desenvolver competências ligadas a aspectos socioemocionais, à tecnologia e à gestão.

As competências socioemocionais – denominadas *soft skills* por parte dos entrevistados – foram consideradas, de forma ampla, um diferencial para que os profissionais ingressem no mercado de trabalho, e para que possam trilhar sua carreira de forma estratégica. De modo específico, foram mencionadas as habilidades de comunicação, colaboração, inteligência emocional, liderança, empatia, pensamento crítico e criatividade. Segundo um dos entrevistados, a pandemia de COVID-19 representou um momento em que se pode observar a importância de tais habilidades, a exemplo da necessária empatia em relação aos colegas de trabalho e da inteligência emocional para lidar com o isolamento.

“O diferencial está naquilo que a gente chama de soft skills, que são as disciplinas que a gente não ensina na faculdade de Direito no Brasil, ao contrário de outros países que têm muitas aulas, muito conhecimento, desenvolvem muito material sobre soft skill”.

Entrevistado da OAB

Conforme salientado por um dos entrevistados, tais habilidades não são necessariamente inatas. Ainda que seja possível observar pessoas com maior facilidade em demonstrar as competências socioemocionais, elas podem (e devem) ser desenvolvidas.

“Na pandemia, a gente viu como a questão da inteligência emocional, que também é soft skill e altamente desenvolvível, como ela estava em falta, com pessoas colapsando, pessoas sem conseguir produzir, tomando um monte de remédio controlado”.

“A gente não quer programadores, a gente quer advogados com habilidades adicionais para dialogar com outras áreas. Esse é o profissional que a gente quer. A gente não quer o profissional que migre de profissão. A gente precisa de um profissional que tenha as habilidades de ter conhecimento jurídico técnico, mas consegue sentar e trocar ideia com um cara de T.I. por exemplo, consegue olhar para um problema e ter formas diferentes de resolver”.

Entrevistada de uma entidade de formação extracurricular

Em relação à tecnologia, os entrevistados destacaram a necessidade de advogados e advogadas conhecerem, ainda que de forma básica, determinadas ferramentas, como aplicativos para realização de reuniões virtuais e programas para compartilhamento de documentos, por exemplo. Conforme apontado por um dos entrevistados, "o conhecimento e as habilidades ligadas à tecnologia são essenciais, pois ter clareza sobre as soluções tecnológicas disponíveis pode otimizar as rotinas e ser aproveitado para inovar no mercado jurídico".

"Eu acho que algumas habilidades vão depender muito da indústria em que você atua. Em algumas indústrias, por exemplo, talvez faça sentido realmente você ter um certo grau de conhecimento em termos de programação".

Entrevistado do grupo de departamentos jurídicos e legal operation

As habilidades ligadas às competências de gestão (de negócios, de pessoas, de fluxos internos etc.) também foram mencionadas como fundamentais para o exercício da advocacia. A relevância dessas habilidades fica ainda mais evidenciada ao observarmos a emergência da área de *legal operations*, que responde à necessidade de realização de tarefas não estritamente jurídicas dentro dos escritórios.

Em conjunto, esses três grupos (socioemocional, tecnologia e gestão) formam um tripé necessário para além das competências jurídicas.

2.2.4. Formação jurídica, competências e habilidades

Os entrevistados também foram perguntados sobre o ensino jurídico brasileiro e se a formação dos advogados e advogadas é adequada para lidar com o atual contexto de transformações.

- As entrevistas apontaram para a existência de algumas lacunas formativas, com destaque para:
 - A distância existente entre os ensinamentos da faculdade e a prática profissional da advocacia;
 - A defasagem, especialmente dos recém-formados, em relação à administração de escritórios, *marketing*, e a falta de compreensão da advocacia enquanto negócio;
 - A ausência ou insuficiência de espaços para o desenvolvimento de habilidades de negociação.
 - A ausência ou insuficiência de espaços para o desenvolvimento de competências socioemocionais;
 - A ausência ou insuficiência de espaços para o desenvolvimento de competências de gestão de pessoas e liderança;

As lacunas apontadas dialogam diretamente com as habilidades indicadas acima como importantes. Observamos, nesse sentido, que algumas habilidades que são valorizadas pelos entrevistados não são dominadas por parte dos(as) advogados(as), sendo enxergadas expressamente como lacunas da formação jurídica. Essa percepção leva à hipótese de que o ensino jurídico atual não prepara totalmente os(as) estudantes e advogados(as) para atuarem na prática da advocacia. No entanto, segundo os entrevistados, tais lacunas não são necessariamente novas. **Há desafios recentes, fruto de mudanças recentes na profissão, tais como a profissionalização da gestão dos escritórios, que passou a demandar maiores habilidades ligadas a competências gerenciais. Igualmente foi mencionado o grande número de cursos jurídicos existentes no Brasil como um desafio a ser enfrentado, especialmente em relação à qualidade dos cursos.** Contudo, há também questões antigas, relacionadas a problemas históricos do ensino jurídico, a exemplo da cultura individualista disseminada em muitas faculdades (que pode ser um elemento impeditivo ou complicador do desenvolvimento de habilidades, tais como a habilidade de trabalhar em grupo) e a dificuldade que os(as) advogados(as) têm para se reinventarem.

A fim de superar tais desafios, foram mencionadas possibilidades variadas. Dentre as iniciativas de formação

citadas nas entrevistas, identificamos dois grupos principais: iniciativas internas (desenvolvidas no âmbito da própria organização, tais como cursos, workshops, palestras e seminários ministrados pela empresa ou escritório) e iniciativas externas (desenvolvidas fora da organização, tais como incentivo financeiro para especialização e contratação de plataformas especializadas).

"[...] as faculdades pecam muito nesse aspecto, porque elas deixam para a prática só o estágio e o estágio não vai resolver a vida, porque eu não consigo garantir que o aluno vai para um estágio bom. Então, assim, é muita responsabilidade para o estágio".

"[...] eu gosto muito dessa ideia de clínicas, de experiências e práticas jurídicas, com atendimento à população, mutirão, etc. Eu acho que essa parte prática, isso traz mais propósito. É você humanizar o Direito".

Entrevistado de associação de classe

Por fim, os entrevistados também apontaram a existência de mecanismos que buscam oportunizar a aproximação entre Direito e tecnologia e criar espaço para a inovação nos escritórios de advocacia, a exemplo da

plataforma digital de conteúdo jurídico, disciplinas específicas nos cursos de Direito, criação de comissões dedicadas à discussão da temática em diferentes órgãos, mentoria sobre o uso de ferramentas tecnológicas para a advocacia. Essas iniciativas são relevantes para o desenvolvimento de habilidades ligadas às competências tecnológicas, vistas como importantes para os(as) advogados(as).

Nas entrevistas, também foram mencionadas estratégias consideradas importantes para o ensino jurídico, como a criação de disciplinas voltadas para a compreensão da tecnologia e o desenvolvimento de habilidades que despertem a curiosidade e o senso crítico dos estudantes.

2.2.5. Expectativas para o futuro

Quando se indagou sobre possíveis tendências para os próximos 5 anos, muitas respostas mencionaram que a advocacia passaria a interagir cada vez mais com profissionais de outras áreas e que por isso é necessário ao(a) profissional do Direito saber dialogar e compreender esses outros campos, evidenciando uma marcante interdisciplinaridade.

Esse movimento é sentido a partir da diminuição de limites estanques entre carreiras, com possível aumento de profissionais jurídicos com formações em outras áreas e ampliação de profissionais não jurídicos(as) nos escritórios de advocacia (CAMELO, 2020; CEPI, 2022d).

"[...] eu não acredito que daqui cinco anos, a advocacia vai ser 100% dos advogados. Ela já não é mais 100% dos advogados. Isso já é uma realidade. Hoje já tem profissionais de outras áreas que fazem muito do suporte na advocacia".

Entrevistado de associação de classe

Nesse contexto, competências socio-emocionais passam a ser ainda mais valorizadas, bem como a capacidade de transitar entre áreas diversas e de dialogar com profissionais de outros campos do conhecimento, em consonância com as percepções sobre mudanças em curso destacadas anteriormente.

"Acho que esses limites entre as carreiras vão ficar cada vez mais tênues e as coisas vão se mesclar, seja nas práticas diárias, seja nos problemas que aparecem para a gente. Então, eu também acho, nesse cenário, que a gente vai precisar de profissionais que consigam lidar com as incertezas, e talvez essa seja a principal habilidade no futuro, saber lidar com a incerteza".

Entrevistada de uma entidade de formação extracurricular

"Eu diria que cada vez mais a gente vai precisar de profissionais com habilidades múltiplas, cada vez mais profissionais que tiverem algo além do direito, do conhecimento jurídico, vão ganhar mais espaço. Por exemplo, o visual law, a gente vê que tem muito espaço para quem sabe direito e design. Você não precisa ter feito uma faculdade de design, mas se você tiver noções e conseguir aplicar, você está numa situação muito diferente. Isso acontece também com quem sabe de Tecnologia, contabilidade, enfim, profissionais híbridos."

Entrevistada de uma entidade de formação extracurricular

2.3 Principais destaques

O processo de evolução tecnológica no Direito vem acontecendo há alguns anos e, em muitos escritórios, o que se identifica como futuro já é realidade, a exemplo do uso da inteligência artificial. Como consequência desse processo e/ou em decorrência de novas agendas




que ganham relevância social, novas áreas estão emergindo no cenário jurídico, a exemplo daquelas relacionadas à proteção de dados, *legal operations*, direito digital e ESG.

Há, contudo, muitas desigualdades na implementação de tecnologias no Brasil: existem escritórios que fazem uso de tecnologia avançada, enquanto outros ainda contam com uma infraestrutura tecnológica modesta. Além dos obstáculos relacionados ao custo da implementação tecnológica, outra dificuldade no processo de inovação é a questão cultural, já que muitos(as) advogados(as) e estudantes ainda são reticentes quanto à utilização de ferramentas tecnológicas.

Ainda em relação aos desafios que se colocam para a advocacia, foram identificadas lacunas na formação jurídica e a necessidade do desenvolvimento de habilidades consideradas essenciais à advocacia, com destaque para aquelas ligadas às competências socioemocionais, de gestão e de tecnologia.

Por fim, entre as principais tendências destacadas para os próximos 5 anos está a interdisciplinaridade na advocacia, evidenciando a importância de diálogo com outros campos do conhecimento.





3. MAPA DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PARA A ADVOCACIA DO PRESENTE E DO FUTURO.

3.1 Apresentação

O mapa de competências e habilidades que buscamos construir resulta de um esforço de pesquisa teórica e empírica, refletindo e representando os achados oriundos de diferentes fontes e técnicas de pesquisa utilizadas no projeto (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas qualitativas com atores inseridos nas discussões sobre o tema e *survey* com escritórios de advocacia distribuídos por todas as regiões do Brasil).

O contexto por trás desse objetivo é marcado pelas diversas dinâmicas e profundas transformações pelas quais passa a advocacia – mudanças na gestão dos escritórios, cultura organizacional, incorporação de novas tecnologias e surgimento de novas demandas jurídicas. Esse fenômeno tem como fatores a globalização (DELOITTE, 2017); o aumento da concorrência de mercado (CLOC, 2021); novas demandas e a pressão dos clientes (SUSSKIND, 2010; DESTEFANO, 2018); a automatização de tarefas e processos (FEFERBAUM et. al., 2018); o surgimento de novas áreas e funções (CEPI, 2022d; CLOC, 2021); entre outros.

Diante desse cenário, buscamos identificar as habilidades e competências necessárias para o desempenho das diversas atividades que envolvem o dia a dia dos profissionais da advocacia, considerando as perspectivas presentes e futuras. As conclusões e os resultados dessa pesquisa podem ser conferidos a seguir.

3.2 Trilha de conceitos

Tendo em vista o crescente debate em torno das transformações, dentre elas os avanços tecnológicos e as mudanças climáticas, que marcam a criação de novos empregos e funções e a eliminação de outros, o consenso se dá em torno da necessidade de adaptação e do desenvolvimento de competências e habilidades que permitam aos profissionais de diferentes áreas navegar por tais mudanças (WEF, 2023). Contudo, a multiplicidade de interpretações e perspectivas em torno das habilidades e competências representa um desafio, em especial diante do objetivo de compreender quais habilidades são essenciais e quais se tornarão vitais nos próximos anos para a advocacia. A fim de dar conta desse desafio, buscamos dialogar com uma série de autores e pesquisas que se debruçam sobre a definição dessas habilidades e competências.

PARA SABER MAIS:

Identificamos uma multiplicidade de nomenclaturas, conceitos, sistematizações e análises acerca do domínio dessas habilidades e competências, seus significados e graus de relevância. Algumas dessas questões mais conceituais foram abordadas, inclusive, nos Relatórios Temáticos da pesquisa – no [Relatório Temático #1 – Profissões jurídicas, competências e habilidades: primeiras aproximações conceituais](#) e no [Relatório Temático #2 – Soft skills e hard skills no Direito: de que habilidades estamos falando?](#)

Alguns autores, como Sophie M. Sparrow (2018), trabalham, por exemplo, com os conceitos de *soft skills* (qualidades, atributos e atitudes intangíveis) e *hard skills* (conhecimentos e habilidades técnicas). O sistema ESCO (*European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*), da União Europeia, trabalha com as ideias de conhecimento (resultado da assimilação da informação por meio da aprendizagem), habilidade (capacidade de aplicar o conhecimento e experiência para completar tarefas e resolver problemas) e competência (capacidade de usar e aplicar conhecimentos e habilidades). O SEL (*Social-Emotional Learning*), de Harvard, estabeleceu uma metodologia baseada em domínios (cognição, emoção, social, valores, perspectivas e identidade).

Essa sistematização também varia bastante no âmbito das discussões sobre o ensino jurídico. Victor Cabral Fonseca (2019), por exemplo, propõe o que chamou de "Tripé de Características-Alvo", ancorado em três dimensões entendidas como essenciais para formar profissionais alinhados com as transformações da advocacia: (i) novos conhecimentos (conhecimentos de Direito que envolvam situações e o funcionamento de novas tecnologias, sejam representadas por introduções conceituais ou mesmo a atualização de antigas noções); (ii) novas habilidades (habilidades práticas relacionadas ou derivadas do desenvolvimento tecnológico); e (iii) novas subjetividades

(características comportamentais e relacionais, postura profissional, iniciativas, *mindset*).

Já as [Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Direito](#) (Resolução MEC nº 5, de 17 de dezembro de 2018) fixam-se em "competências cognitivas, instrumentais e interpessoais" (cf. art. 4º, caput). Segundo Stephanie H. Lima e Thaís D. Zappellini (2021, p. 137-138), as competências cognitivas estão relacionadas ao "raciocínio lógico, a relações e a associações, [...] entrelaçadas ao aprendizado básico, e.g., análise de contexto e interpretação de texto"; as instrumentais dizem respeito a "meios, mecanismos para determinados fins, como o desenvolvimento de soluções práticas e a utilização de ferramentas de conexão"; e as interpessoais "abrange o cenário das relações e do convívio em sociedade, em grupos, e a capacidade de movimentação do sujeito nesse âmbito por meio da linguagem", tais como "comunicação, trabalho em grupo e atividades de percepção no relacionamento com outras pessoas".

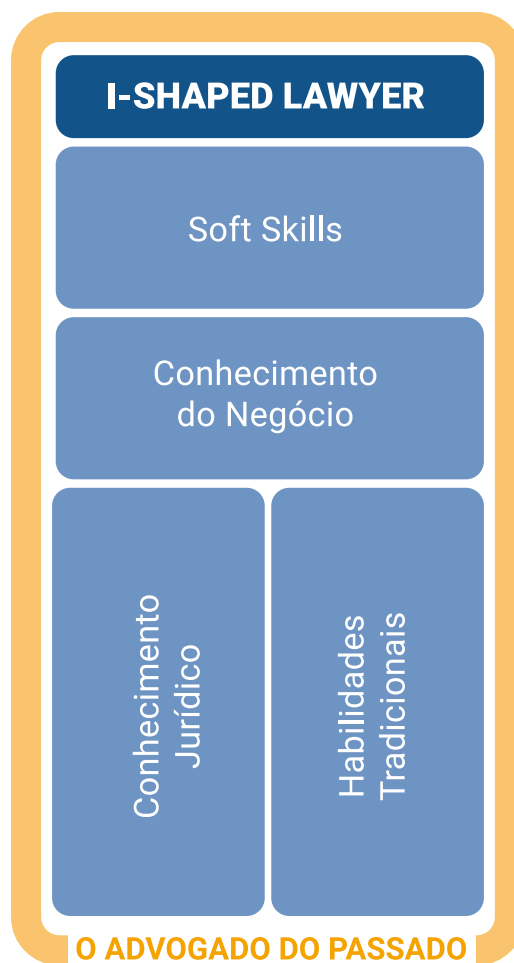
Na literatura estrangeira também é possível encontrar alguns modelos voltados à prática da advocacia, dentre os quais sobressaem: modelo I, **modelo T** (SMATHERS, 2014), modelo W (GERKMAN; CORNETT, 2016), modelo pirâmide (DESTEFANO, 2018), modelo Delta (RUNYON; CARREL, 2019) e modelo O (KAYNE, 2020). Destacaremos alguns deles a seguir.

O modelo I faz referência ao advogado em formato de I, isto é, aquele que é orientado a desenvolver conhecimento profundo em relação a uma única especialidade. Segundo Wittman e Brown (2023), esse modelo de competências cedeu espaço a outros que congregam habilidades e competências além

daquelas tipicamente jurídicas.

O **modelo T** faz referência ao “Advogado em formato de T” (do inglês, “*T-Shaped Lawyer*”), e recebe esse nome por descrever quais conhecimentos e habilidades um profissional jurídico deve ter: a barra vertical da letra T corresponde

Figura 12 – Modelo “Advogado em formato de I”



Fonte: Jackowicz (2019).

a um profundo conhecimento na área de atuação jurídica, enquanto a barra horizontal representa um conhecimento amplo – embora não tão profundo – em outras áreas, tais como gerencia-

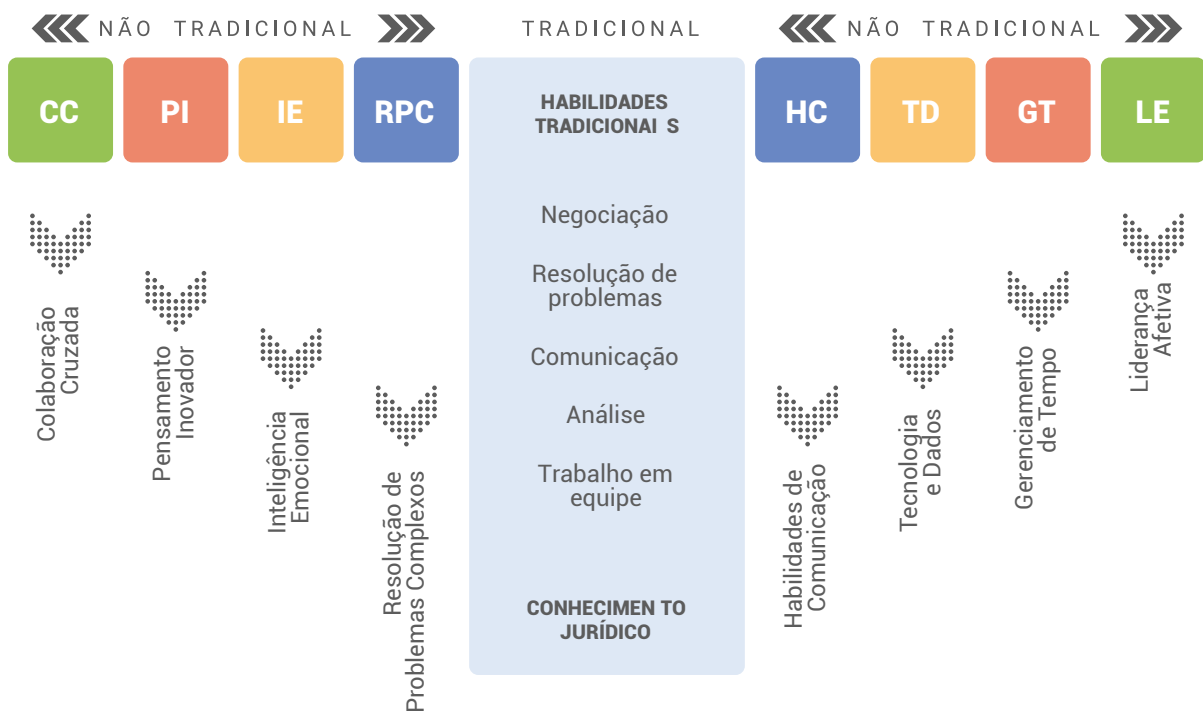
mento de projetos e proteção de dados (SMATHERS, 2014).

O **modelo W** parte de um *survey* realizado pelo *Institute for the Advancement*

of the American Legal System, da Universidade de Denver, nos Estados Unidos. O estudo identificou uma série de “características” (fundamentos que capturam características ou qualidades, tais como sociabilidade, integridade e resiliência), “competências profissionais” (vistas

como úteis em todas as vocações, tais como gerenciar reuniões de maneira eficaz e tratar os outros com cortesia e respeito) e “competências jurídicas” (aquelas tradicionalmente entendidas como necessárias para a disciplina específica do Direito, tais como saber

Figura 13 – Modelo “Advogado em formato de T”



Fonte: Smathers (2014).

elaborar uma petição ou avaliar argumentos criticamente) esperadas de “todo advogado” (“the whole lawyer”) (GERKMAN; CORNETT, 2016).

O **modelo pirâmide**, proposto por Michele DeStefano (2018), tem como premissa as habilidades desejadas pelos clientes. A base da pirâmide compreende a dimensão jurídica, onde

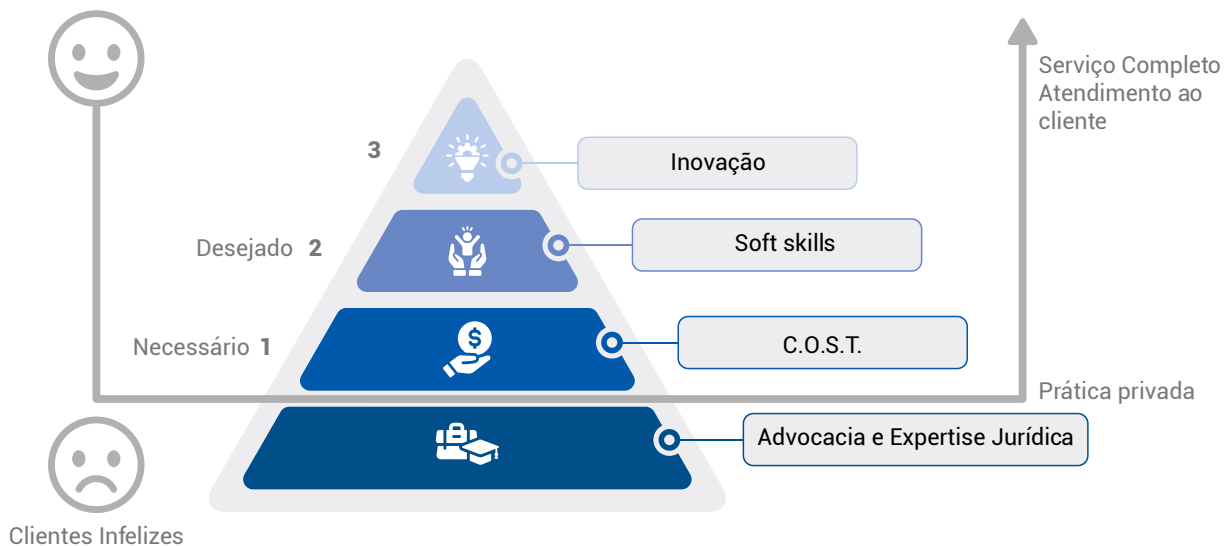
estão posicionadas habilidades que envolvem domínio do conhecimento teórico e prático do Direito (obrigatórias, mas não suficientes para deixar os clientes satisfeitos). Logo acima estão as habilidades concretas, organizacionais, orientadas ao serviço e relacionadas à tecnologia, representadas pela sigla “C.O.S.T.” (necessárias para

umentar o grau de satisfação dos clientes). Na camada mais acima estão as habilidades que incluem colaboração, identificação e resolução de problemas de forma criativa (mais desejadas e dificilmente encontradas nas organizações jurídicas); e, por fim, no topo da pirâmide estão as habilidades relacionadas à inovação, consideradas verdadeiros diferenciais, mas bastante raras entre profissionais do setor jurídico. Embora DeStefano não divida a pirâmide exatamente a partir das quatro competências

mencionadas anteriormente, é possível observar a existência de competências jurídicas, tecnológicas, de gestão e socioemocionais nos vários estágios, conforme ilustrado na imagem a seguir.

O **modelo Delta**, por sua vez, representa em um triângulo diferentes dimensões de competências: Direito, Eficácia Pessoal e Negócios e Operações (RUNYON; CARREL, 2019).

Figura 14 – The Lawyer skills delta



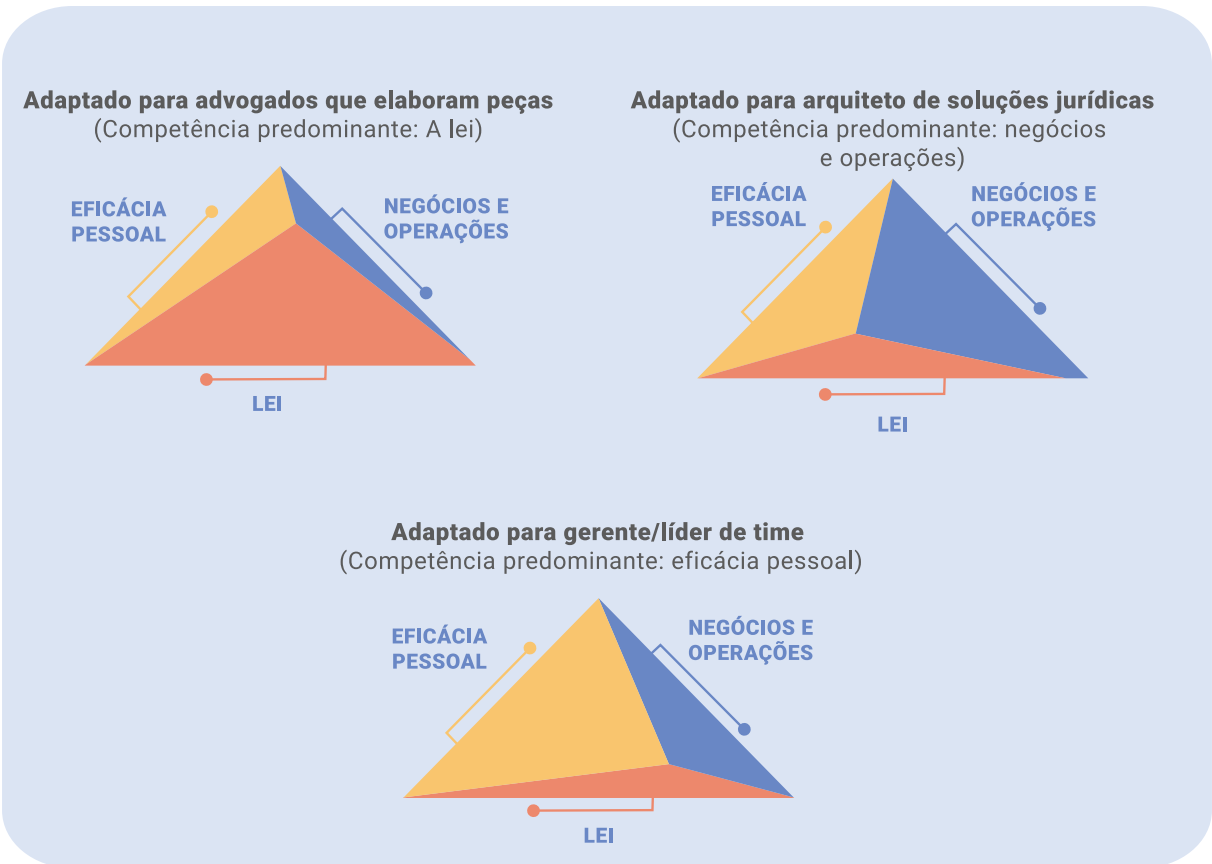
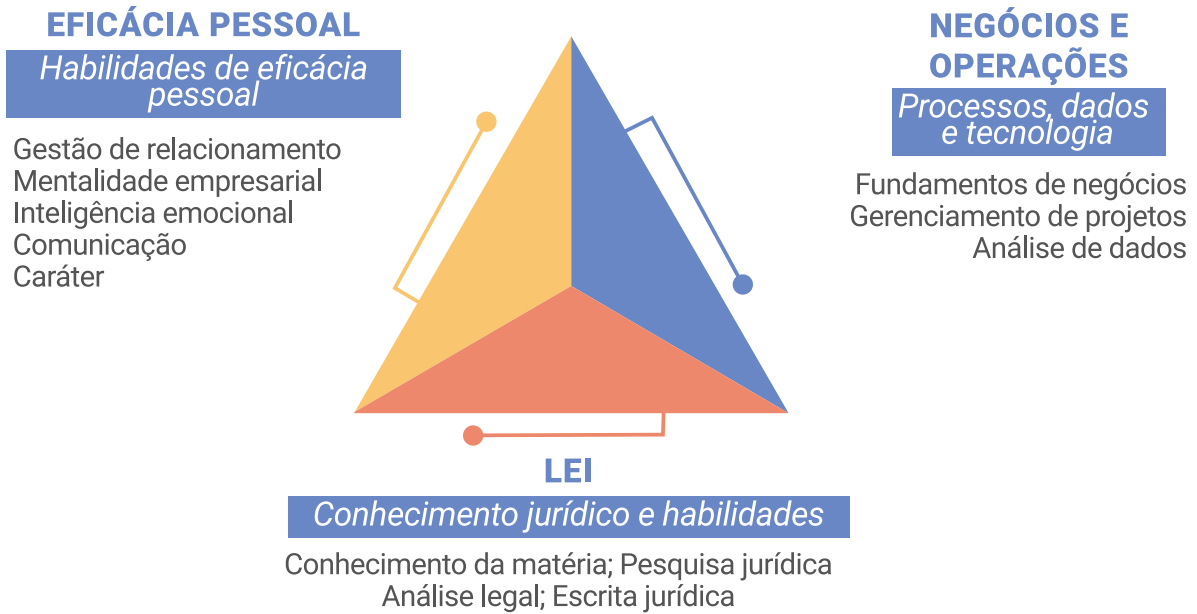
Fonte: adaptado de DeStefano (2018).

Na base do triângulo está a dimensão jurídica (conhecimento jurídico, redação, análise e pesquisa); no lado esquerdo está a dimensão da eficácia pessoal (gestão de relacionamento, mentalidade empreendedora, inteligência emocional, comunicação e caráter); e no lado direito do triângulo está a dimensão de negócios e operações (fundamentos de

negócios, gerenciamento de projetos e análise de dados). A representação do delta é dinâmica, evidenciando a heterogeneidade das profissões jurídicas. Assim, a depender da carreira, o ponto de encontro das três dimensões estará mais próximo do Direito, da eficácia pessoal ou dos negócios e operações, como ilustrado na imagem a seguir.

Figura 15 – Modelo Delta

O modelo delta de competências

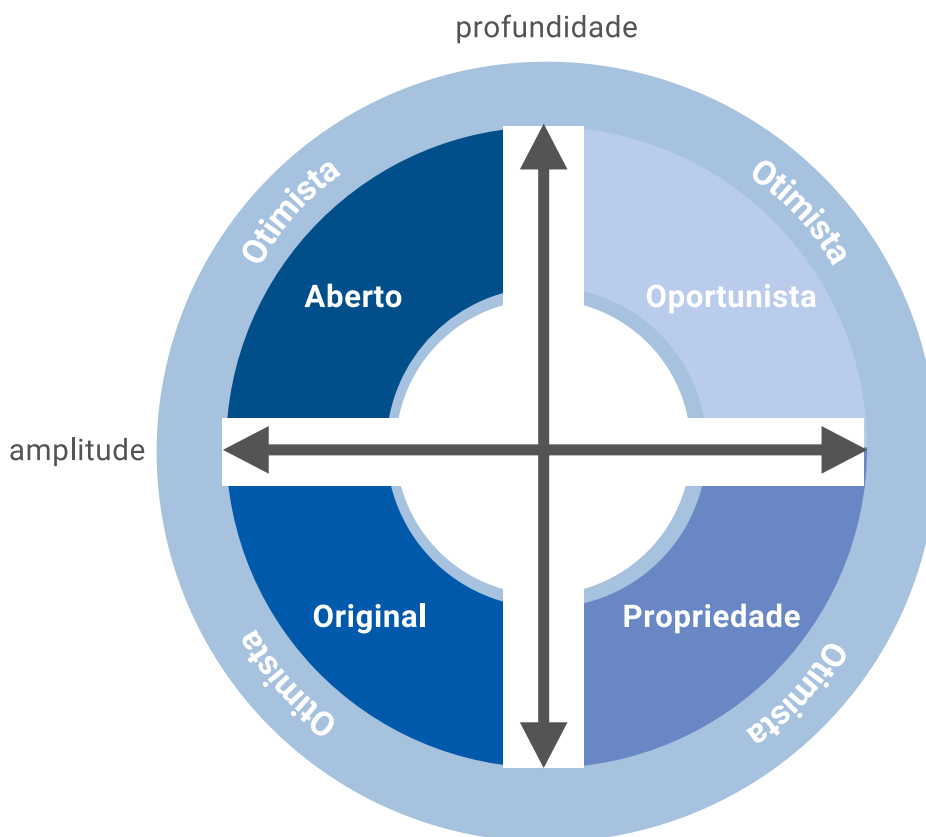


Fonte: Runyon; Carrel (2019).

O modelo O, por sua vez, faz referência ao "O-shaped lawyer" ou "Advogado em formato de O" e indica que os advogados devem combinar competências e habilidades técnicas com outras mais humanas, em uma abordagem baseada na inteligência emocional (KAYNE, 2020). Nesse modelo, os advogados devem se alinhar às seguintes habilidades (iniciadas com a letra O,

em inglês): abertura para sair da sua zona de conforto e tomar riscos (*open*), busca ativa por oportunidades e coisas novas (*opportunistic*), criatividade para solucionar problemas (*original*), consciência, domínio e responsabilidade pelo seu trabalho (*ownership*) e colaboração com clientes para identificar caminhos para a realização de projetos (*optimistic*).

Figura 16 – Modelo "Advogado em formato de O"



Fonte: Kayne (2020).

Ao analisarmos os diferentes modelos, podemos identificar a multiplicidade de perspectivas sobre as habilidades e competências necessárias, com diferentes formas de sistematização e visões sobre o perfil do profissional

jurídico. A maior parte dos modelos, entretanto, aponta para a insuficiência de competências jurídicas para uma atuação efetiva na advocacia. Ainda que com diferentes definições, esses modelos demonstram a relevância de

uma visão do profissional jurídico como capaz de integrar competências jurídicas, socioemocionais, tecnológicas e de gestão.

Cabe ressaltar que esses modelos trazem um conjunto de habilidades considerado ideal, mas o nível de excelência esperado de cada uma delas não é homogêneo. O modelo Delta, em especial, ilustra essa heterogeneidade da profissão jurídica, apresentando as diferenças entre as habilidades demandadas dos profissionais jurídicos, de acordo com cada perfil. Ele não propõe uma regra geral aplicável indistintamente a todos. A depender do estágio da carreira, da área de atuação e da atividade desenvolvida, variam as habilidades exigidas, bem como o grau de aprofundamento de cada uma delas.

3.3 Mapa de competências e habilidades na perspectiva brasileira

Com base nos modelos apresentados e nas análises realizadas, a pesquisa identificou a existência de **quatro eixos de competências necessárias para os profissionais da advocacia**:

- (i) competências jurídicas, ligadas ao domínio do conhecimento técnico-teórico do Direito e às habilidades relacionadas à prática da advocacia;**
- (ii) competências de gestão, relacio-**

nadas à tomada de decisões, administração de recursos e definição de estratégias organizacionais;

(iii) competências tecnológicas, relacionadas ao domínio e uso de ferramentas e soluções tecnológicas;

(iv) competências socioemocionais, que envolvem atributos relacionais, emocionais, comunicacionais, éticos, culturais e comportamentais.

Tais competências foram destacadas como importantes tanto na dimensão teórica quanto na dimensão empírica, mostrando-se um denominador comum na pesquisa bibliográfica e documental, nas entrevistas qualitativas e no *survey*.

Analisamos e classificamos todas as habilidades específicas identificadas no decorrer da pesquisa nesses quatro conjuntos de competências, que foram incorporados como eixos centrais de nosso mapa.

A partir de uma análise integrada dos resultados obtidos nas pesquisas bibliográfica e documental, bem como nas entrevistas qualitativas e no *survey*, sistematizamos todas as espécies de habilidades mencionadas em cada uma das fontes consultadas. Essas espécies foram estudadas e agrupadas em categorias mais amplas tendo como principal embasamento de referência as definições encontradas na literatura e/ou elaboradas pela equipe na ausência de noções consolidadas. Por fim, essas

categorias mais amplas foram classificadas nos quatro eixos centrais de competências da pesquisa: jurídicas, gestão, tecnológicas e socioemocionais.

Importante destacar que habilidades específicas identificadas ao longo da pesquisa muitas vezes poderiam se encaixar em mais de um dos eixos centrais. Por exemplo, a capacidade de mediar conflitos foi classificada no eixo das habilidades socioemocionais, mas também poderia ser entendida como uma habilidade jurídica e de gestão. Apesar de termos classificados cada uma das habilidades em um determinado eixo central, buscamos apresentar como elas podem se referir a mais de um eixo nas representações visuais do nosso mapa.

Ao final, nosso mapa de habilidades e competências conta com 4 eixos de competências, 13 categorias intermediárias de habilidades e 69 habilidades específicas. Foram apresentadas defi-

nições para todas as competências e habilidades, procurando proporcionar maior clareza para as discussões sobre o tema.

O nosso objetivo com o mapa não é invalidar outras formas de definições e classificações; tampouco pretendemos definir um único perfil ideal de profissional da advocacia a partir da obrigação de apresentar as 69 habilidades para ter sucesso no mercado e na prática profissional. O intuito principal foi disponibilizar dados e referências que possam apoiar discussões e escolhas individuais e institucionais de forma integrada, considerando habilidades e competências relevantes no cenário brasileiro atual dos escritórios de advocacia.

O mapa pode auxiliar escritórios, instituições de ensino superior e outras organizações jurídicas a fazerem escolhas que sejam coerentes com suas necessidades e contextos específicos.

Mapa de Competências e Habilidades



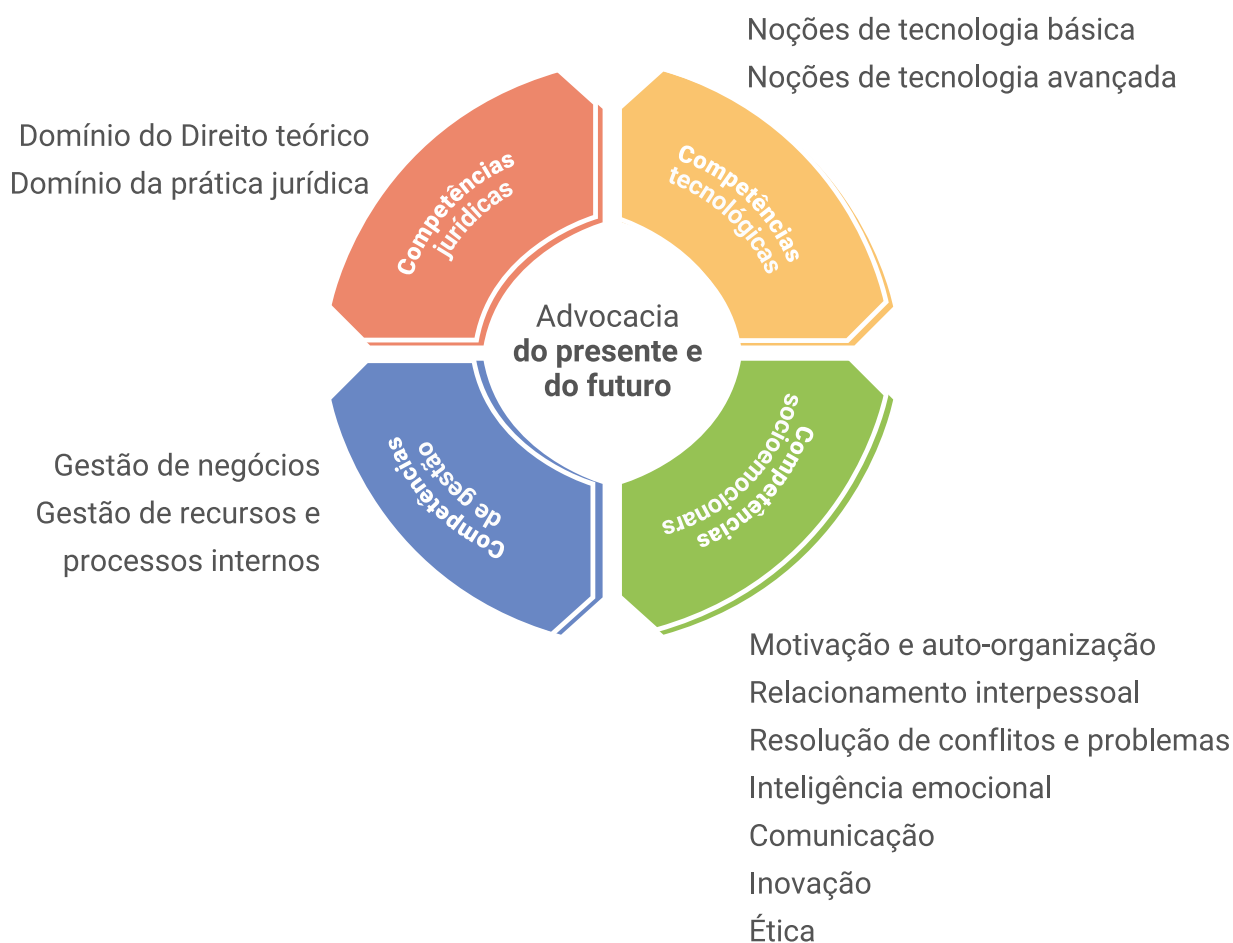
4 eixos de competências

13 habilidades gerais

69 habilidades específicas

Todas definidas e analisadas nos 4 eixos

Figura 17 – Detalhamento das competências segundo os eixos de análise



Fonte: elaboração própria.

No quadro a seguir, as espécies de habilidades e competências mencionadas são sistematizadas e detalhadas. Relembramos que cada habilidade pode coexistir em mais de uma competência.

Quadro 1 – Detalhamento das habilidades segundo as categorias de análise

HABILIDADE (CAT)	HABILIDADE (ESP)	SOCIO-EMOCIONAL	JURÍDICO	TECNOLOGIA	GESTÃO
Motivação e auto-organização	Proatividade	✓			
	Curiosidade	✓			
	Capacidade de concentração	✓			
	Disciplina, comprometimento e capacidade de entrega	✓			✓
	Confiança	✓			
	<i>Life-long learning e growth mindset</i>	✓			
Relacionamento interpessoal	Empatia	✓			
	Capacidade de criar e manter relacionamentos de confiança	✓			
	Liderança	✓			✓
	Colaboração	✓			
	Saber trabalhar em equipe	✓			✓
	<i>Networking</i>	✓			
	Saber dar e ouvir <i>feedback</i>	✓			✓
Resolução de conflitos e problemas	Capacidade de ter conversas difíceis	✓			
	Capacidade de negociação	✓	✓		✓
	Capacidade de mediar conflitos	✓	✓		✓
	Visão sistêmica	✓	✓		✓
Inteligência emocional	Flexibilidade e adaptabilidade	✓			
	Gestão das próprias emoções	✓			
	Lidar com pressão, frustração e erro	✓			
	Abertura	✓			
	Resiliência	✓			
	Consciência de si	✓			
Comunicação	Habilidade em outras línguas	✓	✓		
	Objetividade	✓			
	Escuta	✓			
	Clareza	✓			
Inovação	Apresentação de ideias	✓			
	Responsividade	✓			
	Criatividade	✓			
	Pensamento crítico	✓			
	Interdisciplinaridade	✓	✓	✓	✓
Ética	Empreendedorismo	✓	✓	✓	✓
	Profissionalismo	✓	✓	✓	✓
	Atuação humanizada	✓			
	Transparência	✓			
	Integridade	✓			
	Saber lidar com diversidade e inclusão	✓			
Honestidade	✓				

•••••••• Mapa de Competências e Habilidades para a Advocacia do Presente e do Futuro

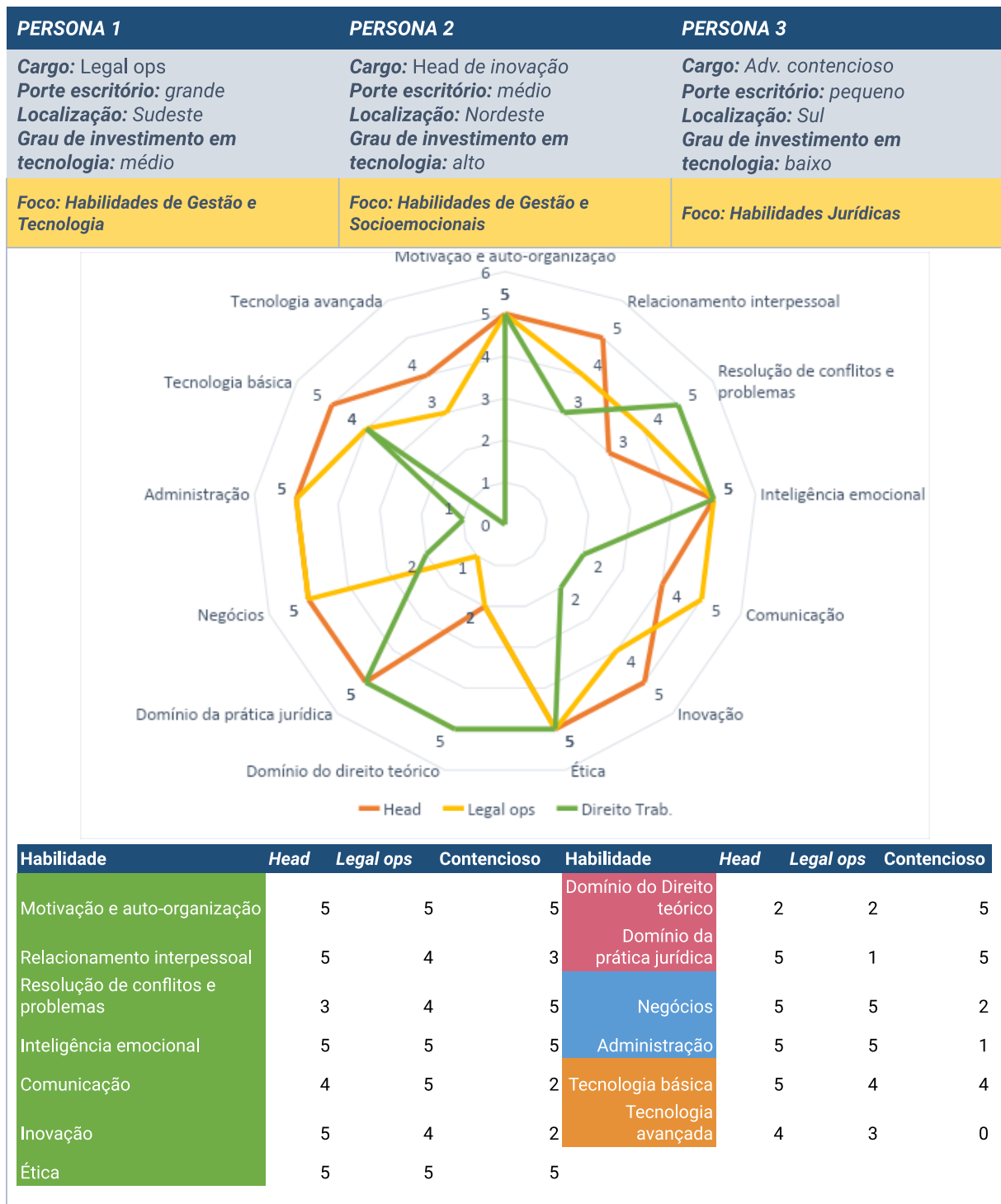
Domínio do Direito teórico	Conhecimento jurídico especializado		✓		
	Raciocínio lógico-jurídico		✓		
	Interpretação e análise jurídica		✓		
Domínio da prática jurídica	Habilidade com a escrita		✓		
	Saber pesquisar		✓	✓	
	Persuasão	✓	✓		
	Acompanhamento processual		✓	✓	✓
	Atuação guiada por senso de justiça	✓	✓		
	Atuação orientada às necessidades do cliente	✓	✓		
	Capacidade de personalizar soluções caso a caso	✓	✓		
	Oratória	✓	✓		
	Conhecimento do funcionamento das instituições jurídicas		✓		
	Capacidade de tradução visual de informações jurídicas	✓	✓	✓	
Gestão de negócios	Capacidade de diálogo internacional				✓
	Geração de negócios				✓
	Captação de clientes	✓	✓		✓
	<i>Marketing</i>	✓	✓	✓	✓
	Pensamento estratégico				✓
	Conhecimento do mercado		✓	✓	✓
	Noções de contabilidade e finanças				✓
Gestão de recursos e processos internos	Gestão e motivação de equipe/pessoas	✓			✓
	Gerenciamento de projetos				✓
	Gestão de fluxo de trabalho				✓
	Planejamento				✓
	Gestão de conhecimento		✓	✓	✓
Noções de tecnologia básica	Letramento digital			✓	
	Habilidade de trabalhar remotamente e atender online			✓	✓
Noções de tecnologia avançada	Análise de dados		✓	✓	
	Linguagem de programação			✓	
	Capacidade de compreender e interagir com mecanismos de inteligência artificial			✓	

Fonte: elaborado pelas autoras.

Por fim, demonstramos como o mapa pode ser utilizado para delimitar e avaliar as competências e habilidades necessárias para diferentes perfis profissionais. A proposta é que ele seja aplicado de forma dinâmica e adaptável a diferentes contextos. Apresentamos a seguir um exemplo de como o mapa pode ser empregado para definir o perfil de candidatos (personas) para 3 cargos distintos e vinculados a contextos diferentes. Para cada cargo foi indicada a relevância de cada uma das 13 categorias de habilidades possíveis, sendo

5 habilidades essenciais e 1 habilidade facultativa/opcional. Por exemplo, na persona 1, para o cargo de *legal operations*, em um escritório de grande porte, há uma priorização de habilidades ligadas às competências de gestão e de tecnologia. Com relação a persona 2, referente ao cargo de *head* de inovação em um escritório de médio porte, há a priorização de competências de gestão e socioemocionais. Por fim, a persona 3, para um cargo de advocacia no contencioso em um escritório de pequeno porte, o foco está nas competências jurídicas.

Simulação de aplicação do mapa de habilidades

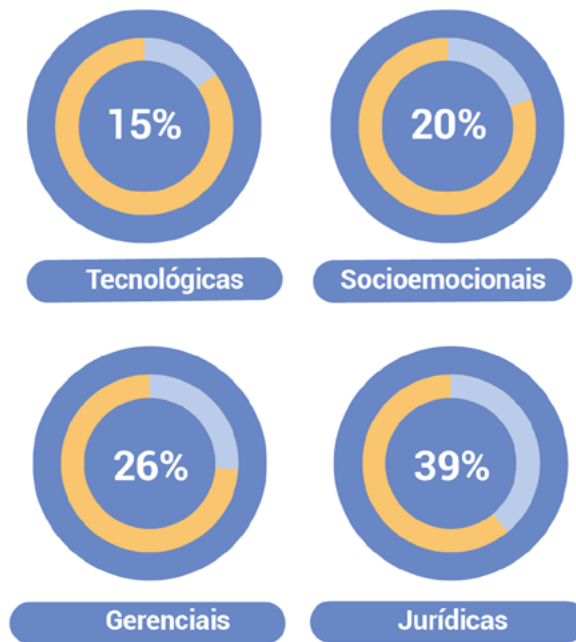


* Dados fictícios para fins exemplificativos.
Fonte: elaboração própria.

Dessa forma, o mapa também poderá apoiar a consolidação de novas estratégias de contratação, *feedback*, avaliação para progressão de carreira e de formação interna e externa dos

profissionais, proporcionando um vocabulário comum e ampliando, de modo sistematizado, o entendimento do perfil de profissional necessário(a) para a advocacia.

Figura 18 – Priorização das competências segundo o *survey*



Fonte: elaborado pelas autoras com base nos resultados do *survey*.

Especialmente no *survey*, foi percebido que, embora as habilidades jurídicas tenham tido destaque, ao serem questionados sobre quais habilidades diferenciavam positivamente os advogados, os entrevistados não deram exemplos ou especificaram o que se entende por habilidades jurídicas. Esse mesmo fenômeno ocorreu com as habilidades tecnológicas e, em menor grau, com as habilidades de gestão, indicadas como tendo significativa importância, mas sem grandes especificações. Por sua vez, os atributos socioemocionais foram mencionados com bastante deta-

lhamento, ainda que não tenham sido listados como os mais importantes.

A partir de uma análise integrada dos resultados obtidos nas pesquisas bibliográfica e documental, bem como nas entrevistas qualitativas e no *survey*, sistematizamos as habilidades identificadas nas diferentes fontes consultadas. Elas foram estudadas e agrupadas em categorias mais amplas, tendo como principal embasamento de referência as definições encontradas na literatura e/ou elaboradas pela equipe na ausência de noções consolidadas.





CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema “futuro da advocacia na interface com as significativas mudanças tecnológicas” nos instiga continuamente a construir um debate que aproxima profissionais do Direito, organizações jurídicas, instituições de ensino e atores interessados na agenda do futuro das profissões jurídicas. Esse desejo resultou na pergunta de pesquisa que orientou este projeto: de que maneira a atual formação dos profissionais da advocacia os capacita para lidar com o contexto de inovação e inserção de tecnologia nos serviços jurídicos em escritórios e departamentos jurídicos?

Tendo em vista a emergência de novas áreas e serviços jurídicos e seus reflexos nos diferentes ramos do Direito, buscamos ao longo da pesquisa compreender e explorar a sinergia cada vez mais forte entre a gestão jurídica e o uso de tecnologia como ferramental para apoiar a prestação de serviços jurídicos. Buscamos ainda, ao falar de novas áreas, novos serviços e configurações de demanda, tratar das principais competências e habilidades que membros de escritórios de advocacia percebem como sendo essenciais para atuar nesse novo cenário.

O mapa de habilidades e competências que resulta desse esforço representa e abre possibilidades outras para explorar a relação entre (i) habilidades e competências exigidas dos profissionais da advocacia nesse contexto; (ii) novas áreas e oportunidades para a prática

jurídica; (iii) o papel e os desafios da formação jurídica. Pensar em que e para que precisamos formar os profissionais do presente e do futuro,; as principais competências e habilidades, e para quais áreas, se tornou a nossa missão.

Para tanto, a realização do *survey* com 400 escritórios de todo o país e a aplicação de quase 20 entrevistas semiestruturadas foram ferramentas essenciais.

Com a pesquisa quantitativa respaldada pelo *survey*, nosso foco esteve na relação entre os impactos dos avanços tecnológicos e o perfil das organizações e dos profissionais que a compõem, bem como nos desafios de formação e contratação.

A abordagem por meio de entrevistas qualitativas com especialistas e atores relevantes no ecossistema jurídico brasileiro, por sua vez, buscou conhecer as diferentes percepções sobre o impacto dos avanços tecnológicos.

Inúmeras foram as discussões e reflexões sobre as quais lançamos luz a partir dos dados coletados. Em que medida as transformações identificadas e vivenciadas pelos escritórios representariam o fim da advocacia tradicional tal qual conhecemos hoje? Quem está mudando: é o Direito ou são as suas áreas constituintes? Qual o impacto da COVID-19 na velocidade e profundidade dessas transformações? Qual o perfil dos escritórios e dos advogados do futuro? Haverá

espaço para o(a) advogado(a) humanizado(a)? Quais conhecimentos, competências e habilidades são essenciais para um(a) advogado(a) ter sucesso no mercado da advocacia do presente e do futuro? Quais as características de uma boa formação jurídica? Quais são as oportunidades e desafios para o ensino jurídico diante dessas novas configurações e dinâmicas? Essas e outras questões perpassaram todas as atividades, discussões e produtos do projeto a fim de contribuir com o estado da arte e a prática jurídica.

Ao longo deste documento, buscamos sintetizar os principais achados da pesquisa que demonstram que os fatores que levam à adoção de soluções tecnológicas pelos escritórios são os mais diversos. No entanto, o porte, o perfil e a localização dos escritórios ainda são determinantes na decisão de adotar certas ferramentas de tecnologia e na criação de novas áreas e funções. Como consequência, vemos impactos diretos na percepção de quais conhecimentos, competências e habilidades são necessários e/ou diferenciam os profissionais. Lembrando que essas habilidades e competências tendem a variar, por sua vez, a depender da área de atuação do escritório, do estágio da carreira do profissional, do tipo de serviço jurídico prestado ou que se pretende oferecer aos clientes, dentre outros fatores.

No início da pesquisa tínhamos a percepção de que competências de

tecnologia e socioemocionais se destacariam e seriam as mais citadas pelos participantes, mas isso não se confirmou. A menção às competências de gestão chamou a atenção, e pode indicar uma maior profissionalização dos escritórios. Além disso, tanto no *survey* quanto nas entrevistas, os respondentes mencionam sentir falta de diversas habilidades nos(as) advogados(as), inclusive habilidades ligadas às competências jurídicas. No entanto, os métodos mais utilizados para selecionar candidatos(as) não conseguem medir tais habilidades, sendo a indicação e o currículo os mais adotados. Dessa forma, o processo seletivo empregado não subsidia as expectativas que destacaram. E o fato de um quarto dos respondentes do *survey* mencionarem não promoverem nenhum tipo de iniciativa para capacitação dos seus times chama a atenção também para a relação entre habilidades esperadas, desafios de contratação e formação dos(as) candidatos(as). É aqui que vemos as lacunas de formação se tornarem mais evidentes, seja por serem novas ou por resgatarem desafios que sempre estiveram presentes.

Isso torna necessária e urgente a discussão específica sobre formação, tanto nas instituições de ensino tradicionais quanto em iniciativas externas criadas/apoiadas pelos escritórios de forma a preparar os profissionais para atuar na advocacia. Contudo, todas essas questões estão atreladas à nossa principal contribuição: demonstrar que

o futuro na advocacia dos escritórios não é um só e que nem todos os profissionais precisarão ser excelentes em tudo.

Por isso, cada vez mais é fundamental encararmos o desafio de conhecer e refletir sobre a advocacia de agora e a advocacia daqui a 5 anos em termos de tendências de novos campos de atuação, profissões, cargos e funções, juntamente com novos serviços jurídicos, e também sobre quais compe-

tências, habilidades e conhecimentos serão considerados diferenciais para o mercado de trabalho.

O levantamento de dados de forma sistematizada e a construção do mapa de habilidades e competências surge como oportunidade e necessidade de materializar essas discussões, que não se esgotam aqui, mas encontram novos caminhos e espaços de troca e amadurecimento do debate.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEDIRAN, Atinuke. **Negotiating status: pro bono partners and counsels in large law firms.** 2022. No prelo.

CAMELO, Ana Paula et al. **Liderança e inovação no Direito: a emergência dos líderes de inovação jurídica em um setor em transformação.** São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/31582> Acesso em: 30 maio 2023.

CEPI FGV Direito SP. **Relatório Temático#3 – Profissões, cargos e funções emergentes no Direito: possibilidades a partir da advocacia.** Versão 1.0. São Paulo: FGV Direito SP, 2022a. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32989>. Acesso em: fev. 2023.

CEPI FGV DIREITO SP. **Relatório Temático #1 – Advocacia do presente e do futuro: um convite para discutir habilidades.** São Paulo: FGV Direito SP, fevereiro de 2022b. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/31999> Acesso em: ago. 2023.

CEPI FGV DIREITO SP. **Relatório Temático #2 – Soft skills e hard skills no Direito: do que estamos falando?** São Paulo: FGV Direito SP, maio de 2022c. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/32263> Acesso em: ago. 2023.

CEPI FGV DIREITO SP. **Relatório Temático #3 – Profissões, cargos e funções emergentes no Direito: possibilidades a partir da advocacia.** São Paulo: FGV Direito SP, setembro de 2022d. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/32989> Acesso em: ago. 2023.

CLOC. **State of the Industry Survey.** San Jose, CA: 2021. Disponível em: <https://cloc.org/2021-state-of-industry-survey/>. Acesso em: 20 maio 2023.

CUNHA, Luciana Gross et al. **Globalization, lawyers, and emerging economies: the case of Brazil.** In: CUNHA, Luciana Gross et al. (ed.). **The Brazilian legal profession in the age of globalization: the rise of the corporate legal sector and its impact on lawyers and society.** Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

DELOITTE. **The legal department of the future**: how disruptive trends are creating a new business model for in-house legal. 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/legal-department-of-the-future.html>. Acesso em: 20 maio 2023.

DESTEFANO, Michele. **Legal upheaval**: a guide to creativity, collaboration, and innovation in law. 2018.

EUROPEAN UNION. **European skills, competences, qualifications and occupations – ESCOpedia: Skill**. 2022. Disponível em: <https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Skill>. Acesso em: 17 fev. 2022.

FEFERBAUM, Marina; FABIANI, Emerson Ribeiro; SILVA, Alexandre Pacheco da (org.). **O futuro das profissões jurídicas**: você está preparad@? Sumário executivo da pesquisa qualitativa "Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico". São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2018. Disponível em: https://www.academia.edu/39575635/Sum%C3%A1rio_Executivo_da_Pesquisa_Qualitativa_TECNOLOGIA_PROFISSES_E_ENSINO_JUR%C3%8DDICO. Acesso em: 30 maio 2023.

FERREIRA, Flávio; GALF, Renata. Datafolha: pesquisa inédita revela perfil econômico e de atuação da

advocacia do país. **Folha de S.Paulo**. Folha Jus, 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2021/05/datafolha-pesquisa-inedita-revela-perfil-economico-e-de-atuacao-da-advocacia-do-pais.shtml>. Acesso em: 30 maio 2023.

FONSECA, Victor Cabral. **Desenvolvimento tecnológico e ensino jurídico**: novos paradigmas e desafios para a formação do profissional do Direito. Orientador: José Garcez Ghirardi. 2019. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Acadêmico, Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27142/VICTOR%20-%20FINAL%20-%20MESTRADO%20-%20digital%20-%20AJUSTADO.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Acesso em: 30 maio 2023.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Curso Gestão por Competências (Módulo 2): Conceitos, definições e tipologias de competências. Brasília, DF: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6493/2/M%C3%B3dulo%20-%20Conceitos%2C%20defini%C3%A7%C3%B5es%20e%20tipologias%20de%20compet%C3%AAncias.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2023.

GERKMAN, Alli; CORNETT, Logan. **Foundations for practice: the whole lawyer and the character quotient.** Denver: Institute for the Advancement of the American Legal System, July 2016. Disponível em: https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/foundations_for_practice_whole_lawyer_character_quotient.pdf Acesso em: 30 maio 2023.

JACKOWICZ, Karolina. T-shaped lawyer: the new commercial awareness. Part 1/2: Why should you become a T-shaped lawyer? **Blog CEE Legal Tech**, November 19 2019. Disponível em: <https://ceelegaltech.com/t-shaped-lawyer-the-new-commercial-awareness-part-1-2-why-should-you-become-a-t-shaped-lawyer-003/> Acesso em: 30 maio 2023.

KAYNE, Dan. **The lawyer of the future is O shaped. 2020.** Disponível em: <https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-023-9499?> Acesso em: 23 mar. 2023.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB). **Quadro da advocacia.** 2023. Disponível em: <https://www.oab.org.br/institucionalconselho-federal/quadroadvogados>. Acesso em: 26 maio 2023.

RUNYON, Natalie; CARREL, Alyson. **Adapting for 21st century success: the Delta Lawyer Competency Model,** Legal Executive Institute White Paper, 2019. Disponível em: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/white-papers/delta-model> Acesso em: 30 maio 2023.

SMATHERS, R. The 21st century t-shaped lawyer. **Law Practice**, v. 40, n. 4, p. 32-38, 2014.

SPARROW, Sophie M. Teaching and assessing soft skills. **Journal of Legal Education**, v. 67, n. 2, 2018. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26890952> Acesso em: 30 maio 2023.

SUSSKIND, Richard. **The end of lawyers?** Rethinking the nature of legal services. Oxford: Oxford University Press, 2010.

UNESCO. Glossary: Hard skills. 2022a. Disponível em: <http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculumterminology/h/hard-skills> . Acesso em: 20 jul. 2022.

UNESCO. **Glossary:** Soft skills. 2022b. Disponível em: <http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculumterminology/s/soft-skills> . Acesso em: 20 jul. 2022.

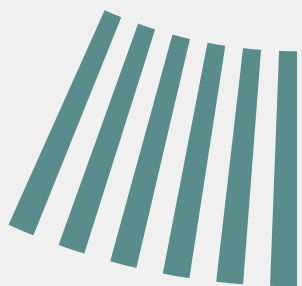
ZAPPELLINI, Thaís Duarte; LIMA, Stephane Hilda Barbosa. Competências atitudinais e as diretrizes curriculares do curso de Direito: o ensino jurídico e a formação de profissionais do futuro. In: SILVA, Alexandre Pacheco da; FABIANI, Emerson Ribeiro; FEFERBAUM, Marina (org.). **Transformações no ensino jurídico**. São Paulo: FGV Direito SP, 2021. p. 130-146. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/28628>Acesso em: 30 maio 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **Skills for your future**. 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/focus/skills-for-your-future>. Acesso em: 23 jun. 2023.

WITTMAN, Jessica de Perio; BROWN, Kathleen Katie. Taking on the ethical obligation of technology competency in the academy: an empirical analysis of practice-based technology training today. **Georgetown Journal of Legal Ethics**, v. 36, n. 1, 1, 2023. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4108273. Acesso em: 30 maio 2023.



ANEXOS



HABILIDADE (CAT)	HABILIDADE (ESP)	DEFINIÇÃO
Motivação e auto-organização	Proatividade	De acordo com a ESCO, é a capacidade de aceitar responsabilidades pela gestão de atividades e de adotar uma abordagem prospectiva para antecipar problemas, mas também identificar oportunidades. Na definição complementar do WEF, consiste na visão para imaginar novos objetivos e no impulso para tentar alcançá-los; na disposição para assumir responsabilidades e desafios; para dar o primeiro passo sem esperar que os outros digam ou façam.
<i>De acordo com a ESCO, é o conjunto de aptidões e competências relacionadas à compreensão e controle de suas próprias capacidades e limitações. Uso dessa autoconsciência para gerir atividades em diversos contextos. Incluem a capacidade de agir de forma refletida e responsável, de aceitar feedback, de se adaptar à mudança e de procurar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.</i>	Curiosidade	Segundo a ESCO e o WEF, é a capacidade de se interessar por novidades, estar aberto a experiências, explorar e descobrir ativamente novas áreas.
	Capacidade de concentração	Segundo a ESCO, é a capacidade de manter a concentração por um longo período de tempo para fazer julgamentos corretos e tomar decisões apropriadas.
	Disciplina, comprometimento e capacidade de entrega	Capacidade de seguir uma rotina, comprometendo-se com os prazos da equipe e dos clientes. A ESCO adota o conceito de “trabalhar eficazmente”, que consiste em atingir
		objetivos de forma independente, despendendo o tempo, o esforço e/ou o custo ideal.
	Confiança	Confiança em si mesmo e nas próprias habilidades, bem como de que se é capaz de fazer ou realizar alguma coisa. Está relacionada a uma perspectiva positiva em relação a si e à sua equipe.
	<i>Life-long learning e growth mindset</i>	O conceito de <i>life-long learning</i> consiste no contínuo desenvolvimento das habilidades existentes e na aquisição de novas habilidades com base nas necessidades individuais de cada profissional. Isso pressupõe uma mentalidade orientada ao crescimento (“growth mindset”), segundo a qual habilidades não são consideradas como traços fixos e inatos, mas sim como algo capaz de ser aprendido e desenvolvido por meio de dedicação e esforço pessoal (DWECK, 2016).
Relacionamento interpessoal	Empatia	Segundo ESCO e WEF, é a capacidade de compreender várias comunicações verbais e não verbais de emoções e sentimentos, considerando os pontos de vista dos outros.

<p>Na definição da ESCO, consiste no conjunto de aptidões e competências relacionadas com a capacidade de interagir positiva e produtivamente com outras pessoas. Isso é demonstrado pela capacidade de comunicar ideias de forma eficaz e empática, coordenar seus próprios objetivos e ações com os de outras pessoas e agir de forma estruturada de acordo com valores, garantindo o bem-estar e o progresso dos outros e assumindo um papel de liderança.</p>	<p>Capacidade de criar e manter relacionamentos de confiança</p>	<p>De acordo com Edmonson (2012), consiste na capacidade de criar e manter relacionamentos em que há um nível de credibilidade construído ao longo do tempo, em que ambos se sentem seguros o suficiente para expressar-se de forma vulnerável, sem medo de julgamento e com confiança na integridade e consistência no comportamento do outro. Em times, é a capacidade de criar um ambiente no qual os membros se sentem seguros para assumir riscos interpessoais, como admitir erros e oferecer <i>feedback</i>.</p>
	<p>Liderança</p>	<p>Segundo a ESCO, é a capacidade de orientar e direcionar os outros para um objetivo comum, muitas vezes em grupo ou equipe.</p>
	<p>Colaboração</p>	<p>De acordo com a ESCO, consiste em apoiar ou desenvolver um grupo para trabalhar em torno de um objetivo comum no espírito de compreensão e respeito pelas funções e competências dos outros. Segundo o WEF, envolve uma compreensão de interdependência em um ambiente coletivo e responsabilidade pessoal para com o grupo.</p>
	<p>Saber trabalhar em equipe</p>	<p>Segundo a ESCO, envolve a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreender e respeitar os papéis e competências dos outros.</p>
	<p>Networking</p>	<p>Na definição da ESCO, consiste em desenvolver alianças, contatos ou parcerias e trocar informações com terceiros.</p>
	<p>Saber dar e ouvir <i>feedback</i></p>	<p>De acordo com a ESCO, consiste na capacidade de responder de forma construtiva e profissional às críticas de colegas e clientes. Adicionalmente, partindo de definição do WEF, espera-se que o profissional seja capaz de avaliar e fornecer orientações aos colegas e clientes.</p>
<p>Resolução de conflitos e problemas</p>	<p>Capacidade de ter conversas difíceis</p>	<p>Segundo Stone <i>et al.</i> (2010), conversas difíceis são desconfortáveis ou fazem os indivíduos se sentirem vulneráveis, querendo evitá-las. Geralmente o conflito decorre do fato de que as partes veem a situação de maneiras diferentes ou têm interesses, necessidades ou valores diversos. Nesse sentido, essas conversas envolvem situações que exigem capacidade de sensibilização, presença e atenção.</p>
<p>Segundo a ESCO, é a capacidade de mediar conflitos e situações tensas, atuando entre as partes, buscando chegar a um acordo, reconciliar e resolver problemas.</p>	<p>Capacidade de negociação</p>	<p>De acordo com a ESCO, é a capacidade de trocar ideias enquanto analisa questões e interesses em jogo, permitindo que lados opostos resolvam disputas e cheguem a um acordo, ou tomem decisões para resolver disputas ou impor a justiça.</p>
	<p>Capacidade de mediar conflitos</p>	<p>De acordo com a ESCO, é a capacidade de trabalhar com duas ou mais pessoas ou grupos separados envolvidos em um desacordo ou disputa para chegar a um acordo, resolução ou compromisso.</p>
	<p>Visão sistêmica</p>	<p>Segundo a ESCO, envolve a capacidade de analisar e levar em consideração as consequências indiretas e de longo prazo ao planejar e tomar decisões, incluindo as implicações e efeitos sobre outras pessoas, processos e meio ambiente. Mais especificamente no Direito, envolve também a ponderação sobre a repercussão nas várias esferas legais.</p>

<p>Inteligência emocional</p>	<p>Flexibilidade e adaptabilidade</p>	<p>Segundo a ESCO, envolve a atitude ou o comportamento de alguém para acomodar modificações em seu local de trabalho. De acordo com o WEF, envolve a vontade de se expor a novas situações e saber lidar com a incerteza; bem como demonstrar autoconhecimento para entender quando uma determinada abordagem não está funcionando e a disposição em mudar de rumo prontamente.</p>
	<p>Gestão das próprias emoções</p>	<p>De acordo com a ESCO, consiste na capacidade de reconhecer as emoções próprias e de outras pessoas,</p>
<p><i>Segundo a ESCO, é o conjunto de aptidões e competências necessários para reconhecer as emoções próprias e de outras pessoas, distingui-las corretamente e observar como podem influenciar o ambiente e a interação social, bem como o que pode ser feito a respeito.</i></p>		<p>distinguir corretamente entre elas e observar como podem influenciar o ambiente e a interação social e o que pode ser feito a respeito. Capacidade de gerir os próprios sentimentos, necessidades e desejos de forma adequada para o benefício dos participantes, clientes ou colegas de trabalho.</p>
	<p>Lidar com pressão, frustração e erro</p>	<p>Segundo a ESCO, consiste na capacidade de se manter calmo e de reagir de forma construtiva à raiva (própria ou de outros), bem como diante de obstáculos ou reclamações.</p>
	<p>Abertura</p>	<p>De acordo com a ESCO, é a capacidade de manter uma atitude positiva em relação às situações novas e exigentes, bem como de adotar medidas para aprender com as dificuldades.</p>
	<p>Resiliência</p>	<p>De acordo com a ESCO, é a capacidade de resistir à adversidade e de encontrar formas de resolver ou gerir os efeitos de acontecimentos difíceis na vida. A definição do WEF está relacionada à coragem diante de situações adversas, bem como à capacidade de manter a paixão e a perseverança por objetivos de longo prazo.</p>
	<p>Consciência de si</p>	<p>Segundo Eurich (2018), essa competência pode ser desmembrada em duas: a autoconsciência interna e a externa. A interna representa uma percepção clara sobre seus próprios valores, paixões, aspirações, adequação ao ambiente, reações (incluindo pensamentos, sentimentos, comportamentos, pontos fortes e fracos) e impacto sobre os outros. Já a externa significa entender como as outras pessoas lhe veem, considerando os mesmos fatores listados acima.</p>
<p>Comunicação</p>	<p>Habilidade em outras línguas</p>	<p>De acordo com a ESCO, é a capacidade de se comunicar em uma língua estrangeira pela leitura, escrita, fala e escuta.</p>
<p><i>Segundo a ESCO, é o conjunto de aptidões e competências necessários para expressar e trocar informações, ideias, conceitos, pensamentos e sentimentos, e resolver divergências em contextos formais e informais, por meio do uso de sistemas compartilhados de palavras, sinais e regras.</i></p>	<p>Objetividade</p>	<p>Capacidade de se comunicar de forma assertiva, direta e eficaz.</p>
	<p>Escuta</p>	<p>Segundo a ESCO, consiste na capacidade de ouvir atentamente o que as outras pessoas dizem, compreendendo os pontos que estão sendo apresentados, formulando perguntas que estimulem maior entendimento do que está sendo dito. Envolve uma atitude de abertura e curiosidade, evitando fazer suposições ou presumir conhecimento prévio.</p>
	<p>Clareza</p>	<p>Consiste na capacidade de desenvolver uma estrutura lógica, acessível e consistente para a transmissão de ideias, tornando explícito o contexto da mensagem e reduzindo sistematicamente possíveis ocorrências de ambiguidade e elementos não essenciais a sua compressão. A clareza também implica a transformação de uma mensagem para o formato e estilo mais úteis ou aplicáveis ao público-alvo pretendido.</p>

	Apresentação de ideias	Segundo a ESCO, é a capacidade de apresentar material/conteúdo oral ou visual a um público para fornecer ou interpretar informações de maneira efetiva.
	Responsividade	Capacidade de dar resposta rápida e adequada a uma situação.
Inovação	Criatividade	Segundo a ESCO, é a capacidade de gerar novas ideias ou combinar ideias já existentes para desenvolver soluções novas e inovadoras. De acordo com o WEF, envolve um processo iterativo que incorpora a capacidade de inovar, de pensar com base em disciplinas e domínios (interdisciplinaridade) e de imaginar novas soluções para problemas significativos, especialmente de maneiras inesperadas.
Segundo a ESCO, é o conjunto de aptidões e competências necessários para desenvolver ideias ou conclusões que levem à criação e implementação de inovações ou mudanças.	Pensamento crítico	Segundo o WEF, consiste na combinação de raciocínio dedutivo para inferir conclusões lógicas e raciocínio indutivo para inferir maior compreensão generalizada no que diz respeito a fazer julgamentos sólidos, incluindo aqueles relacionados à tomada de decisões e comparações de resultados potenciais de cenários hipotéticos.
	Interdisciplinaridade	Consiste na integração entre duas ou mais áreas do conhecimento – por meio do diálogo entre conceitos, teorias, práticas e fórmulas –, para obter a compreensão sistêmica do objeto sob análise. A interdisciplinaridade pode ser tanto entre áreas do próprio Direito quanto entre este e outras áreas do conhecimento.
	Empreendedorismo	De acordo com a ESCO, compreende as aptidões e competências para desenvolver, organizar e gerir um negócio próprio, identificando e perseguindo oportunidades e mobilizando recursos, tendo em vista uma perspectiva de rentabilidade. Envolve demonstrar uma atitude proativa e determinação para alcançar o sucesso nos negócios.
Ética	Profissionalismo	Segundo a ESCO, envolve a capacidade de demonstrar responsabilidade e dever profissional de atendimento aos clientes, o que incluirá habilidades de comunicação e foco na orientação desse atendimento.
	Atuação humanizada	Consiste em reconhecer o valor inerente a cada ser humano e buscar promover o bem-estar individual e coletivo, procurando identificar e ter cuidado com as próprias necessidades e as de clientes, colegas e demais partes envolvidas

<p><i>Segundo a ESCO, é o conjunto de aptidões e competências necessários para realizar atividades no local de trabalho de acordo com os princípios aceitos de certo e errado, incluindo justiça, transparência e imparcialidade nas práticas de trabalho e conduta em relação a outras pessoas. Pode se referir a um código formal de conduta empresarial incorporando áreas relevantes da legislação, mas também pode incluir valores pessoais que orientam a tomada de decisões, as práticas de trabalho e o comportamento em relação aos colegas de trabalho.</i></p>	<p>Transparência</p>	<p>Capacidade de transmitir informações de maneira clara, de modo que as pessoas possam compreender por que as decisões estão sendo tomadas de uma determinada maneira e não outra. Envolve a capacidade de se comunicar o mais abertamente possível sobre decisões, processos e mudanças. Se o cargo proíbe o compartilhamento de determinadas informações, é importante que isso também seja comunicado.</p>
	<p>Integridade</p>	<p>Capacidade de adotar princípios éticos com consistência e de demonstrar valores fundamentais, agindo de acordo e responsabilizando-se quando não o faz. Capacidade de se responsabilizar pelo trabalho que faz e pelo que as pessoas fazem sob sua responsabilidade.</p>
	<p>Saber lidar com diversidade e inclusão</p>	<p>Capacidade de entender, respeitar e valorizar as pessoas com origens, perfis e necessidades diversos, respondendo a elas de maneira eficaz e respeitosa, bem como buscando promover sua inclusão como parte da prática diária e da tomada de decisões estratégicas. Inclui a capacidade de identificar práticas discriminatórias que se manifestem no cotidiano, de forma interpessoal e sistêmica, além da capacidade de agir para transformar essas práticas, com base na reparação e responsabilização. Envolve uma atitude voltada para a busca contínua de maior conhecimento sobre diversidade, e uma atitude de autorreflexão sobre o próprio comportamento e atitudes na promoção da inclusão. Essa diversidade pode incluir questões culturais, étnico-raciais, de gênero, de sexualidade, de saúde etc.</p>
	<p>Honestidade</p>	<p>De acordo com De Cremer (2016), consiste na capacidade de dizer a verdade, mesmo quando isso é difícil. Inclui dizer a verdade sobre você ou sobre quaisquer erros que cometeu.</p>
<p>Domínio do Direito teórico</p>	<p>Conhecimento jurídico especializado</p>	<p>Domínio do conteúdo teórico aprendido durante o curso de Direito, o que inclui a base crítica adquirida a partir das disciplinas propedêuticas (e.g., História do Direito, Antropologia Jurídica, Introdução à Filosofia, Ciência Política etc.) e a base do sistema normativo geral e especial conferida pelas disciplinas dogmáticas (e.g., Direito Penal, Direito Constitucional, Direito Civil, Direito do Trabalho etc.).</p>
<p><i>Conhecimentos básicos teóricos e habilidades obtidos e/ou aperfeiçoados durante o curso de Direito.</i></p>	<p>Raciocínio lógico-jurídico</p>	<p>Capacidade de conectar, organizar e estruturar ideias e/ou fatos a partir de determinada questão jurídica, envolvendo a construção do argumento de forma coesa.</p>
	<p>Interpretação e análise jurídica</p>	<p>Capacidade de encontrar e conferir sentido a determinado enunciado jurídico com o intuito de aplicá-lo a um caso específico, isto é, criar uma solução concreta a partir de determinada disposição jurídica abstrata.</p>
<p>Domínio da prática jurídica</p>	<p>Habilidade com a escrita</p>	<p>Além do domínio dos padrões linguísticos da chamada "norma culta" da língua, espera-se que o(a) advogado(a) tenha domínio sobre os termos técnico-jurídicos, o que não necessariamente implica o uso de linguagem excessivamente rebuscada. Nos últimos tempos, tem havido um movimento contrário à linguagem hermética no Direito, com vistas a tornar a linguagem mais acessível ao público geral, mais concisa e mais clara.</p>

<p><i>Conhecimentos e habilidades adquiridos a partir da prática jurídica, seja por meio de atividades oferecidas pela academia (e.g., clínicas, núcleos de assistência jurídica, empresa júnior etc.), seja por meio da prática de estágio ou da advocacia propriamente dita.</i></p>	Saber pesquisar	Conhecimento sobre os sistemas, mecanismos e parâmetros de pesquisa (doutrinária, por exemplo) e/ou busca por normas e julgados.
	Persuasão	Capacidade de elaborar argumentos e convencer o interlocutor. Recurso bastante utilizado na fundamentação de petições ou contestações, audiências, despachos, sustentação oral em julgamentos etc.
	Acompanhamento processual	Conhecimento sobre o funcionamento dos sistemas e ferramentas para acompanhamento processual, seja no âmbito dos tribunais judiciais, seja junto a outros órgãos.
	Atuação guiada por senso de justiça	Capacidade de agir buscando a promoção do bem-estar comum, o equilíbrio social e a equidade.
	Atuação orientada às necessidades do cliente	Capacidade de agir de forma integrada ao cliente e buscando a melhor solução jurídica para a demanda, de acordo com os seus interesses e necessidades.
	Capacidade de personalizar soluções caso a caso	Segundo a ESCO, é a capacidade de desenvolver e aplicar soluções para problemas práticos, operacionais ou conceituais que surjam no desempenho das funções profissionais, considerando uma vasta gama de contextos. No Direito, envolve analisar o caso específico, com todas as suas particularidades, buscando a melhor solução jurídica para o problema concreto.
	Oratória	Capacidade de argumentar e falar bem em público, de maneira fluida, clara e assertiva, de modo a transmitir confiança aos ouvintes. Habilidade essencial para a realização de discursos, entrevistas, sustentação oral, reuniões com clientes etc.
	Conhecimento do funcionamento das instituições jurídicas	Conhecimento sobre o funcionamento das instituições jurídicas, especialmente do sistema de justiça (instâncias, competência, composição, regulamentos internos etc.).
	Capacidade de tradução visual de informações jurídicas	Capacidade de simplificar a transmissão de informações jurídicas usando recursos visuais e imagens que ajudam no entendimento de determinados conceitos da área. Popularizou-se a partir da disseminação das técnicas de <i>design</i> conhecidas como " <i>visual law</i> ".
Gestão de negócios	Capacidade de diálogo internacional	Capacidade de elaborar o planejamento da atuação do escritório em um contexto cada vez mais globalizado, em que se percebe uma forte presença de clientes estrangeiros e/ou de atuação multinacional, bem como a necessidade de interação com instituições e órgãos internacionais.
<p><i>Conjunto de habilidades para desenvolvimento e gerenciamento de um escritório de advocacia, entendido como um negócio.</i></p>	Geração de negócios	Habilidade para prospectar oportunidades e gerar novos negócios, o que envolve <i>networking</i> , pesquisa de mercado etc.
	Captação de clientes	Capacidade de atrair novos clientes e/ou de oferecer novos serviços para clientes antigos, o que envolve comunicação, pesquisa de mercado, desenho de propostas de honorários etc.
	Marketing	Segundo a ESCO, consiste no conjunto de técnicas para estabelecer a imagem, implementar uma estratégia de

		preços ou aumentar o alcance do produto ou serviço. Envolve estabelecer abordagens de ações comerciais para garantir que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente e a longo prazo.
	Pensamento estratégico	De acordo com a ESCO, consiste na capacidade de prever um estado futuro e de desenvolver estratégias, metas, objetivos e planos de ação para alcançá-lo.
	Conhecimento do mercado	Conhecimento sobre o nicho de atuação do escritório e do cliente, considerando os aspectos técnicos e de mercado. De acordo com a ESCO, envolve utilizar estratégias ou técnicas de comunicação para encorajar a aceitação de bens, serviços ou ideias para vender ou comprar bens ou serviços.
	Noções de contabilidade e finanças	Implica analisar fluxos financeiros que impactem os recursos financeiros da instituição. Por exemplo, saber interpretar balancetes e demonstrativos financeiros e projetar retorno de investimentos etc., tanto para a compreensão de casos sob análise quanto para a gestão do próprio negócio (escritório).
Gestão de recursos e processos internos	Gestão e motivação de equipe/pessoas	De acordo com a ESCO, consiste na capacidade de contratar o talento certo para cumprir a missão da organização; atribuir responsabilidades a outros e dirigir e monitorar seu desempenho; estimular os membros da equipe e construir uma relação de confiança mútua, respeito e cooperação. Envolve reforçar a visão de uma organização, inspirando e entusiasmando outras pessoas para alcançar resultados positivos.
<i>Segundo a ESCO, envolve a gestão de pessoas, atividades, recursos e organização; desenvolver objetivos e estratégias, organizar atividades de trabalho, alocar e controlar recursos e liderar, motivar, recrutar e supervisionar pessoas e equipes.</i>	Gerenciamento de projetos	Capacidade de estabelecer e gerir processos, com vistas a alcançar objetivos específicos de acordo com os critérios e parâmetros desenvolvidos na concepção. Envolve a gestão de recursos, equipe, prazos, orçamentos e entregas. Em escritórios de advocacia, a gestão pode incluir projetos destinados ao cliente externo ou ao cliente interno (isto é, o próprio escritório).
	Gestão de fluxo de trabalho	Segundo a ESCO, consiste na capacidade de dirigir atividades e tarefas, estabelecer cronogramas e coordenar as atividades de grupos e indivíduos para completar os objetivos no prazo e dentro do orçamento.
	Planejamento	Segundo a ESCO, consiste na capacidade de orientar atividades e tarefas, estabelecer calendários e coordenar as

		atividades de grupos e indivíduos, a fim de concretizar os objetivos em tempo útil e dentro dos limites do orçamento.
	Gestão do conhecimento	Capacidade de identificar, estruturar, gerenciar e disseminar conhecimento na organização, permitindo a redução da carga de trabalho, a otimização do tempo, a melhoria da tomada de decisão, a criação de boas práticas etc.
Noções de tecnologia básica	Letramento digital	De acordo com a ESCO, consiste na capacidade de realizar tarefas digitais simples, como trabalhar com <i>hardware</i> já configurado, pesquisar informações na internet, utilizar <i>software</i> convencional para comunicar ou colaborar com terceiros ou para criar e editar conteúdos simples e adotar medidas para proteger dispositivos, dados pessoais e a privacidade em ambientes digitais.
<i>Conjunto de habilidades básicas orientadas ao uso de ferramentas digitais, tais como domínio de softwares de edição de texto, planilhas e apresentações (e.g., pacote Office); uso de ferramentas de gestão de documentos; noções básicas de cibersegurança; uso de redes sociais; uso de plataformas de videoconferência etc.</i>	Habilidade de trabalhar remotamente e atender online	Conhecimento sobre o funcionamento padrão dos sistemas de <i>hardware</i> e <i>software</i> necessários para a realização de videochamadas, atendimento via <i>e-mail</i> ou <i>chat</i> , uso de plataformas de trabalho colaborativo. Também compreende o conhecimento sobre os protocolos relativos a como se portar e agir durante o trabalho remoto, como responder adequadamente e como realizar videochamadas.
Noções de tecnologia avançada	Análise de dados	De acordo com a ESCO, consiste na capacidade de usar ferramentas digitais para navegar, pesquisar, filtrar, organizar, armazenar, recuperar e analisar dados, informações e conteúdo digital, para colaborar e se comunicar com outras pessoas e criar e editar novos conteúdos.
<i>Conjunto de habilidades avançadas para o uso de tecnologias, tais como noções de ciência de dados e linguagens de programação.</i>	Linguagem de programação	De acordo com a ESCO, consiste na capacidade de escrever e apresentar instruções, especificações e programas para computadores.
	Capacidade de compreender e interagir	Conhecimento sobre o conceito e funcionamento dos algoritmos, os diferentes modelos de inteligência artificial e seus potenciais usos na prática do Direito. Inclui a capacidade de interagir com o sistema, fornecendo os comandos necessários para a obtenção de respostas úteis à sua demanda.
	com mecanismos de inteligência artificial	

REFERÊNCIAS DO ANEXO

BISCHOF, Nicole; MARTIN, Eppler J. Caring for clarity in knowledge communication. *Journal of Universal Computer Science*, v. 17, n. 10, p. 1455-1473, 2011. Disponível em: https://www.jucs.org/jucs_17_10/caring_for_clarity_in_jucs_17_10_1455_1473_bischof.pdf. Acesso em: 3 jul. 2023.

DE CREMER, David. When transparency backfires, and how to prevent it. *Harvard Business Review*, July 21, 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/07/when-transparency-backfires-and-how-to-prevent-it>. Acesso em: 29 jun. 2023.

DWECK, Carol S. *Mindset: the new psychology of success*. New York: Random House, 2016.

EDMONDSON, Amy C. *Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Boston: Harvard Business School, 2012.

ELHUSSEIN, Genesis et al. *Defining Education 4.0: a taxonomy for the future of learning (white paper)*. Geneva: World Economic Forum, January 2023. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_Education_4.0_2023.pdf. Acesso em: 30 maio 2023.

EURICH, Tasha. What self-awareness really is (and how to cultivate it): it's not just about introspection. *Harvard Business Review*, January 4, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>. Acesso em: 29 jun. 2023.

EUROPEAN UNION. European skills, competences, qualifications and occupations – ESCOpedia: Skill. 2022. Disponível em: <https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Skill>. Acesso em: 30 maio 2023.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. *Difficult conversations: how to discuss what matters most*. New York: Penguin Books, 2010.

Realização



Equipe |

Coord. Geral	Alexandre Pacheco da Silva Marina Feferbaum
Coord. Acadêmica	Ana Paula Camelo Clio Nudel Radomysler
Coord. Executiva	Alexandre Zavaglia
Pesquisadores	Alexandre Zavaglia Ana Carolina R. Dias Silveira Ana Paula Camelo Clio Nudel Radomysler Gabriela M. Thomaz de Aquino Olívia Q. F. Pasqualetto

Parceiros |



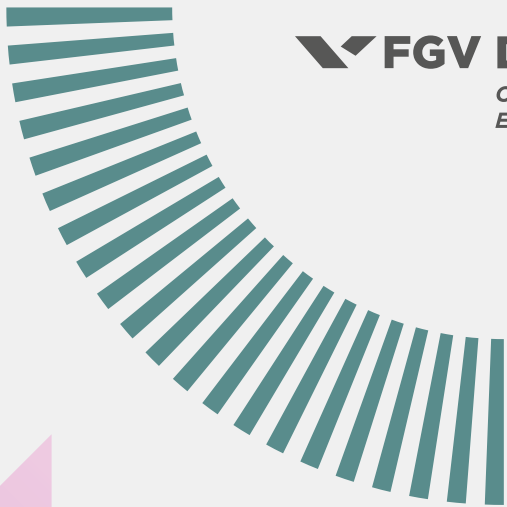
Apoio Institucional |



COMO CITAR ESTE TRABALHO: CEPI FGV Direito SP. Formando a advocacia do presente e do futuro: habilidades e perspectivas de atuação : destaques e tendências / Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação. - São Paulo : CEPI FGV Direito SP, 2023.



Saiba mais em: bit.ly/advhabilidades



FGV DIREITO SP
*CENTRO DE ENSINO
E PESQUISA EM INOVAÇÃO*