

MERCADO JURÍDICO

TEN  
DÊN  
CIAS 20  
25

java*li*

# MAR KE TING

**Pág. 06**

Account-Based Marketing (ABM) para escritórios de advocacia: a estratégia de marketing focada em grandes empresas

Por **Eduardo Correia** e **Paula Schlichta**

**Pág. 12**

Desafiando paradigmas: o cliente como centro das estratégias para relacionamentos duradouros

Por **Patrícia Schiaveto**

# BUSI NESS DEVELOPMENT

**Pág. 16**

Desenvolvimento de negócios na advocacia: mitos e caminhos para uma estratégia sustentável

Por **Leandro Ramos**

**Pág. 19**

A importância da inteligência de dados para o BD jurídico

Por **Marco Antonio Gonçalves**

**Pág. 24**

A importância da governança em escritórios de advocacia

Por **Fernanda Gerlova**

**Pág. 27**

A hora e a vez dos não advogados nos escritórios de advocacia

Por **André Ponto Alegre**

**Pág. 30**

Legal Ops: uma área que cresce no mundo jurídico

Por **Ana Paula Camelo** e **Olivia Pasqualetto**

**Pág. 33**

Tecnologia e compartilhamento de conhecimento na gestão dos escritórios de advocacia

Por **Fernanda Martorelli**

# GES TÃO

# PES SOAS

**Pág. 37**

O futuro sustentável da advocacia depende da saúde mental de seus profissionais

Por **Diogo Reis Vieira**

**Pág. 40**

Emergência de novos perfis, áreas e funções profissionais

Por **Ana Carolina Rodrigues e Clio Radomysler**

# DEPARTAMENTOS JURÍ DICOS

**Pág. 44**

Eficiência, inovação e parcerias estratégicas

Por **Vanessa Fortunato Zaccaria**

**Pág. 48**

Departamento jurídico é crucial para a sustentabilidade dos negócios

Por **Marcelo Natale**

# INO VA ÇÃO

**Pág. 52**

A cultura da inovação e a baixa tolerância ao erro no mercado jurídico

Por **Daniela Pacheco**

**Pág. 56**

O impacto da IA no Direito: geração de valor e novas habilidades

Por **Lucas Magalhães**

**É** com grande satisfação que a Javali apresenta a quarta edição do Guia de Tendências, uma publicação que se consolidou como referência no mercado jurídico ao explorar as principais transformações e oportunidades que moldam o futuro do setor.

Como uma agência voltada para o desenvolvimento estratégico de negócios jurídicos, acreditamos na importância do conhecimento plural e multidisciplinar para enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução. Por isso, este guia é resultado de uma curadoria criteriosa, reunindo autores de diferentes áreas e experiências, que compartilham perspectivas inovadoras e insights relevantes.

O trabalho de mapear tendências, embora desafiador, é essencial para impulsionar a reflexão e antecipar movimentos que podem transformar o mercado. Reconhecemos que nem todas as tendências apresentadas se materializam, mas o próprio ato de discuti-las é uma forma de nos preparar para o futuro. Afinal, acompanhar a evolução dessas tendências, ajustá-las e até mesmo questioná-las nos mantém conectados às mudanças e necessidades dos negócios jurídicos.

Esta edição reflete nossa crença de que o futuro da advocacia é construído a partir de diálogos, experimentações e aprendizados contínuos. Esperamos que este guia inspire, provoque e contribua para o fortalecimento de um mercado jurídico mais inovador, resiliente e alinhado às demandas de um mundo em transformação.

Boa leitura!

**Leandro Ramos**

CEO e estrategista-chefe da Agência Javali

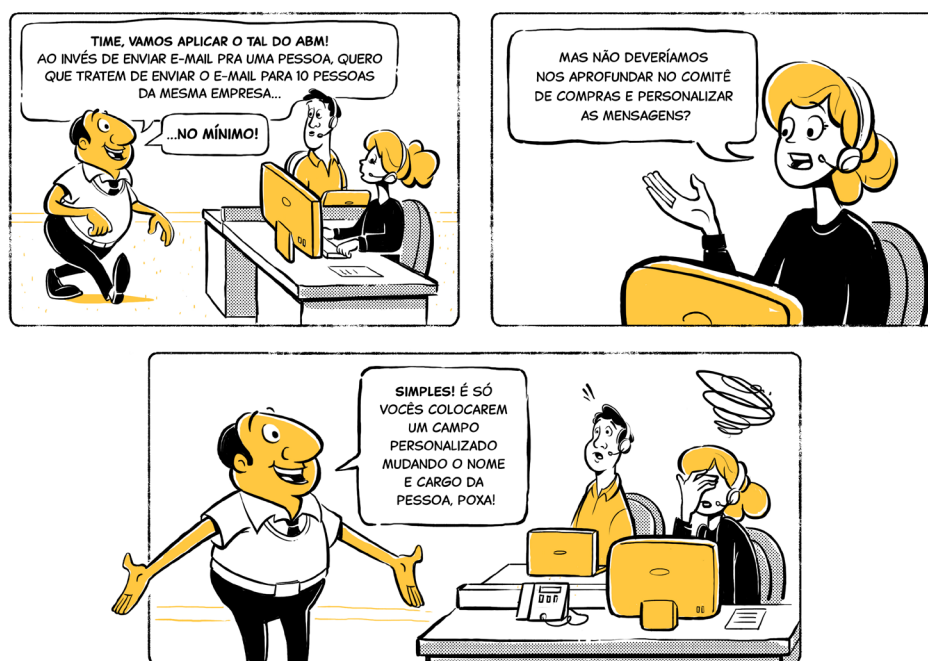
The background is a vibrant red color with a complex, white geometric pattern of thin lines. These lines form a series of overlapping, curved shapes that resemble a wireframe or a mesh, creating a sense of depth and movement. The lines are most dense in the center and become sparser towards the edges.

# MAR KE TING



## Account-Based Marketing (ABM) para escritórios de advocacia: a estratégia de marketing focada em grandes empresas

Por Eduardo Corneia e Paula Schlichta



Fonte: Livro "Antes de Vender, Desenhe!" - Todos os direitos reservados.

O *Account-Based Marketing (ABM)* está em alta. Ouvimos cada vez mais profissionais falando sobre essa estratégia. No entanto, para muitos escritórios de advocacia, ela ainda pode soar como algo distante.

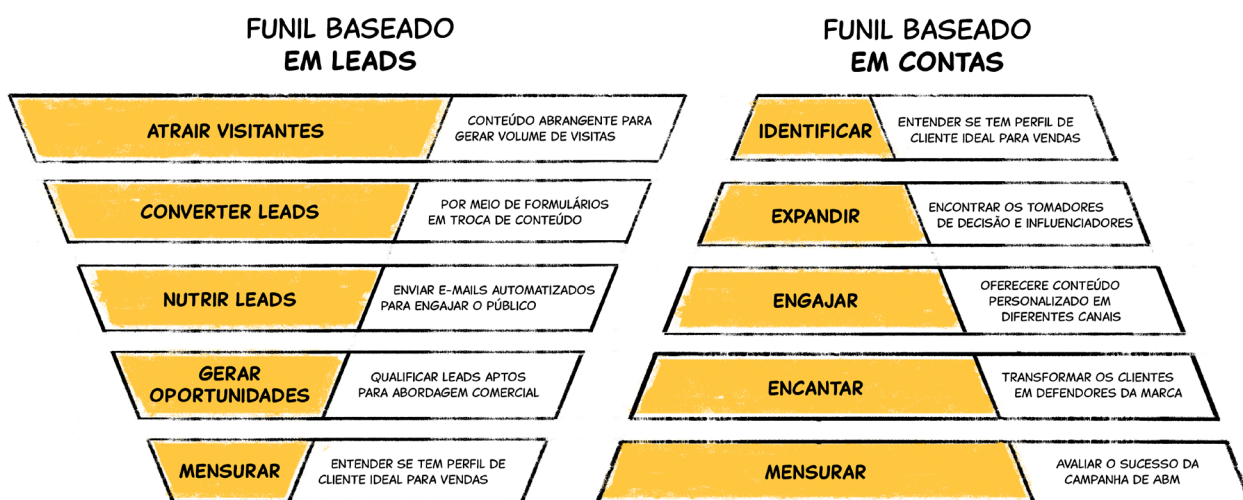
Por isso, vamos desmistificar o ABM e mostrar como ele pode ser uma ferramenta poderosa para conquistar grandes clientes e fortalecer relacionamentos no segmento jurídico.

Quando falamos de ABM, referimo-nos a uma abordagem de marketing que foca em “contas” — no caso, grandes empresas ou organizações — ao invés de indivíduos isolados.

Isso faz todo o sentido para escritórios de advocacia, onde o processo de contratação de serviços jurídicos muitas vezes envolve vários tomadores de decisão, como diretores jurídicos, CEOs, CFOs e outros influenciadores.

O tradicional funil de vendas é invertido no ABM. Costuma-se dizer que o funil baseado

em contas começa onde o funil baseado em leads termina: identificando os clientes ideais para vendas. Embora sejam duas estratégias completamente distintas, isso não quer dizer que uma seja necessariamente melhor do que a outra. Ambas podem funcionar, desde que aplicadas no contexto correto.



## Por que o ABM é relevante para escritórios de advocacia?

Nos escritórios de advocacia, muitas vezes é preciso lidar com negociações complexas, que envolvem vários stakeholders dentro de uma empresa. Imagine, por exemplo, que seu escritório está tentando fechar um contrato com uma grande empresa. Os interesses e preocupações do departamento jurídico podem ser diferentes dos do financeiro ou do RH, e, por isso, a abordagem tradicional de marketing, focada em atrair leads isolados, pode não ser a mais eficaz.

Com o ABM, o foco é a conta como um todo. Isso significa que, em vez de tentar falar com um único contato dentro de uma empresa, você personaliza sua mensagem para todos os decisores e influenciadores relevantes. No caso de um escritório de advocacia, isso poderia significar criar conteúdos direcionados para diferentes departamentos, como o jurídico e o financeiro, ou até mesmo adaptar sua abordagem para diferentes níveis hierárquicos.

---

# Os pilares do ABM

## no setor jurídico

---

Existem quatro pilares fundamentais para uma estratégia de ABM bem-sucedida, que são perfeitamente aplicáveis a escritórios de advocacia:

### 1. Foco em contas, e não em leads individuais

Considerando isso, o ABM propõe uma abordagem direcionada às empresas (contas), e não aos indivíduos (leads). Isso elimina alguns dos problemas mais comuns em vendas complexas, como:

- Cada lead tem um perfil, dor, interesse e papel diferente no processo de compra. O que é prioridade para um, pode não ser para outro.
- Nem sempre aquele lead é o melhor contato dentro daquela organização. Concentrar os esforços apenas nele pode prolongar o ciclo de vendas.
- Um único lead pode travar todo o processo e até impedir o acesso aos tomadores de decisão.

### 2. Parceria entre marketing e equipe comercial

Para escritórios de advocacia, o time comercial pode envolver sócios, advogados e profissionais da área de negócios. A estratégia de ABM exige que o marketing trabalhe lado a lado com esses profissionais para criar uma abordagem unificada, desenvolvendo materiais de apoio personalizados, como cases de sucesso e propostas estratégicas.

Além disso, pode apoiar vendas em outros aspectos como:

- Construção da narrativa comercial;
- Criação de scripts e argumentos;
- Materiais de apoio e criação de cases;
- Desenho e documentação de processos;
- Informações obtidas a partir da mensuração de dados;
- Ações de *microtargeting* no LinkedIn.

### 3. Abordagem super personalizada

Cada decisão dentro de uma empresa envolve pessoas com perspectivas diferentes. No ABM, a personalização vai além de trocar nomes em e-mails — trata-se de entender o contexto de cada decisor e entregar conteúdos e soluções que atendam às suas necessidades específicas. Para um escritório de advocacia, isso pode significar criar *white papers* ou relatórios que abordem questões legais diretamente relacionadas ao setor ou aos desafios das empresas.

### 4. Relacionamento próximo e duradouro

A construção de relacionamentos é essencial no mundo jurídico. O ABM ajuda seu escritório a manter uma presença ativa junto às contas-alvo, fornecendo *insights* valiosos e construindo credibilidade ao longo do tempo.

Redes como o LinkedIn podem ser aliadas nesse processo, permitindo que seu escritório se conecte de forma mais próxima com os tomadores de decisão.





## Aplicando o ABM no seu escritório de advocacia

Desenhar uma estratégia de *Account-Based Marketing* eficaz é um processo bastante trabalhoso. Ele envolve muita pesquisa, análises de dados, conhecimento de mercado e experimentação.

Por isso, antes de vermos o passo a passo, fica uma recomendação: seja o mais metódico e organizado possível.

É indispensável fazer uma boa documentação e centralizar as informações em uma ferramenta adequada. Também é muito importante ter clareza do objetivo de cada campanha e manter o foco durante a execução, registrando todas as ações etapa a etapa.

### 1. Defina seu perfil de cliente ideal (ICP)

Antes de tudo, é preciso identificar quais empresas são ideais para seu escritório. Essas são as empresas que realmente precisam dos serviços jurídicos que você oferece, têm capacidade financeira e compartilham dos valores que você busca em seus clientes.

Uma forma simplificada de mapear o ICP é:

- Listar os seus melhores clientes: aqueles

mais engajados, que melhor aproveitam o seu produto ou solução e que geram mais receita.

- Listar as empresas que você deseja ter na sua carteira de clientes.
- Identificar as características que todas elas têm em comum.

### 2. Construa uma proposta de valor relevante

Para engajar contas-alvo no setor jurídico, é essencial que você ofereça mais do que serviços básicos. Mostre como seu escritório pode ajudar a resolver desafios específicos do mercado ou setor da empresa-alvo, seja em questões regulatórias, fusões e aquisições ou litígios complexos.

Elabore uma proposta de valor para cada membro do comitê de compras, considerando também o cenário da conta como um todo. Ela deve conter:

- **Contexto:** breve introdução sobre a conta, objetivos e desafios do *prospect*.
- **Como sua solução ajuda:** explique de

maneira clara como seu produto ou serviço ajuda a alcançar os objetivos ou a resolver os desafios.

- **Provas sociais relevantes:** inclua depoimentos, estudos de caso ou estatísticas que reforcem a credibilidade da sua proposta.

### 3. Elabore sua lista de contas-alvo

No ABM, você seleciona as empresas com as quais gostaria de trabalhar, mas com base em uma análise cuidadosa. Para escritórios de advocacia, isso pode significar identificar empresas em setores onde você já tem expertise ou onde há potencial para uma parceria de longo prazo.

Há diversas ferramentas que podem ser utilizadas para encontrar e organizar os dados das contas-alvo.

Apesar dessas ferramentas serem muito úteis, nós sempre recomendamos que você também invista em uma estratégia de geração de demanda para coletar as informações. Dessa forma, é possível obter dados mais confiáveis e qualificados.

### 4. Use os canais certos para se conectar

Canais como o LinkedIn são perfeitos para escritórios de advocacia, permitindo a criação de conteúdos relevantes e interações diretas com os decisores.

Há diversas táticas que podem ser utilizadas para ganhar visibilidade entre os membros do comitê de compras. Entre as mais utilizadas estão:

- **Colaboração em conteúdos:** convidá-los para colaborar nos seus conteúdos, como

entrevistas para podcasts, participação em webinars, citações em publicações etc.

- **Webinars:** promova eventos on-line focados em desafios específicos mais comuns.

- **Engajamento no LinkedIn:** faça *thought leadership*, comentários relevantes, conversas por mensagens diretas (DM) e interações com conexões em comum.

- **Anúncios e retargeting:** impulse conteúdos falando dos principais desafios mapeados, apresentando soluções, ideias, *insights* e casos de sucesso.

### 5. Acompanhe os resultados

Esqueça as métricas tradicionais de marketing, como *leads* gerados. No ABM, o foco é a qualidade das interações com as contas-alvo e o relacionamento construído ao longo do tempo. Avalie como essas contas estão progredindo no *pipeline* e quais oportunidades podem ser aceleradas.

O ABM é uma estratégia poderosa para escritórios de advocacia que desejam conquistar contas de alto valor e fortalecer relacionamentos com grandes empresas. Ao adotar uma abordagem personalizada e focada em contas, seu escritório pode se posicionar de forma diferenciada no mercado e alcançar resultados significativos a longo prazo.

Para ter sucesso nessa estratégia, o foco deve estar em conhecer profundamente as contas-alvo e os membros do comitê de compras, entregar valor com conteúdos relevantes e personalizar as abordagens.

Nós acreditamos que esse é o caminho para conquistar suas contas dos sonhos.

# Eduardo Correia

Saaspro



Co-founder da martech Saaspro e autor do livro "Antes de Vender, Desenhe!". Tornou-se especialista em Account-Based Marketing e contribui em estratégias de geração de demanda para o mercado B2B. Sua formação é em Design e MBA em Marketing Estratégico pela USP. Foi duas vezes finalista do prêmio Digitalks na categoria Inbound Marketing e vencedor do prêmio ABRADi na categoria Negócios.

# Paula Schlichta

Saaspro



É autora do livro "Antes de Vender, Desenhe!" e sócia da Saaspro. Formada em Publicidade e Propaganda e com MBA em Liderança e Desenvolvimento Gerencial pela Estação Business School, possui mais de 10 anos de experiência em projetos de geração de demanda, automação de marketing e desenho de processos comerciais e implementação de CRM.



## **Desafiando paradigmas: o cliente como centro das estratégias para relacionamentos duradouros**

Por Patrícia Schiaveto

Um dos principais ativos de um escritório de advocacia ou de uma empresa de serviços é a construção de relacionamentos sólidos e duradouros. É alimentando essas relações que a confiança se cria e, junto com ela, a fidelidade do cliente perante à empresa. Mas, será que essa equação dá resultados positivos sem que o cliente seja o centro das estratégias?

A resposta é sim, dá! Pode parecer um pouco estranho, porque estamos acostumados a ouvir posições muito dicotômicas, sempre pendendo para o não. Contudo, sabemos, de maneira empírica, que muitas das empresas de serviço, e nelas incluímos os escritórios de advocacia, pautam seus resultados em relações de confiança, muito mais construídas pela excelência, qualidade técnica e abordagem profissionalizada do que pelo relacionamento. E isso dá resultado também – temos milhares de firmas para comprovar.

O que acontece, na prática, é que os resultados poderiam ser ainda melhores se tivéssemos o cliente no centro de tudo. Com o aumento da concorrência e um mercado cada vez mais pressionado por investimentos menores, a diferenciação entre uma empresa e outra acaba sendo o conhecimento profundo que cada mercado tem do seu cliente. E é aí que entra a importância não só de conhecê-lo bem, mas de colocá-lo no centro das estratégias para derivar disso boas formas de se relacionar com ele.

Um verdadeiro foco no cliente vai além de simples afirmações e exige ações concretas que atendam suas necessidades reais. Sendo assim, é crucial entender essas e até as expectativas para que, de fato, o tenhamos no centro da estratégia (de marketing ou mesmo de negócio).

Há diversas formas de entender o cliente: pesquisas de mercado, *feedback* direto, análise de dados, entre muitas outras. Com base nessa compreensão, as comunicações e estratégias podem ser adaptadas para oferecer soluções que atendam realmente às suas necessidades. Por exemplo, um escritório de advocacia pode desenvolver conteúdos educativos e informativos que abordem as principais dúvidas e preocupações dos clientes, em vez de apenas promover seus serviços.

Além disso, a transparência e a comunicação clara são fundamentais para colocar o cliente no centro da estratégia de marketing. Os clientes valorizam a honestidade e a clareza nas interações com um escritório de advocacia ou qualquer empresa de serviços. Por isso, evitar linguagem excessivamente técnica e complexa, além de fornecer informações claras sobre os serviços oferecidos pode ajudar a construir confiança e demonstrar um compromisso genuíno com eles.

Outra boa prática é personalizar a experiência do cliente. Desde a primeira conversa, demonstrar o interesse pelas dores e especificidades dos casos tratados é essencial. Ouvir o cliente e se preocupar – genuinamente – com as questões deve tomar o lugar de tentar promover excessivamente o próprio escritório ou empresa.

Mensagens de marketing que se concentram exclusivamente nas conquistas individuais ou institucionais, sem oferecer valor real para a relação, podem afastar os clientes em potencial ao invés de atraí-los.

O uso de tecnologia para oferecer atendimento personalizado, como *chatbots* para responder a perguntas comuns, ou o desenvolvimento de plataformas on-line que permitam aos clientes acessar informações relevantes de forma personalizada, também pode ser uma boa prática e que demonstra agilidade – atendendo a uma das dores possíveis desse público.

Além disso, o atendimento e suporte pós-venda, de maneira proativa e cordial, também ajudam a conquistar a confiança do cliente. Um verdadeiro foco no cliente vai além da aquisição e inclui o suporte contínuo, o acompanhamento e a garantia de que as necessidades estão sendo atendidas ao longo do tempo.

De maneira geral, colocar o cliente no centro da estratégia de marketing requer uma abordagem holística que priorize as particularidades de cada indivíduo, empresa ou caso. Isso envolve compreender as necessidades do cliente, comunicar-se de forma transparente, personalizar a experiência e evitar estratégias que priorizem a promoção do escritório ou empresa em detrimento do valor oferecido ao cliente. Ao adotar essas práticas, os escritórios de advocacia e empresas de serviços podem construir relacionamentos mais sólidos e duradouros com seus clientes, demonstrando um compromisso genuíno em atender às suas necessidades.



# Patrícia Schiaveto

Machado Meyer Advogados



Trabalho com comunicação e marketing há mais de 15 anos. Ao longo desses anos, minha missão tem sido apoiar marcas para que estabeleçam relacionamentos de maneira inovadora, transparente e assertiva. O objetivo é que, por meio dessa comunicação, as empresas alcancem os resultados esperados, cumprindo o planejamento estratégico e tornando-se referências nos segmentos em que atuam. Sou uma pessoa extremamente comprometida com o sucesso – o meu pessoal e o das empresas para as quais colaboro - por isso, ativo minhas habilidades de organização, estratégia, planejamento e criatividade para direcionar parceiros e times em busca dos melhores resultados. Fruto dessa dedicação, fui reconhecida em 2021, por pesquisa feita entre os colaboradores da empresa onde atuo, como uma das integrantes que mais representa os valores "Inovação", "Orgulho", "Cliente" e "Pessoas".

Dentro do marketing, passei por todas as funções até a gerência, mas o que escolhi para continuar fazendo, e que é minha paixão, é o marketing estratégico. Tenho bastante experiência com marketing digital/inbound marketing, planejamento de conteúdo, CRM, branding, proteção de marca e reputação, assessoria de imprensa e eventos. Já passei também pelo endomarketing e engajamento/cultura, mas minha escolha foi entender melhor a relação das empresas com o mundo externo.



# BUSI NESS

DEVELOPMENT



## **Desenvolvimento de negócios na advocacia: mitos e caminhos para uma estratégia sustentável**

Por Leandro Ramos

O mercado jurídico está passando por uma transformação significativa. Cada vez mais, os escritórios de advocacia estão reconhecendo que o sucesso no setor não depende apenas da excelência técnica, mas também de estratégias robustas de desenvolvimento de negócios (BD).

A atual elevada demanda por profissionais especializados em BD reflete essa mudança, indicando que os escritórios estão começando a enxergar a importância de uma abordagem estruturada para a geração de negócios. Contudo, esse movimento, embora positivo, ainda enfrenta desafios na sua execução, principalmente quando o BD é compreendido de forma limitada.

A venda de serviços jurídicos, especialmente no contexto da advocacia empresarial, é um processo intrinsecamente complexo. Trata-se de uma venda B2B (*business-to-business*) que exige o envolvimento de múltiplos decisores, além de um nível elevado de confiança e tecnicidade.

Esse processo vai muito além de uma simples venda B2B: ele envolve o entendimento das necessidades jurídicas específicas do cliente, a construção de relacionamentos sólidos pautados na confiança e a entrega de soluções personalizadas. Tanto em escritórios pequenos quanto em grandes bancas, é comum que os sócios assumam o papel central na geração de negócios, mas, à medida que o mercado se profissionaliza, surge a necessidade de construir processos menos dependentes de indivíduos e



mais orientados a rituais estruturados.

Embora a ascensão de profissionais de *business development* na advocacia seja um passo importante, muitos escritórios cometem o erro de buscar um profissional que consiga executar todas as etapas do ciclo de vendas de forma isolada e que resolva todos os desafios de vendas da banca. Trata-se de uma visão equivocada, que ignora a complexidade do mercado jurídico.

Ainda que existam profissionais generalistas com visão estratégica de negócios, a venda de serviços jurídicos requer um trabalho conjunto e multidisciplinar, em que diferentes etapas do ciclo de desenvolvimento de negócios são conduzidas por especialistas. A ideia de que um único profissional "salvará a pátria" acaba, muitas vezes, frustrando expectativas e gerando resultados insatisfatórios, embora no atual momento mercadológico existe uma oferta crescente de profissionais "salvadores de pátria" que estão sendo disputados por bancas a preço a de ouro.

Para sair dessa disputa por talentos pouco produtiva, é importante otimizar a estratégia de geração de negócios da banca. O primeiro passo é compreender que o ciclo de desenvolvimento de negócios possui diferentes etapas, cada uma com papéis e competências específicas. Isso inclui:

- **Inteligência de mercado:** profissionais responsáveis por mapear tendências, monitorar a concorrência e identificar oportunidades de mercado.
- **Estruturação de propostas:** especialistas em elaborar propostas comerciais, estruturar RFPs (*Request for Proposals*) e adaptar soluções às demandas dos clientes.
- **Análise de dados e ferramentas:** especialistas em elaboração de listas de prospecção,

análise de dados e implementação de ferramentas, como um CRM.

- **Marketing integrado:** profissionais que alinhem estratégias de *Account-Based Marketing* (ABM) e campanhas digitais.
- **Treinamento e cultura:** profissionais capazes de treinar advogados e criar uma cultura voltada ao desenvolvimento de negócios.

O profissional de BD na advocacia não deve ser visto apenas como um "vendedor". Seu papel vai muito além disso: ele é um catalisador de mudanças, responsável por criar uma cultura de desenvolvimento de negócios e estruturar processos que permitam ao escritório gerar oportunidades de maneira consistente.

Desenvolvimento de negócios não é apenas contratar um profissional ou montar uma equipe de vendas. Trata-se de criar uma cultura organizacional que valorize a geração de negócios como uma atividade central e estratégica. Essa cultura deve estar alinhada aos valores do escritório e envolver sócios e advogados na construção de relacionamentos de longo prazo com clientes. Processos bem definidos, uso de tecnologia e alinhamento entre marketing e vendas são fundamentais para que essa transformação seja eficaz. Mais importante ainda, o BD deve ser visto como uma disciplina de longo prazo, não uma solução imediatista.

Os escritórios de advocacia estão em um momento crucial de evolução. A crescente valorização do BD é um avanço significativo, mas é preciso evitar armadilhas, como buscar soluções simplistas ou subestimar a complexidade do ciclo de vendas jurídicas. O caminho para o sucesso passa pela criação de processos estruturados, pela valorização de equipes multidisciplinares e pela construção de uma cultura sólida de desenvolvimento de negócios. Apenas assim será possível transformar a advocacia em um modelo de negócio sustentável e orientado para o futuro.

# Leandro Ramos

Agência Javali



Leandro Ramos é uma referência no mercado jurídico brasileiro, atuando como CEO e estrategista-chefe da Agência Javali, especializada em marketing jurídico. Ele também é o host do Juridcast, um dos principais podcasts sobre o mercado jurídico no Brasil, onde entrevista especialistas e discute tendências relevantes para advogados e escritórios. Leandro é administrador de empresas formado pela Universidade de São Paulo (USP) e é membro ativo da *Legal Marketing Association (LMA)*, uma organização global de destaque no setor. Além disso, é conferencista internacional, abordando temas como marketing jurídico e *business development*, com palestras em eventos de grande prestígio ao redor da América Latina.



## A importância da inteligência de dados para o BD jurídico

Por Marco Antonio Gonçalves

Quando falamos em desenvolvimento proativo de negócios no âmbito jurídico como parte das atividades regulares desempenhadas por sócios, advogados e profissionais de apoio em escritórios de advocacia, por onde começar?

Essa é uma dúvida comum e, muitas vezes, concentrada exclusivamente na etapa de prospecção, desconsiderando qualquer etapa anterior que possa, minimamente, trazer clareza de direção ao processo.

Vivemos tempos cada vez mais imediatistas, com atenção e paciência reduzidas, mas desenvolver negócios de maneira improvisada poderá se mostrar um fator limitador para o seu escritório no longo prazo. Ainda que esse caminho possa trazer resultados, ele, invariavelmente, irá afastá-lo de relacionamentos mais profundos e melhores oportunidades com seus clientes atuais e futuros – aqueles que realmente importam.

Logo, precisamos contar com uma estratégia objetiva para direcionar a etapa de prospecção, mas essa estratégia não surge do nada. Para ter um mínimo de robustez, ela deverá estar ancorada em

inteligência acionável, identificada a partir do histórico recente do escritório, incluindo sua interação com o ambiente externo – clientes (atuais, potenciais e inativos), parceiros, concorrentes e demais atores do mercado.

A depender do perfil do escritório, essa inteligência poderá ser encontrada nos cérebros dos sócios e demais profissionais, em sistemas tecnológicos ou em uma combinação de ambos. A recomendação é contar com bons sistemas e alimentá-los regularmente com dados e informações de qualidade – atuais, pertinentes e compartilháveis –, pois depender apenas da memória dos sócios poderá restringir as perspectivas.

Essa combinação de dados em sistemas tecnológicos é o que impulsiona a chamada inteligência de dados, ponto de partida imprescindível para a elaboração de estratégias mais bem fundamentadas, planejamentos mais assertivos e uma execução orientada a melhores negócios.

Para você ter tudo isso ou, pelo menos, caminhar nessa direção, é preciso redobrar a atenção com relação à qualidade dos dados que são inseridos nos sistemas usados em seu escritório: corporativo/financeiro, jurídico, CRM, funil de vendas etc. E, ainda que a inteligência artificial e processos automatizados possam ajudar, a qualidade da inteligência gerada será sempre diretamente proporcional à qualidade dos dados na ponta de entrada. Ou seja, não dá para fazer milagre!

É claro que ninguém gosta de trabalhar com dados incompletos ou de baixa qualidade, mas também não podemos ficar parados, aguardando uma perfeição irreal e distante, que sabemos que nunca teremos. Uma vez que o mundo segue rodando, devemos investir nos dados que temos e gerar a melhor inteligência acionável a partir deles, mesmo que com retoques. O mais importante é gerar a inteligência e colocá-la em ação o quanto antes, idealmente a partir de “ontem”!

Um bom primeiro passo será você descobrir que tipo de tecnologia de inteligência de dados você tem dentro de casa. A geração de

inteligência acionável normalmente se dá por meio de módulos existentes (ou opcionais) nos seus sistemas atuais, de soluções dedicadas externas ou do bom e velho Excel, para citar as opções mais comuns. Converse com quem tiver que conversar e descubra!

Um segundo passo será entender que insights acionáveis você consegue obter hoje, seja interagindo diretamente com a tecnologia – muitos escritórios disponibilizam painéis analíticos para seus sócios e demais profissionais –, seja pedindo ajuda a quem tem mais experiência nessa área – alguém do marketing+BD, do financeiro, da administração etc.

E que insights buscamos? Seguem alguns exemplos:

- **Origem** – Como os clientes chegaram ao escritório?
- **Perfil ideal** – Quais critérios objetivos indicam um bom perfil de cliente?
- **Clientes representativos** – Quais clientes se destacam com base em faturamento e/ou outros critérios objetivos?
- **Setores representativos** – Em quais segmentos do mercado o escritório possui uma participação expressiva?
- **Geografias representativas** – Em quais localidades do país o escritório possui uma presença expressiva?
- **Práticas representativas** – Quais práticas jurídicas (e variantes) são mais demandadas?
- **Número de práticas contratadas** – Como está a relação entre o número de áreas disponíveis e as áreas efetivamente contratadas pelos clientes representativos? Existem clientes atendidos por apenas uma única área?!
- **Serviços representativos** – Quais serviços jurídicos específicos são mais demandados? Alguma recorrência merece atenção?

Como estamos com relação aos insights acima?

Bem, mais ou menos, mal ou “nem quero saber”?

Tão importante quanto a sua resposta, é aprofundá-la para compreender a sua situação real e agir de acordo, provocando as mudanças necessárias para que os sistemas do seu escritório sejam alimentados com dados que façam a diferença em suas atividades comerciais. No final do dia, o que realmente importa é o que você e seu escritório precisam para gerar melhores negócios, hoje e sempre. Pense nisso!

Caso ainda não esteja convencido da

importância da inteligência de dados para o desenvolvimento proativo de negócios, responda à seguinte pergunta:

Você embarcaria num voo comercial de longa distância em que o comandante pilota o avião apenas com base em seu instinto e experiência, sem recorrer ao GPS e tantas outras fontes internas e externas de dados que tornam o voo muito mais seguro?!

Boa jornada!



# Marco Antonio Gonçalves

**Betwixt Conhecimento & Consultoria**



Marco Antonio Gonçalves é profissional de gestão de negócios especializado em Marketing+BD Jurídico e Martechs, com 25 anos de experiência no mercado jurídico, abrangendo diferentes funções em uma ampla gama de projetos e iniciativas, muitas vezes em conexão com escritórios de advocacia globais e consultorias e organizações estrangeiras. Pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas, Marco Antonio é sócio-fundador e facilitador de novos horizontes da Betwixt Conhecimento & Consultoria.



# GES TÃO



# A importância da governança em escritórios de advocacia

Por Fernanda Gerlova

A governança corporativa tem ganhado destaque em escritórios de advocacia ao redor do mundo, tornando-se essencial para assegurar a sustentabilidade e o crescimento dessas organizações em um mercado cada vez mais competitivo. Embora o conceito de governança seja frequentemente associado a grandes corporações, escritórios jurídicos de todos os tamanhos podem se beneficiar significativamente ao adotar práticas eficazes de gestão, com foco em transparência, políticas estruturadas e processos bem definidos.

Nos próximos anos, a governança tende a se consolidar como um requisito indispensável para escritórios que desejam reter talentos, reduzir a rotatividade e reforçar sua reputação perante clientes e parceiros. A seguir, exploraremos alguns dos principais pilares da governança e como eles podem contribuir para a adaptação dos escritórios a esse novo contexto.

## 1. Estrutura de governança: alinhamento estratégico e eficiência operacional

A implementação de uma estrutura de governança robusta é fundamental para garantir a sustentabilidade das operações. Com papéis e responsabilidades bem definidos, o processo decisório se torna mais claro e eficaz, mitigando riscos e promovendo um ambiente de previsibilidade e segurança para sócios e clientes.

A governança eficaz também envolve a criação de políticas objetivas que alinhem os profissionais



aos objetivos do escritório, como a gestão transparente de carreiras e a divisão justa de lucros. Esses elementos são essenciais para fortalecer a cultura organizacional e garantir o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Escritórios que investem em governança conseguem enfrentar crises econômicas e mudanças no mercado com mais resiliência, consolidando sua posição no longo prazo.

## **2. Transparência na comunicação: base para a confiança e redução de conflitos**

A transparência é um dos pilares centrais da governança e um fator essencial para a construção de confiança em ambientes jurídicos. Escritórios de advocacia que adotam práticas transparentes oferecem clareza nas tomadas de decisão e na comunicação sobre políticas internas, distribuição de lucros e promoções, o que reduz incertezas e evita conflitos internos.

A comunicação transparente também fortalece o compromisso com profissionais e clientes, promovendo um ambiente de trabalho mais harmônico e orientado para resultados compartilhados. Essa abordagem não apenas melhora a reputação do escritório, mas também cria um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais exigente.

## **3. Políticas e processos estruturados: retenção de talentos e redução da rotatividade**

A governança pode ser uma poderosa ferramenta para a retenção de talentos em um setor marcado por alta rotatividade. Escritórios que estabelecem políticas claras de desenvolvimento profissional e oferecem transparência nas promoções e bonificações conseguem manter profissionais qualificados por mais tempo. Além disso, a implementação de processos bem definidos, como *feedback* contínuo e planos de carreira, proporciona aos advogados uma visão clara de crescimento e desenvolvimento, além de permitir um maior protagonismo em todas as camadas da organização, pois os limites de alçada estão estabelecidos e comunicados.

A formalização de processos também abrange

a gestão de conflitos de interesse e políticas de remuneração, criando um ambiente de trabalho previsível e estável. Esses elementos são especialmente valorizados pelas novas gerações de profissionais, que buscam ambientes éticos e transparentes onde possam se desenvolver plenamente.

## **Desafios e caminhos para a implementação**

Apesar dos benefícios, implementar governança em escritórios de advocacia pode ser desafiador, especialmente para organizações menores ou mais tradicionais. A resistência a mudanças culturais, a escassez de recursos para investimento em tecnologia e a dificuldade de equilibrar o poder entre sócios estão entre os principais obstáculos.

Para superar esses desafios, recomenda-se uma abordagem gradual, começando com pequenas reformas que possam ser absorvidas por toda a organização. A construção de uma cultura de governança deve ser contínua e integrada aos processos diários, envolvendo todos os níveis da organização para garantir sucesso a longo prazo.

A governança não é apenas uma prática administrativa, mas uma estratégia essencial para escritórios de advocacia que desejam se manter relevantes e competitivos. Ao adotar uma estrutura de governança sólida, pautada por transparência e políticas bem definidas, as bancas conseguem não apenas reter talentos, mas também criar um ambiente de trabalho estável e produtivo.

Nos próximos anos, os princípios de governança se consolidarão como um requisito indispensável para o sucesso. Escritórios que souberem se adaptar e implementar essas práticas estarão mais preparados para prosperar em um mercado complexo e em constante transformação.

# Fernanda Gerlova

FGF Consulting



Especialista em estratégia e governança para o setor de serviços profissionais, com uma sólida trajetória de quase duas décadas na maior empresa de consultoria do mundo. Ao longo de sua carreira, ocupou posições de liderança e foi pioneira na criação de áreas e funções institucionais estratégicas, atuando diretamente com comitês executivos e conselhos para implementar iniciativas de governança, desenvolvimento e remuneração de sócios. Como fundadora da FGF Consulting, seu propósito é apoiar escritórios jurídicos na modernização de suas práticas de gestão e na valorização da jornada dos sócios, promovendo uma transformação cultural sustentável que respeita a identidade e a longevidade de cada organização. Fernanda é graduada em Administração pela Universidade Mackenzie, possui um MBA em Gestão Empresarial e conta com diversas certificações em coaching, psicologia positiva e gestão estratégica.



## A hora e a vez dos não advogados nos escritórios de advocacia

Por André Porto Alegre

“Os escritórios de advocacia começam a se parecer com o mundo empresarial, onde, quando há uma mudança na gestão, um novo presidente, por exemplo, ele traz novas pessoas para as outras funções”, afirmou Jennifer Johnson, fundadora e CEO da Calibrate, consultoria de contratação de executivos.

Os escritórios de advocacia Am Law 200, os duzentos maiores escritórios dos Estados Unidos em receita anual, vivenciaram a partir de meados de 2024 uma onda de contratações e saídas de profissionais, refletindo a crescente demanda por talentos empresariais nos escritórios e um ambiente cada vez mais volátil nos altos escalões das bancas estadunidenses.

Os escritórios de advocacia estão, agora, mais preocupados em conseguir os profissionais de negócios “certos” para as funções de gestão corporativa. “Isso não significa que o grupo anterior não fosse capaz, mas os líderes querem que o seu pessoal esteja no lugar”, afirma Johnson sobre o mercado de contratações de executivos mais ativo e ampliado em relação a outros tempos.

“O que estamos vendo é um amplo despertar dos sócios-gerentes que percebem que, embora seja fundamental ter profissionais de negócios no local, ter os profissionais de negócios certos é uma missão crítica”, acrescentou ela em uma entrevista para uma das plataformas que cobrem o negócio da advocacia nos Estados Unidos.

Para a recrutadora, isso é uma continuação da “corporatização” dos escritórios de advocacia que aponta para a tendência de serem administrados como um negócio tradicional, o que demanda um mercado aberto para indivíduos talentosos em posições de liderança, além dos tradicionais advogados multifunções.

Embora Johnson tenha dito que não vê os escritórios pagarem “tudo o que for necessário” para conseguirem os profissionais de negócios capacitados que desejam, as bancas estão pedindo conselhos “sobre as faixas de remuneração apropriadas para profissionais qualificados e estão dispostas a pagar salários que correspondam à experiência e ao mercado”.

“Esta é uma mudança significativa em relação a poucos meses atrás, quando muitos escritórios se recusavam a aceitar salários mais elevados para pessoas que não produziam horas faturáveis. As sociedades de advogados passaram a aceitar o fato de que os profissionais de negócios são um ativo valioso”, profetizou.

Ter os profissionais destacados em posições estratégicas também é importante, dado o espírito atual do ambiente das *Big Law*, que favorece mais movimentos laterais de sócios e advogados mais caros no topo. Os escritórios de advocacia que não têm o suporte e a estrutura de negócios adequados para lidar com todas as idas e vindas de advogados se encontrarão em grande desvantagem.

Para os analistas do mercado da advocacia, uma importante parte nos esforços de recrutamento lateral é a proposta de valor representada pela maior infraestrutura instalada no escritório, ou o “mais do que vocês tinham anteriormente”. Isso terá impacto direto nas transferências de advogados dos grandes escritórios ou em uma série de mudanças ao longo de 2025.

Brown Rudnick, um escritório listado entre os 200 maiores nos Estados Unidos, contratou uma diretora de marketing e desenvolvimento de negócios, Emily Thall. Ela desempenhou uma função semelhante no Kasowitz Benson Torres por quase uma década. O escritório contratante disse que a profissional chegou ao escritório “durante um período de enorme transformação”,

com a banca observando um crescimento substancial nos últimos anos, graças ao perfil e à estratégia que “mudaram significativamente”.

Husch Blackwell, outro na lista dos maiores escritórios do mercado estadunidense, contratou Jen Locklear, a primeira diretora de pessoal. A nova posição compõe a equipe de liderança e será responsável por todas as funções relacionadas às pessoas, incluindo atração, qualificação e retenção de talentos, envolvimento dos funcionários, remuneração e operação de RH. Locklear vem da empresa de desenvolvimento de software ConnectWise.

Seyfarth Shaw, também um expressivo escritório nos Estados Unidos, contratou a ex-diretora da Fenwick & West, Mira Dewji, como diretora de Diversidade e Inclusão, ainda no primeiro semestre de 2024. A contratação foi comemorada porque poucos escritórios divulgaram contratações relacionadas à Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) no último ano.

No Brasil, a contratação de não advogados para posições de destaque nos escritórios de advocacia ainda não é representada por grandes números, mas a necessidade de profissionalizar com qualidade as competências assessorias ao negócio é uma realidade que atropela a tendência.

Áreas como o administrativo/financeiro, a gestão de pessoas, o TI, o marketing, a comunicação, a inovação e, em casos extremos, o comercial, assumem cada vez mais e maior papel de relevância para as organizações denominadas sociedades de advogados e a contratação de profissionais altamente capacitados para o exercício dessas atividades no interior dos escritórios é uma das principais tendências para a advocacia em 2025.

# André Porto Alegre

Law Consulting



Jornalista, especialista em negócios e gestão de escritórios de advocacia, CEO da Law Consulting, idealizador e apresentador do podcast Gesto de Gestão, sobre administração de escritórios de advocacia. É coordenador do Programa de Educação Continuada da Faculdade de Direito da ESPM, conselheiro do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar), diretor de comunicação do Instituto Brasileiro de Estudos Jurídicos da Infraestrutura (Ibeji). Foi professor de Gestão Jurídica Estratégica na Fundação Instituto de Administração (FIA) e professor do MBA de branding no Instituto Europeu de Design (IED). Foi conselheiro da Comissão de Direito Penal da OAB SP e membro da Comissão Julgadora do Prêmio Fenalaw+DNA 2023 e 2024. É autor do livro A Trajetória de um Publicitário Comum e coautor de Causos da Propaganda I; Causos da Propaganda II; Pensadores da Liberdade; Comunicação e Controvérsias na Perspectiva da Comunicação Integrada; Gestão Financeira e Estratégica para Escritórios de Advocacia; e Eu Advogado? O futuro do Direito e o Direito do Futuro.



## Legal Ops: uma área que cresce no mundo jurídico

Por Ana Paula Camelo e Olívia Q. F. Pasqualetto

*Legal Operations (Legal Ops)*, ou operações legais em português, é uma área que tem despontado no cenário jurídico, tanto no Brasil, quanto em outros países, na esteira de significativas transformações sociais, tecnológicas e de mercado. Originalmente criada em departamentos jurídicos de empresas, hoje também vem sendo implementada em escritórios de advocacia em um contexto de redução de custos e otimização de recursos (Camelo et al, 2024a). Além disso, ganha novos contornos ao se tornar, também, serviço de muitas empresas de consultoria e de *lawtechs/legaltechs*.

Embora não haja uma definição única e consolidada, organizações como o *Corporate Legal Operations Consortium (CLOC)* e a *Association of Corporate Counsel (ACC)* associam o *Legal Operations* a uma área que prima pela eficiência e, para tanto, realiza funções diversas em prol desse objetivo, tais como inteligência de dados, gestão de fluxos e projetos, automação de atividades operacionais, gestão de contratos, planejamento estratégico, implementação de tecnologias, dentre outras (2024b).

Essa multiplicidade de atribuições tem mobilizado, por sua vez, outros conhecimentos e habilidades que vão além do Direito. Se, por um lado, conhecer o mercado jurídico é importante para o desenvolvimento da área, por outro lado, profissionais com formações e bagagens diversas são cada vez mais demandados para uma atuação, de fato, estratégica e efetiva. Dentre elas, destacam-se: economia, gestão, ciência de dados, engenharia, marketing etc. Assim, a atuação do *Legal Ops* é fortemente marcada pela interdisciplinaridade e pela conexão do mundo jurídico com outros mundos, além de uma melhor integração entre áreas dentro de uma mesma organização.

Como já apontado em pesquisa anterior do CEPI FGV Direito SP, advogados e advogadas do presente e do futuro precisarão desenvolver habilidades e competências além das jurídicas (CEPI, 2023).

Essa característica nos leva a refletir sobre a composição da área e sobre o perfil de seus profissionais. Departamentos jurídicos e escritórios de advocacia dialogam cada vez mais com pessoas oriundas de campos do conhecimento diversos, sendo necessárias habilidades e competências de gestão, socioemocionais e tecnológicas.

Nesse sentido, a área tem ganhado projeção na teoria e na prática, a partir da ênfase na transformação da gestão jurídica baseada no tripé pessoas, processos e tecnologia. Ao mesmo tempo em que a emergência da área materializa oportunidades para o novo perfil de profissionais no contexto brasileiro, ela tem desempenhado um importante papel na inovação tecnológica e na estruturação de uma inteligência baseada em dados das organizações jurídicas, dinâmicas essas atravessadas por identificação e/ou mudanças de processos para viabilizar integração, comunicação, impacto e retorno financeiro.

Ainda não é possível determinar um único modelo possível e a configuração da área varia conforme os interesses, valores e objetivos de cada organização. Também não há um consenso sobre tecnologias específicas a serem adotadas e nem um rol mínimo de

serviços prestados. Tais escolhas tendem a variar de acordo com a maturidade da área e o perfil de cada organização. O que se tem refletido em diferentes espaços de debate e compartilhamento de experiências em torno do tema é que, para além das contribuições internas, o *Legal Ops* ocupa um desejo e uma necessidade de se criar pontes para a aproximação entre diferentes atores, internos e externos, seja definindo metas em conjunto, desenvolvendo mecanismos de monitoramento dos resultados ou estruturando novos fluxos de forma a tornar os escritórios também parte da estratégia de negócios.

Por isso, o(a) profissional de *Legal Ops*, bem como as organizações que desejam integrar essa agenda, devem levar em conta as diversas questões jurídicas e não jurídicas que marcam a complexidade do Direito atual. Interagir frequentemente com outros setores, como recursos humanos, financeiro e tecnologia, por exemplo, torna-se inevitável. Nesse sentido, as competências de gestão são destacadas como essenciais.

No entanto, se a expansão da área reflete um modismo ou uma consolidação, de fato, precisaremos de algum tempo investigando e discutindo o tema. Sem perder de vista as promessas, é também oportuna a preocupação com a orientação excessiva à eficiência frente aos princípios e valores importantes tanto para a própria empresa ou escritório quanto para a sociedade.

## Para saber mais:

- **Relatório Temático #1: Legal Operations – Perspectivas de Inovação e Gestão Jurídica**, de Ana Paula Camelo, Clio Radomysler, Olívia Q. F. Pasqualetto, Ana Carolina D. R. Silveira, Marina Feferbaum e Alexandre Zavaglia, publicado pelo CEPI FGV Direito SP (2024).
- **Relatório Temático #2: Legal Operations – Estruturação e Desenvolvimento da Área**, dos mesmos autores, também publicado pelo CEPI FGV Direito SP (2024).
- **Formando a Advocacia do Presente e do Futuro: Habilidades e Perspectivas de Atuação: Destaques e Tendências**, um estudo do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação do CEPI FGV Direito SP (2023).

# Ana Paula Camelo

CEPI - FGV



Doutora em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Realizou estágio de doutorado sanduíche na *University of Sussex* (Inglaterra), no departamento de *Science and Technology Policy Research*. Mestre em Divulgação Científica e Cultural pelo Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo (Labjor/Unicamp). Possui graduação em Comunicação Social - com habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal de Viçosa. Atualmente é pesquisadora e líder de projetos no Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI), além de atuar como professora da Pós Lato Sensu (FGV LAW), na Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

# Olívia Pasqualetto

CEPI - FGV



Doutora e mestra em Direito do Trabalho e da Seguridade Social pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (FD/USP). Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FDRP/USP). Foi bolsista de doutorado do programa *The Ryoichi Sasakawa Young Leaders Fellowship Fund (Sylff)*. Em 2019, também foi contemplada na chamada "*Sylff Research Abroad*" com financiamento para visitar a Organização Internacional do Trabalho (Genebra), a fim de concluir parte das pesquisas de Doutorado. Professora de Direito do Trabalho e Previdenciário da FGV Direito SP. Pesquisadora no Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação da FGV Direito SP.





## **Tecnologia e compartilhamento de conhecimento na gestão dos escritórios de advocacia**

Por Fernanda Mantorelli

Nos últimos anos, o setor jurídico tem passado por transformações profundas. Com o contencioso judicial praticamente todo digital no Brasil e a evolução constante da tecnologia - incluindo inteligência artificial, sistemas de análise de dados e plataformas de acompanhamento de processos -, o acesso à informação nunca foi tão fácil. E, nesse cenário, saem na frente os profissionais que sabem usar KPIs e outros indicadores em benefício da prestação de serviços jurídicos e da gestão estratégica dos escritórios de advocacia.

Hoje, a eficiência e a colaboração são indispensáveis, e a combinação de tecnologia e compartilhamento de conhecimento tem se tornado essencial para uma gestão mais moderna e eficaz. A troca de informações, que beneficia não apenas os escritórios, mas o setor jurídico como um todo, é mais importante do que nunca.

Ainda assim, muitos escritórios enfrentam um desafio persistente: a cultura de retenção de informações. Por tradição, muitas sociedades de advogados preferem manter suas estratégias de gestão e seu conhecimento técnico em total sigilo, o que acaba freando a inovação e limitando o desenvolvimento coletivo. Essa abordagem já não atende às demandas do mundo contemporâneo, onde agilidade, acesso a dados e colaboração são fundamentais para lidar com casos cada vez mais complexos.

Manter o conhecimento restrito traz vários problemas, como, por exemplo, esforços duplicados,

decisões mais lentas e uma queda geral na eficiência. Além disso, essa prática limita o potencial criativo das equipes, que, sem acesso a boas práticas, acabam não explorando ao máximo seus talentos, nem contribuindo plenamente.

Para enfrentar esses desafios, a solução passa pela adoção de ferramentas tecnológicas que permitem uma gestão e um compartilhamento mais eficaz de informações. Com plataformas especializadas, documentos, pareceres e estudos de caso podem ser centralizados e organizados de forma que todos no escritório tenham acesso rápido e fácil. Ferramentas de análise de dados ajudam na gestão estratégica, destacando pontos que precisam de atenção e priorização.

Esse modelo torna o trabalho de advogados e advogadas mais integrado e eficiente, além de facilitar a colaboração entre diferentes departamentos, como financeiro, RH, marketing e TI. Entre os benefícios estão economia de tempo, redução de erros e uma colaboração mais fluida.

Além dos muros dos escritórios, apesar da concorrência, a colaboração deve ser a base para a evolução do setor jurídico como um todo. Associações como o CESA (Centro de Estudos

das Sociedades de Advogados) têm um papel crucial em promover essa troca, organizando eventos e encontros onde experiências e boas práticas são compartilhadas. Isso beneficia tanto a jovem advocacia quanto profissionais experientes, servindo de inspiração e referência.

Para os sócios de escritórios, é importante compreender que o compartilhamento de conhecimento sobre gestão e inovação tecnológica não reduz a competitividade. Pelo contrário, fortalece o ecossistema e prepara todos para os desafios do futuro.

Implementar uma estratégia de compartilhamento de conhecimento requer mais do que tecnologia; é preciso uma mudança cultural. Medidas como definir diretrizes claras sobre como e o que compartilhar, reconhecer contribuições individuais e oferecer treinamentos podem ajudar a construir um ambiente de colaboração sem comprometer o sigilo profissional.

Ao adotar a tecnologia junto com uma cultura de compartilhamento, os escritórios não só tornam sua gestão mais estratégica como se posicionam de forma mais sólida no mercado. Esse compromisso com a troca de conhecimentos e a inovação é o que permitirá que os escritórios prosperem em um ambiente cada vez mais competitivo.



# Fernanda Martorelli

Martorelli Advogados



Sócia diretora geral em Martorelli Advogados. Mestre pela Universidade Federal de Pernambuco e LLM pela *Suffolk University Law School*. Pós-graduação em Gestão Jurídica Executiva, pela FGV. Conselheira do CESA.



**PES  
SOAS**



## O futuro sustentável da advocacia depende da saúde mental de seus profissionais

Por Diogo Reis Vieira

Durante a Conferência Anual da International Bar Association (IBA), realizada em Seul, Coreia do Sul, em 2019, uma pergunta provocativa abriu a sessão sobre saúde mental na advocacia: “Com base na sua experiência como advogado, quem de vocês recomendaria a advocacia como carreira para seus filhos?” Diante de um auditório lotado de advogadas e advogados do mundo todo, nem cinco pessoas levantaram as mãos.

A advocacia, por sua própria natureza, é uma profissão caracterizada por altos níveis de pressão. Diariamente, advogados enfrentam prazos inflexíveis, lidam com casos complexos e gerenciam crises, além de estarem constantemente em busca de novos clientes para se manterem competitivos em um mercado cada vez mais exigente. Muitas vezes, esse desgaste emocional é acentuado porque os profissionais assimilam as dores e angústias de seus clientes.

Essa dinâmica tem um impacto profundo sobre a saúde mental nas profissões jurídicas, o que é confirmado por pesquisas realizadas mundo afora. Em 2023, o *The Washington Post* classificou a advocacia como a profissão mais estressante que existe. No Brasil, os números também são alarmantes: entre 2012 e 2018, 30% dos advogados que pediram afastamento laboral o fizeram por

razões relacionadas à saúde mental, segundo o Ministério do Trabalho. Esse cenário foi agravado ainda mais pela pandemia de Covid-19; conforme apontado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), os casos de transtornos de ansiedade e depressão aumentaram 25% em comparação ao período pré-pandêmico.

Reconhecendo a gravidade dessa crise no meio jurídico, três bancos e nove escritórios de advocacia britânicos fundaram o *Mindful Business Charter (MBC)*, comprometendo-se a adotar práticas que valorizem o bem-estar e a saúde mental no ambiente de trabalho. Embora os signatários dessa iniciativa reconheçam que, em algumas situações, longas horas de trabalho e altos níveis de pressão sejam inevitáveis, eles defendem que essas circunstâncias sejam a exceção, e não a regra. As medidas incluem desde a promoção de reuniões mais eficazes até a delegação consciente de tarefas, além do respeito aos períodos de descanso, garantindo que os profissionais possam se desconectar do trabalho fora do horário regular. O sucesso dessa iniciativa foi tamanho que, hoje, o MBC conta com mais de 130 membros ao redor do mundo.

Diversos escritórios de advocacia também têm desenvolvido programas próprios para apoiar a saúde mental de seus colaboradores. O Baker McKenzie, por exemplo, lançou em 2018 o programa “*bWell*”, voltado para o cuidado integral do bem-estar mental, emocional e físico dos advogados e funcionários. O Davies foi o primeiro escritório canadense a incluir o *app Headspace* no seu pacote de benefícios, além de disponibilizar aconselhamento psicológico presencial em suas unidades e acesso a terapias digitais para os colaboradores e suas famílias.

No Brasil, a implementação de programas voltados à saúde mental ainda esbarra no estigma e preconceito. Atenta para essa realidade, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) lançou a Cartilha da Saúde Mental da Advocacia, com o intuito de conscientizar a classe e ajudar a romper com os tabus que pairam sobre o tema. Nesse contexto, já vemos algumas bancas brasileiras promovendo palestras e *workshops* sobre boas práticas de prevenção e promoção

do bem-estar com foco na saúde mental, um movimento que ganhou força principalmente durante a pandemia. Embora escritórios menores não disponham dos mesmos recursos das grandes bancas, é possível que adotem medidas mais acessíveis. Incentivar práticas que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, criar uma cultura de diálogo aberto e oferecer treinamentos focados em habilidades interpessoais são algumas soluções viáveis e de alto impacto.

E caso você ainda esteja se questionando sobre a relevância de tais programas no seu trabalho, saiba que os benefícios vão muito além do bem-estar emocional e da diminuição do absenteísmo. Segundo estudo liderado pela OMS e publicado na *The Lancet Psychiatry*, “cada 1 dólar investido na ampliação do tratamento para depressão e ansiedade gera um retorno de 4 dólares em melhor saúde e produtividade no trabalho.” Outro estudo, publicado em 2018 pela *British Occupational Hygiene Society*, também enfatiza as vantagens desses programas em empresas de pequeno e médio porte, que veem melhoras significativas na qualidade de vida dos colaboradores e nos resultados do negócio.

Richard Martin, CEO do *Mindful Business Charter*, observa que os escritórios de advocacia tendem a seguir os passos de seus clientes, especialmente em questões sociais. Foi assim com as campanhas de diversidade e inclusão, que começaram a ganhar força após as grandes corporações assumirem a liderança em temas relacionados a igualdade de gênero, inclusão racial e direitos da população LGBTQIA+. Agora, a saúde mental está se tornando uma pauta prioritária, com as multinacionais mais uma vez liderando a mudança. A advocacia precisa seguir essa tendência e se engajar de forma proativa na promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável. Eliminar o estresse desnecessário, cultivar uma cultura de respeito mútuo e adotar práticas de bem-estar são passos essenciais para garantir que a advocacia tenha um futuro mais equilibrado. Um futuro em que possamos, com tranquilidade, levantar as mãos e recomendar a profissão para os nossos filhos.

# Diogo Reis Vieira

Consultor



Consultor especializado em treinamento de líderes, desenvolvimento de habilidades interpessoais e otimização de processos internos com ferramentas de gestão de projetos e inovação. Mestre em administração pela *Harvard University*, pós-graduado em gestão de projetos pela *Harvard University* e graduado em direito pela Universidade de São Paulo.



## Emergência de novos perfis, áreas e funções profissionais

Por Ana Carolina Rodrigues e Olio Radomyslen

Nos últimos anos, o mercado jurídico vem enfrentando uma série de transformações, impulsionadas por diversos fatores, que incluem o avanço e disseminação das tecnologias digitais, o aumento da concorrência, a pressão pela redução de custos e preços, entre outros.

Partindo desse cenário, estudos desenvolvidos pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da FGV Direito SP revelam a emergência de novos perfis, áreas e funções profissionais.

Na pesquisa “**Formando a advocacia do presente e do futuro: habilidades e perspectivas de atuação**”, foram identificadas 27 novas áreas e funções, relacionadas a diferentes atividades, dentre as quais se destacam: gestão de projetos; gestão de conhecimento; legal operations; marketing jurídico; análise de dados; engenharia/arquitetura jurídica; relações governamentais/institucionais; *advocacy*; análise de políticas públicas; compliance; gestão da inovação; *legal design*; proteção de



dados; mediação/conciliação; *secondment* etc. (CEPI, 2022, p. 5-7). Mais de 90% dos escritórios com mais de 100 advogados que participaram da pesquisa relataram terem criado algumas dessas novas áreas e funções nos últimos anos (CEPI, 2023, p. 18).

Nota-se que muitas dessas novas atividades não envolvem atribuições privativas da advocacia, podendo ser desempenhadas por profissionais sem formação jurídica. Contudo, uma pesquisa anterior aponta uma preferência por “profissionais híbridos”, que reúnem formação jurídica e outras formações ou conhecimentos complementares (Feferbaum et. al., 2018).

Certas áreas, como as de “mediação/conciliação” ou “compliance”, embora não sejam necessariamente novas, adquiriram maior relevância na última década, apontando para tendências que se distanciam da prática jurídica tradicional, predominantemente litigiosa (idem, p. 8).

Também foram identificadas áreas consideradas acessórias, ou seja, não diretamente relacionadas à atividade principal das organizações jurídicas, como marketing jurídico e “*legal operations*”.

O crescimento dessas áreas está intimamente relacionado à profissionalização da gestão dos escritórios e departamentos jurídicos, bem como à adoção de estratégias de negócio mais sofisticadas (idem, p. 9).

Como esperado, também surgiram cargos e funções claramente novos, como o de “data protection officer” e o de “analista de dados”, ligados ao recente contexto de serviços e produtos baseados em grandes volumes de dados (idem, p. 9).

Ainda, áreas como “gestão da inovação” e “*legal design*” sinalizam uma tendência de crescimento de um perfil profissional bastante diferente do tradicional, aptos a dialogar com múltiplas áreas e a conduzir processos colaborativos e criativos de resolução de desafios complexos.

As novas áreas e funções destacadas representam oportunidades de carreiras alternativas no Direito, diante do que a pesquisa do CEPI indica a importância de profissionais cada vez mais capazes de integrar competências jurídicas com competências socioemocionais, de gestão e tecnológicas (CEPI, 2023, p. 37).

## Para saber mais:

- **Relatório Temático #1: Legal Operations – Perspectivas de Inovação e Gestão Jurídica**, de Ana Paula Camelo, Clio Radomysler, Olívia Q. F. Pasqualetto, Ana Carolina D. R. Silveira, Marina Feferbaum e Alexandre Zavaglia, publicado pelo CEPI FGV Direito SP (2024).
- **O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@? – Sumário executivo da pesquisa qualitativa Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico**, de Marina Feferbaum e colaboradores, publicado pelo CEPI FGV Direito SP (2018).
- **Relatório Temático #3: Profissões, cargos e funções emergentes no Direito – Possibilidades a partir da advocacia**, publicado pelo CEPI FGV Direito SP (2022).
- **Formando a advocacia do presente e do futuro: Habilidades e perspectivas de atuação – Destaques e tendências**, publicado pelo CEPI FGV Direito SP (2023).

# Ana Carolina Rodrigues

CEPI - FGV



Cofundadora do SP Legal Hackers e pesquisadora do Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI) da FGV Direito SP.

# Clio Radomysler

CEPI - FGV



Professora da Pós-graduação Lato Sensu da FGV Direito SP e líder de Projetos do CEPI da FGV Direito SP.

DEPARTAMENTOS  
JURÍ  
DICOS



## **Eficiência, inovação e parcerias estratégicas**

Por Vanessa Zaccaria

Em um mundo cada vez mais incerto e dinâmico, a expectativa dos departamentos jurídicos para 2025 é clara: soluções que vão além da entrega jurídica tradicional e que integrem tecnologia e inovação para gerar real valor competitivo. A crescente complexidade das demandas empresariais, somada à pressão por eficiência e custo-benefício, coloca escritórios de advocacia e departamentos internos sob uma luz nova. Não basta mais responder, é preciso antecipar. E, nesse cenário, a adoção de Inteligência Artificial (IA) e automações deixa de ser uma escolha; torna-se um fator decisivo para a relevância e sustentabilidade das operações jurídicas.

### **Eficiência com consciência estratégica: a pressão por entregas alinhadas ao negócio**

A eficiência operacional, algo há muito discutido, ganha um novo significado quando atrelada aos desafios estratégicos das empresas. Em 2025, a

expectativa é de que escritórios e departamentos jurídicos saibam alinhar seus fluxos de trabalho aos objetivos maiores do negócio, rompendo

com a visão de apoio isolado para se tornarem parceiros efetivos de estratégia. A automação de tarefas rotineiras, possibilitada pela IA, é apenas um primeiro passo. Departamentos jurídicos bem-sucedidos demandarão soluções que otimizem o uso do tempo e dos recursos, permitindo que as equipes concentrem suas habilidades em atividades que realmente impactem os resultados empresariais.

## **IA e análise de dados: não é uma questão de quando, mas de como**

A adoção de IA e de análises de dados não é uma visão futurista: é a realidade para quem busca competitividade. Em um ambiente cada vez mais volátil, o jurídico que souber usar essas ferramentas para oferecer insights estratégicos sairá na frente. Estamos falando de uma transformação que redefine o papel jurídico – um departamento que precisa ser proativo e estar munido de informações preditivas, antecipando riscos e oferecendo respostas em tempo real. A IA permite uma profundidade de análise que humanamente seria impossível, colocando o jurídico em uma posição privilegiada para guiar decisões baseadas em dados concretos. No entanto, o maior diferencial será a capacidade dos escritórios de implementar essas tecnologias de forma a manter a personalização e a inteligência humana como parte integral da entrega.

## **Custo-benefício: quando valor substitui preço**

A pressão pelo custo-benefício é uma constante, mas a definição de valor passa a ser central em 2025. Escritórios que buscam fidelizar clientes não podem mais se limitar a competir por preço; devem demonstrar como suas soluções jurídicas impulsionam o negócio. Modelos de precificação precisam se flexibilizar, acompanhando o impacto da entrega e não apenas a quantidade de horas dedicadas. Para os departamentos jurídicos, o custo-benefício é sobre obter resultados que justifiquem o

investimento, e para os escritórios, é sobre se posicionar como um ativo valioso e não apenas uma despesa.

## **A nova parceria: escritórios como consultores estratégicos**

A expectativa para 2025 é que os escritórios de advocacia deixem de ser vistos apenas como fornecedores de soluções jurídicas e assumam o papel de consultores estratégicos. Em um ambiente de negócios onde a velocidade e a complexidade das mudanças demandam agilidade e adaptação, os escritórios precisam se tornar agentes de transformação. Os clientes internos esperam que seus parceiros jurídicos antecipem tendências, compreendam a dinâmica do setor e tragam soluções personalizadas que os ajudem a se adaptar rapidamente às novas demandas do mercado. Nesse modelo, escritórios que dominarem as tecnologias mais avançadas e se posicionarem como parceiros estratégicos terão uma vantagem competitiva sólida.

## **Parceria estratégica baseada em tecnologia**

Hoje, os departamentos jurídicos esperam mais que um serviço técnico de qualidade: esperam uma colaboração profunda e alinhada às suas estratégias de negócio, onde a IA e automação entram como facilitadores essenciais. Em 2025, a relação entre jurídico interno e escritórios deve ultrapassar o atendimento reativo e evoluir para uma parceria que se antecipe às necessidades. Escritórios que investirem em tecnologias avançadas de análise e *insights* preditivos poderão identificar, em tempo real, áreas de risco e potencial de eficiência para o cliente, contribuindo para uma tomada de decisão mais ágil e informada.

Essa expectativa por um valor estratégico demanda que escritórios de advocacia saibam transformar dados em insights acionáveis, promovendo não apenas economia de tempo,

mas também vantagem competitiva. Mais que cumprir uma função jurídica, os escritórios estão sendo chamados a se tornarem verdadeiros consultores de inovação e transformação, com capacidade de impactar diretamente a sustentabilidade e o crescimento dos negócios que atendem. Para muitos, essa é a nova fronteira da prática jurídica.

## **Transformar incerteza em oportunidade**

A complexidade do cenário atual, potencializada pelas mudanças tecnológicas, redefine as

expectativas para os departamentos jurídicos. Mais do que nunca, eficiência, inovação e custo-benefício não são características isoladas, mas partes de um todo que torna o jurídico uma área de impacto estratégico para o negócio. Escritórios que internalizarem essas expectativas e se posicionarem como parceiros transformadores terão a oportunidade de não apenas atender, mas também liderar o mercado. Em um cenário onde a inovação tecnológica avança, o verdadeiro diferencial será combinar essas ferramentas com a experiência e visão estratégica dos profissionais jurídicos. Afinal, o futuro é de quem sabe transformar incerteza em vantagem competitiva.



# Vanessa Fortunato Zaccaria

Suzano S.A.



Movida por transformar e impulsionar mudanças, Vanessa é protagonista da sua própria jornada. Mãe, esposa, amiga e trigêmea, une suas diversas facetas com uma carreira de sucesso. Advogada com especialização em Gestão de Negócios, Inovação e Empreendedorismo (MBA pela FIA) e *Leading in Global Business Environment* (Bentley University, EUA), lidera como *Regional Group Leader* do CLOC Brasil e atua como gerente executiva Jurídica na Suzano S.A.



## Departamento jurídico é crucial para a sustentabilidade dos negócios

Por Marcelo Natale

O departamento jurídico corporativo é visto, com frequência, como uma área estritamente técnica e pouco inovadora, o que tem contribuído ao longo do tempo para uma percepção de que a área é um centro de custos mais do que um centro agregador de valor para a corporação. Para reverter esse cenário, é fundamental alinhar a atuação do departamento aos objetivos do negócio, evidenciando o impacto proativo, preventivo e mitigador de riscos. A incorporação de tecnologias e inovações não só aprimora a prestação de serviços para as demais áreas corporativas, mas também melhora a eficiência, reduz riscos e eleva a percepção de valor do departamento como parceiro estratégico. Os profissionais do departamento jurídico precisam assumir um papel de maior protagonismo, a partir de uma escuta ativa de outras áreas da empresa, além de proporem inovações contínuas e alinhadas às novas demandas de negócios.

Para reposicionar a imagem tradicional, é essencial que o departamento jurídico adote uma postura mais colaborativa, interagindo ativamente com áreas diversas como marketing, comercial e engenharia. Esse engajamento fortalece sua posição estratégica e facilita a criação de soluções que atendem às necessidades do negócio. Assim, os profissionais do departamento assumem um papel protagonista, escutando ativamente e propondo inovações que respondem às demandas de outras áreas e cooperam para o crescimento da empresa.

---

### Alinhamento estratégico e uso de tecnologia

---

A tecnologia é uma aliada importante nesta transformação, permitindo uma atuação mais alinhada aos objetivos estratégicos da

companhia. Ferramentas tecnológicas ajudam a coletar e analisar grandes volumes de dados, gerando *insights* valiosos para outras áreas,



como a comercial, que podem utilizar essas informações para melhorar a experiência dos clientes e a qualidade dos produtos.

Esse uso de dados representa mais que uma simples modernização de processos; ele exige uma abordagem estratégica que utiliza tecnologia para amplificar a capacidade do jurídico em análise, gestão e mitigação de riscos. Ao trazer inteligência de dados para as discussões internas, o jurídico pode demonstrar seu valor e consolidar uma imagem de relevância na organização.

## **Postura proativa e colaboração multisetorial**

Quando o setor jurídico colabora com outras áreas, ele antecipa riscos e ajuda a desenvolver produtos e estratégias mais sólidos e menos sujeitos a problemas legais. Essa colaboração ativa reduz custos com retrabalho e litígios, além de permitir que o jurídico participe na construção de soluções que reforçam a segurança e a confiabilidade da empresa.

Esse alinhamento entre jurídico e outras áreas ajuda, também, a estabelecer o departamento como uma parte integral e importante para o sucesso da empresa. Ao integrar-se no desenvolvimento de novos produtos ou processos, o jurídico identifica riscos desde o início, o que reduz a chance de problemas futuros e melhora a eficiência dos projetos.

## **Gestão de resultados e métricas**

Para romper com a imagem de "centro de custo", esse departamento precisa adotar métricas de desempenho claras que sinalizem sua produtividade e valor agregado. Muitos setores jurídicos ainda carecem de indicadores que facilitem a avaliação de seu impacto. Entre as métricas possíveis estão a redução no número de processos judiciais, a diminuição de passivo jurídico e o aumento de atendimentos à consultoria interna, todos exemplos de

indicadores que evidenciam a contribuição do jurídico para a empresa.

Esses indicadores permitem que o jurídico apresente resultados concretos, mostrando como reduz riscos e gera economias direta e indiretas. Reduzir passivos, por exemplo, evita custos futuros que podem ser significativos para a organização. A ausência de dados quantitativos reforça a ideia de que o jurídico apenas gera custos. Por meio de uma abordagem gerencial com foco em métricas, o departamento consegue apontar de maneira clara sua relevância e seu impacto positivo para o negócio.

## **Comunicação eficaz gera acessibilidade**

A comunicação entre o departamento jurídico e as demais áreas precisa ser objetiva e acessível. Quando a linguagem jurídica é excessivamente técnica, ela acaba isolando o setor e reforçando a imagem de um serviço distante e pouco integrado. Traduzir conceitos jurídicos para uma linguagem simples e direta facilita a compreensão e fortalece a interação com outros setores.

A postura de acessibilidade e disponibilidade é igualmente importante para o sucesso dessa colaboração ativa. Para que o departamento jurídico deixe de ser visto apenas como um solucionador de problemas, os advogados devem estar presentes desde o início dos projetos, assumindo o papel de parceiros estratégicos. Ao antecipar riscos e oferecer orientações preventivas, o jurídico contribui para que os projetos sejam estruturados e seguros, evitando problemas futuros.

Uma visão equilibrada entre redução de riscos versus benefícios e oportunidades de negócio precisa ser ponderada continuamente com as áreas corporativas. É natural que a área comercial seja mais arrojada do que a área jurídica, mas o departamento jurídico não deve abrir mão de seu compromisso com a proteção institucional e a perenização da corporação, evitando riscos inadvertidos. Uma gestão proativa baseada em dados trará mais argumentos objetivos para que o jurídico exerça seu papel institucional.

# Marcelo Natale

Deloitte



Marcelo Natale é sócio de *Tax & Legal* com mais de 30 anos de experiência profissional com tributação corporativa, serviços jurídicos e *Legal Operate*. Palestrante assíduo em eventos locais e internacionais sobre temática jurídico-tributária em seminários e congressos, é economista pela Unicamp (1990), advogado (2002) e possui pós-graduação pela FGV em finanças e planejamento tributário. Acumulou experiências diversas como *Chief Tax Officer*, *Chief Legal Officer* e *Board Member*, articulando uma visão abrangente de temas de riscos, operações e governança.

# INO VA ÇÃO



## **A cultura da inovação e a baixa tolerância ao erro no mercado jurídico**

Por Daniela Pacheco

Temos vivido um cenário de constantes mudanças em nossas carreiras, nos negócios e nos ambientes corporativos. Para o mercado jurídico não é diferente, e ainda nos vemos, enquanto profissionais da área, pressionados em acompanhar a evolução tecnológica e transformação dos tribunais, exigindo-se um maior senso de adaptabilidade e aderência a essas mudanças.

No entanto, percebemos que não somos preparados para enfrentar tais desafios. As academias jurídicas se esforçam para preparar profissionais cada vez mais técnicos e impecáveis em seus conhecimentos. E aqui surge uma característica importante em nossa formação. Não somos avisados de que, para inovar e transformar a cultura, precisamos lidar com o erro. Talvez, o principal motivo seja que somos instruídos a mitigar danos, evitar processos, não perder prazos e ser precisos em nossa atuação. Mas os profissionais do Direito também enfrentam barreiras internas quando se trata de adotar práticas inovadoras e de explorar novas possibilidades?

A inovação, por natureza, pressupõe que tenhamos um ambiente onde o erro é visto como parte do aprendizado e do crescimento. A experimentação, uma etapa importante e que envolve o risco de não acertar na primeira tentativa, o que pode ser especialmente desafiador para um mercado que, por anos, estruturou-se sobre uma base rígida e avessa a falhas. Nesse contexto, entender como a baixa tolerância ao erro impacta a inovação e propor formas de criar uma cultura de acolhimento

à experimentação são passos essenciais para que escritórios de advocacia e departamentos jurídicos consigam se transformar e se adaptar ao futuro.

## O paradigma da precisão no Direito

O profissional jurídico é formado em um ambiente que valoriza a precisão e a previsibilidade. Desde os primeiros anos da faculdade, passamos a entender e ver que o erro é uma falha grave e, muitas vezes, incompatível com a nossa atuação. Trazendo um paralelo com a medicina, enquanto médicos lidam com a saúde e vida, advogados lidam com a emoção e a justiça de cada indivíduo, seja esse indivíduo uma pessoa ou uma empresa. Isso se reflete em cada etapa da carreira: advogados são treinados para evitar qualquer deslize, e os resultados negativos são frequentemente interpretados como reflexo de incompetência. Em um mercado onde a reputação é um dos bens mais valiosos, errar pode significar perda de clientes e danos à imagem pessoal e institucional.

Esse paradigma de precisão, embora necessário em muitos aspectos, restringe a disposição dos advogados para tentar algo novo. A inovação, por outro lado, exige um desprendimento desse medo, o que representa uma dissonância cognitiva para a maioria dos profissionais. Enquanto as empresas de tecnologia encorajam a experimentação, a própria experiência do usuário e aceitam o erro como parte do caminho para o sucesso, o mercado jurídico tende a preferir a segurança de práticas rígidas e pouco flexíveis, o que leva à estagnação e à resistência à mudança.

## A importância da inovação no mercado jurídico

A inovação no Direito não é mais uma escolha, mas uma necessidade de instituições, tribunais, empresas e profissionais. Atualmente, é possível acompanhar o avanço da inteligência artificial, da automação de processos e de

ferramentas e sistemas jurídicos (*LawTechs* e *LegalTechs*), que fazem com que a advocacia tradicional esteja diante de um contexto que exija uma rápida adaptação. Os clientes cada vez mais exigem serviços jurídicos ágeis, econômicos e, sobretudo, personalizados. Além disso, os próprios tribunais estão atuando com ferramentas que impulsionem uma prestação de serviços mais célere e integrada. Ferramentas como análise preditiva, estudos jurimétricos, contratos inteligentes, automação de documentos, *workflow* de tarefas e análise de dados têm transformado a forma como os serviços jurídicos são oferecidos e realizados. E, assim, escritórios de advocacia que se mantêm presos a modelos antigos e sem abertura para mudanças estão perdendo competitividade no mercado e até mesmo profissionais.

A globalização também é um fator que tem colaborado para isso, uma vez que o mercado digital tem aumentado a concorrência e criado demandas que busquem eficiência e investimentos assertivos. E, nesse ponto, a inovação não apenas melhora a experiência do cliente, mas também reduz custos, aumenta a produtividade e permite que os profissionais foquem em atividades de maior valor estratégico. Entretanto, atingir esse patamar de disrupção requer uma mudança profunda na cultura das empresas, escritórios de advocacia e profissionais do Direito.

## A criação de uma cultura de inovação

Para que possamos fomentar um ambiente de transformação no mercado jurídico, precisamos estabelecer uma cultura de inovação nos escritórios, nas empresas e até mesmo nas universidades. Construir esse caminho está diretamente relacionado com o preparo dos novos profissionais. Essa mudança deve permitir a experimentação, a construção de fluxos, a integração de ferramentas e o aceite ao erro como parte do processo de crescimento e de desenvolvimento. Portanto, é fundamental que as lideranças compreendam a importância dessa mudança cultural e que encorajam suas equipes a romper com esses paradigmas.

Nesse sentido, a tecnologia também possui papel essencial na transformação do mercado jurídico. Plataformas de automação, sistemas de inteligência artificial e ferramentas de colaboração on-line possibilitam que advogados otimizem seu tempo e se concentrem em tarefas realmente estratégicas. Entretanto, adotar essas tecnologias requer mais do que investimento financeiro; é necessário que os profissionais estejam dispostos a aprender e, eventualmente, falhar durante o processo de adaptação.

## **O futuro do mercado jurídico depende da mudança cultural**

Falar da cultura da baixa tolerância ao erro é colocar em pauta um dos principais obstáculos à inovação no mercado jurídico. É importante entendermos nosso papel nesse cenário

de constante inovação e sermos agentes transformadores das operações jurídicas.

Como falamos, parte disso se relaciona com a ideação, com a aderência de novas tecnologias, a integração de novos conhecimentos e o entendimento do aprendizado nessa jornada. E, se falamos de aprendizado, compreendemos que teremos ações não tão assertivas nesse processo, que irão nos provocar a alcançar melhores resultados.

Portanto, a criação de um ambiente onde a tentativa e erro são permitidos, desde que se busque aprender com ele, pode ser a chave para ampliar o potencial inovador do setor jurídico. Somente quando a experimentação e a ousadia são valorizadas é que a verdadeira inovação pode ocorrer, trazendo consigo uma advocacia mais eficiente, estratégica e preparada para os desafios do futuro.



# Daniela Pacheco

Deloitte



Com mais de dez anos dedicados à inovação no campo jurídico, Daniela Pacheco é advogada graduada pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo (2009), Especialista em Gestão Estratégica de Escritório de Advocacia pela Escola Paulista de Direito e fez diversos cursos voltados para gestão de operações legais, análise de dados, gestão de projetos e inovação no ambiente jurídico. É também professora e pesquisadora de estudos de Jurimetria e Análise de Dados no Laboratório de Inovação da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo e ministra aulas em pós-graduação e cursos de extensão. Atua como gerente na Deloitte, onde lidera projetos de transformação digital e inovação operacional com serviços focados em Legal Operate para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos.



## O impacto da IA no Direito: geração de valor e novas habilidades

Por Lucas Magalhães

Muito se propaga sobre os benefícios que a inteligência artificial (IA) trouxe e trará aos profissionais do Direito, mas o fato é que nunca foi tão fácil e rápido acessar serviços jurídicos. Atividades que antes eram privativas a advogados, agora estão entre serviços digitais e as chamadas ALSPs (*alternative legal services providers*). IAs generativas emitem opiniões legais (ainda que rudimentares), plataformas geram e fazem gestão de contratos, entre outras atividades que antes eram exclusivamente executadas por profissionais jurídicos.

Além disso, os profissionais que atuam com conhecimento nunca foram tão eficientes. O artigo publicado pela Harvard Business School, **“Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality”**, revela que profissionais habilitados a utilizar o ChatGPT 4 foram 12,5% mais eficientes na conclusão de subtarefas e apresentaram um aumento de 40% na qualidade das respostas de suas demandas.

Ou seja: a inteligência artificial não se presta apenas a trabalhos repetitivos, mas também é capaz de



complementar a capacidade humana em criar soluções para questões complexas. Quando apoiada em dados bem estruturados e de qualidade, a IA proporcionará ao advogado o foco no que realmente gera valor em seu serviço: visão crítica e pensamento estratégico, habilidades de negociação, compreensão do negócio de seu cliente, entre outras habilidades que são capazes de gerar resultados perceptíveis ao profissional que não tem conhecimento jurídico.

Nesse admirável (e desafiador) mundo novo, há dois desdobramentos que precisamos estar atentos:

## 1. A nova jornada de valor do serviço jurídico consultivo

Tipicamente, escritórios de advocacia costumam construir a precificação de seus serviços com base no tempo despendido em um projeto. Já os gestores jurídicos possuem orçamentos cada vez mais restritos, e lutam para não serem vistos como um simples centro de custo para o negócio. Temos, então, uma constante negociação por preço de serviço.

Ao proporcionar mais tempo para atividades estratégicas e viabilizar soluções ainda mais relevantes para nossos clientes, a IA cria uma oportunidade incrível aos profissionais do Direito: conectar o preço dos serviços (ou o *budget* de um *depjur*) ao valor trazido para o negócio.

Por exemplo: em uma era em que um *chat* é capaz de gerar um contrato, o profissional do Direito deverá integrar a tecnologia com sua capacidade crítica e estratégica para criar um contrato que não apenas formaliza um negócio, mas também torna seu processo menos burocrático, mais barato, mais escalável e, acima de tudo, seguro.

Construir uma jornada de valor perceptível é uma tarefa, por si só, que precisará ser abraçada pelo profissional do mercado jurídico. Essa pessoa deverá buscar conhecer as dores ou objetivos específicos de seu cliente, e que vão além do expressamente demandado (o *“job to be done”*), seja ele interno ou externo,

alinhar resultados-chave que demonstram o atingimento do resultado esperado (muito além do jurídiquês) e estabelecer um ciclo de *feedback*, a fim de garantir que os impactos desejados foram atingidos.

## 2. O desafio da formação profissional

Na esteira da nova demanda de valor do serviço jurídico, temos o desafio da formação do profissional jurídico. Enquanto os profissionais que estão ingressando no mercado nesse momento são nativos digitais e altamente capazes de utilizar as ferramentas tecnológicas, estes não possuem a experiência e visão crítica e estratégica essenciais para a perfeita integração homem/máquina que extrairá o máximo dos benefícios da tecnologia na advocacia.

Essas habilidades são indispensáveis para o bom uso da IA. O artigo mencionado no início desse texto indica que um dos desafios da utilização dessa tecnologia está em justamente compreender as limitações da máquina, a tendência à dependência do uso da ferramenta, entre outras situações que demandam uma visão crítica sobre as capacidades da tecnologia, especialmente quando se trata de IA generativa.

Tradicionalmente, advogados iniciam suas carreiras atuando em funções consideradas simples, como buscas de decisões jurisprudenciais, elaboração de peças jurídicas de baixa complexidade e participação em reuniões para apoio a profissionais de maior senioridade. Ora, se boa parte dessas funções poderão ser absorvidas pela tecnologia, como o profissional jovem irá adquirir as capacidades crítica e estratégica que a vivência traz?

Por outro lado, temos os profissionais seniores, que possuem as *hard* e *soft skills* do profissional jurídico, mas que precisam passar por uma longa jornada de adaptação às novas ferramentas, e, por vezes, são refratários a sua adoção. Ignorar a revolução tecnológica tornará tais profissionais menos eficientes e mais sujeitos a lidar com a inovação como um detrator ou concorrente, e não como um impulsionador de capacidades cultivadas ao longo de uma vida.

Temos um desafio relevantíssimo, tanto na

formação de novos profissionais, quanto na gestão de *life long learning* dos profissionais consolidados no mercado.

Nesse contexto, podemos esperar uma valorização da troca geracional de conhecimentos, a reciclagem ainda mais intensa de profissionais seniores em conhecimentos tecnológicos e de gestão, como a aceleração da capacitação técnica tanto nas *hard skills* associadas ao conhecimento jurídico quanto em *soft skills*, que precisarão ser abordadas de forma programática por escritórios e empresas.

Em resumo, a inteligência artificial apresenta ao setor jurídico uma combinação de desafios complexos e oportunidades extraordinárias. A profissão jurídica, então, passa a se configurar como uma jornada de aprendizado contínuo, onde competências técnicas e interpessoais são aprimoradas de forma integrada com o uso das novas ferramentas. Esse novo cenário redefine a atuação do advogado, que deve estar cada vez mais próximo das dores do cliente, gerando valor de forma tangível e adaptada às necessidades de um mercado cada vez mais ágil e digital.



# Lucas Magalhães

VBSO Advogados



Lucas é gerente de desenvolvimento de negócios e inovação no VBSO Advogados e head de aceleração no Apoema Hub, além de professor de Direito Digital na XPe. É pós-graduado em Direito e Tecnologia da Informação pela POLI-USP e em Direito Empresarial pelo INSPER, além de DPO certificado pela EXIN e IAPP. Com mais de 10 anos de atuação, Lucas é especialista em temas relacionados à tecnologia e inovação para startups e empresas tradicionais em segmentos como serviços financeiros, agronegócio, saúde e indústria, e é autor de diversos artigos sobre o tema da proteção de dados pessoais.

# A JAVALI

Somos mais do que uma agência de marketing jurídico: atuamos como uma consultoria de comunicação e negócios jurídicos. Existimos para impulsionar escritórios de advocacia em um mercado altamente competitivo.

Entendemos que a efetividade do marketing vai além de conferir visibilidade às bancas; trata-se da construção de uma estratégia sólida, capaz de **conectar marketing e vendas** para gerar resultados reais para os negócios.

Com mais de dez anos de experiência no mercado jurídico empresarial, **desenvolvemos metodologias próprias** e uma abordagem que combina dados, tecnologia e um profundo conhecimento do setor jurídico para guiar os escritórios além de caminhos previsíveis.



Para contribuir com a produção de conteúdo relevante e abordar as principais tendências do mercado jurídico, a Javali criou o Juridcast – principal podcast de marketing e negócios jurídicos do Brasil, que reúne renomados especialistas em episódios com entrevistas exclusivas

# Javali

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

