

# O futuro da profissão legal

Romeu Costa Ribeiro Bastos  
Maria Elizabeth Guimarães Teixeira  
Rocha

*“Não é o mais forte ou o mais inteligente que sobreviverá; e sim, o mais adaptável”.*

*Charles Darwin*

Neste início de século, que pode ser chamado de a Idade da Revolução Tecnológica, as mudanças radicais, principalmente a Internet, transformam o mundo num lugar menor e mais complexo. A globalização é um fato. Soluções tradicionais são deixadas de lado e novas habilidades devem ser adquiridas por todos aqueles que desejam o sucesso em qualquer profissão.

Shakespeare escreveu na peça Henrique VI: *“the first thing we do, let’s kill all the lawyers”*<sup>1</sup>. Mas os advogados têm evitado esse destino e, devido a sociedade ocidental ser baseada na obediência à lei, o que se verifica mundialmente nos últimos trinta anos é um aumento considerável dos integrantes da profissão legal. O Brasil assistiu, a partir da década de setenta, ao crescimento das Escolas de Direito e à graduação excessiva de bacharéis. Entretanto, o que se constata é que apenas uma pequena parcela da população tem acesso ao atendimento legal.

O perfil dos advogados também mudou consideravelmente: são cada vez mais jovens, minorias étnicas e um grande número de mulheres ingressaram na profissão, mas, apesar dessa expansão, um fator preocupante é a deficiência na formação desses

Romeu Costa Ribeiro Bastos é Mestre em Engenharia de Sistemas pelo Instituto Militar de Engenharia. Doutor em Estratégia pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Professor Universitário. Secretário de Administração da Presidência da República.

Maria Elizabeth Guimarães Teixeira Rocha é Mestra em Ciências Jurídico-Políticas pela Universidade Católica Portuguesa. Doutora em Direito Constitucional pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Universitária.

profissionais. Cite-se como exemplo a OAB/SP, em 2004, ter reprovado cerca de 92% dos candidatos inscritos no exame da ordem.

Fato é que o operador da lei não pode tornar-se um ser markoviano<sup>2</sup>. Ele deve estar preparado para o futuro, sem esquecer-se do passado, muito embora a nostalgia e os dogmas possam apresentar-se como inimigos. Nesse encontro determinístico, ele tem de estar pronto para enfrentar desafios sociológicos, ambientais e, principalmente, tecnológicos.

Nos Estados Unidos da América, a preocupação com o futuro da profissão legal é objeto de reflexões. Neste ano de 2006, vários seminários sobre o assunto vêm sendo realizados, a exemplo do ocorrido no Texas, cujo título foi “*Reserving your place in the future of the legal profession*”.

Essa discussão deverá chegar ao Brasil em pouco tempo e, a propósito do tema, várias perguntas se colocam: como será a atuação dos advogados e das firmas de advocacia no futuro? Como formar um advogado de excelente qualidade? Como prover o atendimento legal a todos os segmentos da população?

No presente artigo, os autores se propõem a tentar respondê-las, fazendo prospecções futurísticas para dez ou vinte anos, por meio de cenários.

Inegavelmente, conhecer o futuro será sempre um desejo da humanidade. Michel Godet (1987) afirma: “todos aqueles que pretendem predizer o futuro são impostores, pois o futuro não está escrito em parte nenhuma, ele está por se fazer. O futuro é múltiplo e incerto”. De que maneira, portanto, poder-se-ia pensar a respeito se é impossível prevê-lo?

Um modo seria escolher o que se deseja e tomar decisões para a condução das preferências. Contudo, olhar para o tempo vindouro é ver incertezas. Como, então, decidir hoje que profissão seguir? Como estará o mundo em uma década?

Concernente ao profissional da lei, como será o relacionamento com os clientes? Quais

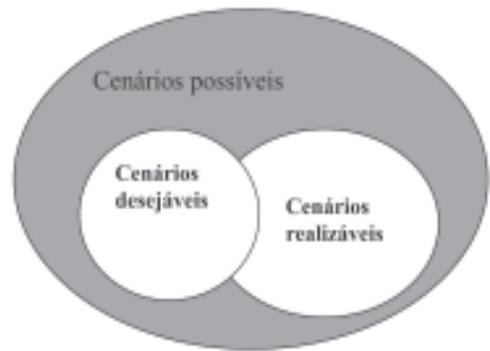
os instrumentos que poderão ser utilizados no exercício da profissão?

Para solver tais indagações, mister definir o cenário em que o advogado e as firmas irão atuar. O estudo de cenários é uma técnica antiga e bem conhecida, utilizada em diversas aplicações.

O cenário define-se como uma forma de desenvolver futuros alternativos baseados em diferentes combinações de hipóteses, dados e tendências.<sup>3</sup>

Existem três tipos de cenários:

- Cenários possíveis: todos que puderem ser imaginados.
- Cenários realizáveis: todos passíveis de ocorrer e que levam em conta os condicionantes do futuro.
- Cenários desejáveis: são subconjuntos dos possíveis, mas não são, necessariamente, realizáveis.



Pode-se dizer, então, que cenário é uma descrição narrativa do futuro, internamente consistente e que mostra uma data ou um período específico, ou seja, é um retrato plausível do futuro. Importante frisar que não é uma predição e, sim, uma possibilidade.

Existem na literatura vários cenários projetados; um deles, o apresentado pela CIA (2000) no relatório: “*Global Trends 2015: a dialogue about the future with nongovernment experts*”, apontou dados concernentes à América Latina. Segundo o documento, em 2015, vários países daquele continente alcançarão grande prosperidade como resul-

tado da economia global, da revolução das informações e da baixa taxa de natalidade. O progresso da democracia e o fortalecimento das instituições aumentarão a confiança dos investidores externos. Dois países se destacarão no continente – Brasil e México –, tornando-se a voz da região, que continuará, entretanto, vulnerável a fatores externos. Países mais pobres, especialmente os Estados Andinos, ficarão sujeitos às demandas populares, ao crime, corrupção e tráfico de drogas.

Ademais, Venezuela, México e Brasil se tornarão importantes produtores de petróleo, o Mercosul e Alca estarão mais organizados e as infovias propiciarão o crescimento do mercado e o aumento de oportunidades para novos investimentos, empregos e para a eficiência das corporações.

Por fim, o distanciamento entre os Estados mais prósperos e democráticos e os demais que não alcançarem tais condições, acentuar-se-á.

Em outro artigo intitulado “*World out of balance-Three scenarios for 2015*”, de autoria de Paul A. Laudicina ([200-?a]), são apresentados três cenários por meio dos quais demonstra-se que os governos tendem a se transformar em corporações de gerenciamento da saúde, educação e aplicação das leis. Propugna o autor que os Estados Unidos e a China se destacarão no cenário econômico, secundados por Brasil e Índia; que a segurança das comunicações digitais permitirá a globalização total e que 29% da população mundial será de classe média. Aponta, num cenário pessimista, que as questões ligadas ao terrorismo, bem como os conflitos no Oriente Médio, na Ásia Central e no Cáucaso, persistirão.

Panorama diverso é oferecido pelo NAE – Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República e pelo Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, no “*Projeto Brasil 3 Tempos – Dimensão Global*”, publicado em dezembro de 2004, segundo o qual vários eventos comporão os cenários para 2007, 2015 e 2022. Entre os

que deverão moldar o cenário mundial mais provável em 2022, estão os seguintes:

- O aumento do poderio econômico e militar da China e a afirmação da identidade política européia reduzirão a primazia dos EUA na economia e na política mundial.

- O Brasil terá assento e relevo em foros importantes, apesar de suas deficiências econômicas relativas.

- Um forte crescimento das exportações agropecuárias brasileiras se verificará, a despeito de pressões contrárias a pretexto de defesa do meio ambiente, leis de patentes e normas laborais.

- A utilização de fontes renováveis de energia ganhará preponderância no âmbito global.

- A consolidação da liderança do Brasil no espaço sul-americano se definirá, gerando obrigações econômicas, políticas e de segurança para o Estado brasileiro perante o Cone Sul.

- A Rússia intregará com maior efetividade a economia européia.

Tais perspectivas poderão não se realizar, afinal, quem poderia prever, por exemplo, a extinção da União Soviética em tão curto espaço de tempo? Não obstante, elas possibilitam a adoção de medidas que conduzam ao futuro preferido.

No tocante à profissão jurídica, o *Barreau du Quebec* (ROBINSON, [200-?]) elaborou três cenários para o futuro, denominados “Albania”, “Status Quo” e “Singapura”, cujos pontos principais são:

1. Cenário Albania

- Concentração dos serviços legais

- Adaptação da demanda baseada em mecanismos reativos

- Estrito controle das atividades reservadas para advogados

2. Cenário Status Quo

- Mais competição entre os advogados

- Menos lucros para os advogados

- Mais influências externas para a profissão

- Diminuição do respeito público

### 3. Cenário Singapura

- Expansão dos serviços legais
- Adaptação da demanda baseada em mecanismos proativos
- Melhoria da imagem dos advogados

Os dois primeiros são cenários pessimistas, com poucas variações em relação aos dias atuais e ignoram as mudanças globais e comerciais. O terceiro, no entanto, delinea a profissão a partir de uma atitude proativa em relação às mudanças e substitui as medidas reativas. Quer isso significar que os advogados deverão ir ao encontro das necessidades dos clientes em lugar de esperar suas solicitações. Por seu turno, as firmas de advocacia deverão adotar inovações tecnológicas com o fito de incrementar o aumento da qualidade dos serviços e da produtividade. Os advogados deverão dispor de novas habilidades e adaptar-se a novos níveis organizacionais. O estudo canadense apresenta, ainda, temas ilustrativos sobre a necessidade da mudança de concepção com que os causídicos deverão se deparar, a saber: o gerenciamento, a gestão de pessoas, a informação sobre os serviços legais e os impactos da globalização sobre as leis e sobre a atuação jurídica.

Em se tratando do exercício da advocacia, há que se considerar que as forças modeladoras do futuro serão externas à profissão e afetarão a sociedade como um todo. Assim, os operadores do direito deverão se preparar de maneira bem distinta e melhor do que a atual.

Neste ponto, antes de se abordar as tendências que nortearão o advogado do futuro, cumpre precisar tal conceito:

“Tendência é uma direção ou sequência de eventos que têm determinados impulsos e duração (...) elas são previsoras, pois começam pequenas e depois ganham *momentum*.” (HEMZO, 2005, p. 50).

As tendências que possivelmente mudarão os negócios em 2015 e, via de consequência, afetarão a profissão legal foram colocadas num artigo publicado no *The*

*McKinsey Quarterly on Line Journal* sob o seguinte escopo:

#### 1. Tendências macroeconômicas:

- Centros de atividades econômicas se deslocarão, tanto globalmente, como regionalmente. Como consequência da liberalização econômica, de avanços tecnológicos e deslocamentos demográficos, o mundo, apesar dos problemas que aparecerão, alinhar-se-á economicamente.

- Atividades no setor público aumentarão, tornando a produtividade cada vez mais essencial. O crescimento da população idosa imporá o aumento da eficiência e criatividade nos serviços públicos.

- Haverá uma mudança e expansão de cenário para o consumidor. Prevê-se que, até 2015, o poder de consumo nas economias emergentes crescerá de quatro trilhões de dólares para nove trilhões de dólares. A população não somente ficará mais velha, mas mudará o seu perfil, tendo maior informação acerca do consumo.

#### 2. Tendências sociais e ambientais:

- A tecnologia mudará a maneira como o povo vive e interage. Novos desenvolvimentos, sobretudo nos ramos da biotecnologia e nanotecnologia, transformarão a maneira de viver. O trabalho não será apenas global, mas instantâneo, permitindo o surgimento de novos talentos. Isso acarretará um deslocamento de empregos para os países mais desfavorecidos, aumentando a integração global.

- Os grandes negócios estarão sujeitos a um maior controle da sociedade, vez que a suspeição contra os aglomerados industriais crescerá, principalmente devido à preocupação ambiental.

- A demanda por recursos naturais expandirá, bem como a preocupação com um maior controle ambiental. Os países emergentes necessitarão, cada vez mais, de recursos naturais para progredirem, porque descuidaram-se do meio ambiente. Água, minerais e a atmosfera serão vitais para a humanidade e irão requerer uma mudança de mentalidade. Inovações tecnológicas, re-

gulação e o bom uso da natureza serão vitais para a criação de um novo mundo com crescimento econômico, socialmente mais justo e com excelentes condições ambientais.

### 3. Tendências comerciais e industriais:

– Novas estruturas industriais globais.

Em resposta às variações do mercado e ao advento de novas tecnologias, modelos não tradicionais de negócios florescerão. Empresas que utilizem possibilidades estruturais se capitalizarão com essas transformações.

– O gerenciamento passará da arte para a ciência. Grandes empresas, cada vez mais complexas, demandarão novas ferramentas para serem dirigidas. Os dias de “instinto e bom-senso” serão substituídos pelas técnicas científicas de decisão e por *softwares* altamente sofisticados.

– O acesso sem limites à informação mudará o saber econômico. O conhecimento será instantâneo e universal. Novos modelos de produção, acompanhados, por exemplo, de aplicações em patentes, estarão ao alcance de muitos. As empresas terão que aprender a enfrentar e selecionar as grandes quantidades de informações.

Da mesma maneira que os executivos do futuro deverão preparar suas empresas para responder a esses desafios, os profissionais da lei deverão desenvolver habilidades especiais para aconselhá-los.

Sob esse enfoque, a *American Bar* (2001), na sua pesquisa sobre a projeção temporal da profissão legal, cita as tendências que a influenciarão:

– Representação *pro se*

– Aumento do acesso dos mais desfavorecidos à justiça

– Serviços legais por meio da Internet

– Não-advogados provendo serviços legais eletronicamente

– Advogados se engajando em representações inter-jurisdicionais

– Aumento da competição entre advogados, contadores e consultores

– Aumento de procedimentos eletrônicos nas Cortes

– Mais advogados trabalhando em suas residências

– Existência de mais firmas virtuais

– Respeito público aos advogados

– Oferta de profissionais maior do que a demanda

Conclui-se, pois, que as tendências principais serão a globalização e a facilidade de acesso por meios eletrônicos, sendo que as firmas e os profissionais deverão ser capazes de operacionalizá-los. Quem não estiver habilitado não sobreviverá. O novo advogado deverá ser um “Advogado Digital”, não especializado em assuntos ligados à informática, mas um aplicador da tecnologia da informação em todos os aspectos da prática jurídica. Sua área de trabalho consistirá em um lugar em que a informação não estará impressa, e sim nas telas dos computadores. As leis terão novos contornos e os clientes, novas expectativas.

Mais do que nunca, o operador do direito deverá adquirir habilidades e conhecimentos que o possibilitem enfrentar os mais significantes desafios. Entre tais habilidades, destacam-se:

1. Capacidade de provocar mudanças

2. Capacidade de planejamento

3. Capacidade de pensar

4. Capacidade tecnológica

5. Capacidade de gerenciamento

6. Capacidade de liderança

7. Capacidade de inovação

8. Capacidade de comunicação

9. Capacidade de previsão

10. Criatividade

Questão controvertida a ser colocada é se os advogados estarão preparados para esse porvir nada fácil que planeia no horizonte e como as firmas deverão atuar nesse novo cenário. Segundo um *White Paper* elaborado pela *Baker Robbins & Company* ([2004?]), a firma vindoura será constituída por advogados produtivos, que reagirão positivamente aos desafios, e estará conectada, permanentemente e em tempo real com os clientes. Este último aspecto talvez seja o mais importante; os clientes, cada vez mais

exigentes, demandarão acesso instantâneo às informações. Nesse contexto, os advogados deverão estar disponíveis e conectados por ligações *wireless* com os escritórios que representam, com as redes públicas e com a sua clientela. Possivelmente, o cenário seria o da “firma virtual”, em que os arquivos e as bases de dados estariam nos servidores da rede e os encontros com os empregados e clientes poderiam ser agendados em qualquer local do mundo, via *e-mail* ou por meio de conferências eletrônicas.

Pondere-se, por outro lado, o perigo dessa facilidade para a profissão. Isso porque a Internet, ao converter produtos e serviços em *commodities*, tornará dispensável a atuação do profissional do direito em alguns serviços legais, eliminando a atuação técnica do especialista que funciona como intermediário na negociação. É o caso clássico do advogado que age como mediador entre o representado e o sistema legal.

Outro fato a ser observado é o comportamento dos clientes. Conforme se afirmou, eles demandarão cada vez mais junto aos seus procuradores, desejarão ter acesso e controle dos processos e buscarão atendimento personalizado. A tendência será tê-los como co-produtores, provendo-os com bases de dados e acesso à informação instantânea.

À evidência, essa aproximação com o futuro já se faz sentir. No Brasil, a promulgação da Lei nº 11.280, de 17 de fevereiro de 2006, alterou dez dispositivos do Código de Processo Civil e acrescentou parágrafo único ao artigo 154, que dispõe:

“Os tribunais, no âmbito da respectiva jurisdição, poderão disciplinar a prática e a comunicação oficial dos atos processuais por meios eletrônicos, atendidos os requisitos de autenticidade, integridade, validade jurídica e interoperabilidade da Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil)”.

Nesse sentido, ficou autorizado aos tribunais pátrios disciplinarem a utilização de meios eletrônicos nos atos processuais com

o fim de assegurar sua autenticidade, integridade e validade jurídica. Para tanto, serão adotados certificados digitais emitidos na cadeia da Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil).<sup>4</sup>

Por fim, um último questionamento centra-se na capacidade de as Faculdades de Direito estarem preparadas para formar operadores capazes de enfrentar tão grandes inovações. Dúvidas não restam dever a Nova Escola subsidiar seus alunos na perquirição acerca das dimensões filosóficas e sociais da lei, contudo, deve também auxiliá-los a lidar com os aspectos técnicos da profissão. Em face da complexidade e diversidade do mundo que cresce exponencialmente, o Direito é fundamental como elemento ordenador da sociedade. Decorre daí a demanda de advogados com treinamento acadêmico sofisticado crescer numa taxa muito expressiva. Esse treinamento, porém, somente será possível se as escolas adotarem um rigoroso currículo multidisciplinar, que deverá contemplar, entre outros pontos:

– Interações entre o Direito e Humanidades: as capacidades humanísticas, tais como expressão oral e escrita, entendimento das instituições humanas, ética, poder criativo do pensamento, estudos de gênero e etnia, revelam-se fundamentais para a formação de um bom advogado.

– Interações entre o Direito e a Ciência da Administração: tais interações conectarão o Direito aos negócios, possibilitando aos advogados alcançarem um entendimento dos aspectos comerciais sob os pontos de vista legal e empresarial.

– Interações entre o Direito, a Ciência e a Tecnologia: ligações sinérgicas com tecnologias avançadas nos campos da Ciência da Computação e Engenharia deverão ser incentivadas para a formação de advogados especializados em propriedade intelectual, comércio e fraudes eletrônicas, discussões legais sobre biotecnologia e o uso ético da engenharia genética.

– Interações entre o Direito e Ecologia: as questões ecológicas e ambientais ganharão

preponderância, gerando indagações legais sobre o uso de recursos naturais. Advogados ambientalistas serão, ao lado dos ecologistas, os principais atores dos embates que ocuparão a pauta principal da sociedade no século XXI.

Concluindo, este novo século será uma época de evolução e revolução. Nesse contexto, os profissionais do direito necessitarão promover uma reengenharia que se dobrará, tanto no campo jurídico como organizacional, em prol da produtividade e da eficácia. Ademais, no futuro, os advogados e as firmas deverão adotar modelos de serviços legais que, para além de atender o aumento das expectativas dos clientes, privilegiem os avanços tecnológicos e uma nova estrutura de negócios.

Sem dúvida, um desafio instigante e irreversível a conduzir os operadores jurídicos ao sucesso no século XXI, sem o abandono do profissionalismo e da ética.

### Notas

<sup>1</sup> “A primeira coisa que devemos fazer é matar todos os advogados”.

<sup>2</sup> Andrei Andreyevich Markov (1856-1922) nasceu em Ryazan, na Rússia. Seu principal estudo foi a criação das “Cadeias de Markov”, processo que se caracteriza por não possuir memória em relação ao passado do sistema. Isso significa que apenas o estado atual do sistema influencia o próximo passo. A frase que mais o identifica é: “Dado o presente, o futuro independe do passado”.

<sup>3</sup> Segundo Michel Godet, (apud MARCILA; GRUMBACH, 2002, p. 43) cenário é “o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”.

<sup>4</sup> Já há vários exemplos do uso da certificação digital ICP-Brasil no Poder Judiciário. Um deles é o do Tribunal Superior do Trabalho (TST) que, em junho de 2005, regulamentou o e-Doc. Esse sistema permite o envio eletrônico de documentos assinados digitalmente referentes aos processos que tramitam nas Varas do Trabalho dos 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) e no Tribunal Superior do Trabalho (TST), por meio da internet, sem a necessidade da apresentação posterior dos documentos originais.

### Referências

AMERICAN BAR. Deliberations of the committee on research about the future of the legal profession. *ABANET*, [S. l.], 31 ago. 2001. Disponível em: <<http://www.abanet.org/lawfutures/report2001/finalreport.pdf>>. Acessado em: 14 fev. 2006, às 16:24 horas.

BAKER ROBBINS & COMPANY. The law firm of the future. *Cisco System*, Tasman, [2004?]. disponível em: <[http://www.cisco.com/web/strategy/docs/legal\\_law\\_firm\\_future.pdf](http://www.cisco.com/web/strategy/docs/legal_law_firm_future.pdf)>. Acessado em 1 mar. 2006, às 10:31 horas.

DIRECTOR of Central Intelligence (CIA). Global Trends 2015: a dialogue about the future with non-government experts. *Director of Central Intelligence Washington*, dez. 2000. Disponível em: <<http://www.cia.gov/cia/reports/globaltrends20015/index.html>>. Acessado em: 15 fev. 2006, às 15:07 horas.

GODET, Michel. *Scenarios and strategic management*. London: Butterworths Scientific, 1987.

HEMZO, Miguel Ângelo; PRADO, Rita de Cássia. Administração estratégica. São Paulo: [S. n.], 2005.

INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Projeto Brasil 3 tempos: dimensão global. *Universidade de São Paulo*, São Paulo, dez. 2004. Disponível em:<<http://iea.usp.br/iea/futuro/prospectivaglobal.pdf>>. Acessado em: 14 fev. 2006, às 10:43 horas.

LAUDICINA, Paul A. World out of balance-Three scenarios for 2015. *The Global List*, [S. l., 200-?a]. Disponível em: <<http://www.theglobalist.com/DBWeb/storyId.aspx?StoryId=4429>>. Acessado em: 16 fev. 2006, às 14:15 horas.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

ROBINSON, Charlie. *What in the world is future of the legal profession?*. *Charlie Robinson Futurist*, [S. l., 200-?b]. Disponível em: <[http://www.charlie-robinsonfuturist.com/article\\_list.htm](http://www.charlie-robinsonfuturist.com/article_list.htm)>. Acessado em: 12 fev. 2006, às 20:13 horas.