

DIMENSÕES DA INFORMATIZAÇÃO DOS TRIBUNAIS: PERCEPÇÕES SOBRE IMPACTOS NA ADVOCACIA CONTENCIOSA

Paulo Eduardo Alves da Silva¹
Luciana Yeung²

RESUMO

A informatização dos tribunais brasileiros produz impactos variados, desde a organização e funcionamento de cartórios e varas judiciais até mudanças no próprio perfil da advocacia de contencioso judicial. Este artigo destaca alguns desses efeitos, identificando suas origens e prováveis encaminhamentos, a partir do levantamento de percepções dos advogados(as). De modo geral, os resultados corroboram a percepção de vantagens decorrentes da informatização. Todavia, entraves técnicos intensificam os trâmites burocráticos, além de esvaziarem os balcões dos cartórios, afetando a dinâmica relacional que era ali praticada. A imagem de um tribunal mais distante e um cliente próximo torna-se mais explícita aos advogados. Se para alguns, a informatização pode resultar na concepção de novos produtos e serviços, para outros pode significar a precarização quando não simplesmente o abandono antecipado da profissão. O artigo conclui que a informatização produz transformações estruturais nas atividades jurídicas que vão muito além do funcionamento e gestão dos tribunais e que a compreensão das dimensões dessa mudança, sobretudo no campo das profissões jurídicas, merece ocupar espaço prioritário em agendas de pesquisa e políticas públicas de informatização.

PALAVRAS-CHAVE: sistema de justiça; profissões jurídicas; informatização; acesso à justiça.

=

¹ Universidade de São Paulo, [ORCID](#)

² Insper – Instituto de Educação e Pesquisa, [ORCID](#)

THE DIMENSIONS OF COURTS' ACTIVITIES DIGITALIZATION: PERCEPTIONS OF THE IMPACTS FROM LITIGATION LAWYERS PERSPECTIVES

Paulo Eduardo Alves da Silva
Luciana Yeung

ABSTRACT

From the organization and operation of notary officers and courtrooms to the profile of legal litigation law, the computerization of Brazilian courts creates different impacts. This article highlights some of these effects, identifying their origins and likely paths, based on a survey of lawyers' perceptions about the computerization of courts. In general, results indicate the advantages arising from computerization. However, technical barriers intensified bureaucratic procedures, affecting all the relational dynamics that were practiced before. Courts seem to be more distant while clients remain close – this image is becoming more explicit to lawyers. For some of them, computerization may result in the conception of new products and services, but for others, it may bring precariousness and even the early abandonment of the profession. The article concludes that digitalization produces structural transformations in legal professions that go far beyond the functioning and management of the courts; understanding the dimensions of this change deserves a priority space in research agendas and public computerization policies.

KEYWORDS: courts; legal professions; technology; access to justice.

1. INTRODUÇÃO

A virtualização das formas de interação social é um fenômeno amplamente conhecido e experienciado nas sociedades contemporâneas. No âmbito da burocracia estatal, contudo, a mudança acontece de maneira heterogênea. Os canais de interface com o Estado estão migrando rapidamente para a via eletrônica, mais ainda não se encontram plenamente consolidados. Alguns órgãos públicos já migraram para canais e espaços virtuais, enquanto outros ainda ensaiam avanços quando não tímidos, pouco planejados.

Conquanto diversos, as experiências dos diferentes órgãos do sistema de justiça brasileiro – estatais e privados – influenciam-se mutuamente. A adesão a novas tecnologias pelos atores privados está atrelada e depende da transição da burocracia judiciária para os sistemas eletrônicos e plataformas de interação remota. Dado que o sistema é por definição integrado, as atividades de administração de disputas, desempenhadas por todos eles, são interdependentes.

Resulta dessa interdependência que o êxito da introdução de novas tecnologias no sistema de justiça depende dos modos como serão internalizadas nas práticas dos operadores do sistema de justiça, reconhecidamente tradicionais e menos propensos a modernizações repentinas³. Compreender as propensões e as resistências desses atores é um adequado caminho para o dimensionamento do potencial e a eficácia da informatização da Justiça no Brasil.

Como as percepções e as práticas dos diversos atores do sistema de justiça são afetadas pela informatização dos tribunais? Quais seus impactos sobre as atividades de administração de justiça e, particularmente, aquelas desempenhadas pela advocacia? Que mudanças se pode esperar para a advocacia de contencioso judicial em decorrência da transição do sistema de justiça e, portanto, do relacionamento jurídico que são os processos judiciais para os ambientes virtuais?

Este artigo sistematiza informações capazes de fornecer um primeiro ensaio sobre essas perguntas. Os dados foram levantados – além das fontes documentais,

³ Sobre as dificuldades inerentes ao setor público, e em especial ao Judiciário, de adoção de inovações, ver a discussão trazida por Klumb e Hoffmann (2016) e Moraes (2021).

normativas e bibliográficas pertinentes –, junto a uma seleção aleatória e limitada de um grupo de “operadores do sistema de justiça”, no caso em questão, especificamente dos advogados de contencioso. Além de entrevistas com representantes desses atores, foram aplicados questionários específicos para advogados com atuação no contencioso judicial e cidadãos-usuários do Judiciário.

A pesquisa e os dados colhidos foram organizados em três dimensões de análise: mudanças no relacionamento dos advogados com juízes e servidores; mudanças na relação com os clientes e possíveis transformações que poderão mudar significativamente a advocacia de contencioso judicial daqui para a frente.

Os dados, indicadores de percepção de advogados de contencioso judicial sobre a informatização e o processo eletrônico são fruto de dois levantamentos distintos e complementares: questionário e entrevistas com atores selecionados.

O artigo está estruturado em duas partes além desta introdução e uma conclusão ao final: a contextualização da informatização da Justiça no Brasil e a sistematização de dados, em três itens, seguindo os aspectos relacionais acima comentados.

2. JUDICIALIZAÇÃO E INFORMATIZAÇÃO DA JUSTIÇA NO BRASIL

A informatização dos tribunais, no contexto brasileiro, apresenta potencial para influenciar sensivelmente o ritmo e intensidade da internalização de novas tecnologias pelo direito e as carreiras jurídicas.

A atividade jurídica provavelmente mais praticada no Brasil é a advocacia de contencioso judicial, caracterizada por uma disputa técnica por direitos na arena estatal do Poder Judiciário, por meio dos processos judiciais.

Na ausência de medições precisas, a quantidade e os perfis de atuação dos advogados no país, somadas ao volume de processos judiciais nos tribunais – além do próprio ideário popular de advogado – sugerem a predominância da advocacia de contencioso judicial no país.

A categoria profissional dos advogados é extraordinariamente numerosa no Brasil, contabilizando atualmente cerca de 1.3 milhões de profissionais inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil (n.d.). Segundo levantamento amostral recente, os

profissionais reportaram atuar predominantemente nas áreas de família e sucessões (42%), trabalhista (38%), previdenciário (24%), consumidor (22%) e criminal (20%) – todas com dimensão significativa, senão majoritária, de atuação contenciosa judicial. As áreas em que a atuação consultiva parece mais frequente são minoritárias: empresarial (14%), contratos (13%), administrativo (9%) e imobiliário (7%) (Ferreira & Galf, 2021).

A quantidade de processos judiciais nos tribunais brasileiros, não menos grandiosa, aponta no mesmo sentido da predominância da advocacia de contencioso judicial no país. Atualmente, os dados oficiais computam 75,4 milhões de processos judiciais em tramitação (“aguardando alguma solução definitiva”, cf. Conselho Nacional de Justiça, 2021, p. 102).

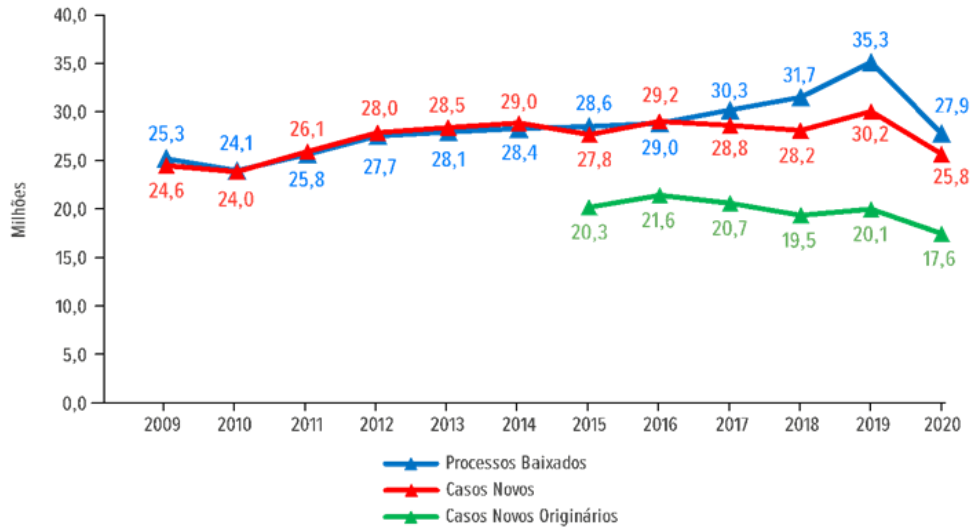
O olhar mais detalhado para a oscilação do acervo de processos nos tribunais brasileiros na última década reforça a possível associação entre a informatização dos tribunais, o acesso à justiça e o perfil da advocacia.

Percebe-se, nessa oscilação, movimentos distintos. Por um lado, a estagnação e queda do volume de “casos novos”⁴, vale dizer do ajuizamento de processos judiciais, desde praticamente 2012. Por outro, o aumento sequencial da quantidade de “processos baixados”, ocasionando na efetivação de uma desejada redução de acervo de processos pendentes desde 2017 (Conselho Nacional de Justiça, 2021, p. 102).

Figura 1

Série histórica dos casos novos e processos baixados na Justiça brasileira entre 2009 e 2020

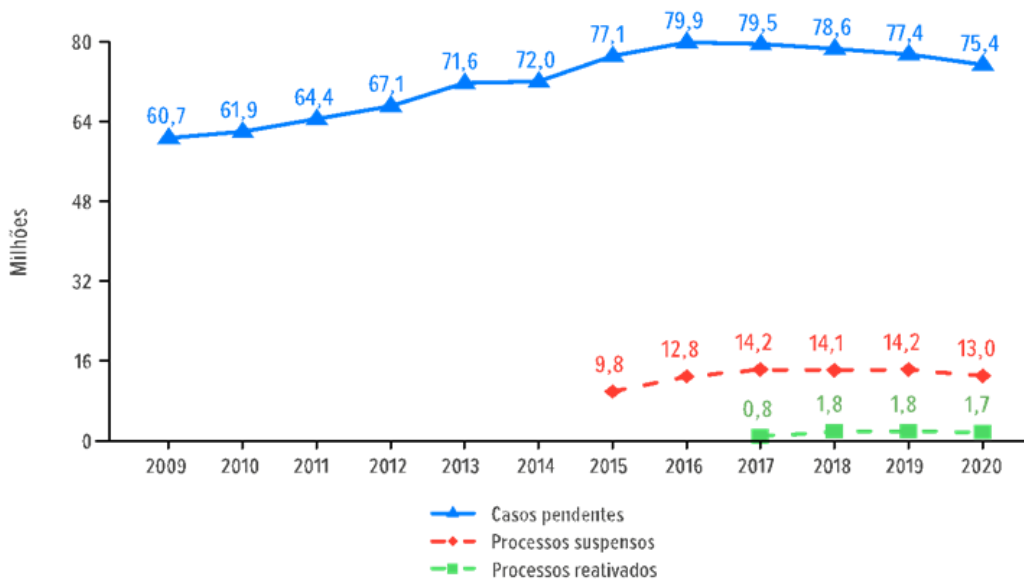
⁴ O CNJ não explicita de maneira clara a diferença entre “casos novos” e “casos novos originários”. Pelo texto, afere-se que os “casos novos” incluem os recursos entrantes em cada instância, bem como as execuções judiciais, o que não é o caso dos “originários”. O porquê essa distinção passou a ser feita a partir de 2015 também não é claro pelo relatório.



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2021, p. 105).

Figura 2

Série histórica dos casos pendentes na Justiça brasileira entre 2009 e 2020



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2021, p. 105).

A informatização dos tribunais acompanha temporalmente esses movimentos, mas não é possível certificar uma relação causal entre ambos os fatores. Poderiam também ser hipotetizadas como possíveis causas da queda na

movimentação de novos processos judiciais as metas impostas pelo Conselho Nacional de Justiça, as alterações feitas pelo Código de Processo Civil de 2015 e a Reforma Trabalhista de fins de 2017. Futuros trabalhos poderiam se debruçar de maneira mais conclusiva sobre os efeitos de cada um desses (e outros) fatores.

A redução do acervo de processos judiciais nos tribunais brasileiros coincide temporalmente, embora não esteja necessariamente associada, a outro movimento iniciado em meados da primeira década dos anos 2000 e efeitos visíveis cerca de dez anos depois, quando a curva de processos baixados passa a aumentar. A transição paulatina da base material de registro dos processos judiciais, do papel para o arquivo eletrônico, iniciada em 2006, com a Lei do Processo Eletrônico, e efetivada na década e meia seguinte.

O marco normativo da informatização dos tribunais foi, sem dúvida, a edição da chamada “Lei do Processo Eletrônico” (LPE) (Lei n. 11.419, de 19/12/2006). A LPE revolucionou o funcionamento dos tribunais e a própria advocacia de contencioso ao permitir o uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais (art. 1º).

Com pouco mais de duas dezenas de artigos, essa lei abriu caminho para que a interação entre os que atuam no processo judicial – advogados, servidores judiciais e magistrados – acontecesse por meios eletrônicos. Também mudou radicalmente a burocracia judiciária ao viabilizar o armazenamento digital de documentos e a certificação dos atos processuais por assinatura digital.

Passados seis anos, o Conselho Nacional de Justiça, a quem a Constituição Federal atribui o “controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário” (art. 103-B, parágrafo 4º), e, nos termos de sua própria Lei Orgânica, compete, pelo seu Plenário, “o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário, visando ao aumento da eficiência, da racionalização e da produtividade do sistema, bem como ao maior acesso à Justiça” (RICNJ, Res. CNJ n. 67/2009, art. 4, inc. XIII), assumiu a definição do sistema eletrônico a ser implantado nos tribunais brasileiros e, indiretamente, o próprio desenho da sua informatização.

Por meio da Resolução n. 185, de 19 de dezembro de 2013, o CNJ instituiu um sistema eletrônico padrão para o processamento de informações e prática de atos processuais judiciais por todos os tribunais do país. O Sistema Processo Judicial

Eletrônico, chamado PJe, ficou incumbido do controle da tramitação do processo, padronização dos dados e informações dos processos; produção, registro e publicidade dos atos processuais; e fornecimento de dados para a gestão, supervisão, controle e uso do sistema (art. 2º).

A prática, registro, visualização, tramitação e controle dos atos processuais devem ser feitos eletronicamente, mediante assinatura certificada digitalmente pelo emitente, que fica responsável pela exatidão das informações.

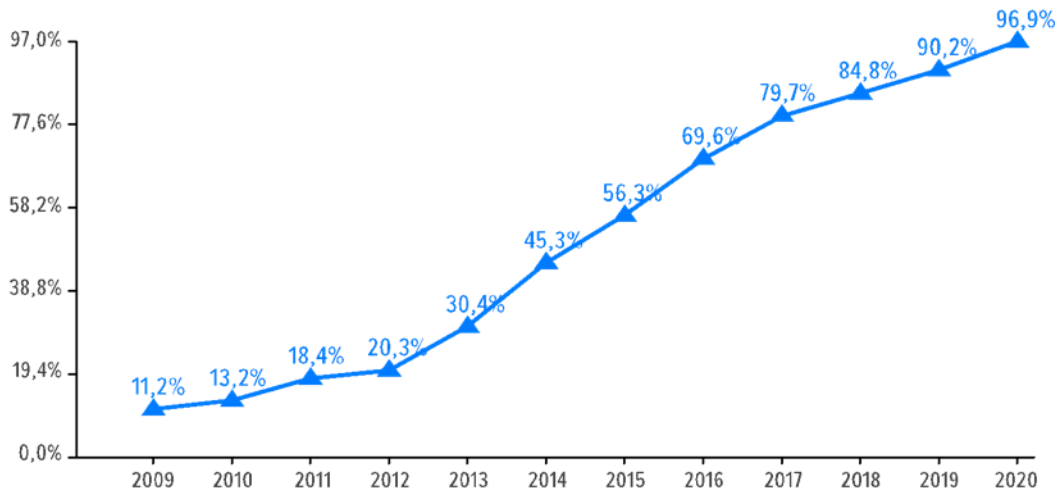
A Resolução CNJ 185/2013 tornou-se um marco na regulamentação e, assim, no desencadear da operacionalização do processo eletrônico em todos os tribunais do país. Seus dispositivos também definiram os significados dos novos termos e linguagens usados na prática do processo eletrônico; regulou o acesso e as responsabilidades de usuários e servidores; previu as funções possíveis ao sistema e as competências institucionais para as regularem; previu sanções e estabeleceu um rol de diretrizes e regras para a administração do sistema; e disciplinou – eventualmente até em assunção de competência legislativa – a prática dos atos processuais eletrônicos.

Vale observar que, apesar do objetivo expresso do CNJ em instalar um sistema eletrônico único em todo o Judiciário brasileiro através do PJe, tal ambição nunca foi alcançada, sobretudo por contrariedade de alguns tribunais que já haviam adotado sistemas diversos. Dentre os casos mais emblemáticos está o Tribunal de Justiça de SP, que nunca aceitou a adoção do PJe no lugar do SAJ.

Apesar disso, a base normativa da Resolução 185 do CNJ fez com que, em menos de dez anos, o cenário da Justiça brasileira mudasse completamente. Se, em 2009, pouco mais de 10% dos processos judiciais eram eletrônicos, em 2020 essa proporção alcançou quase a sua totalidade (96,9%).

Figura 3

Série histórica da proporção de processos eletrônicos na Justiça brasileira entre 2009 e 2020

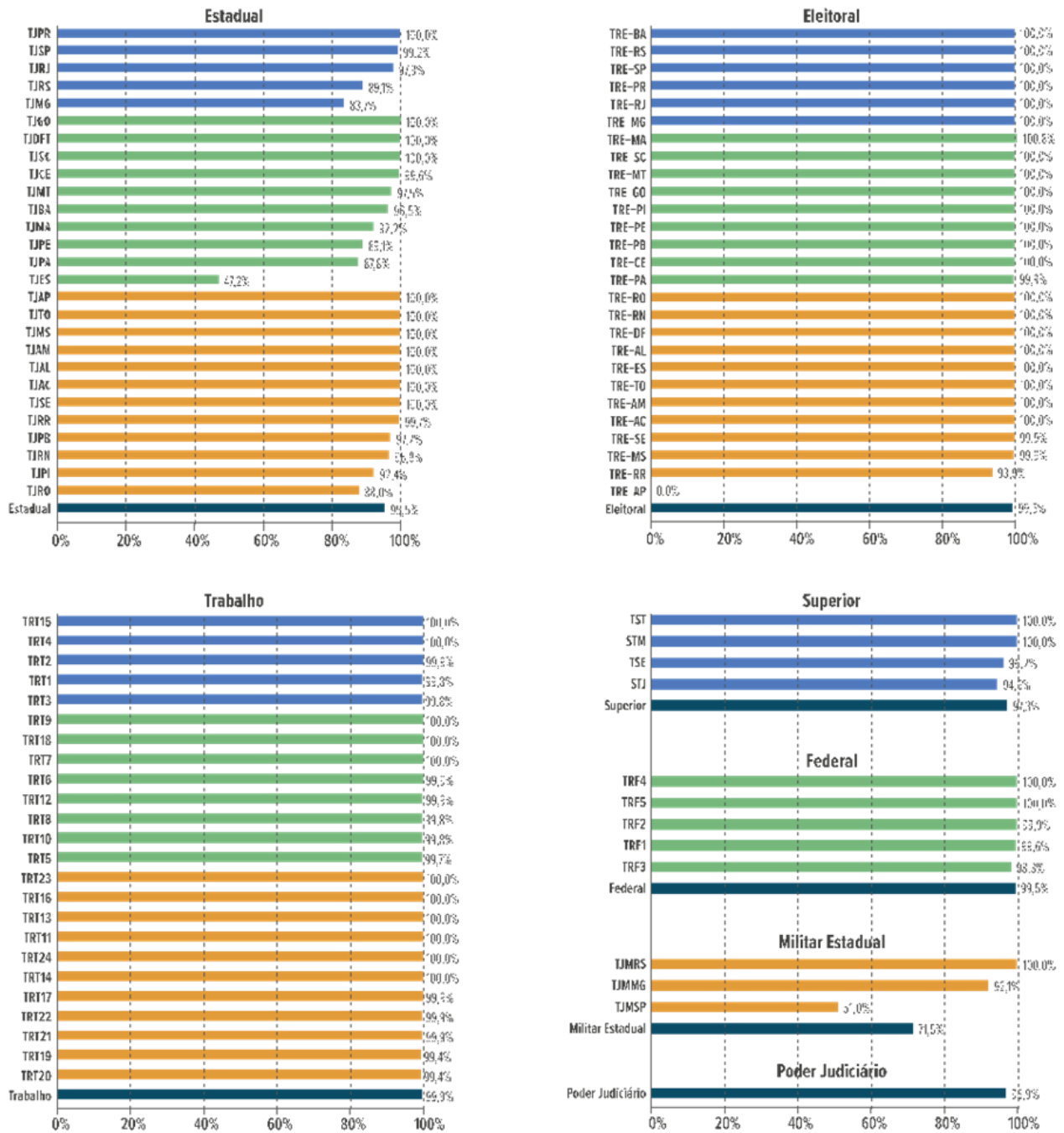


Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2021, p. 130).

Em 2020, apenas 3,1% de processos novos foram apresentados em formato físico (CNJ, 2021, p. 127) e a maior parte dos tribunais só recebe novos processos pelo formato eletrônico. Dos 91 tribunais no país, mais de 50 – inclusive toda a Justiça do Trabalho e Eleitoral – recebem novos processos exclusivamente em formato eletrônico, sendo que o restante se encontra muito próximo disso (Conselho Nacional de Justiça, 2021, p. 127).

Figura 4

Percentual de casos novos eletrônicos por tribunal, por ramo da Justiça brasileira em 2020



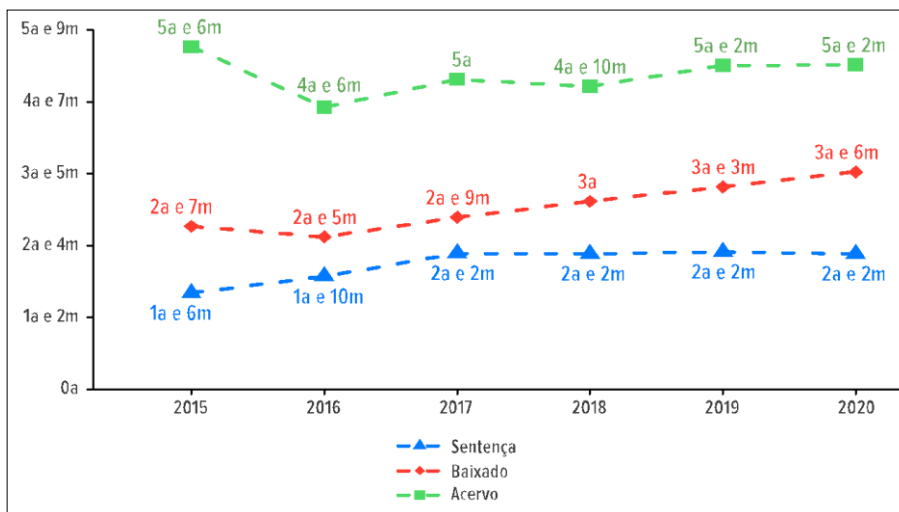
Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2021, p. 134).

A rápida transição para o padrão do processo judicial eletrônico transformou mais do que formas de atos processuais e fluxos de rotinas administrativas. Revolucionaram as possibilidades de administração da máquina judiciária e, eis o argumento deste artigo, alterou a estrutura elementar da advocacia de contencioso judicial.

Curiosamente, os efeitos da informatização dos tribunais foram menos sentidos em termos de aceleração dos processos – justamente um dos principais argumentos para justificar a mudança. Apesar da rápida generalização dos processos eletrônicos, os tempos de duração médios até as sentenças mantêm-se estacionado desde 2017. Não bastasse, os tempos médios totais para processos baixados e para o acervo em geral registram aumento no período⁵.

Figura 5

Tempos médios de duração (em ano e mês) dos processos judiciais (sentenciados, baixados e do acervo) nos tribunais brasileiros entre 2015 e 2020



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2021, p. 203).

As mudanças causadas na advocacia de contencioso, todavia, parecem as mais evidentes, intensas e estruturais, embora ainda estejamos longe de descrevê-las com precisão e menos ainda de compreendê-las com clareza.

⁵ Curioso que a percepção dos advogados, apresentada nos itens seguintes, aponta em sentido oposto, de que uma das principais vantagens da informatização e do processo eletrônico, inclusive da perspectiva do cliente, é a maior celeridade dos processos.

3. PERCEPÇÕES SOBRE A INFORMATIZAÇÃO E AS TRANSFORMAÇÕES NA ADVOCACIA CONTENCIOSA JUDICIAL

Os advogados compõem a maioria dos representantes do que a Resolução 185/2013 do CNJ identifica como “usuários externos” dos sistemas informatizados dos tribunais: “todos os demais usuários, incluídos partes, advogados, membros do Ministério Público, defensores públicos, peritos e leiloeiros” (art. 3º, inc. IX). Destacam-se em relação aos demais integrantes da categoria porque, além de muito mais numerosos, são muito diferentes entre si, dispõem de estruturas de apoio igualmente variadas e clientes de porte e perfis muito diferentes.

A heterogeneidade e a representatividade numérica da categoria dos advogados fazem com que os resultados das políticas de informatização dos tribunais os afetem em modos e graus muito variados.

Por um lado, a disponibilidade de ferramentas tecnológicas mais sofisticadas permite que o advogado não corporativo encontre meios para reduzir a assimetria em relação aos advogados de grandes escritórios.

Por outro lado, os requisitos para operacionalização dessas ferramentas excluem um contingente considerável de advogados que não dispõem das condições materiais e formativas necessárias.

Segundo um dos advogados entrevistados, “o sistema de processo eletrônico veio para aposentar o advogado mais velho” (advogado, escritório de médio porte). Os relatos abaixo sistematizados ajudam a contar um pouco dessa história.

PERCEPÇÕES DE ADVOGADOS DE CONTENCIOSO JUDICIAL SOBRE O PROCESSO ELETRÔNICO E OS SISTEMAS INFORMATIZADOS DOS TRIBUNAIS

O primeiro levantamento que deu base à identificação, neste artigo, de aspectos da percepção de advogados sobre a informatização dos tribunais foi um questionário aplicado livremente, a operadores e usuários do sistema de Justiça, disponibilizado eletronicamente, divulgado por redes sociais convencionais, aberto durante o período de 10 de setembro a 10 de outubro de 2020.

Especificamente, havia três questionários distintos, direcionados a três categorias de respondentes: cidadãos usuários no geral ou potenciais usuários; advogados com experiência litigiosa; outros profissionais do Direito sem atuação no contencioso judicial e/ou membros de órgãos estatais do sistema de justiça. Para o primeiro grupo, a ficha específica era introduzida com o controle: *“Este questionário pode ser respondido por qualquer brasileiro(a) ou estrangeiro residente no Brasil, de 18 anos ou mais, sem formação ou atuação em Direito, que tenha passado por experiência em que considerou acessar a Justiça pela violação de algum direito seu”*. Para o segundo grupo, a ficha era introduzida por: *“Este questionário pode ser respondido por qualquer advogado(a) brasileiro(a), nato(a) ou naturalizado(a), que atua ou teve experiência recente (menos de 10 anos) atuando na advocacia privada no país”*. Finalmente, o terceiro grupo tinha ficha introduzida pelo texto: *“Este questionário pode ser respondido por qualquer profissional do Direito que atua ou teve experiência atuando no Judiciário brasileiro”* (“advogados sem experiência litigiosa e por membros do judiciário (magistrados, procuradores, advogados públicos, etc.)”. Os dados apresentados no presente artigo referem-se apenas às respostas do terceiro grupo, dos advogados de contencioso judicial. Sendo uma pesquisa de natureza integralmente livre e sem nenhum tipo de seleção (anterior ou posterior) dos respondentes, poder-se-ia levantar a possibilidade de viés de seleção e/ou de ter atraído tipos particulares (provavelmente com perfil muito semelhante aos autores da pesquisa e a seus contatos sociais). Isso é muito provável que tenha acontecido, por isso o cuidado para que os resultados aqui coletados não sejam interpretados como representativos do universo. Contudo, é possível também argumentar que se trata de um grupo com mais legitimidade para responder ao questionário; ainda, que um suposto viés dos respondentes seria na direção de reforçar ainda mais os argumentos trazidos nesse artigo. Mais sobre isso adiante.

O levantamento visava, genericamente, levantar a percepção de diferentes usuários dos sistemas informatizados dos tribunais. Orientou-se por perguntas tais como: a maciça informatização do sistema judicial brasileiro, ocorrido na última década, foi capaz de melhorar a eficiência e a qualidade do serviço judicial? O que deu certo, na visão deles? O que não deu? O que pode (deve) melhorar ainda? Por onde caminhar?

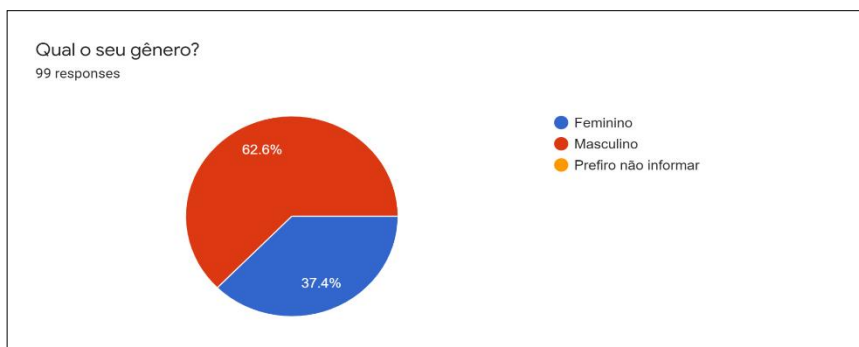
Findo o período de coleta, foram alcançados 255 respondentes, dos quais 99 eram usuários sem formação jurídica, 99 eram advogados com experiência contenciosa e 57 demais profissionais do Direito e membros do Judiciário (advogados não contenciosos, magistrados, promotores, estudantes de Direito etc.). Como já apontado acima, serão descritos aqui somente os resultados referentes às respostas dos advogados de contencioso judicial.

Os advogados de contencioso respondentes eram, na maioria, homens (62,6% dos respondentes), com atuação em escritórios de pequeno e médio porte (60,6%) e experiência profissional de até 15 anos (69,7%), residentes na capital do respectivo Estado (76%), a maioria em São Paulo. Suas idades variavam entre 0s 20 a 60 anos, com leve predominância da faixa entre 30 e 40 anos (37,4%) e sem respondentes acima de 60 anos.

Sem dúvida, é um perfil específico da profissão, não correspondente ao perfil médio nem majoritário. Ainda assim, um perfil de profissional, em tese, mais próximo das novas tecnologias e mais propenso à utilização dos sistemas eletrônicos dos tribunais, o que confere alguma legitimidade às suas percepções.

Figura 6

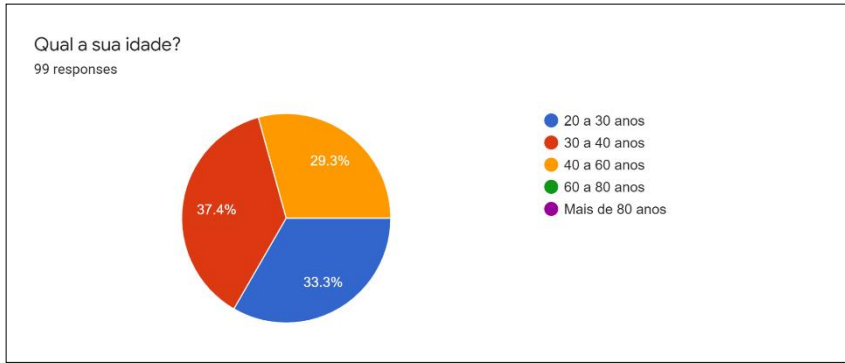
Distribuição dos advogados de contencioso judicial respondentes por gênero



Fonte: Elaboração própria.

Figura 7

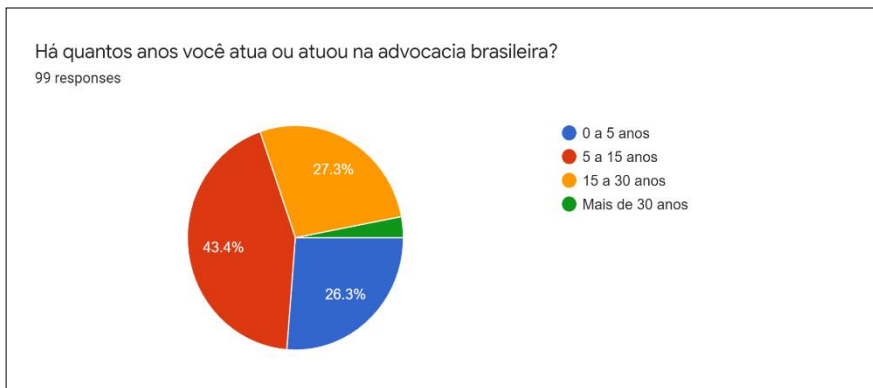
Distribuição dos advogados de contencioso judicial respondentes por faixa etária



Fonte: Elaboração própria.

Figura 8

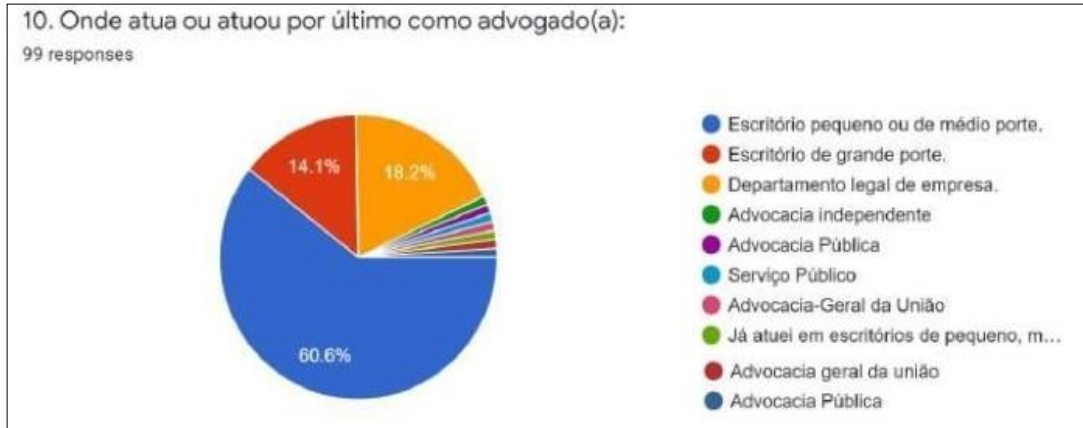
Distribuição dos advogados de contencioso judicial respondentes por tempo de experiência



Fonte: Elaboração própria.

Figura 9

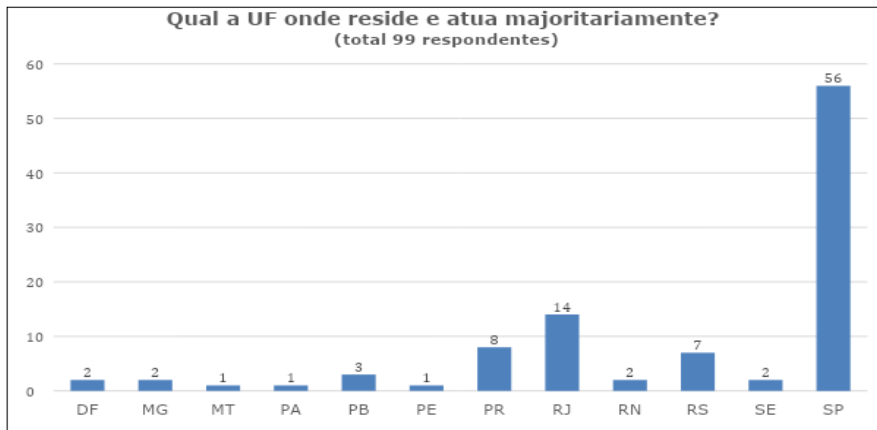
Distribuição dos advogados de contencioso judicial respondentes por tipo de estrutura de trabalho em que atua



Fonte: Elaboração própria.

Figura 10

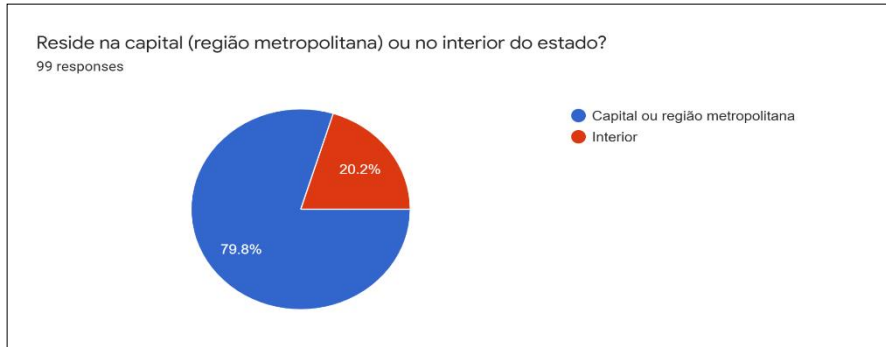
Distribuição dos advogados de contencioso judicial respondentes por unidade federativa em que reside



Fonte: Elaboração própria.

Figura 11

Distribuição dos advogados de contencioso judicial respondentes por região em que reside



Fonte: Elaboração própria.

Os advogados respondentes possuíam experiência com os sistemas de informatização mais utilizados no Brasil: o PJe (do CNJ, 89,9%), o eSAJ (adotado no TJSP, 75,8%) e o eProc (desenvolvido pelo TRF4a. Região, 62,6%).

Segundo os respondentes, esses mesmos sistemas são também aqueles com que eles reconhecem ter maior facilidade para trabalhar: eSAJ (40,4%), o PJe (25,3%) e eProc (17,2%) – avaliação que merece ser lida a partir do viés de representatividade da amostra, com respondentes residentes em região com predominante uso de um desses sistemas.

Tabela 1

Sistemas informatizados utilizados pelos advogados respondentes

5. Com qual(ais) dos sistemas judiciais eletrônicos abaixo você teve/tem experiência na sua atuação como advogado(a)?	
PJe	89,9%
eSAJ	75,8%
eProc	62,6%
PROJUDI	54,5%
Themis	17,2%
eJUD	5,1%
(outros informados por respondentes).	18,2%

Nota: Questão com múltipla opção de resposta; 99 respondentes.

Fonte: Elaboração própria.

Figura 12

Preferências dos respondentes quanto aos sistemas informatizados disponíveis no país



Fonte: Elaboração própria.

Na avaliação desses advogados com atuação no contencioso judicial, as principais vantagens do processo eletrônico sobre o físico seriam: a rapidez (72,7%), a facilidade de trabalho (69,7%), o menor custo (58,6%) e a transparência (53,5%). A melhor relação com o cliente – aspecto recorrente nas entrevistas relatadas no item seguinte – também foi mencionada, mesmo que em menor proporção (26,3%).

Tabela 2

Vantagens do processo eletrônico, segundo opinião dos advogados respondentes

1. Em sua avaliação, quais são as vantagens do processo eletrônico sobre o processo físico? (Responda, mesmo que não tenha trabalhado com um ou com outro).	
O processo eletrônico é mais rápido (torna o processo judicial mais célere).	72,7%
O processo eletrônico é mais fácil de se trabalhar.	69,7%
O processo eletrônico é menos custoso.	58,6%
O processo eletrônico é mais transparente.	53,5%
O processo eletrônico melhorou a relação com o cliente.	26,3%
Diminui os custos do advogado. (*)	1%
Vantagem: menor custo com deslocamento para diligências e cópias. (*)	1%
Economia de tempo de um modo geral. (*)	1%
Desnecessidade de deslocamento aos fóruns de todo país. (*)	1%
O processo eletrônico otimizou a rotina de trabalho dos escritórios, dispensando a presença diária nos fóruns e tribunais para tarefas como carga dos autos, cópia de peças e protocolos presenciais. (*)	1%
Facilidade para gestão de documentos. (*)	1%
Atenua barreiras de acesso a outras comarcas, estados e Tribunais Superiores. (*)	1%
Maior agilidade e controle ao advogado. (*)	1%
Reduziu a interação com funcionários das varas. (*)	1%
Mais confiável, não há risco de “perderem” volumes e apensos. (*)	1%

(*) item adicionado por respondente

Nota: Questão com múltipla opção de resposta; 99 respondentes.

Fonte: Elaboração própria.

As desvantagens apontadas, por sua vez, seriam os problemas técnicos (45,5%), a dificuldade operacional dos servidores (14,1%). Vale registrar que a resposta negativa – de que o processo eletrônico só teria vantagens em relação ao físico – foi registrada em 34,4% dos respondentes, confirmando os dados da Tabela 2.

Tabela 3

Desvantagens do processo eletrônico, segundo opinião dos advogados respondentes

2. Em sua avaliação, quais são as desvantagens do processo eletrônico sobre o processo físico (responda, mesmo que não tenha trabalhado com um ou com outro)? [Marque todas as alternativas que se aplicarem]	
O processo eletrônico tem muitos problemas técnicos: o sistema “trava” toda hora, tem problemas para envio de alguns documentos, tem muitas limitações, etc.	45,5%
Nada. O processo eletrônico só tem vantagens com relação ao processo físico, ou as desvantagens são insignificantes com relação ao processo físico.	34,3%
Os membros do Judiciário (servidores, magistrados, etc.) têm muita dificuldade para lidar com o sistema eletrônico, atrasando e atrapalhando o andamento do processo.	14,1%
O processo eletrônico é mais difícil de usar, de entender, de acompanhar suas mudanças, etc.	13,1%
O processo eletrônico gera muito retrabalho.	6,1%
O processo eletrônico dificultou a relação com o cliente.	3%
Note que com o processo eletrônico servidores e juízes parece, ter menos eficiência ao analisar requerimentos, detalhes processuais, ... (*)	1%
As escolhas de arquitetura de TI escolhidas pelo Estado foram equivocadas. Olharam mais para o operador interno do que o usuário e adicionaram complexidades que não são necessárias. Fora isso, há uma restrição artificial no acesso à informação pelos usuários. (*)	1%
Acesso aos diferentes sistemas. (*)	1%
A ausência de um sistema padronizado com requisitos de acesso simplificados. (*)	1%
O sistema deveria ser mais simples e os movimentos processuais são confusos. (*)	1%
Tenho para mim que a atenção é menor quando a leitura é feita no computador. (*)	1%
Falta de transparência quanto aos andamentos e dificuldades em acessar servidores para resolver questões de tramitação. Existência de inteligência artificial é uma caixa preta. (*)	1%
A muita fragmentação quanto ao sistema utilizado pelos tribunais, mesmo entre mesma plataforma como o PJ. Cada modo que havendo variação no modo de protocolo, cadastramento, acesso ao sistema, pesquisa e algumas outras funcionalidades, gera um custo de transação de obtenção de informação e tempo para se aprender sobre o novo sistema, além de dar margem a possíveis equívocos que podem não ser identificados de imediato. (item adicionado por respondente).	1%
Existência de diversos sistemas em tribunais diferentes: Projudi, eSaj, etc. (*)	1%
Alguns sistemas dificultam a experiência do usuário (advogado), o que pode ser uma das razões para a resistência de alguns profissionais ao processo eletrônico. (*)	1%
A agilidade muitas vezes gera superficialidade na análise pelas serventias e juízes. (*)	1%
O processo eletrônico facilitou para que advogados mal intencionados protelem o processo com mais facilidade. (*)	1%

As decisões são bem repetitivas, devido à celeridade do processo pode ser mais difícil de mudar precedentes ou ter uma decisão com base nas particularidades dos casos. (*)	1%
---	----

Nota: Questão com múltipla opção de resposta; 99 respondentes. (*) Item adicionado por respondente.

Fonte: Elaboração própria.

A questão das mudanças no relacionamento com os clientes foi objeto de perguntas específicas do questionário. Indagados sobre as “vantagens do processo eletrônico em comparação ao processo físico (...para) o bem-estar do cliente”, os respondentes destacaram a *facilidade de acesso* (70,7%) e a *transparência* (62,6%), a *celeridade* (55,6%) e a *redução de custos* (48,5%). As desvantagens, indagadas em questão similar, resumiram-se basicamente à “*ansiedade e inquietação* do cliente com relação ao andamento do processo” (gn), por 53,5% dos respondentes.

Uma outra questão aberta aprofundava as respostas de desvantagens⁶ – no caso, da ansiedade e inquietação. Foram mencionados, por exemplo, a frequência do acesso pelo cliente às informações do processo e o trabalho de administração de sua ansiedade que o advogado precisa assumir: “Aumenta a frequência de contatos do cliente para fazer perguntas. Isto na prática representa maior custo para o advogado”; “O Cliente inseguro acessa o processo a toda hora. E demanda questões a todo o tempo, prejudicando o fluxo do trabalho. A questão é comportamental e não processual”; “Gera ansiedade e desespero desnecessário. Isso já ocorria com os andamentos. Mas, se agrava. Infelizmente, o cidadão comum não está preparado para ler um processo sem se desesperar”; “Tem acesso ao processo e nos consulta a cada andamento”.

PERCEPÇÕES DE MUDANÇAS NA DIMENSÃO RELACIONAL DA ADVOCACIA CONTENCIOSA JUDICIAL

A identificação de possíveis impactos da informatização dos tribunais sobre a advocacia pautou-se, além dos dados gerais sobre movimentação processual

⁶ “Caso tenha respondido que processo eletrônico dificultou a relação com o cliente, explique:”

acima ilustrados, por percepções de profissionais. Esse levantamento foi organizado em três dimensões: impactos da informatização dos tribunais na relação dos advogados com os tribunais, juízes e servidores; na sua relação com os clientes; e, por fim, sobre a gestão da própria atividade – estruturação de equipe, métodos de trabalho, infraestrutura necessária e custeio.

Esse levantamento foi feito em duas etapas: entrevistas com advogados selecionados com atuação em diferentes áreas e regiões do país e aplicação de questionário eletrônico para advogados e respectivos clientes. A primeira permitiu identificar os principais fatores que compõem a percepção dos advogados e serviu de subsídio para a etapa seguinte. Este item apresenta os resultados das entrevistas feitas com advogados e advogadas.

Vale lembrar que os relatos aqui registrados foram selecionados de maneira ilustrativa, como resultado dos trabalhos da presente pesquisa, não representando, necessariamente, a opinião da maioria da classe de advogados contenciosos no país. Mesmo assim, permitem uma visualização mais concreta de aspectos com probabilidade de estarem presentes na percepção geral. Isso porque, embora a categoria seja heterogênea, as práticas de advocacia contenciosa judicial e os sistemas eletrônicos implantados nos tribunais, foco das entrevistas e fontes de suas percepções, têm menor variância. Ou seja, embora não generalizáveis, são percepções que permitem começar a traçar a consciência geral da classe a respeito da informatização dos tribunais.

OS TRIBUNAIS LONGE – DISTANCIAMENTO DAS PESSOAS E DESAPARECIMENTO DO BALCÃO

As mais visíveis e imediatas mudanças causadas pelo processo eletrônico tendem a recair sobre a interação dos advogados com os juízes e servidores. Ainda assim, as respostas a essa categoria oscilaram entre a percepção de piora e a de não alteração do quadro, a despeito das mudanças estruturais.

Um dos advogados entrevistados, responsável por contencioso cível e comercial baseado no Rio Grande do Sul, sugere que a informatização, conquanto melhorado a tramitação dos processos, teria deteriorado a relação entre o advogado e os juízes de primeira instância, com quem sempre tiveram o contato

mais próximo. Ironicamente, ele afirma: “A gente até fala: é muito mais fácil falar com o ministro do STJ ou do STF do que com o juiz de primeira instância” (advogado, escritório de médio porte, Porto Alegre).

A redução da interação pessoal dos advogados com os juízes estende-se, naturalmente, aos servidores dos fóruns – escreventes, assistentes, assessores: “Eu vejo que a gente está tendo um afastamento de pessoas. Se antigamente eu poderia conversar um pouquinho melhor com assessores, ou estagiários etc. essa relação tende a se afastar” (advogado, escritório de médio porte, Porto Alegre).

Todavia, outros entrevistados, embora constatem cenários semelhantes, não imputam causa à informatização, mas à já conhecida indisposição de alguns profissionais em atender advogados, existente no processo físico e reproduzida com o eletrônico. Segundo um deles,

A relação dos advogados com o judiciário é boa ou ruim dependendo das características pessoais do juiz. Tem juiz que é intratável e ele vai ser intratável com ou sem tecnologia e tem juiz que é incrível com ou sem tecnologia. Não tem diferença nenhuma, isso depende do julgador, do magistrado. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

As mudanças na interação dos advogados com os servidores de cartório parecem variar conforme as características do sistema informatizado adotado. Isso fica evidente na comparação das falas de advogados de contencioso judicial com atuação em tribunais com sistemas distintos.

Um advogado entrevistado, sediado em uma capital, enxerga um “afastamento de pessoas” e reconhece que “Se antigamente eu poderia conversar um pouquinho melhor com assessores, ou estagiários, etc. essa relação tende a se afastar”. Já um outro advogado, sediado em outra capital – atendido, portanto, por outro sistema eletrônico –, reclama que “ainda é necessário ir ao fórum cobrar o andamento necessário, (...) para pedir que as medidas sejam tomadas”.

Cada um desses advogados opera em um sistema informatizado diferente, o que pode explicar a diferença de percepções. Tanto assim que, para o primeiro, o sistema do tribunal do seu estado “é excelente”, enquanto, para o segundo, “ficou pior”.

O fator invocado para justificar a necessidade de idas ao fórum não mudou com o processo eletrônico: a tentativa de angariar uma atenção especial ao caso. Como esclarece um dos entrevistados, embora o protocolamento de peças possa acontecer sem o advogado sair do escritório, o acompanhamento e a cobrança por providências ainda dependem do contato presencial:

A diminuição das idas ao fórum se dá justamente pela desnecessidade de fazer protocolo de processo etc. Isso a gente faz no escritório. Mas, para que a gente consiga que os processos tenham andamento, a gente precisa continuar indo ao fórum para solicitar na secretaria que os processos tenham andamento necessário. Porque senão, a gente faz o protocolo eletrônico e, às vezes, o processo entra na fila e para que o juiz dê esse despacho mandando via parte contrária, ou dê esse despacho para o perito, dê esse despacho... que ele não deveria fazer. O processo eletrônico deveria fazer isso automaticamente. Se não é feito automaticamente, a gente tem que continuar indo ao judiciário, continuar indo aos balcões, para pedir que as providências sejam tomadas. Quando a gente chega numa secretaria que tem, sei lá, 8 mil processos, como é que andam esses processos? Se não tiver alguém com diligência lá na secretaria, ele fica lá na pilha. Com o processo eletrônico, agora é a pilha eletrônica. (Advogado, escritório de médio porte, Belo Horizonte)

De todo modo, parte substancial dos entrevistados reconhecem que a perspectiva é de que a interação física com os servidores da Justiça se torne cada vez mais excepcional. Como sintetiza um deles, “[a]inda há como chegar na vara e ter atendimento, mas a tendência é que isso acabe”.

Além da possibilidade de que parte dos atos processuais seja realizada remotamente, a reorganização das unidades judiciárias (com as centrais especializadas em determinados serviços) reduzirá o contato direto do advogado com o cartório e vara em que tramitam seus processos.

O processo eletrônico provoca uma mudança radical no espaço da interação entre advogado e Judiciário. Os balcões dos fóruns, cenário tradicional dessa relação, são paulatinamente substituídos por centrais de atendimento remoto – que a LPE obriga os tribunais a estruturarem (art. 40). “Aquela barriga no balcão

não tem mais sentido, ir no cartório perguntar o que está acontecendo nos autos não existe mais” (advogado, escritório de médio porte, São Paulo). “Se eu estou criando um setor para atender e estou falando ‘olha esse é o canal de atendimento dos advogados’, a tendência é baixar um ato que diga ‘a partir de agora o atendimento é ali’” (advogado, escritório de médio porte, Porto Alegre). Ambos fenômenos – o distanciamento do advogado em relação ao juiz de primeira instância e a realocação da interação com os servidores para uma central de atendimento – também podem afetar a reprodução de desigualdades que acontecem pelo processo judicial e reorganizar o mercado de advocacia nas cidades do interior.

OS CLIENTES PERTO – CONTROLE E FRAGILIDADE DA RELAÇÃO ADVOGADO/CLIENTE

Embora menos evidente, as relações entre advogados e clientes foram substancialmente modificadas pelo processo eletrônico e os sistemas dos tribunais em ambos os casos. Os impactos são percebidos diferentemente segundo o porte e a estrutura da clientela. As maiores mudanças são observadas em clientes empresariais, mas clientes pessoas físicas também modificaram a interação com seus patronos.

O cerne das mudanças parece estar na facilidade com que clientes agora obtêm informações sobre seus processos, sem ou com menor auxílio dos advogados. Se por um lado isso aproxima e amplia a presença do cliente nos casos, também intensifica o controle sobre o trabalho dos advogados. Como explica um advogado:

Hoje, o cliente não precisa ficar dependendo só da informação do advogado, ele entra no e-SAJ e vê o processo dele. O cliente sabe a informação antes do que eu, ele bota um *push*. Isso é muito comum, por exemplo, uma empresa com um processo importante, ele bota no *push*. Recebeu a informação no *push* e ele manda na hora um e-mail para a gente dizendo “olha, saiu aqui no *push*, o que significa isso”. É uma realidade, você tem que aprender a lidar com isso. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

Uma consequência ilustrativa é a queda sensível nos casos de revelia nos processos judiciais devido, segundo ele, a antecipação da informação possibilitada pelo processo eletrônico. O relato do fluxo interno de acompanhamento das citações e preparação de defesa é esclarecedor.

Antigamente a coisa mais comum que tinha era a revelia nas grandes carteiros. Por exemplo, você pega aí uma grande rede varejista que tem loja no país inteiro e o cara que está lá na ponta recebe a citação e até mandar para o jurídico centralizado – o cara mandava pelo correio físico – demorava uma eternidade. Chegava aqui e aí até o correio interno mandar para a área responsável e a área responsável mandar isso para o escritório... Assim, o índice de revelia era brutal. Hoje em dia, isso não acontece mais, porque as empresas não esperam mais a citação na justiça. Ela tem um “BPO”, que monitora a distribuição no país inteiro e, na hora que bater a distribuição lá com o nome da empresa, isso já automaticamente (muito antes de sair a citação) identifica esse processo, verifica esse processo... Tudo de forma automática, isso já entra no BPO deles e já é direcionado – até, às vezes, por inteligência artificial – a qual tipo de matéria está se tratando e já vai para a esteira específica para determinado escritório mandar. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

As formas da comunicação entre advogado e cliente também se transformaram. Os tradicionais relatórios de informação sobre os processos, por exemplo, que sempre foram essenciais nessa comunicação, são substituídos por mecanismos mais diretos e imediatos. Houve relatos de, inclusive, o escritório prover a alimentação diária de informações diretamente nos sistemas dos clientes.

Alguns clientes corporativos de grande porte têm pedido hoje inclusive para você abastecer o dashboard deles. Então, chegando o resultado das demandas eles falam: “Olha, eu tenho um SAP aqui e eu quero que você, de alguma maneira, ou constrói um API e libera para nós dentro do nosso sistema ou bota alguém aí para preencher”. (Advogado, escritório de médio porte, Porto Alegre)

Se os tribunais estão mais distantes, os clientes ficaram (bem) mais próximos. Precisamente, à distância de uma mensagem instantânea por aplicativo de celular, usada sem cerimônia para solicitar informações sobre os processos. Prontidão e clareza nesse atendimento passaram a diferenciar os profissionais: “Antigamente, diziam que o que diferenciava um escritório do outro era o quão bonitinho estava o relatório, hoje, o cliente nem vê aquilo, dependendo do caso. Querem uma análise muito mais aprofundada” (advogado, escritório de médio porte, São Paulo).

As mudanças são evidentes sobretudo na clientela corporativa, que atua com serviços de consumo de massa e que, talvez por isso, são assíduos litigantes judiciais. Pelas suas próprias necessidades empresariais, esses clientes organizaram estruturas de monitoramento detalhado e imediato dos processos judiciais que os afetam. Da postura passiva de receber relatórios periódicos com os resultados dos processos, passaram a buscar eles próprios informações detalhadas do que acontece nos procedimentos. “O que eu tenho notado é que os clientes empresariais contratam, inclusive, serviços de leitura de diários, de *push* para estar monitorando” (advogado, escritório de médio porte, Porto Alegre).

A proximidade também aumentou, presumivelmente, a cobrança de resultados e o controle da remuneração. Porque o cliente toma conhecimento de detalhes sobre o serviço prestado, seu controle sobre a cobrança aumenta. Como explicam entrevistados com atuação em duas diferentes capitais:

O cliente busca o escritório para questionar por que está demorando, ou por que você fez uma manifestação assim ou assado, qual que é a sua estratégia... querem discutir estratégia, participar, né? A exigência do escritório é grande em relação a isso, ele acaba prestando muito mais contas. Antigamente, era comum que os escritórios deslizassem para baixo do tapete alguns erros. Hoje, perdeu um prazo? O cliente está sabendo, meu amigo. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

As prestações de contas incorporaram justificativas mais robustas e detalhadas. Informações até então genéricas e distantes do universo dos clientes, como as minúcias da burocracia judiciária, passaram a compor as negociações e cobranças de honorários.

O cliente acompanha com muito mais frequência, ele tem acesso às informações muito mais rapidamente. Ele não entende esse relato que eu acabei de fazer da demora de executar uma determinada tarefa, que é uma coisa que a gente tem que fazer internamente, o cliente, muitas vezes, não entende isso e até na negociação de preços, o cliente cria obstáculo e não aceita muito essa argumentação nossa. Então, aí, isso é ruim, nesse aspecto. Se eu precisar justificar as horas, quando é um contrato por horas que eu cobro por hora, quando eu fico 4 horas para distribuir um agravo e manda a conta para o cliente, o cliente não aceita. Ele fala “como assim você ficou 4 horas para resolver isso?”, e aí você não consegue nem cobrar dessa forma, você acaba cobrando um valor irrisório. (Advogado, escritório de médio porte, Belo Horizonte)

Essas mudanças afetam, como seria de se esperar, intensificam a concorrência e reconfiguram o mercado de advocacia de contencioso judicial. E, nesse ponto, esconde-se uma conclusão contraintuitiva e altamente relevante para a categoria.

Se, por um lado, a tecnologia permite o barateamento dos custos do serviço em grau extraordinário, por outro, nem sempre isso se reflete em aumento do faturamento dos advogados:

A gente consegue tocar muito mais processos, mas o que que acontece: o mercado também não é bobo, né? Então isso tem exprimido [sic] esse ganho, porque esse ganho que foi tendo, esse ganho de imagem... os clientes foram comendo. (...) As margens foram apertando demais. Quem não consegue um ganho por produtividade vai sendo empurrado para fora de mercado. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

A simplificação trazida pela informatização reduziu os custos, mas também aumentou a concorrência e eliminou muitos profissionais do mercado. Aqueles que não dispõem de ferramental apropriado enfrentam extraordinária dificuldade em oferecer serviços a preços competitivos.

Dentre as carteiras de volume, na verdade, o player que não tem a tecnologia embarcada está fora do mercado. Até porque o preço pago não remunera se

you don't have the technology. (...) And so you are pushing people out of the market who don't have [technology], who are acting in the market today. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

Segundo um entrevistado, há relatos de cobranças de menos de R\$ 20,00 (vinte reais) por processo – o que, ele compara, “não paga nem a ligação que você fez para o cara”:

Quando você fala de carteiras massificadas de baixo tíquete, é *commodity*. Há competição no preço. Às vezes a gente já sabe como é que o cara atua, por exemplo, têm lides que foram para empresas públicas, os caras chegam a fazer 20 reais o processo, por mês. Isso não paga nem a ligação que você faz para o cara. Então, como você consegue rodar uma carteira a R\$ 17, como a gente já ouviu falar?

O monitoramento de informações processuais diretamente pelos clientes empresariais pode ter transformado a atividade de advocacia de contencioso. Por um lado, simplificou e barateou o que era básico: acompanhamento de processos judiciais. Por outro, incrementou os serviços do advogado, como o municiamento do cliente com análises jurídicas para fins estratégico-negociais, e acrescentou-lhes novas rotinas burocráticas internas, como a de alimentar o sistema do cliente com informações sobre os litígios judiciais.

A relação com o cliente muda completamente, a informação está no sistema do cliente. O seu sistema pode funcionar como auxiliar etc. mas a informação roda dentro do sistema do cliente. (...) Você controla o processo pela plataforma dele, o seu sistema de controle processual é o dele. (...) Hoje, a maior parte das equipes trabalham muito mais operando sistemas do que advogando, eu não tenho um índice exato, mas eu acho que 70% do trabalho é operação de sistema. E mesmo assim você tem uma equipe que é um terço do que era antes. Peça pronta, rapidez das informações, tem uma série de razões. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

O mercado e a estrutura de escritórios correspondentes regionais, laboriosamente organizada nas últimas décadas, também se transformou com a informatização e o processo eletrônico, tornando menos necessária a contratação dos correspondentes:

O processo eletrônico ajudou na medida que não é mais preciso ter um correspondente no interior para ter acesso aos processos. Às vezes eu precisava ter acesso a um processo e eu precisava ter um correspondente, um contratado no interior para fazer uma cópia para mim. Isso gerava um custo que hoje eu não tenho mais. (Advogado, escritório de médio porte, Belo Horizonte)

Hoje existem inúmeras empresas que fazem essa ponte entre escritórios e correspondentes, surge uma nova economia da informatização. Dessa forma, praticamente todas as carteiras de processos são terceirizadas. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

Embora possa contar com as ferramentas tecnológicas mais avançadas do mercado, a advocacia de contencioso está atrelada aos sistemas eletrônicos disponibilizados pelos tribunais, principalmente a advocacia privada. Os órgãos públicos do sistema de justiça, como o Ministério Público, Defensorias Públicas e a advocacia pública, subordinam-se a esses sistemas, mas encontram meios de se articular a eles. A discussão sobre interoperabilidade entre os sistemas, por exemplo, tem estado limitada à articulação aos sistemas desses órgãos. Como esclarece um advogado entrevistado,

[O]s entes, por exemplo, do MP, da Procuradoria, pedindo: “eu quero que olhe a API para se comunicar com meu sistema”. A advocacia não tem uma API. Eu estou refém do portal de processo eletrônico em qualquer dos sistemas, seja no PJe, seja no eProc. O que o tribunal resolver largar para o advogado é o que ele vai poder usar. Eu não tenho a possibilidade de contratar um desenvolvedor, e eu quero um portal “assim, assim e assim” e você só liga via API e eu posso trabalhar como eu quiser. Eu não tenho essa possibilidade. (Advogado, escritório de médio porte, Porto Alegre)

UM OUTRO ESCRITÓRIO, UM OUTRO MERCADO – TRANSFORMAÇÕES NA ADVOCACIA DE CONTENCIOSO JUDICIAL

As mudanças que a informatização dos tribunais gera na relação dos advogados com juízes, servidores e os próprios clientes impõem alterações nas rotinas típicas da advocacia de contencioso judicial, reconfigurando o próprio perfil da profissão.

Os tipos e formas das atividades comumente desempenhadas pelo advogado de contencioso também se transformaram com a informatização dos tribunais. Além do peticionamento e o acompanhamento processual remotos, o processo eletrônico exigiu que os profissionais adotassem novas práticas para quase todas suas atividades: da produção e arquivamento de documentos, atendimento e comunicação ao cliente, entre outras.

Na percepção de alguns entrevistados, o ponto de inflexão dessas transformações não seria o arquivamento de documentos em meio eletrônico – previsto desde a Lei do Processo Eletrônico de 2006 –, mas a adoção da certificação digital e, assim, da assinatura eletrônica.

Como os processos são, essencialmente, um conjunto de registros de atos e fatos relevantes para a decisão dos litígios, a possibilidade de certificá-los eletronicamente ampliou exponencialmente o potencial já inaugurado pelo arquivamento em meio digital. Segundo sintetiza um advogado entrevistado, “esse certificado digital reinventou o profissional da advocacia” (advogado, escritório de médio porte, Porto Alegre).

O perfil dos profissionais e das equipes de escritórios de advocacia de contencioso judicial também se modificaram com a informatização. As necessidades profissionais, já insuficientemente atendidas pela formação exclusivamente jurídica, exigem novas competências e habilidades, inclusive na operacionalização do aparato tecnológico disponível.

O fenômeno impõe uma clivagem etária na composição da categoria profissional. Advogados com cerca de vinte anos de profissão, em tese no ponto alto de suas carreiras, precisam se reinventar para acompanhar o novo perfil do contencioso judicial. Escritórios podem resolver isso contratando profissionais para auxiliá-los com as novas tecnologias, geralmente advogados mais jovens. Na

impossibilidade desse recurso, advogados tentam se renovar ou têm dificuldades de se manter no mercado.

No meu escritório tem vários colegas mais velhos, na faixa de 60 anos para cima, esses, a gente costuma brincar, que o sistema de processo eletrônico vai servir para aposentar os velhos, porque, simplesmente, não dão conta de fazer nada. Ficam totalmente perdidos e aí eles precisam de ter um estagiário ou um advogado júnior auxiliando a fazer isso. Nesse aspecto foi pior ainda, porque aí tarefas que, antigamente, as pessoas não precisavam de auxílio elas passaram a precisar. (Advogado, escritório de médio porte, Belo Horizonte)

A ampliação das equipes dos escritórios é, contudo, uma opção arriscada porque, por outro lado, a tecnologia reduziu as margens de lucro, aumentou a concorrência e enxugou, em vez de aumentar, as estruturas de recursos humanos. Nesse cenário, as contratações que um escritório faz são divididas entre corpo jurídico e corpo de tecnologia da informação.

Consegue-se tocar mais processos, mas o mercado foi assimilando isso. Cobrava-se mais do que se cobra hoje, justamente por precisar de menos meios para alcançar o mesmo resultado. Subentende-se que com a informatização, cresce a concorrência. A consequência disso é uma menor necessidade de equipes trabalhando e quem não conseguir ganho de produtividade vai sendo empurrado para fora do mercado. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

O distanciamento do juiz de primeira instância, registrado no item acima, também tem condições de reorganizar os mercados de advocacia, sobretudo entre advogados que atuam em diferentes localidades. A menor frequência de idas dos advogados de contencioso aos fóruns é, em tese, mais sentida pelos advogados locais do que pelos que atuam juntos aos tribunais. O processo eletrônico parece afetar o acesso ao juiz de primeira instância, principalmente. A massa de advogados locais parece ter perdido contato com o Judiciário, em maior medida do que a elite de advogados que atua junto aos tribunais. É o que se pode induzir por relatos como esse:

Eu tenho que ter condições de falar do processo, se eu consigo fazer isso em tribunais superiores, eu tenho que conseguir fazer isso no primeiro grau. Até porque a gente sabe que não é todo jurisdicionado que tem condições de levar a sua ação para tribunal superior. Então eu tenho que ter uma qualidade jurídica desde o início do processo, eu não posso deixar essa qualidade para a uma instância superior. (Advogado, escritório de médio porte, Porto Alegre)

A redução dos atendimentos de balcão dos cartórios também pode vir a prejudicar os advogados locais em maior grau do que os advogados “de fora”. Com o esmorecimento da dimensão relacional que marcava a interação entre o advogado e a burocracia judiciária, desaparece um componente de peso dos serviços oferecidos pelos advogados locais: “Antigamente, isso acabava privilegiando o advogado que estava todo dia lá, em detrimento ao advogado, por exemplo, que era de interior e tinha processo aqui, ou que conhecia menos a pessoa do cartório” (advogado, escritório de médio porte, São Paulo).

O fenômeno pode ocasionar uma reorganização inédita no mercado de advocacia ao permitir que bancas de advocacia maiores, sediadas na capital, prestem serviço diretamente nas cidades do interior, em vez de contratar advogados locais para representá-la, como sempre aconteceu. Como exemplifica um entrevistado:

Você vai em cidades pequenas, em que tem ali um número x de advogados, o mercado está equilibrado. Mas, com o processo eletrônico, por exemplo, nada impede que uma grande banca que tá sediada em Porto Alegre abra uma filial lá naquela localidade a 500 km de Porto Alegre, porque eu preciso de alguém para atender e eu posso fazer todo o processamento dessa ação todo por aqui. Então, eu perco a territorialidade. Esse é outro ponto que vai impactar na economia dos advogados, dos escritórios. (Advogado, escritório de médio porte, Porto Alegre)

Do ponto de vista da relação com os clientes, a informatização parece contribuir com o ressurgimento de um fenômeno que parece ser cíclico: a internalização da assistência jurídica pelos clientes corporativos. Com acesso direto

às informações dos processos, as empresas optam por ampliar os seus departamentos jurídicos e reduzir o custeio com escritórios externos, com evidentes ganhos de sinergia e controle.

Na percepção de um advogado entrevistado, cuja clientela é formada basicamente por empresas de prestação de serviços em massa:

Tem um movimento de ameaça muito forte aos escritórios, um movimento que a gente já identificou há alguns anos, começa a se concretizar um movimento de internalização jurídica. Como o controle voltou a ser da empresa e o principal é a tecnologia, você começa a trazer de volta para dentro. A gestão da carteira virou uma coisa de administração. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

Esse fenômeno parece mais amplo. A informatização permite ao cliente acesso direto à informação sobre o seu processo e, particularmente ao cliente corporativo, possibilita transferir ao advogado a tarefa de alimentar o seu próprio sistema de dados, ao passo que amplia seu departamento jurídico interno. Tudo isso lhe permite maior controle sobre o seu passivo judicial e sobre a atividade do advogado. Mas não só. Confere-lhe um poder de barganha inédito: com todo o acervo relativo a seus casos e departamentos jurídicos inteirados, a substituição de advogados ou escritórios por outros é simples. Na analogia de entrevistado, basta “virar a chave”:

As empresas trouxeram, para dentro, a responsabilidade por ter as ferramentas, de ter o controle do dado. Por quê? Porque se você não tem o controle do dado, enquanto empresa, você fica amarrado no escritório. Ele não busca a informação direto, ele força o escritório a alimentar o sistema dele. (...) Por quê? “Ah, eu não gostei mais de você, eu estou tendo um problema com você?”. Eu impeço o seu acesso ao meu sistema e contrato outro para substituir você. Pronto, acabou. Eu mudo de escritório no dia seguinte. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

Um outro interessante fenômeno observado nas entrevistas é o que os próprios entrevistados chamaram de “uberização da advocacia”. Diante das possibilidades de atuação remota que as novas tecnologias oferecem, somado à pressão por redução dos custos, observa-se dois movimentos opostos e complementares: a redução das estruturas físicas dos escritórios e, ainda assim, a ampliação de sua base de apoio e de atuação.

Existe uma tendência fortíssima de quarteirização dentro dos escritórios, como a tecnologia permite uma comunicação super rápida, você não precisa ter mais uma equipe alocada interna. É quase uma “Uberização” da advocacia: você recebe uma demanda aqui e mando para um advogado que não é meu advogado, eu pago ele por demanda. É como se fosse um Uber: ele aceita a demanda ou não. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

O cenário que daí resulta é o de escritórios com reduzida base física e humana – às vezes, um único advogado em sua residência –, mas altamente tecnológicos, que terceiriza os serviços de contencioso judicial a uma rede de prestadores de serviços informais – os advogados “Uber”: profissionais que recebem um valor baixo para praticar atos pontuais dos processos.

A ilustração mais representativa parece ser a participação em audiências. Diante da necessidade de grandes e constantes deslocamentos para cumprir obrigatoriedade legal de comparecimento nas audiências, os escritórios (ou departamentos jurídicos internos) terceirizam esse serviço a advogados locais. Isso sempre aconteceu, mas com o processo eletrônico a contratação e a prestação do serviço ficaram muito mais simples, sem qualquer contato entre o responsável pelo processo e o advogado que faz a audiência. Não há sequer um contato entre eles para informações e orientações; o sistema de acompanhamento de processos (que é da empresa cliente) faz toda essa intermediação.

A audiência é o Uber da advocacia. Ninguém faz audiência com advogado interno. Os preços de audiência também derrubaram; e como é que você faz a audiência? Tudo via sistema, não tem nem troca de e-mail: você se comunica com o audiencista... Por exemplo, no nosso caso, a gente tem um

sistema de informações internas que ele acessa no celular. Eu não preciso mandar peça de processo, o processo é virtual, ele acessa pelo e-SAJ, ou qualquer outro sistema que ele quiser fazer. A gente manda peças de processos que a gente fez, manda em PDF, acabou. (Advogado, escritório de médio porte, São Paulo)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo pretendeu oferecer uma sistematização de indicadores de percepções de advogados e advogadas sobre como a informatização dos tribunais e da sua própria atividade pode afetar os rumos da advocacia de contencioso judicial.

Buscava-se, como anunciado, levantar elementos para ensaiar respostas aos seguintes questionamentos: como as percepções e as práticas dos diversos atores do sistema de justiça são afetadas pela informatização dos tribunais? Quais seus impactos sobre as atividades de administração de justiça e, particularmente, aquelas desempenhadas pela advocacia? Que mudanças se pode esperar para a advocacia de contencioso judicial em decorrência da transição do sistema de justiça e, portanto, do relacionamento jurídico que são os processos judiciais para os ambientes virtuais?

As análises normativa e empírica apresentadas sugerem alguns tópicos conclusivos, carentes, todavia, de confirmação em cenários mais amplos e amostras mais representativas.

As práticas que tradicionalmente caracterizam a advocacia de contencioso judicial modificaram-se sensivelmente com a introdução do processo eletrônico, em 2006, e consolidação da informatização dos tribunais, recente.

Por mais que o ritmo e os tipos de informatização dos escritórios (médios e grandes) e dos fóruns sejam bem diferentes, a generalização dos sistemas informatizados pelos tribunais afetou toda a advocacia e os advogados. Para ilustrar, as atividades de peticionamento, acompanhamento de processos e, nos últimos anos, de realização de audiências – que, juntas, compõem parte substancial

do cotidiano da advocacia de contencioso judicial – passaram a ser realizadas virtualmente, via plataformas eletrônicas.

De modo geral, advogados e advogadas questionados pela pesquisa parecem perceber vantagens decorrentes das mudanças, sobretudo em termos de tempo de tramitação (não confirmada pelos números gerais), facilidade de manuseio, custo de operação e transparência. Percebem, todavia, aspectos carentes de maior detalhamento, como os entraves técnicos que intensificam os trâmites burocráticos e a “aproximação” do cliente, comentada logo adiante.

Difícil dimensionar a amplitude das mudanças, menos ainda concluir que chegaram a transformar a natureza dessa atividade, impondo uma redefinição conceitual. Mesmo assim, constatou-se que as mudanças nas rotinas diárias afetaram aspectos estruturais típicos, sobretudo as suas dimensões relacionais a interação com o tribunal e os servidores, as bases de relacionamento com os clientes e a organização do próprio trabalho.

Uma das mudanças mais sensíveis, cujos impactos estão longe de serem dimensionados, é a migração do atendimento presencial dos advogados para as plataformas virtuais. O esvaziamento dos balcões dos cartórios tende a provocar mudanças que vão muito além do cotidiano de estagiários, advogados e escreventes. Toda a dinâmica relacional que era ali praticada (Alves da Silva & Schritzmeyer, 2009; Gomes, 2017) e que constitui, desde há muito, componente essencial da advocacia de contencioso e, para muitos, da própria jurisdição (Alves da Silva, 2007), fica prejudicada ou é deslocada a outros espaços ainda desconhecidos.

Outro conjunto de mudanças aparece na outra ponta, na relação com os contratantes. Clientes podem agora acompanhar seus processos junto aos sistemas dos tribunais, não raro pelo próprio celular, sem precisar que os advogados lhes comuniquem recentes andamentos. Isso afeta sensivelmente toda a dinâmica de atendimento, interação, prestação de contas, cobrança e concorrência no mercado de advocacia de contencioso.

Dentro dos escritórios, por seu turno, os métodos de trabalho, a montagem de equipes, e os investimentos em estrutura também se alteram, inclusive para acompanhar os novos custos e padrões de concorrência. Se para alguns advogados, a informatização pode resultar na concepção de novos produtos e

serviços, para outros pode significar a precarização quando não simplesmente o abandono antecipado da profissão.

Desse quadro, é presumível supor que o processo eletrônico e a informatização dos tribunais parecem produzir transformações na atividade da advocacia de contencioso judicial que vão muito além de mudanças em rotinas diárias e redução de custos de operação de tribunais e escritórios – pontos usualmente explorados no debate que temos feito a respeito. É muito provável, a contar pelas percepções levantadas pelo estudo, que terão afinal redesenhado o próprio perfil do profissional padrão desse tipo de advocacia, dos escritórios e do mercado jurídico.

O dimensionamento e análise de aspectos dessas mudanças merecem uma agenda de pesquisa própria, especialmente mas não apenas no campo do profissões jurídicas, e espaço prioritário na pauta de debates sobre políticas públicas de informatização e acesso à justiça no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Alves da Silva, P. E. (2007). *Análise de gestão e funcionamento dos cartórios judiciais*. Brasília: Ministério da Justiça.
- Alves da Silva, P. E., & Schritzmeyer, A. L. P. (2008). Uma etnografia dos cartórios judiciais. Estudo de caso em cartórios judiciais do Estado de São Paulo. *Cadernos Direito GV*, 5(4),
- Conselho Nacional de Justiça. (2021). *Justiça em Números 2021* (relatório de pesquisa). Brasília: Conselho Nacional de Justiça.
- Ferreira, F. & Galf, R. (2021, 6 de maio). Datafolha: Pesquisa inédita revela perfil econômico e de atuação da advocacia do país. *Folha de S. Paulo*. <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2021/05/datafolha-pesquisa-inedita-revela-perfil-economico-e-de-atuacao-da-advocacia-do-pais.shtml>
- Geraldo, P. H. B. (2013). A audiência judicial em ação: Uma etnografia das interações entre juristas e jurisdicionados na França. *Revista Direito GV*, 9(2), 635-658.

- Gomes, J. D. G. (2017). *Cartórios judiciais e o acesso à justiça: Tensões e disputas* [Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade de São Paulo].
- Klumb, R., & Hoffmann, M.G. (2016). Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: O caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(69), 84-100.
- Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Presidência da República.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Nova York: Russell Sage Foundation.
- Lopes, J. R. L. (2005, 20 de dezembro). Reformar cartórios para reformar a Justiça. *Folha de São Paulo*, p. 3.
- Medeiros, B. et al. (2015). *Desburocratização dos cartórios judiciais: Análise dos juizados especiais do tribunal de justiça de são Paulo*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Moraes, T. M. S. (2021). Inovação no Judiciário, um paradoxo? Inovação e desempenho em organizações de justiça. In ENAJUS (Org.), *Encontro Nacional de Administração da Justiça (ENAJUS)*, Lisboa, Portugal. <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-20/2-inovacao-no-judiciario-um-paradoxo.pdf>
- Ordem dos Advogados do Brasil. (n.d.). Institucional/ Quadro da advocacia. Recuperado em 22 de novembro de 2021, de <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>
- Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Conselho Nacional de Justiça.
- Resolução nº 67, de 3 de março de 2009. Aprova o Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. Conselho Nacional de Justiça.

Paulo Eduardo Alves da Silva: Professor Associado junto à Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da USP (FDRP/USP). Mestre, Doutor e Livre-Docente em Direito

pela USP. Pesquisador visitante junto ao Global Legal Studies Institute, na Universidade de Wisconsin/Madison, o Center for Studies of Law and Society, na Universidade da Califórnia/Berkeley e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Membro fundador da Rede de Estudos Empíricos em Direito (REED).

Luciana Yeung: Professora Associada I e membro do Núcleo de Economia do Direito do Insper. Mestre em Economia pela University of Wisconsin, Madison (EUA), Doutora em Economia pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV). Fundadora e Ex-Presidente da Associação Brasileira de Direito e Economia, Diretora da Associação Latinoamericana e Ibérica de Direito e Economia.

Data de submissão: 29/11/2021.

Data de aprovação: 11/01/2023.