

**XXXII CONGRESSO NACIONAL DO
CONPEDI SÃO PAULO - SP**

**DIREITO, INOVAÇÃO, PROPRIEDADE
INTELECTUAL E CONCORRÊNCIA**

DANIELA MENENGOTI RIBEIRO

JOÃO MARCELO DE LIMA ASSAFIM

RICARDO AUGUSTO BONOTTO BARBOZA

EDUARDO ARIENTE

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito, inovação, propriedade intelectual e concorrência[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Daniela Menengoti Ribeiro, João Marcelo de Lima Assafim, Ricardo Augusto Bonotto Barboza, Eduardo Ariento – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-304-6

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Os Caminhos Da Internacionalização E O Futuro Do Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito e inovação. 3. Propriedade intelectual e concorrência. XXXII Congresso Nacional do CONPEDI São Paulo - SP (4: 2025: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

DIREITO, INOVAÇÃO, PROPRIEDADE INTELECTUAL E CONCORRÊNCIA

Apresentação

O Grupo de Trabalho Direito, Tecnologia e Inovação, foi um espaço destinado a examinar criticamente as múltiplas transformações que as inovações tecnológicas têm produzido no Direito contemporâneo. Em um cenário marcado pela Quarta Revolução Industrial, a intensificação do uso da inteligência artificial, a digitalização das relações econômicas e a reconfiguração das estruturas regulatórias impõem ao pensamento jurídico novos desafios, mas também novas oportunidades de criação de valor social.

Os artigos que compõem este GT revelaram a amplitude e a profundidade dessas discussões. No eixo dedicado à transformação digital das profissões jurídicas, destacam-se as reflexões sobre a advocacia na Quarta Revolução Industrial, com ênfase na gestão eficiente, na automação por meio de Business Process Model and Notation (BPMN) e no uso estratégico da inteligência artificial. Essa perspectiva se articula com debates sobre a introdução de tecnologias visuais e digitais em um direito historicamente conservador, evidenciando tensões entre tradição, inovação e práticas retóricas contemporâneas.

Outro conjunto substantivo de pesquisas volta-se ao impacto da tecnologia sobre as operações jurídicas e negociais. Temas como a aplicabilidade do princípio da pacta sunt servanda aos smart contracts e as implicações do evento hard fork na tributação dos criptoativos, analisadas à luz da teoria da escolha pública, revelam como a blockchain e os sistemas descentralizados desafiam categorias tradicionais do Direito Civil, Tributário e Empresarial. A discussão sobre a tokenização de imóveis aprofunda-se na possibilidade de democratização do acesso a ativos e, simultaneamente, nos riscos de ampliação das desigualdades.

No plano institucional, os estudos sobre inteligência artificial nas serventias extrajudiciais e sobre a interação público-privada no desenvolvimento de tecnologias para o combate à dengue mostram como o Estado, o setor produtivo e a academia constroem novos arranjos de governança para enfrentar demandas sociais complexas, preservando a segurança jurídica à medida que incorporam ferramentas tecnológicas avançadas.

A agenda regulatória está igualmente presente, especialmente no campo da proteção de dados e da concorrência. Pesquisas sobre a proteção de dados no DALL-E, os diálogos da LGPD

com outros diplomas, e os desafios concorrenciais do caso Google-Android revelam um ecossistema jurídico em que privacidade, interoperabilidade, mercado digital e tutela do consumidor convergem como elementos essenciais para uma regulação responsiva e alinhada a boas práticas internacionais.

A propriedade intelectual, por sua vez, constitui um núcleo temático central deste GT. A diversidade dos trabalhos — que vão do fashion law e a proteção do trade dress, ao impacto da IA nos direitos autorais sobre obras musicais, passando pela gestão da propriedade intelectual em ambientes de inovação aberta, pela análise de patentes sob a ótica da solidariedade, e pela proteção jurídica dos grafismos indígenas — demonstra a complexidade crescente da criatividade na era digital. Esses estudos apontam para a necessidade de um sistema de PI capaz de equilibrar incentivo à inovação, justiça distributiva e proteção cultural.

Por fim, o artigo que discutiu a transição do “véu da ignorância” à justiça atuarial granular evidencia como o Big Data e os sistemas algorítmicos reconfiguram o mutualismo securitário, com impactos significativos na própria compreensão do risco e da equidade no mercado de seguros.

Todos esses debates convergem para um ponto comum: a urgência de repensar categorias, técnicas e fundamentos do Direito diante de um mundo profundamente digitalizado. Este GT, portanto, propõe não apenas mapear os desafios trazidos pelas novas tecnologias, mas também construir respostas jurídicas que promovam inclusão, eficiência, proteção e inovação responsável.

A ADVOCACIA NA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E AUTOMAÇÃO COM BPMN E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

LAW PRACTICE IN THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION: MANAGEMENT STRATEGIES AND AUTOMATION WITH BPMN AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Daniele Rodrigues Lima ¹
Pedro Durão

Resumo

A Quarta Revolução Industrial, marcada pela disseminação da inteligência artificial (IA), tem produzido transformações significativas no Direito, exigindo análise crítica de seus impactos na advocacia. Esse contexto impõe desafios a profissionais e escritórios de menor porte, que precisam não apenas adotar tecnologias emergentes, mas também reestruturar sua gestão para garantir eficiência, padronização e competitividade em um mercado jurídico cada vez mais orientado por dados. Este artigo propõe a modernização da gestão jurídica por meio da integração de práticas estratégicas e da aplicação do mapeamento de processos, com suporte de otimizadores digitais baseados em IA. A pesquisa adota método aplicado, abordagem dedutiva e caráter propositivo, buscando oferecer soluções práticas aos obstáculos enfrentados pelos escritórios na era digital. Nesse escopo, exploram-se os fundamentos da Business Process Model and Notation (BPMN) e sua aplicabilidade aos fluxos de trabalho da advocacia. Em seguida, avaliam-se ferramentas digitais voltadas à implementação dessa metodologia no contexto jurídico, demonstrando seu potencial de reorganização dos processos internos e de aprimoramento da eficiência operacional. Por fim, sugere-se a adoção de software jurídico capaz de operacionalizar os conceitos discutidos, permitindo a remodelagem prática de rotinas e a integração entre gestão e tecnologia. Destaca-se a aplicabilidade da solução proposta como recurso acessível e alinhado às exigências contemporâneas de desempenho mensurável e entrega contínua de resultados. Assim, reforça-se que a incorporação de modelos inovadores, associados à inteligência artificial, constitui caminho essencial para a adaptação da advocacia ao novo paradigma digital.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Mapeamento de processos, Bpmn, Otimizadores digitais, Inteligência artificial

Abstract/Resumen/Résumé

The Fourth Industrial Revolution, driven by the rapid diffusion of Artificial Intelligence (AI), is reshaping the legal field and demanding critical reflection on its impact within legal practice. This context creates particular challenges for professionals and small to mid-sized firms, which must not only adopt emerging technologies but also restructure management

¹ Mestranda em Direito pela UFS. Advogada. Conselheira Seccional da OAB/SE. Pós-graduada em Direito Processual (PUC-MG) e Previdenciário (LEGALE). Pós-graduada em Gestão de Escritórios (LEGALE)

models to ensure efficiency, standardization, and competitiveness in an increasingly data-driven legal market. This article proposes the modernization of legal management through the integration of strategic management practices and the application of process mapping techniques, supported by AI-based digital tools. The study follows an applied research design, with a deductive approach and a propositive orientation, aiming to present practical solutions to the obstacles law firms encounter in the digital era. Within this framework, the fundamentals of Business Process Model and Notation (BPMN) are examined, focusing on their applicability to legal workflows. Next, digital platforms designed to implement this methodology in the legal context are assessed, highlighting their potential to reorganize internal structures and improve operational efficiency. Finally, the article suggests the adoption of legal software capable of translating theoretical concepts into practice, enabling the restructuring of routines and the integration of management with technology. The proposed solution stands out as an accessible and contemporary technological resource, aligned with the legal market's current demands for measurable performance and continuous delivery of results. Thus, the incorporation of innovative models supported by artificial intelligence emerges as an essential pathway for law firms to adapt to the digital paradigm.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Strategic management, Process mapping, Bpmn, Digital optimizers, Artificial intelligence

INTRODUÇÃO

A advocacia brasileira tem vivenciado um processo de reestruturação ao longo de sua trajetória, migrando de um modelo essencialmente individualizado e artesanal para configurações organizacionais mais sofisticadas, especialmente nas últimas décadas. Estudos de caso sobre escritórios de grande porte, como o Pinheiro Neto Advogados, evidenciam essa transição. Embora regulamentada desde o século XIX com a instalação da Corte Portuguesa no Brasil, a advocacia manteve-se, por longo período, marcada por uma atuação autônoma, centrada na figura do advogado como prestador de serviço liberal, insensível às transformações organizacionais que impactaram outros setores produtivos, especialmente no contexto pós-fordista.

Com o advento da globalização, a evolução dos padrões de consumo e os efeitos da pandemia da COVID-19, que aceleraram a digitalização de atividades anteriormente predominantemente presenciais, aliados aos avanços recentes em automação, a percepção dos clientes sobre os serviços jurídicos vem se transformando. Essa mudança de expectativa tem impulsionado uma reconfiguração significativa nas formas de prestação, estruturação e gestão desses serviços, exigindo dos escritórios maior eficiência, adaptabilidade tecnológica e foco na experiência do usuário.

Diante dessa nova conjuntura, impõe-se a adoção de uma visão estratégica da advocacia, na qual ferramentas de gestão organizacional, planejamento e tecnologia se integram às rotinas dos escritórios jurídicos. Surge, assim, um novo perfil de sociedade de advogados, com estrutura inspirada em modelos empresariais, nos quais a eficiência operacional, a escalabilidade e a digitalização tornaram-se elementos de competitividade. Apesar de a atividade jurídica conservar sua natureza não empresarial do ponto de vista jurídico, observa-se que a adoção de práticas oriundas do setor produtivo constitui resposta adaptativa às exigências contemporâneas do mercado.

A análise revela, contudo, que a implementação de modelos estratégicos ainda é incipiente na maioria dos escritórios, principalmente devido à ausência de formação técnica nos cursos de Direito. Essa deficiência faz com que muitos advogados tenham contato com metodologias organizacionais apenas ao enfrentar os desafios práticos da profissão. Além disso, a elevada taxa de profissionais que atuam de forma autônoma, atualmente estimada em 72%, amplia as dificuldades do cenário. Essa realidade impõe aos advogados a necessidade de conciliar, de forma simultânea, as demandas técnicas, operacionais e administrativas, o

que representa um obstáculo adicional à profissionalização da gestão e compromete o desenvolvimento sustentável da carreira.

Em contrapartida, destacam-se as grandes bancas jurídicas e as lawtechs e legaltechs, que, sobretudo no contexto pós-pandêmico, vêm expandindo suas operações em escala nacional e internacional, impulsionadas pela digitalização dos processos e pela preferência crescente do consumidor por soluções tecnológicas rápidas e inovadoras.

Nesse cenário, emergem dois grandes desafios para o advogado contemporâneo: a intensificação da concorrência e a consolidação de estruturas jurídicas baseadas em tecnologias pioneiras e o anseio da nova sociedade digital. Tais fatores tornam urgente a discussão sobre a profissionalização da advocacia, especialmente entre profissionais autônomos e pequenos escritórios com atuação regional.

Esta pesquisa parte da hipótese de que a incorporação progressiva de metodologias organizacionais, associada à adoção de ferramentas tecnológicas, representa um fator estratégico para a modernização e o aumento da competitividade de advogados autônomos, pequenos e médios escritórios, que tendem a enfrentar maiores dificuldades estruturais e gerenciais. Com base nessa premissa, o estudo tem como objetivo analisar, de forma aprofundada, a aplicação do mapeamento de processos jurídicos, com ênfase no uso de otimizadores digitais baseados em inteligência artificial, como estratégia para superar essas limitações e aprimorar a gestão dos serviços jurídicos.

O presente estudo está estruturado em sete seções, além da introdução. A primeira aborda a advocacia como atividade profissional organizada. A segunda trata da gestão estratégica aplicada aos escritórios de advocacia. A terceira seção analisa a aplicação da notação BPMN no contexto dos serviços jurídicos. A quarta discute o uso de otimizadores digitais com inteligência artificial no mapeamento de processos. A quinta apresenta um estudo de caso da plataforma ClickUp. A sexta seção realiza uma análise prática da modelagem de processos jurídicos. Por fim, a sétima seção contempla as considerações finais do trabalho.

1. A ADVOCACIA COMO ATIVIDADE PROFISSIONAL ORGANIZADA EM UM MUNDO GLOBALIZADO

A advocacia no Brasil surgiu como atividade organizada com a chegada da corte portuguesa em 1808, marco que alterou a estrutura político-administrativa da colônia e exigiu profissionais qualificados. A criação dos primeiros cursos jurídicos em 1827 consolidou a regulamentação da profissão e institucionalizou o ensino do Direito (PEREIRA, p. 27).

Nas décadas seguintes, a advocacia pouco evoluiu em formato e estrutura. Nos séculos XIX e XX, a figura do advogado era associada a atributos pessoais, e não à qualidade dos serviços (HAPNER, 2002, p. 57). Exercida muitas vezes por um único indivíduo, manteve-se como atividade artesanal, sem influência direta da terceira revolução industrial e do fordismo (HAPNER, 2002, p. 57).

Não há registros do surgimento da primeira sociedade de advogados (HAPNER, 2002, p. 18). Sua finalidade era a colaboração recíproca, mas a responsabilidade pessoal prevalecia sobre a coletiva, mantendo a centralidade do advogado. O cenário mudou com os grandes escritórios, cuja principal vantagem foi o *cross-selling*, reunindo especializações em sociedades complexas, compartilhando custos, clientela e honorários, além de liberar os sócios para atividades estratégicas (PEREIRA, p. 28).

Escritórios que adotam práticas de gestão estruturada, como mapeamento de processos e ferramentas digitais, passam a operar segundo lógica semelhante à empresarial. Embora não se confundam regimes jurídicos, a adoção de metodologias de gestão mostra-se necessária para eficiência, escalabilidade e adaptação tecnológica. Assim, a profissionalização pode se beneficiar de práticas empresariais, como planejamento estratégico e incorporação de tecnologias.

Durão e Dória (2023, p. 46-47) explicam que atividade empresarial é “toda atividade organizada por fatores de produção, excetuadas aquelas exercidas por profissionais liberais, conforme estabelece o Enunciado 194 da III Jornada de Direito Civil”. Sociedades simples, em regra, são uniprofissionais, mas, se organizarem múltiplos fatores de produção, tornam-se empresárias (p. 119). Na sociedade simples pura, não há organização de bens ou procedimentos de produção escalonada, prevalecendo o trabalho individual (p. 120).

Na mesma linha, Gonçalves (2021, p. 119–122) afirma que a classificação como simples ou empresária não depende da forma de organização, mas do objeto da atividade. Mesmo que escritórios de advocacia adotem práticas administrativas empresariais, continuam como sociedades simples, pois a advocacia é atividade intelectual.

O Projeto de Lei nº 487/2013 propõe nova definição de empresa, excluindo atividades exercidas por pessoa natural sem organização empresarial. O critério passaria a ser

a estruturação da atividade, e não a natureza intelectual. O projeto trata dessas profissões em capítulo próprio (arts. 324 e 325), permitindo organização sob forma empresarial, salvo vedação legal, ampliando a autonomia de entidades como a OAB.

Caso aprovado, caberá analisar os impactos de submeter ou não os escritórios ao regime empresarial, avaliando benefícios e limitações. De toda forma, independentemente da formalização, o advogado precisa adaptar-se a um mercado em transformação, estruturando-se estrategicamente.

Ainda que não seja atividade mercantil, a advocacia, sob as formas da Lei nº 8.906/1994 (Sociedade de Advogados) e da Lei nº 13.247/2016 (Sociedade Unipessoal), impõe obrigações semelhantes a qualquer empreendimento: planejamento, controle de custos, gestão de pessoas, encargos trabalhistas, obrigações tributárias e manutenção da viabilidade econômica.

Nesse contexto, a gestão empresarial é necessária para a adaptação ao perfil de consumo jurídico globalizado, tecnológico e exigente em eficiência. Pereira (2021, p. 137) aponta a crescente empresariação das sociedades, evidenciada pela organização dos fatores de produção. Hapner (2002, p. 78), apud Pereira (2021, p. 148), estudou escritórios como Pinheiro Neto e Tozzini, destacando processos decisórios centralizados em conselhos de sócios.

No Pinheiro Neto, “espera-se que os sócios possuam características de empresários” (HAPNER, 2002, p. 102), evidenciado em práticas como: (a) soluções administrativas (faturamento, contas, prazos); (b) integração cliente-escritório por comunicação eletrônica e bases de dados (*B2B*); (c) gestão do conhecimento por GED. Hapner (2002) já demonstrava a existência de sociedades organizadas no Brasil. Hoje, globalização, tecnologia e centralidade da informação tornam esses modelos indispensáveis, e o Pinheiro Neto segue como um dos maiores escritórios.

A pandemia reforçou essa necessidade, transformando a organização interna. Arruda (2021) aponta o *home office* e o novo consumo jurídico, com maior demanda por agilidade e inovação, exigindo remodelagem de fluxos e governança eficiente.

Assim, a advocacia brasileira, antes centrada na figura individual, adota modelos mais complexos. A lógica empresarial consolidada em grandes escritórios tornou-se requisito também para pequenos e médios. Nesse cenário, o mapeamento de processos e o uso de tecnologias digitais assumem papel estratégico, com identificação de gargalos como vantagem competitiva para maior eficiência.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA À ADVOCACIA

A gestão estratégica pode ser compreendida como um processo dinâmico e integrado, voltado ao alinhamento entre as capacidades internas da organização e as demandas do ambiente externo. O seu objetivo é garantir vantagens competitivas duradouras e alcançar metas relevantes ao longo do tempo. Para isso, é necessário tomar decisões com base em diagnósticos internos e externos, definindo objetivos, escolhendo caminhos, colocando as ações em prática e avaliando os resultados de forma constante. Trata-se de um processo que demanda visão de futuro, análise prospectiva de cenários, incorporação de inovações e monitoramento sistemático dos impactos das decisões adotadas (SEIXAS; BASTOS, 2020, p. 5).

A partir dessa lógica, gerir estrategicamente não é apenas estabelecer metas genéricas. O processo começa com a escolha de temas prioritários, que servem de base para definir objetivos mais específicos. Esses objetivos se desdobram em ações concretas e organizadas, com prazos, responsáveis e formas de medir os resultados. Essa estrutura ajuda a transformar planos em ações reais, que podem ser acompanhadas, ajustadas e executadas no dia a dia da organização. (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2014).

No caso da advocacia, um tema estratégico pode ser, por exemplo, a busca por excelência na prestação dos serviços jurídicos. A partir disso, é possível definir metas como tornar os processos mais eficientes ou aumentar a satisfação dos clientes. Para alcançar essas metas, o escritório pode adotar medidas práticas, como padronizar o atendimento inicial, usar ferramentas automáticas para controlar prazos e tarefas ou implantar sistemas digitais que acompanhem o andamento dos processos. Com isso, a gestão estratégica deixa de ser algo distante e passa a fazer parte da rotina do escritório, tornando-o mais eficiente, organizado e preparado para lidar com as exigências do mercado jurídico atual.

Mostra-se relevante aprofundar a análise sobre o papel da cultura organizacional na efetivação de práticas estratégicas nos escritórios de advocacia. O artigo de Coelho Júnior e Borges-Andrade (2003) destaca que crenças e percepções compartilhadas pelos membros de uma organização podem atuar como barreiras ou facilitadores no processo de mudança organizacional. No contexto jurídico, isso implica reconhecer que a adoção de práticas estratégicas não depende apenas de estruturas formais, mas também da disposição dos profissionais em abraçar novas abordagens.

Os autores destacam que as "crenças dos trabalhadores dificultam a efetiva implementação do planejamento estratégico" (Coelho Júnior & Borges-Andrade, 2003, p. 106). Em escritórios de advocacias, resistências podem surgir devido a tradições enraizadas ou à percepção de que mudanças estratégicas ameaçam a autonomia profissional. Identificar e abordar essas crenças é crucial para facilitar a transição para uma gestão mais estratégica.

Além disso, Coelho Júnior e Borges-Andrade (2003, p. 106) apontam que "fatores positivos e negativos foram identificado como entraves e/ou facilitadores do referido processo". Para os escritórios jurídicos, isso significa que elementos como liderança eficaz, comunicação clara e envolvimento da equipe podem acelerar a adoção de práticas estratégicas, enquanto a falta desses elementos pode retardá-la. Portanto, promover mudanças na cultura organizacional é fundamental para a implementação bem-sucedida da gestão estratégica na advocacia.

Deste modo, a gestão estratégica, ao ser integrada a rotina dos escritórios jurídicos, exige mais do que o planejamento de metas: requer alinhamento com a cultura organizacional, liderança engajada e participação da equipe. Para que seus objetivos se traduzam em resultados concretos, é necessário organizar e otimizar as atividades internas.

Nesse viés, o mapeamento de processos torna-se uma ferramenta essencial, pois permite visualizar, padronizar e aprimorar o fluxo de trabalho, bem como acompanhar a evolução da equipe, garantindo maior eficiência na execução das estratégias e contribuindo para a entrega de serviços jurídicos mais consistentes, ágeis e alinhados às demandas do mercado.

3. O MÉTODO BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN) NO MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS JURÍDICOS

Conforme Shostack (1984), "as pessoas confundem serviços com produtos e com boas maneiras. Mas um serviço não é um objeto físico e não pode ser possuído [...] mesmo quando as pessoas são o meio de execução escolhido, elas são apenas parte do processo". Essa percepção explica por que, na advocacia, o serviço ainda é associado à figura do advogado, dificultando o olhar organizacional.

O mapeamento de processos, instituto relevante da gestão estratégica, visa segmentar atividades em microetapas, permitindo identificar recursos necessários, avaliar

resultados e eliminar falhas. Com isso, promove padronização, melhoria contínua e eficiência operacional. A ABPMP (2013, p. 35) define processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Para Gonçalves (2000, p. 2), citando Hammer e Champpy (1994), trata-se de atividades estruturadas com objetivos definidos, destinadas a gerar valor.

Na prática, processos são sequências lógicas de tarefas, e sua aplicação já orienta tribunais brasileiros, como o TST (2013), o STF (2019) e o TCU (2019), que adotaram fluxogramas com a notação BPMN. Esta é conceituada como “enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio [...] para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização” (BPMN, 2008), com foco em eficácia e redução de custos (BORTOLINI; STEINBRUCH, 2008, p. 3-4).

O BPMN destaca-se para fluxos judiciais pela repetitividade e padronização, estimulando aperfeiçoamento contínuo e integração setorial. Dhookie (2008) diferencia formas “empresarial” e “tecnológica”; Smith e Fingar (2003) descrevem três ondas: organização do trabalho (1920), automatização e reengenharia (1990), e adaptação com feedback contínuo. Para Emser (2008), a tríade pessoas, processos e tecnologia é base da gestão por processos.

Zairi (1997) reforça pilares como sistematização, orientação ao cliente, padronização, métricas e mudança cultural. Smith e Fingar (2003) propõem oito fases do ciclo de vida: descoberta, concepção, implementação, execução, interação, controle, otimização e análise. Já Bortolini e Steinbruch (2008, p. 3) explicam: “o mapeamento de processos consiste na identificação e descrição das etapas existentes em determinado fluxo de trabalho [...]. Já a modelagem representa graficamente o funcionamento ideal [...]”.

Dessa forma, diante da transformação digital, o BPM consolida-se como ferramenta estratégica. A adoção da notação BPMN favorece padronização, previsibilidade e eficiência, potencializando a adaptação de escritórios, sobretudo pequenos e médios, a um mercado competitivo em que a gestão por processos é requisito de sustentabilidade.

4 - ANÁLISE DE OTIMIZADORES JURÍDICOS DIGITAIS COM IA COMO MODELO DE FERRAMENTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA TÉCNICA BMNP NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A Inteligência Artificial (IA), ramo da ciência da computação, busca desenvolver sistemas capazes de executar tarefas que demandam habilidades cognitivas humanas, como raciocínio lógico, aprendizado, interpretação de linguagem natural e tomada de decisões. Segundo Ludermir (2021, p. 88), a IA pode ser classificada em três categorias: (i) Fraca ou Focada, destinada a tarefas específicas e repetitivas; (ii) Forte ou Generalizada, capaz de operar múltiplas tarefas com desempenho equivalente ao humano; e (iii) Superinteligente, ainda hipotética, cuja capacidade superaria a humana em todos os domínios.

No campo jurídico, os otimizadores digitais consistem em ferramentas que tornam rotinas mais organizadas, como softwares de gestão processual ou pesquisa jurisprudencial, geralmente baseados em IA Fraca. Segundo Ludermir (2021, p. 88), “a IA Focada, também conhecida como IA Fraca, consiste de algoritmos especializados em resolver problemas em uma área e/ou um problema específico”. Já a IA Forte, de acordo com o autor, “os algoritmos desenvolvidos se tornam tão capazes quanto humanos em várias tarefas e, em geral, usam técnicas de Aprendizado de Máquina como ferramenta” (LUDERMIR, 2021), sendo aplicada em análise preditiva de jurisprudência, análise de contratos e ferramentas como o ChatGPT.

Nesta pesquisa, realizou-se análise exploratória das principais plataformas jurídicas nacionais de organização de processos, considerando aspectos organizacionais, estratégicos e tecnológicos. Observou-se que a maioria opera apenas com IA Fraca e apresenta limitações de integração com outros sistemas, além de custos elevados em planos avançados, o que restringe o acesso de pequenos e médios escritórios.

Um exemplo seria a integração com o WhatsApp, que permitiria atualizações automáticas de clientes, tradução de linguagem jurídica em acessível e respostas automáticas a dúvidas com base em movimentações processuais. A ausência desse recurso inviabiliza a centralização das informações e a economia de tempo da equipe.

O mercado brasileiro de softwares jurídicos é fragmentado, com plataformas como Legal One, AdvBox, Astrea, ProJuris, EasyJur, DataJuris, CPJ, SAJ ADV e Publicações Online. Pesquisas indicam que a longevidade de mercado ainda influencia a base de usuários (CONJUR, 2018). Contudo, estudo da AB2L (2022) mostra mudança no perfil tecnológico: 85,36% dos advogados reconhecem benefícios das ferramentas digitais e 58,2% afirmam que utilizariam serviços automatizados com IA.

Apesar disso, a maioria das plataformas oferece integrações apenas em planos de alto custo. A Legal One Firmn, por exemplo, disponibiliza automação e APIs de integração apenas em planos Premium, restringindo pequenos escritórios (THOMSON REUTERS, 2025). Outras, como o Astrea, oferecem planos gratuitos com limitações (AURUM, 2025). O ProJuris, embora anuncie API, apresenta problemas de infraestrutura que inviabilizam a função (PROJURIS, 2025). Planos médios custam cerca de R\$ 189,90 mensais para mais de 100 processos, enquanto soluções robustas superam R\$ 1.000,00, inviáveis para autônomos.

Ainda assim, essas plataformas já permitem centralizar informações, distribuir tarefas e, em casos como a ADVBOX, monitorar produtividade por meio do *Tacks Score* (ADVBOX, 2025). Embora restritos, tais recursos já representam avanços em gestão orientada a dados.

Conclui-se que, embora úteis para mapeamentos simples, os softwares atuais limitam a autonomia criativa do gestor e dificultam a evolução contínua. Apesar disso, a notação BPMN adapta-se a diferentes níveis da rotina jurídica. Bortolini e Steinbruch (2008, p. 3) explicam que “o mapeamento de processos consiste na identificação e descrição das etapas existentes em determinado fluxo de trabalho [...]. Já a modelagem representa graficamente o funcionamento ideal do processo com vistas a alcançar objetivos estratégicos”.

A aplicabilidade do BPMN em escritórios de advocacia é exemplificada por Cavalcante e Santos (2024), que modelaram o fluxo de recepção de clientes, evidenciando etapas, pontos de decisão e desdobramentos. Tal padronização reduz falhas e omissões, melhora a previsibilidade e favorece práticas de governança.

Portanto, mesmo diante das limitações tecnológicas das plataformas nacionais, o BPMN apresenta-se como metodologia estratégica para a advocacia, permitindo maior eficiência, padronização e transparência, especialmente em escritórios de pequeno e médio porte.

5. ESTUDO DE CASO DO CLICKUP: IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO BPMN EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

A plataforma ClickUp consiste em um software de gestão de projetos totalmente customizável, permitindo ao gestor, seja ele advogado autônomo ou responsável por um escritório, configurar fluxos de trabalho conforme as especificidades de sua atividade

profissional. O sistema possibilita a modelagem das visualizações das tarefas, tanto no formato de listas quanto por meio do método Kanban, favorecendo a organização das etapas macro e micro das atividades dentro de workflows detalhados.

Entre suas funcionalidades destaca-se a capacidade de salvamento dessas configurações em modelos facilmente replicáveis, permitindo que as tarefas contenham previamente instruções detalhadas para sua execução. Além disso, oferece recursos para classificação do tipo e do grau de urgência das tarefas, definição clara do usuário responsável e atribuição personalizada por cada etapa. Tais características viabilizam a aplicação das mais diversas técnicas de mapeamento e controle de processos, adequando-se às necessidades específicas de cada projeto.

No âmbito da gestão de desempenho, o ClickUp disponibiliza ferramentas voltadas ao monitoramento da produtividade, permitindo o registro minucioso dos horários de acesso, das atividades executadas pelos usuários e do tempo efetivamente alocado a cada tarefa. Esse controle é reforçado por meio de gráficos internos que oferecem análises quantitativas e qualitativas das tarefas realizadas, contribuindo para uma gestão mais eficiente e estrategicamente orientada. Por meio dessas visualizações, torna-se possível identificar gargalos operacionais e falhas recorrentes nos fluxos de trabalho, favorecendo intervenções orientadas à melhoria contínua dos processos organizacionais.

Outro diferencial relevante é a integração nativa com mais de mil ferramentas consolidadas, incluindo Google Worksspace, Microsoft 365 e outras aplicações amplamente utilizadas (CLICKUP, 2025). Este recurso amplia o potencial de personalização dos projetos, limitados apenas pela criatividade e domínio técnico do usuário. Durante o período de uso analisado, não foram identificadas restrições tecnológicas típicas de softwares jurídicos convencionais, destacando-se, ainda, a incorporação de recursos de inteligência artificial generativa, que contribuem para a automação e otimização dos fluxos de trabalho.

Lançada em 2017, a ClickUp foi concebida para integrar funcionalidades já presentes em diversas ferramentas do mercado, respondendo às demandas específicas tanto de gestores individuais quanto de equipes que buscam aprimorar seus processos internos. Entre as organizações que utilizam a plataforma destacam-se empresas globais como McDonald's, Booking.com e Netflix. Seu crescimento acelerado, sustentado por inovação e investimentos em tecnologia, levou a empresa ao status de unicórnio, termo que designa startups avaliadas em mais de um bilhão de dólares (FORBES, 2022; LATKA, 2025).

Considerando esse contexto, o ClickUp foi selecionado nesta pesquisa por sua compatibilidade com a metodologia BPMN, especialmente por incorporar princípios de melhoria contínua, dispor de arquitetura tecnológica robusta e oferecer planos acessíveis a partir de US\$ 10 mensais (CLICKUP, 2025). Destaca-se, ainda, a possibilidade de inclusão de colaboradores externos nos mesmos painéis de projeto, favorecendo a colaboração interorganizacional. O principal desafio está na necessidade de maior empenho do usuário para dominar suas funcionalidades, esforço essencial para o profissional que busca acompanhar as inovações tecnológicas no exercício da advocacia contemporânea.

Em contraste com soluções jurídicas convencionais, caracterizadas por limitações estruturais e custos elevados relacionados a integrações tecnológicas, o ClickUp acompanha a evolução observada em plataformas globais de gestão. Nesse contexto, consolida-se como uma alternativa estratégica particularmente viável para advogados autônomos e pequenos escritórios jurídicos.

Sua flexibilidade, aliada à autonomia conferida ao gestor para projetar, testar e aprimorar fluxos operacionais, favorece a integração eficiente entre processos, dados e indicadores, elementos fundamentais do ciclo de vida do Business Process Management (BPM). Desse modo, o uso do ClickUp transcende a simples adoção de uma tecnologia, configurando-se como um modelo organizacional que enfatiza inovação, eficiência e sustentabilidade na prestação de serviços jurídicos.

Com o objetivo de demonstrar a aplicabilidade prática da ferramenta no contexto da advocacia, apresenta-se, a seguir, um fluxograma elaborado com base na notação BPMN. O diagrama descreve o processo de elaboração de uma petição inicial em um processo contencioso, no âmbito de um escritório de advocacia, e envolve três agentes principais: o advogado coordenador, um estagiário e a secretária. Cada um atua na execução das microtarefas que compõem a macro tarefa de peticionamento, desde a conferência dos documentos até o protocolo formal.

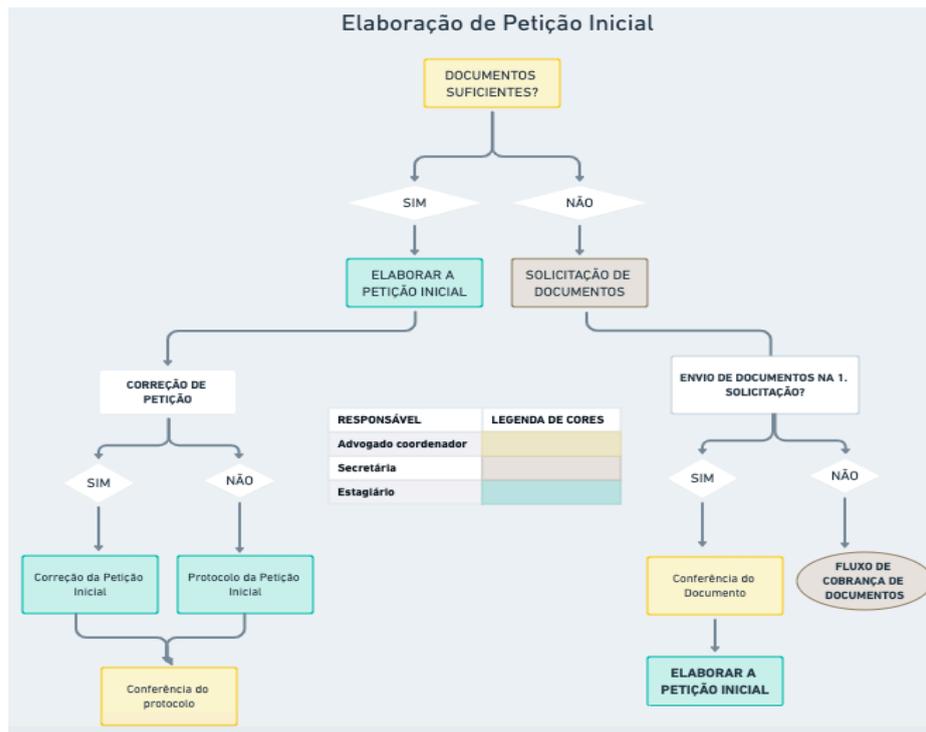


Figura 02 - Desenvolvido pelo autor

O fluxograma apresentado, ao delinear as etapas necessárias para a execução de uma única tarefa em um escritório de advocacia analisado, representa, essencialmente, a divisão de responsabilidades e as ações correspondentes a diferentes variações de eventos. No entanto, é possível inferir que em uma estrutura organizacional marcada pela descentralização da comunicação, o tempo despendido para a realização de uma única tarefa poderia tornar-se excessivamente oneroso. Soma-se a isso a dificuldade de rastreamento quanto à efetiva execução das subtarefas por cada usuário, o que comprometeria a transparência do processo. Em situações de atraso, por exemplo, como identificar o agente causador e os respectivos motivos?

Adicionalmente, deve-se considerar o impacto operacional decorrente da ausência de padronização e reutilização de tarefas. A necessidade de criação manual de cada atividade, sem o suporte de modelos prE-configurados, como petições iniciais de mesma natureza, previamente validadas pela experiência do usuário e passíveis de constante atualização, de instruções detalhadas para uma elaboração qualificada e de campos específicos para a solicitação de esclarecimentos a outros usuários compromete não apenas a eficiência e a padronização do trabalho, mas também a qualidade do resultado final do processo.

Portanto, a centralização operacional promovida por plataformas como o ClickUp permite que todas essas microtarefas sejam estruturadas previamente, de forma a garantir controle, rastreabilidade e repetibilidade. A cada acionamento de uma macro tarefa, como a elaboração de uma petição inicial, é possível registrar automaticamente o fluxo completo de subtarefas e instruções necessárias à sua execução, otimizando o desempenho organizacional e promovendo a padronização dos serviços jurídicos prestados.

Em síntese, o estudo de caso apresentado evidencia que a plataforma ClickUp, aliada à metodologia BPMN, configura-se como uma ferramenta estratégica para a organização e padronização de processos em escritórios de advocacia. A aplicação prática demonstrou que a integração entre tecnologia, fluxos automatizados e gestão por processos permite maior controle, rastreabilidade e eficiência na execução de tarefas jurídicas. Tais resultados reforçam a viabilidade da adoção de soluções tecnológicas como instrumentos de inovação e melhoria contínua na prática profissional do Direito.

6. CONCLUSÃO

A análise empreendida neste estudo permitiu demonstrar que, embora a advocacia não se caracterize juridicamente como atividade empresarial, sua prática contemporânea exige a adoção de estratégias organizacionais típicas do setor produtivo, especialmente no contexto de crescente complexidade, competitividade e inovação tecnológica. Escritórios que se estruturam com base em princípios de gestão eficiente, planejamento estratégico e organização processual tendem a responder com maior agilidade e qualidade às demandas de um mercado jurídico em constante transformação.

A aplicação do método Business Process Model and Notation (BPMN) ao mapeamento de processos jurídicos revela-se uma ferramenta de grande valor para a racionalização das rotinas internas e a melhoria contínua dos fluxos de trabalho. Essa técnica, ao permitir a visualização integrada das tarefas desempenhadas por diferentes colaboradores, contribui para a padronização, previsibilidade e controle das atividades, promovendo ganhos de eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Ao mesmo tempo, a incorporação de otimizadores digitais baseados em inteligência artificial amplia ainda mais o potencial de inovação dos escritórios de advocacia. Contudo, o estudo evidenciou limitações importantes nos softwares jurídicos disponíveis no mercado nacional, especialmente no que se refere à ausência de integração entre plataformas,

à predominância de tecnologias baseadas em IA fraca e aos custos elevados de ferramentas mais robustas. Nesse cenário, soluções como o ClickUp demonstram-se alternativas viáveis, ao aliar acessibilidade, personalização e compatibilidade com metodologias de gestão por processos.

Diante disso, conclui-se que a profissionalização da advocacia requer uma reconfiguração do modelo tradicional de organização do trabalho jurídico. Escritórios que desejam se manter competitivos devem investir não apenas em capacitação técnica, mas também em tecnologias e metodologias de gestão estratégica que permitam enfrentar os desafios impostos pela globalização, pela inovação digital e pelas novas expectativas dos consumidores. Nesse sentido, a integração entre pessoas, processos e tecnologia não é mais uma escolha, mas uma exigência fundamental para que o advogado permaneça competitivo e relevante no mercado jurídico atual, marcado pela transformação digital..

REFERÊNCIAS:

HAPNER, Paulo Afonso Manfredini. ***O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: dois estudos de caso.*** 2002. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

ARRUDA, Marcela. **Transformações na organização das sociedades de advogados.** São Paulo: CESA, 2021. Disponível em: <https://cesa.org.br/wp-content/uploads/2023/02/CESA2021.pdf>. Acesso em: 24 maio 2025.

SHOSTACK, G. Lynn. **Designing services that deliver.** *Harvard Business Review*, [S.l.], v. 62, n. 1, p. 133-139, jan./fev. 1984. Disponível em: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>. Acesso em: 31 maio 2025.

FISCHER, Rosa Maria; TEIXEIRA, Raquel. **Um modelo de gestão da mudança para organizações orientadas por valores.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 58-67, jul./set. 1996. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGwmhWD84zYf/>. Acesso em: 31 maio 2025.

JORGE, Maria Júlia; VANALLE, Rosangela Maria; SCAICO, Felipe; LIMA, Renata de Oliveira. **Proposta de um método para a modelagem de processos de negócio no setor de serviços.** *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 23, n. 3, p. 638-652, jul./set. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/9qqwcc8Kg5p63fnxnk7jm9k/>. Acesso em: 31 maio 2025.

SMITH, Adam. ***A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas.*** Tradução de Luiz João Baraúna. Apresentação de Winston Fritsch. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Coleção Os Economistas). Disponível em: https://home.ufam.edu.br/andersonlfc/Coleção%20-%20Os%20Economistas/Adam_Smith_-_A_Riqueza_das_Nacoes_-_..... Acesso em: 1 jun. 2025.

SEIXAS, Rafaela Simões de; BASTOS, Alcides José Araújo de. ***O uso da análise de redes sociais em pesquisas de psicologia organizacional e do trabalho: uma revisão sistemática.***

Psicologia: Teoria e Prática, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 1–21, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psuf/a/3gn97PRQkG64HSkvPvgnrZh/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

CAVALCANTE, Fernanda Nunes; SANTOS, Andréa Ribeiro. **Gestão por competências e transformação digital no setor público: uma análise a partir dos Tribunais de Contas brasileiros**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 2024, Vitória. Anais [...]. Vitória: SOBRAPO, 2024. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/anais/2024/arquivos/10282024_181018_671fff22a1fde.pdf. Acesso em: 7 jun. 2025.

CONJUR. **Empresas e escritórios discordam sobre qual é o melhor software jurídico**. *Consultor Jurídico*, 23 jan. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-jan-23/empresas-escritorios-discordam-melhor-software-juridico/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

AB2L – Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs. **Advogados estão mais abertos ao uso de tecnologia, indica estudo**. Disponível em: <https://ab2l.org.br/noticias/advogados-estao-mais-abertos-ao-uso-de-tecnologia-indica-estudo/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

ADVBOX. **Planos e preços**. Disponível em: <https://advbox.com.br/planos>. Acesso em: 8 jun. 2025.

AURUM. **Planos e preços do software jurídico Astrea**. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/astrea/planos-e-precos/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

THOMSON REUTERS. **Checkpoint: plataforma de inteligência jurídica**. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/checkpoint.html>. Acesso em: 8 jun. 2025.

PROJURIS. Projuris para Escritórios – **Planos e recursos**. Disponível em: <https://www.projuris.com.br/adv/#planos>. Acesso em: 8 jun. 2025.

FORBES, 2022. **Unicorn work productivity startup ClickUp is boldly advertising on Super Bowl LVI**. Forbes, 7 fev. 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/02/07/unicorn-work-productivity-startup-clickup-is-boldly-advertising-on-super-bowl-lvi/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

LATKA. **ClickUp revenue, valuation, and funding**. Blog GetLatka, 2025. Disponível em: <https://blog.getlatka.com/clickup-revenue/>. Acesso em: 8 jun. 2025.

CLICKUP. **Integrações da plataforma ClickUp**. Disponível em: <https://clickup.com/integrations>. Acesso em: 8 jun. 2025.

CLICKUP. **Integrações da plataforma ClickUp**. Disponível em: <https://clickup.com/integrations>. Acesso em: 8 jun. 2025.