

Boletim

☐ Direito Agrário Familiar:
garantias e proteção

👁️ Economia Comportamental
e seus aspectos jurídicos

🔗 O futuro da Advocacia

👪 Constelação Familiar
aplicada ao Direito



Advocacia e as novas perspectivas para o futuro

Para o Futurismo, a Advocacia não será apenas digital, será mais inteligente, colaborativa e centrada no ser humano.

O conceito de Advocacia Futurista representa a evolução natural da prática jurídica diante das transformações tecnológicas, sociais e econômicas do século XXI, além da incorporação do uso estratégico de ferramentas digitais – como inteligência artificial (IA), análise de dados, automação e plataformas colaborativas – para aumentar a eficiência, aprimorar a tomada de decisões e oferecer serviços jurídicos mais ágeis, acessíveis e personalizados.

Trata-se não apenas de uma Advocacia voltada a resolver conflitos, mas também a antecipá-los por meio de abordagens preventivas e orientadas por dados, perspectivas e estudos.

Além da tecnologia, a Advocacia, sob a ótica futurista, também exige novas competências humanas, como pensamento crítico, capacidade interdisciplinar, ética digital, comunicação avançada e sensibilidade às mudanças culturais. Nesse contexto, profissionais do Direito deixam de atuar apenas com a tecnicidade e passam a ser estrategistas, capazes de criar soluções inovadoras e adaptadas a um mundo hiperconectado.

Para tratar sobre o tema, convidamos Ana Bavon e Ricardo Freitas Silveira para aprofundarem seus conhecimentos e compartilhar dicas práticas sobre o futuro da Advocacia.



Foto: Divulgação

ANA BAVON

Advogada. Estrategista de Governança Social, Impacto Corporativo e Responsabilidade Institucional. Autora de Por Organizações Radicalmente Humanas (Jandaíra, 2025). Professora de ESG. Colunista da Fast Company Brasil, ex-Forbes e Estadão, é também presença frequente em veículos como Exame e TV Cultura. Foi palestrante TEDx e já integrou a delegação do Brasil no Fórum Mundial de Empresas e Direitos Humanos da ONU em Genebra. Atua como conselheira do Movimento Elas Lideram e do Comitê de Auditoria do Pacto Global da ONU. Fundou a B4People, consultoria pioneira em Direitos Humanos.



Foto: Divulgação

RICARDO FREITAS SILVEIRA

Atuação na área jurídico-empresarial com ênfase em inovação, tecnologia, prevenção e solução de disputas. Gestão de projetos de implantação de inteligência artificial e de adequação à LGPD. Projetos de desjudicialização em demandas pré-processuais e processuais. Estruturação de programas de estratégia relacionados aos critérios ESG. Professor em cursos de pós-graduação em Gestão Jurídica, Inteligência Artificial e Governança de Algoritmos e Proteção de Dados Pessoais. Doutor em Direito Constitucional e Mestre em Direito, Justiça e Desenvolvimento pelo IDP. Especialista em Negócios Sustentáveis pela Cambridge University.

Quais são as três maiores incertezas ou tendências emergentes que, na sua opinião, têm o potencial de redefinir fundamentalmente a prática do Direito na próxima década?

ANA BAVON: A primeira grande incerteza é **a regulação ética da IA**. A IA já está redesenhando a prática jurídica, da automação de tarefas repetitivas à análise preditiva de decisões, mas ainda não temos parâmetros sólidos para definir onde termina a eficiência e começa a violação de direitos. O desafio é estabelecer **limites éticos e jurídicos** para o uso de tecnologias que aprendem e decidem, evitando que o Direito se torne refém de sistemas opacos, enviesados e não auditáveis. A segunda é **a redefinição do valor do trabalho jurídico**. Com o avanço da automação, o diferencial competitivo deixará de estar na execução técnica e passará a residir na **capacidade de interpretação crítica, no julgamento ético e na atuação estratégica**.

O Direito voltará, paradoxalmente, ao seu fundamento humanista, porque tudo o que pode ser automatizado será, e o que restará será a inteligência ética, emocional e institucional.

A terceira é **a transformação da confiança como ativo central da Advocacia**. Em um mundo em que dados, algoritmos e plataformas medeiam relações humanas, a confiança se tornará o principal capital simbólico do profissional do Direito. Isso exigirá **transparência, responsabilidade e integridade institucional**, tanto nas relações com clientes quanto no uso de ferramentas tecnológicas.

RICARDO FREITAS SILVEIRA: Inicialmente, destacaria a tendência irreversível de crescimento do emprego da IA generativa, cada dia mais presente nos escritórios de Advocacia para auxiliar os profissionais a preparar documentos jurídicos, automatizar tarefas, fazer análises preditivas para saber como determinado Magistrado julga, entre outras ações, de forma mais rápida e eficiente, ajudando a alcançar resultados positivos.

Outro ponto importante é auxiliar na interação com os clientes por meio de assistentes jurídicos, traçando um novo patamar de comunicação. A IA consegue identificar padrões de comportamento e preferências, permitindo que o escritório ofereça uma comunicação mais personalizada e assertiva. Isso gera confiança e fortalece a relação com o cliente, que percebe um atendimento rápido e adaptado às suas necessidades. Desenvolvemos vários APPs que têm ajudado na comunicação com o cliente e que substituíram a lenta comunicação por e-mail.

Destacaria, ainda, a gestão da Advocacia de volume, que envolve milhares de processos, prazos e informações simultâneas. Nessa sistemática, a tecnologia se torna uma aliada indispensável para garantir organização e qualidade no atendimento. Os sistemas de IA elaboram petições-padrão, gestão de prazos e acompanhamento processual, de forma rápida e segura, sob supervisão humana. Além disso, plataformas de gestão jurídica centralizam informações, facilitando o controle de prazos e documentos, o que reduz riscos de erros e retrabalho – fatores que costumam gerar despesas adicionais. Por último, o emprego da IA vem possibilitando a criação de novas demandas jurídicas, que denomino de contencioso algorítmico, ou seja, aquele em que há discussão sobre a utilização da IA, abrindo um verdadeiro universo de possibilidades, que se inicia com direitos autorais e passa por viés algorítmico, transparência algorítmica, entre outros temas.

Qual é o maior risco para um escritório de Advocacia que não se prepara para as futuras transformações tecnológicas e sociais? Por outro lado, qual é a maior oportunidade para quem consegue antecipar esses cenários?

ANA BAVON: O maior risco é a **obsolescência institucional disfarçada de tradição**. Escritórios que ignoram as mudanças tecnológicas e sociais estarão, na prática, abdicando de sua relevância. Não se trata apenas de perder eficiência, trata-se de perder **legitimidade social**. A Advocacia que não compreende a tecnologia como parte da governança perde a capacidade de proteger direitos em um mundo digitalizado.

Por outro lado, a maior oportunidade está em **reconstruir o papel do Advogado como curador de sentido e guardião da ética nas decisões automatizadas**. Escritórios que se antecipam, adotando práticas de compliance algorítmico, auditoria de dados e governança de IA, poderão liderar a transição do Direito para a era digital com autoridade técnica e moral. A inovação jurídica, quando combinada à responsabilidade institucional, é o novo diferencial competitivo.

RICARDO FREITAS SILVEIRA: É fundamental ter uma gestão de governança jurídica efetiva, que garanta boas práticas e faça o enfrentamento dos riscos, garantindo a segurança da informação, confidencialidade dos dados dos clientes, uma cultura ética e de conformidade com as normas legais, especialmente a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o Marco Civil da Internet e o Marco Legal da IA, para evitar sanções



ou comprometer a reputação do escritório. Os riscos são concretos, note que a American Bar Association relatou que 30% dos escritórios norte-americanos já registraram violação de dados.

As oportunidades são muitas. Soluções de tecnologias de IA permitem encontrar soluções ideais para o problema (dor) de cada cliente. A antecipação tecnológica abre espaço para **novos modelos de negócio**, leva o escritório a um novo patamar de diferenciação e eficiência diante dos concorrentes. Como consultoria preventiva baseada em análise preditiva, gestão de riscos digitais e compliance automatizado. Esses serviços agregam valor e criam fontes adicionais de receita, posicionando o escritório como inovador e preparado para os desafios da transformação digital.

Certamente, toda mudança traz resistência; por isso, a introdução dos sistemas de tecnologias de IA em bancas de Advocacia não foge à regra e encontra aqui e ali uma resistência porque vai alterar a rotina de trabalho já estabelecida. Mas o escritório que ficar à margem do uso de sistemas de tecnologia perderá competitividade e, conseqüentemente, clientes, independentemente do porte das bancas. Muitos resistem porque entendem que a adaptação à tecnologia demandará do escritório muito tempo, além de um custo alto com essas tecnologias.

No entanto, não há como os Advogados adiarem ainda mais ou se negarem a incorporar as tecnologias em suas práticas; a cada ano isso será um limitador. Contudo, promover a transição para a tecnologia é fundamental e isso pode ser feito com menor resistência se for realizado um trabalho de comunicação para quebrar as resistências. Detalhar as vantagens pode ajudar a vencer a resistência que assume diversas formas, quebrando a expectativa, que pode ser negativa.

Pensando na Jovem Advocacia que está entrando no mercado, que conselho estratégico você daria para que se prepare para o futuro incerto da profissão? E pensando na Advocacia Sênior, quais são as perspectivas?

ANA BAVON: Para a Jovem Advocacia, o maior conselho é **cultivar pensamento sistêmico e senso ético ampliado**. O futuro exigirá profissionais capazes de ler o impacto jurídico das tecnologias emergentes, compreender as dinâmicas sociais que moldam o Direito e atuar com visão interdisciplinar. Dominar ferramentas tecnológicas será importante, mas compreender seus limites éticos será essencial.

Já para a Advocacia Sênior, o desafio é **transitar da autoridade técnica para a liderança ética**.

A experiência acumulada deve ser traduzida em mentorias, diretrizes e estruturas de governança que preparem o campo jurídico para o futuro. A maturidade profissional será medida pela capacidade de garantir que a tecnologia **sirva à justiça, e não o contrário**.

RICARDO FREITAS SILVEIRA: Um dado do relatório da Deloitte informa que 100 mil empregos no setor jurídico serão automatizados até 2036; por isso, acadêmicos de Direito precisam estar preparados para os desafios da tecnologia e seu apoio ao exercício da Advocacia. A disrupção digital está aí, começou com a informatização do primeiro processo e não parou mais. Se hoje as horas faturáveis estão acabando, surgem muitas outras atividades mais interessantes e estratégicas no setor jurídico que proporcionam uma nova experiência ao Advogado e ao cliente.

O que pode ajudar um bacharel, ainda sem experiência, a se destacar no mercado de trabalho tão competitivo como o Direito? Além de ter uma boa formação jurídica, é fundamental ter conhecimento em tecnologia e como ela pode ser aplicada à profissão. Não se trata apenas de conhecimento intelectual, o estudante deve ser capaz de colocar a mão na massa e propor soluções tecnológicas.

Para os Advogados Seniores, entendo como fundamental abrir-se ao novo, compreender e dominar recursos tecnológicos. Isso deixou de ser uma opção, tornou-se uma necessidade. Plataformas de gestão de processos, de pesquisa jurisprudencial são exemplos de soluções que otimizam tarefas, aumentam a produtividade e reduzem erros. Além disso, a familiaridade com conceitos tecnológicos e seu emprego serão cada vez mais fundamentais. Outro ponto relevante é a capacidade de interpretar dados e utilizar ferramentas de IA para análise preditiva, algo que já influencia decisões estratégicas em grandes escritórios. Profissionais que dominam essas tecnologias conseguem ser mais atrativos para o mercado jurídico e conseguem conquistar seu lugar.



Estudos de Futuro e a importância para o mercado e a sociedade

Preparando-se para mudanças e crises, o Futurismo se transforma no planejamento estratégico identificando oportunidades.



LALA DEHEINZELIN

Assessora e Palestrante. Atuou em quatro continentes e em todos os setores da sociedade: governos locais e nacionais; instituições multilaterais; ONGs e startups; corporações e instituições. Futurista desde 1995, umas das 3 Top da América Central e Latina, é pioneira em Economia Criativa e Colaborativa. Autora dos livros Novas Economias Viabilizando Futuros Desejáveis (finalista Prêmio Jabuti) e Desejável Mundo Novo, entre outros. Lidera e coordena o Movimento Crie Futuros, case de inovação em reuniões voltadas à investigação do futuro nos Estados Unidos, México, Espanha, China, Japão, Bolívia, Chile, Colômbia e Argentina. Criadora da Fluxonomia 4D, ferramenta de gestão estratégica que combina estudos de futuro e novas economias.

O Futurismo possibilita que governos e empresas se preparem para mudanças e crises. Ao examinar as tendências sociais, tecnológicas, econômicas e políticas, é viável reconhecer riscos e oportunidades antes de se materializarem. Isso é fundamental para o planejamento estratégico, tanto para prevenir a obsolescência de um produto quanto para se adaptar a novas regulamentações ou minimizar os efeitos de uma crise.

Considerada uma ferramenta eficaz para a inovação no mercado, ela auxilia na identificação de novas demandas de consumo e no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. No contexto social, esse campo é essencial para a criação de futuros mais equitativos e resilientes.

Convidamos a Futurista Lala Deheinzelin para compartilhar com o *Boletim AASP* os conceitos e a aplicação do Futurismo.

Qual é o equívoco mais comum das pessoas sobre Futurismo?

O maior equívoco que as pessoas têm em relação ao Futurismo é, antes de mais nada, o desconhecimento. Poucos conhecem esse campo de conhecimento, que deveria estar presente em todas as áreas de atuação. Toda tomada de decisão deveria ser feita com lentes de futurista.

Outro equívoco é ter uma postura reativa, dizendo apenas o que não desejamos para o futuro. O que precisamos é uma postura criativa e proativa, sendo capazes de dizer o que queremos, com a devida descrição para que futuros criados possam se tornar realidade.

Qual é o maior desafio ético que o Futurismo enfrenta nos dias atuais?

Pergunta muito interessante, principalmente vinda de uma Associação de Advogados, pois, provavelmente, o conceito ainda não consta do nosso Direito, nossa legislação. Temos direito à propriedade, direito à integridade física, mas não há ainda leis que garantam

o direito ao futuro. Exemplo são as discussões sobre sustentabilidade, que, por ainda não estar legislada, acaba por ser uma escolha opcional.

À medida que existem grandes mudanças sociais e políticas, como as que estamos vivendo, são necessários avanços concomitantes no Direito. Porque todas as mudanças, principalmente as tecnológicas, estão provocando uma aceleração do futuro e uma ampliação da escala de impacto de todas as coisas. Tudo isso está acontecendo sem a necessária regulamentação. Então, regulamentar o direito ao futuro seria fundamental.

Qual setor é o mais resistente a adotar uma mentalidade de longo prazo, e como você sugere superar essa resistência?

O setor mais resistente a uma mentalidade de longo prazo é o setor político. O ideal para superação dessa resistência é ter métricas adequadas. Métricas tanto de avaliação dos próprios candidatos quanto dos seus projetos. Não é possível ter candidatos sem a necessária competência e experiência técnica, e sem projetos maduros e pré-avaliados por especialistas.

O que vi, nos anos em que trabalhei na China, era um governo altamente técnico e transparente, que inclusive assumia compromissos públicos. Participei de uma cerimônia chamada "Assinatura e Conferência" em que cada projeto (no caso, desenvolvimento da Economia Criativa em Beijing) era publicamente comunicado, com



clareza sobre a finalidade do projeto, o prazo de execução, o orçamento e o responsável, e verificado no ano seguinte se foi feito ou não. Caso o projeto não seja finalizado, o candidato imediatamente é retirado do cargo. Necessitamos de novos modelos de governo nos quais a qualidade e a continuidade sejam garantidos: existe um plano e, se nos primeiros seis meses não foi cumprido, o candidato já é substituído.

E como o Futurismo pode ser aplicado para promover a inclusão e a equidade social?

Um dado interessante é que em alguns países, como a Finlândia, já há 30 anos as decisões mais estratégicas de governo devem ser tomadas consultando futuristas e especialistas. Isso é algo que deveríamos adotar também. Agora, em relação a como promover inclusão e equidade social, o primeiro passo é a difusão do Futurismo como estudo, como um tema desde a escola. Falamos que é um letramento em futuro; não é possível ser analfabeto em futuro, pois isso seria como dirigir um carro olhando só pelo espelho retrovisor, olhando só para o passado.

Todos nós precisamos compreender as forças que estão moldando o futuro para poder fazer melhores escolhas. E como fazer melhores escolhas? É essencial que elas sejam sistêmicas, incluam todos os aspectos da sociedade, o cultural, o ambiental, o social e o financeiro.

A visão sistêmica é aquela capaz de promover inclusão e equidade, principalmente se, com esse letramento citado no início, a população conseguir também criar futuro pessoal, dos seus bairros, dos seus territórios, e compartilhar a visão, porque uma visão compartilhada de futuro é o que proporciona maior capacidade de ação conjunta com a união da sociedade, do Poder Público, trabalhando de forma consertada, com coordenação.

Estudos de Futuro já são realidade

O Futurismo, ou Estudos de Futuro, é um campo do conhecimento que emprega métodos sistemáticos e multidisciplinares para analisar e antecipar possíveis cenários futuros e tendências de longo prazo. Longe de ser uma prática de adivinhação, ele se baseia na projeção de dados atuais, na identificação de padrões de mudança e na compreensão de como esses vetores podem se cruzar e influenciar o amanhã. O objetivo principal é auxiliar na tomada de decisões estratégicas no presente, preparando escritórios, organizações e sociedades para incertezas e oportunidades.

De acordo com a Futurista Jéssica Leite, "os Estudos de Futuros e Foresight formam um campo de atuação e estudo que entende o futuro como um espaço-tempo passível de ser analisado de forma sistematizada por meio de métodos e ferramentas de pesquisa e análise. Seus fundamentos incluem: o futuro é incerto por natureza; ele é plural, há múltiplas possibilidades de configuração; imaginar futuros é uma capacidade humana inata; e o mundo funciona em rede, composto por sistemas complexos cujas ações se influenciam mutuamente".



JÉSSICA LEITE

Futurista. Doutora em Estudos Marítimos pela Escola de Guerra Naval e Bacharel em Direito pela Universidade Federal Fluminense. Especialista e Pesquisadora em Metodologia e Letramento de Futuros. Fundadora e CEO do Lab F+, empreendimento social que oferece serviços e iniciativas de Foresight participativo voltados a gerar impacto socioambiental positivo.

Assim, o Futurismo não trabalha com um futuro único, mas com futuros plurais, alternativos e plausíveis. Ele tenta apresentar uma perspectiva com base em evidências encontradas em diferentes campos, como o social, o tecnológico, o histórico, o econômico, o ambiental e o político.

ADVOCACIA E FUTURISMO

Para a Advocacia, reforça Leite, “o tipo de conhecimento gerado a partir do emprego dessa abordagem oferece insumos estratégicos que ampliam a capacidade de análise, fortalecem a resiliência e apoiam melhorias no atendimento ao cliente, na gestão interna e no potencial inovativo, alinhando a prática jurídica às transformações sociais”.

O Futurismo, então, assume importância crítica, sendo uma ferramenta transversal de gestão e estratégia. Profissionais e escritórios que incorporam essa metodologia podem antecipar a obsolescência de áreas tradicionais do Direito e identificar nichos emergentes. Além disso, a análise de futuro permite que a gestão do escritório faça investimentos e leituras de cenários antes da concorrência, adaptando a estrutura de custos, por exemplo.

Ainda para a especialista, que também é Advogada, “a pesquisa de futuros identifica sinais e comportamentos emergentes que indicam possíveis configurações do porvir, auxiliando a Advocacia a compreender mudanças, demandas sociais, oportunidades e desafios que podem impactar seu campo de atuação. Pensar futuros pode ser fim e também pode ser meio!”.



AASP TALKS: O SEU PODCAST JURÍDICO

Confira os episódios relacionados ao tema:



#EP13
Inteligência Artificial na Advocacia:
com Robson Ferreira



#EP53
IA Aplicada nos Serviços Jurídicos:
com Alexandre Zavaglia Coelho



AASP
O futuro do trabalho é feminino



REVISTA DA AASP

**Edição nº 167 –
setembro de 2025**

**Inteligência Artificial e Novas
Tecnologias no Direito**

