

---

# ATUAÇÃO DE UMA ADVOCACIA PÚBLICA CONSULTIVA DE ESTADO NA AGU EM FACE DE TECNOLOGIAS DE ROBOTIZAÇÃO E NOVOS CONCEITOS DE GESTÃO JURÍDICA: EM BUSCA DE UMA ADVOCACIA 4.0

---

*THE PERFORMANCE OF A STATE PUBLIC LEGAL  
CONSULTANCY ADVOCACY OF ATTORNEY GENERAL'S  
OFFICE IN FACE OF ROBOTIZATION TECHNOLOGIES AND  
NEW CONCEPTS OF LEGAL MANAGEMENT: IN SEARCH OF  
ADVOCACY 4.0*

*Charlon Luis Zalewski*

*Advogado da União, com graduação em Direito pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e Especialista em Advocacia Pública pela Escola da Advocacia-Geral da União (EAGU). Consultor Jurídico da União em Santa Catarina.*

**SUMÁRIO:** Introdução; 1. Características de uma Advocacia 4.0; 1.1. Delimitação de um conceito; 1.2. O tratamento correto dos dados como uma das premissas básicas; 1.3. *Legal design thinking* (LDT) / *Visual Law*; 1.3.1. Visual law; 1.4. *Legal operations* / *CLOC*; 1.5. Automação, *machine learning* e IA e a experiência do SAPIENS como possível grande base das mesmas e da

atuação consultiva da AGU; 2. A atuação consultiva da AGU no contexto dessa nova advocacia; 2.1. Atribuição normativa como advocacia de Estado e não de governo; 2.2. Atuação em licitações e contratações públicas; 2.3. Assessoramento mais proativo, efetivo, disponível e personalizado aos órgãos; 2.3.1. *Chatbot* e *site* com base única de manifestações tanto para membros como para servidores; 2.4. Conciliação/ mediação de conflitos; 2.5. Atuação estratégica com o contencioso; 3. Conclusão; Referências.

**RESUMO:** A presente reflexão, impulsionada pela discussão da substituição dos humanos por máquinas e pela necessidade básica urgente de otimização dos trabalhos, busca demonstrar que a manutenção da existência, necessidade e prestígio institucional da Advocacia-Geral da União em sua atuação consultiva de Estado dependerá da mudança de paradigmas com a incorporação de tecnologias como ferramentas de robotização bem como de conceitos de uma Advocacia 4.0, que inclui uma gestão jurídica especialmente baseada em ideias de *legal design thinking* e do *CLOC*. O pressuposto é o correto tratamento de dados organizados. Como atribuições que podem ser potencializadas, além de ganharem novos contornos, destacam-se a atuação em licitações e contratos (com uso de minutas e pareceres padrão automatizados), conciliação/ mediação de conflitos, assessoramento mais proativo, efetivo, disponível e personalizado aos órgãos (com destaque para criação de ferramenta de *chatbot*) e maior sinergia estratégica com o contencioso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administrativo. Advocacia-Geral da União. Consultivo. Advocacia 4.0. Gestão. Dados. Robotização. Mudança de Paradigma.

**ABSTRACT:** This article, driven by the discussion of the substitution of humans for machines and the urgent need to optimize the work, seeks to demonstrate that the maintenance of the existence, need and institutional prestige of Attorney General's Office in its state public legal consultancy will depend on the change of paradigms with the incorporation of technologies as robotization tools as well as the concepts of Advocacy 4.0, which includes legal management especially based on ideas from legal design thinking and the CLOC. The basic assumption is the correct treatment of organized data. As attributions that can be leveraged, in addition to gaining new contours,

we highlight the performance in bids and contracts (using standard automated drafts and opinions), conflict reconciliation/mediation, more proactive, effective, available and personalized advice to the agencies (with emphasis on the creation of a chatbot tool) and greater strategic synergy with litigation's sector.

**KEYWORDS:** Administrative. Federal Attorney General. Advisory. Advocacy 4.0. Management. Data. Robotization. Paradigm Change.

## INTRODUÇÃO

A era digital é uma realidade. A tecnologia tem avançado rapidamente, trazendo inúmeras possibilidades e facilidades, como ferramentas de automação, *machine learning* e inteligência artificial (IA) na realização de tarefas (robotização). Ao mesmo tempo, as pessoas vão tendo novas necessidades e perspectivas. Isso reflete diretamente em mudanças nas relações sociais, mercado de trabalho e forma de prestação dos serviços. Com a advocacia pública consultiva prestada pela Advocacia-Geral da União (AGU) não seria diferente, ainda mais com a instituição podendo ser considerada o maior escritório do País<sup>1</sup>.

Um dos maiores autores e pensadores da atualidade, Yuval Noah Harari, especialmente em seu livro *21 lições para o século 21*, de forma bastante clara e perspicaz, correlaciona e desafia o atual e futuro do trabalho e das profissões com os avanços em tecnologia da informação (notadamente inteligência artificial, permeada pelo potencial do *Big Data* e biotecnologia. Afirma, dentre várias outras situações que hoje já se verificam, o desaparecimento de muitas profissões, o surgimento de outras, a necessidade de habilitação e atualização durante toda vida e o surgimento (ou crescimento) de uma imensa maioria e classe de “inúteis” e “irrelevantes” (HARARI, 2020, p. 40-69).

As primeiras lições estão baseadas no que ele chama de desafio tecnológico, dentre elas, a provocação a respeito do futuro do trabalho e das profissões, afirmando a hipótese de que “quando você crescer, talvez não tenha um emprego”, citando “advogados humanos” em muitas de suas colocações, como passíveis de substituição por máquinas.

---

<sup>1</sup> Aproximadamente 7.600 (sete mil e seiscentos) membros na ativa, dentre Advogados da União, Procuradores Federais, Procuradores da Fazenda Nacional e Procuradores do Banco Central. O foco será a atuação de aproximadamente 600 (seiscentos) Advogados da União, atuantes nas unidades da Consultoria-Geral da União, que atendem a administração direta federal.

O mesmo alerta tem sido constante nas edições do Fórum Econômico Mundial. No último manifesto de Davos se conclama o empresariado para mudança de perspectivas com relação ao mercado, com foco abrangente e colaborativo com todos os agentes envolvidos (DAVOS, 2020).

Estudo apresentado em 2017 pela consultoria americana *McKinsey & Company* diz que cerca de 800 milhões de profissionais poderão perder seus empregos até 2030, mencionando que até um terço dos trabalhos atuais poderá ser automatizado. Sofrerão mais os profissionais que ocupam funções de trabalho repetitivo, como assistentes jurídicos, contadores e profissionais de setores administrativos. A *Dell Technologies e o Institute for the Futures* estimam que apenas 15% dos trabalhos atuais existirão em 2030, ou seja, cerca de 85% deles ainda não teriam sido criados.

Susskind (2017) já trouxe a provocação sobre o futuro da advocacia e como será (se houver) o advogado do amanhã, especialmente diante das facilidades e substituições que a tecnologia proporciona e das novas necessidades da clientela.

Nesse contexto, é bastante difícil atualmente pensar na atuação da advocacia dissociada dos avanços tecnológicos, sob três enfoques: a) novas questões jurídicas (novos “direitos”) que deles decorrem; b) otimização e racionalização de processos de trabalho pelo uso de todo ferramental tecnológico disponível e c) tendências e novos paradigmas de atuação decorrentes.

A Advocacia 4.0 é esta intimamente relacionada a esses avanços tecnológicos e que, inevitavelmente, impulsionam novas perspectivas de gestão jurídica (vide proliferação das *LawTechs e LegalTechs*<sup>2</sup>); guardadas as devidas especificidades, os conceitos se aplicam tanto na seara privada como na pública, tanto sob a perspectiva do público interno e externo da AGU<sup>3</sup>.

Soluções tecnológicas na atuação judicial têm tido o maior destaque, até diante da cultura do contencioso no Brasil e seus mais de 100 milhões de processos em andamento (CNJ, 2019). A seara consultiva, apesar da sua importância na própria prevenção dessa judicialização, precisa da devida atenção, possuindo amplo campo de atuação a ser consolidado e impulsionado.

---

2 Startups dedicadas ao desenvolvimento de serviços tecnológicos para o ecossistema jurídico. O conteúdo da Associação Brasileira de LawTechs e LegalTechs (AB2L) foi fonte constante no presente trabalho. Em seu radar constam categorias como analytics e jurimetria; automação e gestão de documentos; compliance; conteúdo jurídico, educação e consultoria através de portais de informação, legislação e notícias; extração e monitoramento de dados públicos; soluções de gestão de informações; IA para o setor público e resolução de conflitos online (AB2L, 2021).

3 Ao se mencionar clientes ou usuários das medidas poderá estar se tratando tanto de membros e servidores da AGU como dos órgãos e agentes públicos federais assessorados.

Com esse pano de fundo, o presente trabalho<sup>4</sup> pretende responder essencialmente ao seguinte problema: os advogados do consultivo da AGU ainda serão necessários e relevantes diante dessas tecnologias de robotização? Se sim, como eles e a instituição como um todo podem e devem se adequar?

Para tanto, discorrer-se-á, primeiramente, sobre as características de uma Advocacia 4.0; seu conceito, o tratamento correto dos dados como uma das premissas básicas, ideias de gestão como *Legal design thinking/Visual law* e *Legal operations/CLOC*, e de tecnologia como automação, *machine learning* e a IA, ressaltando a experiência do sistema SAPIENS como base. Em um segundo momento, correlacionar-se-á a atuação consultiva da AGU no contexto dessa nova advocacia, descrevendo-se a atribuição normativa como advocacia de Estado e não de governo, a atuação em licitações e contratações, no assessoramento direto aos órgãos e agentes públicos (com destaque para a ideia de um *chatbot* e site), na conciliação/ mediação de conflitos e na relação com o contencioso.

## 1. CARACTERÍSTICAS DE UMA ADVOCACIA 4.0

### 1.1 Delimitação de um conceito

As chamadas revoluções industriais são assim tratadas porque significaram alguma mudança importante de paradigma para a humanidade, notadamente no campo econômico. A mecanização e uma pluralidade de invenções nos processos produtivos a partir do século XVIII inauguraram a Primeira; a energia elétrica, motor à explosão e o telégrafo permitindo a exploração de novos mercados e a otimização de processos viabilizaram o início da Segunda. A Terceira, também conhecida como Revolução Técnico-Científica e Informacional, caracterizou-se pelo avanço do processo de inovação tecnológica, em especial concernente ao campo da informática, robótica, telecomunicações, transportes, biotecnologia e nanotecnologia, a partir da década de 1970. A atual Indústria 4.0 alude ao uso de tecnologias para automação e troca de dados, além de sistemas ciberfísicos, internet das coisas e computação em nuvem (FEIGELSON, MALDONADO, 2019).

---

4 A premissa desta pesquisa já envolve a tendência verificada sobre a difusão, fragmentação e horizontalização das fontes de conhecimento, motivada em especial pela internet, em que o argumento histórico e estático de autoridade cede espaço para plataformas variadas e a uma gama de profissionais pulverizados e novos no mercado que têm se dedicado ao tema (artigos, científicos ou não, publicados em revistas, sites ou blogs especializados; entrevistas, notícias, palestras, vídeos, podcasts, cursos com profissionais da área, entre outros, disponíveis nas mais diversas plataformas). Ademais, a essência do tema envolve a inconstância gerada pela revolução tecnológica, em que a atualização de estudos e argumentos é bastante volátil.

Trata-se de momento marcado pelo crescimento exponencial da capacidade de computação e a combinação de tecnologias físicas, digitais e biológicas (ASSUNÇÃO, 2017).

É nesse contexto inovador, revolucionário e essencialmente tecnológico (baseado em dados) que se inserem os paradigmas de uma Advocacia 4.0, necessariamente aliada a modernos conceitos de gestão, estratégia, governança e interdisciplinaridade, focada nos usuários e no que realmente importa com mais praticidade e eficiência, forçando o profissional da área jurídica a uma mudança total de paradigma e mentalidade.

### 1.2. O tratamento correto dos dados como uma das premissas básicas

O mundo é virtual e resultado disso é o crescimento e capacidade exponencial da geração, captura e armazenamento de informações na forma de dados, ao que podemos chamar de *Big Data*. É comum se falar que nessa Era ou Sociedade da informação os dados são o novo petróleo, tamanha a sua riqueza e matéria prima universal.

No atual estágio de conhecimento, a robotização de processos e procedimentos não é solução mágica, mas produto da criatividade e interesse humanos, baseada em dados e algoritmos<sup>5</sup>.

Se esses *inputs* são incorretos, desorganizados, múltiplos para a mesma informação, sem unicidade ou padrão de uniformização ou que sejam de qualquer forma viciados, os resultados/*outputs* terão o mesmo destino de ilegitimidade, representando sério risco (KOROLOV, 2018). A correta classificação e taxonomia de dados de forma organizada é fundamental, como intervenções arquivísticas na classificação, descrição e avaliação (WATANABE; SOUSA, 2019).

Diante desse imenso e exponencial volume de dados, sua governança, controle e cuidado não são uma opção, mas sim uma necessidade. Eis a ideia de um jurídico *data driven*, que significa concluir e decidir baseado/ dirigido em dados.

Mais do que gerar soluções mais eficientes através de dados organizados, é preciso acompanhar sua execução e resultados, de forma dinâmica, em tempo real, intuitiva e célere, possibilitando uma visão mais estratégica<sup>6</sup>.

---

5 São as regras lógico-matemáticas que compõem as unidades de programação. Conforme artigo 3º da Resolução 332, de 21/08/2020, do CNJ, algoritmo é sequência finita de instruções executadas por um programa de computador, com o objetivo de processar informações para um fim específico.

6 No âmbito da AGU, o SAPIENS permite a geração de relatórios e se utiliza a ferramenta do Power BI (business intelligence) da Microsoft para gestão e acompanhamento. Todavia, outras ferramentas a torná-los mais completos, intuitivos e dinâmicos, em formato web, permeados pelo buscado conceito de visual

É basilar, por exemplo, que os sujeitos envolvidos em qualquer demanda e processo de decisão - órgãos assessorados, pessoas físicas e as próprias unidades de assessoramento - tenham identificação e cadastro únicos e completos nos sistemas, sem a indesejada duplicidade. A mesma uniformidade deve ocorrer na correta classificação de assuntos e temas, manifestações e orientações jurídicas, legislação, manuseio de tarefas e atividades a serem criadas e lançadas.

### 1.3. *Legal Design Thinking (LDT) / Visual Law*

*Design Thinking* é um conjunto de práticas, metodologias e conceitos operacionais para criação de aplicações, produtos e soluções orientados sempre à satisfação de exigências e necessidades do cliente ou usuário (FUTURE LAW, 2020). É uma abordagem para a inovação centrada no ser humano, que utiliza do kit de ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso do negócio (BROWN, 2018).

Esse processo costuma ser descrito em seis etapas dinâmicas, quais sejam: empatia/descoberta/entendimento (compreender as necessidades e prioridades do destinatário, colocando-se no seu lugar, levantando informações); definição/sintetização das necessidades em nível mais concreto; ideação/*brainstorm* (tradução das necessidades em ideias e possíveis soluções jurídicas); prototipação (desenvolver na prática algumas ideias); validação (teste para o destinatário) e implementação (LICHTY, 2019).

Importante destacar que esse produto, embora seja final, não deve guardar a característica de ser estático e definitivo; ele precisa ser constantemente reavaliado. A otimização de processos de trabalho melhorando a eficácia na prestação dos serviços jurídicos é potencializada pelo desenvolvimento de *softwares* ágeis.

O conhecido Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software (ou apenas Manifesto Ágil) traz um pedido para que empresas, principalmente as de tecnologia, desenvolvam seus produtos e serviços (além de operar de forma geral) com base em valores e princípios, que, em suma, focam no usuário e na interação constante e dinâmica deste com os desenvolvedores (KENT, et al, 2001).

Essa metodologia para criação de *softwares* ágeis aplicada ao mundo jurídico pode ser chamada de *Lawgile* ou Metodologias Jurídicas Ágeis (FUTURE LAW, 2020), tanto sob o ponto de vista da criação do *software* como dos próprios fluxos da atuação jurídica.

---

law e para atendimento de necessidades específicas ou não, têm sido formuladas paralelamente, como da extensão SAPO.

Por certo que a razão de ser da advocacia pública consultiva são os órgãos e agentes públicos assessorados; todavia, deve ser incluído nessa visão de cliente/usuário, seja como sujeito de processos de gestão ou de tecnologia, o próprio advogado. A atual cultura organizacional interna precisa estar madura e ciente das novas necessidades para poder refletir isso ao público externo; de todo modo, essa simbiose pode ocorrer de forma simultânea.

### 1.3.1. *Visual law*

O tradicional raciocínio jurídico cartesiano precisa ser agregado e complementado a um contexto mais dinâmico de interação e comunicação (basta ter em mente que o Direito se insere nas ciências sociais e não nas exatas/naturais). A ideia é se fazer entender por meio de uma linguagem mais acessível, funcional, efetiva, compreensível, ágil e focando no usuário destinatário dessa mensagem e na sua experiência e nos problemas reais da relação jurídica estabelecida. Essa é a ideia do *visual law*, como um dos desdobramentos do LDT, que utiliza elementos visuais para tornar o Direito mais claro e compreensível (HAGAN, 2017).

Mais do que saber as ferramentas para se desenhar e colocar essas informações no ambiente digital (maior tarefa de especialistas em *design* e informática), é preciso saber o que é essencial na mensagem a ser emitida (papel do advogado conhecedor do direito).

A aproximação entre juristas e profissionais da área de TI exsurge mais essencial do que nunca, assim como entre as mais diversas áreas do conhecimento (basta pensar nas diversas áreas técnicas dos clientes assessorados), sendo a interdisciplinaridade fundamental.

Trazer esse conceito para a consultoria e o assessoramento jurídico não é novidade e sempre deveria estar presente, considerando que a própria essência dessa atuação é voltada para o gestor e suas equipes, que, de regra e naturalmente (já que para isso existe a AGU), são leigos na área jurídica. A Boa Prática Consultiva (BPC)<sup>7</sup> já enuncia que as manifestações consultivas devem ser redigidas de forma clara, com especial cuidado à conclusão, a ser apartada da fundamentação e conter exposição especificada das orientações e recomendações formuladas, utilizando-se tópicos para cada encaminhamento proposto, a fim de permitir à autoridade pública consulente sua fácil compreensão e atendimento.

A advogado consultivo precisa se fazer entender, principalmente em uma de suas principais entregas, que é o parecer, muitas vezes prolixo,

7 Tratam-se de conceitos extraídos do Manual de Boas Práticas Consultivas, 4ª ed, consubstanciado na Portaria Conjunta CGU, CGAU, PGBC, PGFN, PGF e PGU 01, de 2 de dezembro de 2016.



excessivamente longo e sem qualquer formatação cativante aos olhos do leitor<sup>8</sup>.

#### 1.4. *Legal Operations* / CLOC

Trata-se de reforçar a necessidade de uma gestão jurídica 4.0, cujo conceito se identifica com equipes/setores multidisciplinares a auxiliarem a área jurídica, como um *back office*, ao mesmo tempo também composto por advogados, em sinergia, a focarem nas suas atividades fins, visando mapeamento e melhoria de fluxos com mais eficiência e eficácia.

Descreve um conjunto de processos de negócios, atividades e profissionais que permitem que os departamentos jurídicos atendam seus clientes de maneira mais eficaz, aplicando práticas comerciais e técnicas à prestação de serviços jurídicos; fornecem planejamento estratégico, gerenciamento financeiro, gerenciamento de projetos e experiência em tecnologia que permitem que os profissionais jurídicos se concentrem em fornecer consultoria jurídica.

Baseia-se em um tripé composto de pessoas (equipe multidisciplinar), processos (mapeamento e dados dos fluxos e trabalhos) e tecnologia (ferramenta de otimização).

A mundialmente conhecida *Corporate Legal Operations Consortium* – CLOC, mais do que uma associação jurídica com objetivo de tornar os departamentos jurídicos de empresas mais eficientes, prontos para a transformação digital e as exigências dos negócios modernos, trata-se de uma metodologia e conceitos para *Legal Ops* (CLOC, 2020).

O CLOC definiu 12 competências essenciais para que a organização alcance melhores resultados, que podem assim ser apresentadas numa visão geral: gestão financeira; gestão de fornecedores; gestão e governança da informação disponível; gestão com compartilhamento e mútuo acesso ao conhecimento entre as várias áreas; equipe motivada, engajada e dirigida aos propósitos da organização, com identificação de líderes e valorização das carreiras; maior especialização de áreas dentro do jurídico, evitando dispersão desfocada das habilidades em tarefas outras (quase que o próprio objetivo final do conceito); gestão de projetos e iniciativas; definir modelos de entrega dos serviços, combinando o trabalho certo com o recurso certo; planejamento estratégico, com definição de objetivos maiores que realmente importem dentro de uma visão holística de longo prazo; treinamento e

---

8 Por meio da Portaria nº 328, de 30/06/2020, a Procuradoria-Geral Federal instituiu o Projeto Piloto Linguagem Jurídica Inovadora, que visa a confecção de petições no formato Visual Law, com utilização de elementos visuais para tornar o Direito mais claro e compreensível, além de vídeos, infográficos, fluxogramas, storyboards e bullet points e o uso de QR CODE.

desenvolvimento profissional e direcionado das equipes; *Business Intelligence*, com tomada de melhores decisões por meio de dados concretos; Tecnologia, a ser implantada de forma estratégica e uma visão geral da organização, útil e conectada com os reais fluxos de trabalho da equipe, para inovação, automatização e resolução de problemas, melhorando a velocidade e a qualidade dos trabalhos.

### 1.5. Automação, *machine learning* e IA e a experiência do SAPIENS como possível grande base das mesmas e da atuação consultiva da AGU

A Advocacia 4.0, ao lado dessa nova visão de gestão, no que se inclui uma basilar governança das informações e dados produzidos e disponíveis, tem a tecnologia como um de seus fundamentos para o auxílio das tarefas dos advogados, todas dependentes dos dados e *inputs* corretos que as alimentam.

A automação decorre de soluções algorítmicas mais simples, de operações de máquina para controle de fluxos, geralmente mediante pesquisa textual, em que se cria um conjunto de regras para gerar uma resposta a partir do processamento dos dados introduzidos.

Uma técnica intermediária é o *machine learning* ou aprendizado de máquina, na qual, a partir de um necessário volume de dados (por isso sua relação mais direta com o *Big Data*), os computadores têm a capacidade de aprender e criar intuitivamente algoritmos de acordo com as respostas esperadas por meio de associações desses diferentes dados, os quais podem ser imagens, números e tudo que essa tecnologia possa identificar (IBM, 2021).

Inteligência Artificial, em linhas gerais, como a mais avançada, pode ser definida como resultado de uma programação de computador que procura “imitar” as características humanas e sua inteligência. É um artefato construído pelo homem em um ambiente controlado e compreendido, ao longo de períodos sustentados de tempo, para que apresente um comportamento dito inteligente ou que mimetize o comportamento/a mente humana (ARKOUDAS; BRINGSJORD, 2014)<sup>9</sup>. Como unidade de software para reproduzir as ações humanas, ela se desenvolve por passos/camadas, até entrar na capacidade de decisão (NOGUEIRA, 2020).

---

9 Conforme artigo 3º da Resolução 332, de 21/08/2020, do CNJ, Inteligência Artificial é o conjunto de dados e algoritmos computacionais, concebidos a partir de modelos matemáticos, cujo objetivo é oferecer resultados inteligentes, associados ou comparáveis a determinados aspectos do pensamento, do saber ou da atividade humana.

A AGU funciona integralmente de forma digital<sup>10</sup> dentro de um sistema chamado SAPIENS<sup>11</sup>, que, ao fim e ao cabo, pode ser a plataforma base para essas tecnologias de apoio.

Em 2021, foi lançada sua versão 2.0, que contará com o apoio de várias Procuradorias estaduais e municipais interessadas no uso do sistema, com o objetivo de aprimoramento conjunto e compartilhamento de conhecimento, como plataforma e grande “laboratório” (ou pretende ser) de inovação.

A versão 2.0 do SAPIENS se propõe a oferecer uma nova e moderna interface, que facilita o controle de demandas, a pesquisa e a obtenção das informações; criada de acordo com os conceitos de *Material Design do Google*, com base na experiência do usuário, intuitiva e focada na simplicidade. É o que se defende neste trabalho, inclusive dentro do conceito de LDT.

Atualmente, iniciativas para facilitação e auxílio dos trabalhos dos membros e servidores administrativos, paralelas ao SAPIENS, extensões a este ou não, mas que com ele têm necessária integração para o resultado final, já existem na instituição<sup>12</sup>. Destaca-se a extensão SAPO na atuação consultiva<sup>13</sup>. É essencial que essas iniciativas e conceitos sejam incorporados a fim de torná-lo mais intuitivo e simples aos usuários.

Segundo Nogueira (2020), esses “robôs” utilizados na AGU, em resumo, atuam na triagem (etiquetamento e direcionamento de tarefas ao setor/usuário adequado, com possíveis minutos), integração, peticionamento e carregamento automático de subsídios em alguns temas, com pouca ou nenhuma IA; fazem mais pesquisa textual, operações de máquina, controle de fluxos; utilizam um pouco de *machine learning* – não supervisionado por agrupamento, *clustering* ou por aglomeração –, onde o sistema extrai um padrão e retorna um resultado com grandes probabilidades de acerto quanto maior a base de dados.

10 Com exceção dos órgãos militares, em especial os situados fora de Brasília, todos os órgãos federais assessorados pela AGU já se utilizam do SEI (Sistema Eletrônico de Informações). Os processos físicos são digitalizados.

11 Trata-se de um gerenciador eletrônico de documentos, com possibilidade de integração com os sistemas informatizados do Poder Judiciário e do Poder Executivo (<https://sapiens.agu.gov.br/login>). A iniciativa foi vencedora na 17ª edição do Prêmio Innovare em 2020 na categoria Advocacia, com o tema Inteligência artificial.

12 No âmbito da PGF, como parte de um projeto chamado “Procuradoria Otimizada”, citem-se robôs de triagem, etiquetamento e distribuição (Optimus, Prime, Mercúrio e Thor - este último puxando dados de sistema judicial para cadastro automático do dossiê) e de consulta a sistemas (Loki, Camelo e Mast).

13 Trata-se de extensão, como um SAPIENS alternativo, criada pelo Advogado da União, Manoel Paz, que, em uma plataforma mais amigável, simples e interativa, possibilita, dentre outros: a produção de pareceres padronizados com o mero preenchimento de formulários; captação de dados do processo no documento e incorporação deles à peça; sistema de pesquisa de documentos de forma mais fácil; integração e upload de documentos do SEI; geração de relatórios rápidos, intuitivos e dinâmicos, com acompanhamento em tempo real dos fluxos, gerados com poucos cliques.

No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça tem dado bastante ênfase, sem receio de perda de atribuições, em soluções tecnológicas que vão além do processo eletrônico em si<sup>14</sup> e da automatização, notadamente fomentando iniciativas de IA<sup>15</sup>, atento à necessidade de base única de dados<sup>16</sup>, já criando um verdadeiro *sandbox*<sup>17</sup> na temática.

## 2. A ATUAÇÃO CONSULTIVA DA AGU NO CONTEXTO DESSA NOVA ADVOCACIA

### 2.1. Atribuição normativa como advocacia de Estado e não de governo

A advocacia pública consultiva federal é aquela prevista no artigo 131 da Constituição Federal de 1988, segundo o qual, a AGU é a instituição que representa a União extrajudicialmente e à qual cabem as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo<sup>18</sup>.

Situa-se dentro do Título sobre a Organização dos Poderes, ao lado do Executivo, Legislativo e Judiciário, em Capítulo apartado destes e destinado às chamadas funções essenciais à Justiça (Ministério Público, Defensoria Pública e Advocacia). Só esta configuração já denota a abstração conceitual e orgânica da instituição fora do Poder Executivo.

A atuação da Consultoria-Geral da União (CGU)<sup>19</sup>, como órgão de direção superior da AGU, envolve toda e qualquer matéria de direito demandada pelos órgãos da administração direta federal, notadamente na área de licitações e contratações diante da obrigatoriedade legal; a

14 Que já é uma realidade desde a Lei n. 11.419/2006 e Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe (Resolução CNJ nº 185 de 18/12/2013). O Código de Processo Civil tornou expressa a automação processual (artigo 194) e o escopo da incorporação progressiva de novos avanços tecnológicos (artigo 196).

15 Destacam-se a Portaria nº 25, de 19/02/2019 e Resoluções nº 332, de 21/08/2020, e 335, de 29/09/2020.

16 Resolução nº 331, de 20/08/2020, institui a Base Nacional de Dados do Poder Judiciário – DataJud como fonte primária de dados do Sistema de Estatística do Poder Judiciário – SIESPJ.

17 Com a citada Resolução 332, que dispôs sobre a ética, transparência e governança na sua produção e uso. O *sandbox* é um arranjo regulatório em que se cria um espaço normativo flexibilizado para que se testem, sob constante supervisão e acompanhamento, soluções, produtos e tecnologias inovadoras, na ausência de regulação ou na incerteza sobre quais seriam seus parâmetros. Além da iniciativa do CNJ, exemplos pioneiros no Brasil são o edital lançado pela Superintendência de Seguros Privados-SUSEP e normativa da Comissão de Valores Mobiliários-CVM, notadamente em razão das *fintechs*.

18 BPC 45: Nos termos da legislação específica, a atividade de consultoria jurídica compreende pronunciamentos típicos exteriorizados em expedientes e mediante figuras de manifestação formais, ao passo que a atividade de assessoramento jurídico abrange outras atividades decorrentes do exercício das atribuições próprias da função de Advogado Público Federal, a exemplo de orientações jurídicas prestadas em reuniões, por interlocuções telefônicas, por mensagens eletrônicas ou por outros meios de exteriorização de menor formalismo, conforme também disciplinadas em lei ou norma específica da AGU.

19 Lei Complementar 73/93, artigos 11, 40 e 43 do Anexo I do Decreto 10.608/2021, Ato Regimental CGU 5, de 2007, e Portaria AGU 14, de 23/01/2020.

representação extrajudicial é da União e de seus agentes públicos de quaisquer de seus Poderes (no Executivo, apenas administração direta, porquanto a indireta é da PGF); a atividade de conciliação se dá quando presente na demanda a União, administração direta ou indireta.

A ideia de uma Advocacia de Estado a permear o presente trabalho é aquela não vinculada a nenhum Governo em específico, trabalhando suas atribuições num nível teórico anterior e mais elevado do que consta nas normas positivadas, tais como ideias de interpretação, defesa e concretização do ordenamento jurídico (todo conjunto normativo e hermenêutico a seu respeito) (GUIMARÃES, 2011), do Estado Democrático de Direito (GODOY, 2017) (baseado na Constituição e nas normas dela decorrentes, sob a égide da democracia e de governantes e legisladores eleitos), dos direitos fundamentais (ALMEIDA, 2012) e das políticas públicas (GUIMARÃES, 2011) (no sentido das realizações e ações concretas de atos tendo como base o ordenamento jurídico posto e pressuposto, com esteio no interesse público).

Nesse contexto, destacamos quatro atividades dos órgãos consultivos da AGU que podem ser potencializadas, além de ganhar novos contornos, diante do ganho de tempo que ferramentas de robotização utilizadas em tarefas menos intelectuais proporcionam, seja na própria execução das mesmas.

## 2.2. Atuação em licitações e contratações públicas

Trata-se da atividade de consultoria e assessoramento preponderante da AGU (especialmente no âmbito dos Estados), diante da obrigatoriedade legal de submissão das minutas para aprovação<sup>20</sup>. Por esse motivo, soluções tecnológicas e de gestão para otimização dos trabalhos e satisfação dos usuários devem ter prioridade nessa área.

A utilização obrigatória de minutas padrão e listas de verificação já é uma realidade institucional<sup>21</sup> e normativa<sup>22</sup>, mais do que uma boa

---

20 Artigo 38, VI e parágrafo único, da Lei 8.666/93.

21 Desde 2012, sendo a atual a Portaria CGU nº 03, de 14/06/2019, com esteio no Ato Regimental AGU nº 1, de 22/03/2019.

22 Artigo 19, IV, §2º; artigo 25, §1º, da Lei 14.133/21 (nova lei de licitações). Especificamente para as contratações de serviços, a utilização destes modelos tornou-se obrigatória, no âmbito federal, a teor dos artigos 29 e 35 da Instrução Normativa nº 5, de 2017, da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

prática<sup>23</sup>, vinculante tanto aos órgãos consultivos da AGU<sup>24</sup> como para os órgãos da administração pública federal assessorados, que precisam justificar e destacar seu afastamento e alterações.

Nesse sentido, sem prejuízo da verificação prévia quanto à correção dos modelos e cláusulas principais, bem como a trechos devidamente destacados, possibilita-se uma análise mais focada no controle e verificação dos atos que compõem a fase interna e que resultam nas minutas, como justificativas, levantamento de preços, etc., situação que, a nosso ver, foi reforçada na nova legislação ao não mencionar expressamente apenas a aprovação de minutas<sup>25</sup>.

Embora o advogado consultivo não possa adentrar em aspectos técnicos e nem de conveniência e oportunidade do gestor<sup>26</sup> (salvo patente ilegalidade em sentido amplo, por óbvio), com a devida cautela, são oportunos os conhecimentos técnicos alheios ao Direito, evitando-se uma alienação total quanto ao objeto da licitação, por exemplo.

A própria submissão desses processos é dispensável nas hipóteses previamente definidas em ato da autoridade jurídica máxima competente, que deverá considerar o baixo valor, a baixa complexidade da contratação, a entrega imediata do bem ou a utilização de minutas de editais e instrumentos de contrato, convênio ou outros ajustes previamente padronizados pelo órgão de assessoramento jurídico<sup>27</sup>.

Os pareceres parametrizados também já são uma realidade<sup>28</sup> que necessita ser definitivamente ampliada e fomentada. Sendo as bases de

23 Desde 2011, com a BPC 6, por exemplo. No Relatório de Fiscalização nº 443/2014, o Tribunal de Contas da União recomendou à AGU adoção de medidas para estimular a utilização, por parte das organizações incluídas na sua esfera de atuação, das listas de verificação e minutas disponibilizadas no seu sítio na internet.

24 Artigo 18 da Portaria CGU nº 03, de 14/06/2019; o que não dispensa o exame do caso concreto e a análise jurídica por parte do órgão de execução competente (artigo 28), de maneira que, diante das peculiaridades do caso, é possível, mediante motivação, que sejam promovidos ajustes nas minutas de modo a afeiçoá-las às especificidades de ordem técnica e jurídica do objeto perseguido.

25 Nos termos do artigo 52, ao final da fase preparatória, o processo licitatório seguirá para o órgão de assessoramento jurídico da Administração, que realizará controle prévio de legalidade mediante análise jurídica da contratação.

26 BPC 7: A manifestação consultiva que adentrar questão jurídica com potencial de significativo reflexo em aspecto técnico deve conter justificativa da necessidade de fazê-lo, evitando-se posicionamentos conclusivos sobre temas não jurídicos, tais como os técnicos, administrativos ou de conveniência ou oportunidade, podendo-se, porém, sobre estes emitir opinião ou formular recomendações, desde que enfatizando o caráter discricionário de seu acatamento.

27 Artigo 53, §5º, Lei 14.133/21. A medida (de dispensa de análise obrigatória em determinados casos) não é novidade no âmbito da AGU, como já se tinha quanto às contratações de pequeno valor (Orientação Normativa 46/2014) e pareceres referenciais (Orientação Normativa nº 55/2014); para estes, também já era normatizado no âmbito infralegal para a contratação de serviços na administração federal (Artigo 36, §2º, da Instrução Normativa nº 5, de 2017, da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão).

28 Também vinculantes aos órgãos jurídicos conforme artigo 18 da Portaria CGU 3, de 14/06/2019.

atuação nacionais - minutas, legislação e políticas públicas (notadamente dirigidas pelos órgãos centrais) – e, em sua maioria, repetitivas e sem maiores especificidades, não haver um padrão é ineficiente, além de ferir a própria essência da CGU em agir com uniformidade, garantindo segurança jurídica.

Assim, mais do que um mero parecerista burocrata e formalista que apenas atesta e aprova minutas (que já são previamente padrão aprovadas e podem ser perfeitamente sindicadas também por pareceres padrão parametrizados previamente aprovados) em uma etapa final (embora tenha analisado outros aspectos para se chegar a essa conclusão), o advogado pode participar mais proativamente nas fases internas da construção da licitação/contratação, inclusive no acompanhamento de suas recomendações (dentro do próprio conceito da última etapa do *design thinking* de validação de soluções), embora não haja obrigação para isso<sup>29</sup>. Como dito, essa amplitude de entendimento já tem seus contornos positivados na nova lei, o que, registre-se, não significa uma imersão descontrolada nas questões técnicas.

Seria interessante pensar em uma plataforma *online* dinâmica composta pelas diversas minutas que o órgão assessorado pudesse preencher, inclusive com integração a sistemas<sup>30</sup> como *comprasnet* (que poderia correlacionar com o código do material/serviço a direcionar a minuta e determinadas recomendações, como as constantes no Guia Nacional de Licitações Sustentáveis da AGU). O mesmo raciocínio se aplica aos pareceres parametrizados a serem automatizados dentro do SAPIENS, de forma dinâmica, interativa e intuitiva, do tipo formulários, a dar mais rapidez e segurança jurídica na análise.

Deixando que a máquina faça essas tarefas manuais e mecânicas que pouco ou nada exigem intelecto, pode haver maior dedicação na própria construção dessas minutas e pareceres padrão. Por exemplo, ao invés de apenas se ter um parecer parametrizado genérico de compras, a constar de forma automatizada no sistema, podem-se (e até se devem) ter vários (mesmo que subespécies como opções dentro desse genérico), a depender de particularidades como objeto, órgão assessorado, tempo e política pública. Essas variantes são hoje pouco consideradas devido à ausência de tempo hábil para maior dedicação dos advogados e os clientes acabam

29 BPC 5: Ao Órgão Consultivo que em caso concreto haja exteriorizado juízo conclusivo de aprovação de minuta de edital ou contrato e tenha sugerido as alterações necessárias, não incumbe pronunciamento subsequente de verificação do cumprimento das recomendações consignadas.

30 A nova lei de licitações traz medidas que denotam o caminho sem volta da necessária virtualização dos atos relativos a licitações e contratações públicas (Artigo 12, inciso VI; artigo 17, §§2º e 5º), inclusive com a criação do Portal Nacional de Contratações Públicas para fins de divulgação centralizada e obrigatória dos atos, inclusive para a própria realização das licitações (artigo 174).

por ter pareceres e orientações por demais genéricas. Mesmo raciocínio se aplica às minutas.

### 2.3. Assessoramento mais proativo, efetivo, disponível e personalizado aos órgãos

O Manual para Gestores Consultivos<sup>31</sup> reforça a necessidade desse assessoramento mais direto e os ganhos decorrentes dessa maior sinergia, ao mencionar que se faz imperioso o aprimoramento do processo de comunicação, integração e relacionamento do órgão consultivo com a Administração para melhor conhecer as necessidades presentes dos gestores públicos e prever as necessidades, pontos sensíveis e estratégicos do assessorado, proporcionando segurança jurídica, notadamente quanto à materialização das políticas públicas, à viabilização jurídica das licitações e dos contratos, processos administrativos disciplinares, subsídios para o contencioso, e, ainda, na proposição e análise de medidas legislativas (leis, medidas provisórias, decretos e resoluções, entre outros) necessárias ao desenvolvimento e aprimoramento do Estado brasileiro.

Essa presença, virtual ou física, e interação em temas mais estratégicos, como da própria política pública em si<sup>32</sup>, com a difusão do conhecimento jurídico mediante treinamentos e discussões temáticas, é boa prática recomendada<sup>33</sup>, mas que acaba sendo relegada pela falta de tempo diante da própria cultura organizacional hoje predominante do agir formal dentro de processos, notadamente em remessas de caráter obrigatório (como a aprovação de minutas em licitações e contratações), que precisam ser “despachados”.

Nesse contexto, a par de contatos e comunicações via processos, e-mail, telefonemas, aplicativos e plataformas de mensagem e videoconferência, visitas, etc. (todas exigindo uma atuação e disponibilidade humana específica, com o risco da ausência de uniformidade), destacamos a ferramenta *chatbot* que, se bem implementada, com bases de dados seguras, unas e atualizadas, julgamos colocar a CGU/AGU vários passos à frente na sua atuação 4.0.

31 Portaria 48 de 28/12/2018, da CGU.

32 Esse assessoramento mais finalístico já ocorre com maior intensidade no âmbito central dos Ministérios em Brasília na consecução das políticas públicas, embora também possa em muito ser potencializado.

33 BPC 9: Visto que a interlocução entre o Órgão Consultivo e os assessorados é fundamental para uma atuação mais eficiente, deve-se realizar regularmente visitas consultivas às unidades administrativas atendidas, para assessoria direta sobre temas jurídicos que considerem importantes. BPC 38: Compete ao titular do Órgão Consultivo classificar os expedientes destinados a acompanhamento prioritário ou especial, quando versarem matéria relevante ou estratégica pelo seu aspecto econômico, político, social ou jurídico, segundo os valores envolvidos, a amplitude territorial, a complexidade implicada ou outro critério compatível com as peculiaridades do assessorado.



### 2.3.1. *Chatbot* e site com base única de manifestações tanto para membros como para servidores

É um *software* que simula e processa interações/conversas virtuais entre humanos, sem a presença específica de um deles. Pode ser bastante simples, baseado em árvores de decisão, ou agregar técnicas mais sofisticadas de *machine learning* e IA (verdadeiros assistentes virtuais), nos quais ele é treinado com palavras específicas predefinidas, com o objetivo de responder a alguma pergunta que contenha uma dessas palavras já conhecida pelo software (IBM, 2021).

Na atuação consultiva, a interação pode ir além de um sistema de buscas de entendimentos e legislação<sup>34</sup>, mas simular um verdadeiro atendimento jurídico.

A utilização desses serviços no mercado privado já é bastante significativa<sup>35</sup> e vem crescendo exponencialmente, notadamente diante de grandes demandas e das recentes e forçosas medidas de virtualização e distanciamento social; no setor público, sua utilização ainda é bastante tímida<sup>36</sup>.

Podemos citar como alguns dos benefícios a) a diminuição do tempo de resposta (com disponibilidade imediata, ininterrupta e isenta de burocracia), b) uniformidade e segurança jurídica (nem sempre garantida pelos mais diversos órgãos e advogados consultivos<sup>37</sup>), c) dar o selo de oficialidade à pesquisa e resposta encontrada pelos usuários (pois será um ambiente virtual institucional, restrito ou não a usuários previamente cadastrados)<sup>38</sup>, e d) a basilar liberação de força de trabalho para outras tarefas.

---

34 Carece a AGU, ainda hoje, da disponibilização à sociedade em geral dos entendimentos da instituição de uma forma interativa e fácil; este talvez seja um dos primeiros passos, afora algumas iniciativas individuais como o SAPO e a divulgação na internet de documentos apartados de forma estática. A ferramenta, a funcionar como um “oráculo” e “google” oficial da AGU, servirá tanto ao próprio advogado como ao cliente.

35 Citem-se canais de atendimento em diversas redes de comércio varejistas, companhias aéreas e de telecomunicações, instituições financeiras, seja via internet (desktops, apps) ou chamada telefônica.

36 Cite-se o programa de assistente virtual Helô do Meu INSS e a mais recente e bem-sucedida utilização do canal de atendimento via whatsapp do TSE para facilitar o acesso do eleitor a informações relevantes sobre as Eleições Municipais de 2020.

37 Se sofisticado, o chatbot pode trazer taxas de precisão e acurácia extremamente altas, equivalente ao que um ser humano advogado retornaria (IBM, 2021).

38 O que se busca hoje é facilidade e celeridade de soluções; o cliente da AGU (feito por pessoas) não é diferente. A experiência demonstra que dificilmente ele busca as soluções jurídicas para suas demandas em pesquisa a e mentários, manuais, cartilhas, etc (mesmo que institucionais), mas recorre a sites de busca como o Google ou outros jurídicos especializados; quando precisa de certeza e um posicionamento oficial, recorrerá à AGU.

A ferramenta pode auxiliar, consabido o grande volume de trabalho consultivo em questões jurídicas repetitivas, já consolidadas<sup>39</sup> (em que a atuação consultiva se resume a informar o entendimento ou a própria legislação aplicável) ou que não demandam maior esforço intelectual numa análise do caso concreto. Pode ainda, ser um buscador oficial da legislação federal especialmente pensado para, ao menos, as necessidades mais básicas e personalizadas de advogados e órgãos assessorados, consabida a dificuldade dessa fonte; basta pensar no fundamento da atuação consultiva jungida ao princípio da legalidade<sup>40</sup>.

Uma construção e atualização constante da árvore de decisão ou dos algoritmos, pensando em todas as variantes do caso (resultado que pode ser aprendido pela própria máquina após considerável número de interações), pode garantir a maior personalização possível para a orientação jurídica, estando, por óbvio, sempre aberta a possibilidade, de forma subsidiária e até pelo próprio sistema, do direcionamento da demanda para análise específica do membro.

Com o uso correto os *chatbots* podem tornar as interações em todos os *touchpoints* (pontos de contato) em uma experiência rápida, intuitiva e eficiente (FINA, 2018).

Ademais, segundo a empresa de consultoria *Gartner*, reconhecida por seu viés voltado a tecnologias, os chatbots virão como os modernos trabalhadores, sugerindo que, por volta de 2022, 70% dos trabalhadores de “colarinho branco”<sup>41</sup> irão interagir diariamente nessas plataformas de conversação (GOASDUFF, 2019).

## 2.4. Conciliação/mediação de conflitos

A CGU atua conciliando litígios, judicializados ou não, que envolvam a Administração Pública Federal<sup>42</sup>, sendo que internamente é obrigatória a prévia composição extrajudicial do conflito, por força do artigo 36 da Lei nº 13.140/2015.

---

39 Como pareceres vinculantes do Presidente da República, manifestações dos órgãos de uniformização como DECOR. Poderia ser um primeiro passo.

40 Pode-se citar o exemplo do Ross, chamado de primeiro robô-advogado do mundo, capaz de fazer uma consulta avançada - em busca de padrões de contextos mais do que de palavras-chave - nas mais pertinentes possíveis normas e casos julgados pelas cortes americanas, retornando em segundos hipóteses capazes de solucionar a questão apresentada. Baseado na plataforma de Inteligência Artificial da IBM - Watson (avançada em computação cognitiva) (ROSS INTELLIGENCE, 2020).

41 Essa expressão indica os trabalhos intelectuais, administrativos, de escritórios, que exigem maior esforço mental do que físico (decorrente do uso de gravatas) (CAMBRIDGE).

42 Artigo 11, VI, e 18, do Anexo I do Decreto 10.608/2021.

Um dos objetivos estratégicos da AGU é a prevenção e redução da litigiosidade por meio da negociação, conciliação, transação e mediação. Por certo que a atuação consultiva, por si só, já privilegia essa ideia e não está necessariamente contabilizada em um acordo como título executivo formal extrajudicial. Todavia, o número de acordos celebrados pode aumentar consideravelmente tendo o Advogado mais tempo para dedicação nessa tarefa, como na identificação de demandas passíveis de atuação junto à Administração Federal, Poder Judiciário e o próprio contencioso da AGU. Essa radiologia já poderia ser mais facilmente obtida se houvesse ferramentas de extração de relatórios em base de dados fidedigna ou por integração de sistemas, inclusive do Judiciário.

A figura clássica do mediador inerte, como tradicionalmente se advoga no conceito de mediação, deve ceder espaço a um agente mais proativo, criativo, instigador de soluções e com maior conhecimento do caso/conflito posto (FERREIRA, 2020). Eis uma das funções intelectuais que a máquina dificilmente suplanta o ser humano, pois exige o diálogo, presença e construção criativa.

Ela poderia ocorrer de forma mais dinâmica e concentrada em uma plataforma online própria<sup>43</sup>, nos moldes das *Online Dispute Resolution – ODRs*<sup>44</sup>, como inevitável alternativa à jurisdição estatal no mercado de disputas (SUSSKIND, 2017).

Mais do que um meio de comunicação, elas podem se tornar uma quarta parte que aparecerá como auxiliar de um terceiro (mediador ou árbitro) através do uso de IA (ANDRADE; CARNEIRO; NOVAIS, 2010).

## 2.5. Atuação estratégica com o contencioso<sup>45</sup>

43 Um primeiro passo foi a facilitação o acesso e solicitação da resolução de conflitos na página da AGU na internet.

44 Citem-se as plataformas governamentais em matéria consumerista de mediação brasileira (consumidor.gov) e europeia (RLL - Resolução de Litígios em Linha, em português), com a diferença de que, não havendo acordo entre as próprias partes, há a possibilidade de se recorrer a uma “entidade de resolução de litígios” dentro do próprio sistema, como terceiro auxiliar imparcial) e a iniciativa privada Sem Processo (criada pela lawtech de mesmo nome, cujo CEO é Bruno Feigelson, como uma plataforma de negociação online, exclusiva e gratuita para advogados, conduzida diretamente pelas partes através de chat, abrangendo toda a cadeia de tratativas, desde o convite para negociar, que é enviado ao e-mail do advogado da parte autora, até o envio do protocolo do acordo.

45 Nos termos da Portaria AGU nº 1.547/2008, no tocante ao recebimento e cumprimento de decisões judiciais, a atuação consultiva é apenas subsidiária quanto a eventuais dúvidas jurídicas na implementação das medidas orientadas pelo contencioso em seu Parecer de Força Executória, no qual é informada qual ação deverá ser tomada pelo órgão para dar cumprimento ao comando judicial e seus limites temporais e subjetivos. Ao agir em juízo, o órgão de contencioso pode requerer ao consultivo elementos de direito, na ausência de parecer, súmula ou qualquer outra orientação normativa já existente na instituição; até para subsídios de ordem fática ainda se estabelece uma burocrática intermediação dos órgãos consultivos em Brasília-DF.

Um acompanhamento maior decorrente de um assessoramento jurídico mais direto e proativo antes, durante e depois da prática dos atos administrativos certamente contribui para evitar a sua judicialização ou, ela ocorrendo, para o sucesso da União na demanda ou minoração de seus prejuízos<sup>46</sup>. Mesmo após, interessante que se observem estrategicamente os desdobramentos em juízo e o que vem entendendo a jurisprudência sobre a questão, notadamente a vinculante, a fim de aprimorar ou corrigir a atuação administrativa em casos semelhantes. Por outro lado, necessária ciência do contencioso quanto a esses posicionamentos jurídicos, seja no caso concreto ou não.

Nesse sentido, poderiam ser estabelecidas ferramentas de automação e IA que possibilitassem essa simultaneidade, tanto ao órgão consultivo ciência e acompanhamento das demandas judiciais, como ao órgão contencioso ciência de eventuais manifestações consultivas, notadamente no caso concreto.

É necessário que as searas consultiva e contenciosa da AGU atuem uniformemente<sup>47</sup>, o que é potencializado por maior diálogo institucional entre ambas e pelo conhecimento recíproco de seus entendimentos. A falta de uma base única, de fácil acesso e interativa de consulta dificulta esse procedimento, gerando retrabalhos.

Ressentem-se muitos membros da ausência de tempo para buscar agir estrategicamente com o contencioso, o que, no atual momento de reconfiguração institucional faz bastante sentido, auxiliado pela tecnologia.

### 3. CONCLUSÃO

Da análise exposta, é possível confirmar a hipótese de que os advogados do consultivo da AGU ainda serão necessários e relevantes diante das tecnologias de robotização, que devem ser utilizadas, ganhando-se tempo e eficiência para a realização de outras atividades mais importantes e intelectuais que a máquina ainda não resolve integral e satisfatoriamente. Para tanto, necessária a mudança de paradigmas com a incorporação de conceitos de uma Advocacia 4.0, que inclui uma gestão jurídica *data driven* com ideias de *legal design thinking* e do *CLOC*.

Todo o ecossistema jurídico está e continuará sendo influenciado, cada vez mais, pelas novas tecnologias de robotização, seja sob o prisma

46 Quando, por exemplo, está presente o hoje o tímido e facultativo auxílio jurídico na prestação de informações em mandados de segurança.

47 A ideia vem reforçada no inciso V do art. 14 do Anexo I do Decreto 10.608/2021, segundo o qual cumpre ao Departamento de Coordenação e Orientação de Órgãos Jurídicos - DECOR articular-se com os órgãos de representação judicial da União para a uniformização e consolidação das teses adotadas nas atividades consultiva e contenciosa.

do considerável ganho de tempo obtido com a otimização de tarefas, seja sob os novos paradigmas de atuação decorrentes.

É fundamental que a AGU acompanhe e se aproprie dessas ferramentas<sup>48</sup>, sob pena de obsolescência e ineficiência<sup>49</sup>, o que já tem se iniciado desde a implantação do SAPIENS e aos poucos se consolidado no planejamento estratégico da instituição<sup>50 51</sup>. A prestação de serviços jurídicos de forma virtual na AGU tem sido destacada<sup>52</sup>.

O cenário de tecnologia e inovação está presente, ao menos no campo normativo, na seara da prestação de serviços públicos federais como um todo<sup>53</sup>.

A prestação de consultoria e assessoramento jurídico proativo, propositivo e uniforme, com soluções jurídicas seguras, efetivas e inovadoras para o Estado brasileiro, só será alcançada com o apoio da tecnologia e a incorporação de novos conceitos de uma gestão jurídica 4.0, como do LDT e CLOC. A criação das Consultorias Jurídicas Especializadas virtuais – e-CJUs nos Estados, cujo postulado fundamental é a uniformidade de posicionamento jurídico, se bem executadas e imbuídas desses novos paradigmas, pode representar grande sucesso.

Antes de tudo<sup>54</sup> é preciso realizar um esforço maior para o tratamento dos dados e informações a nível nacional (sujeitos envolvidos em qualquer demanda e processo de decisão, assuntos e temas, manifestações e orientações jurídicas, legislação, espécies de tarefas e atividades, etc.), a constarem em base una, sem duplicidades, fidedigna, intuitiva, rápida, segura, atual e de fácil acesso, já que se deve agir e decidir com base em dados (jurídico *data driven*). Inputs ilegítimos gerarão *outputs* ilegítimos. Trata-se de medida organizacional que antecede a própria criação de

48 BPC 34: Incumbe aos Órgãos Consultivos adotar medidas de eficiência na gestão processual, buscando adaptar suas rotinas aos avanços tecnológicos e fomentando a mesma conduta junto aos assessorados.

49 Corroborada pelo natural incremento de demandas e diminuição da força de trabalho.

50 Algumas das colocações deste trabalho vão ao encontro dos projetos estratégicos prioritários definidos para o consultivo recentemente no decorrer desta pesquisa, como os pareceres automatizados, chatbot e assessoramento mais direto aos gestores, conforme Resolução 3, de 21/12/2020, do Comitê de Governança da AGU, publicada no Suplemento A do Boletim de Serviço Eletrônico 52, de 30/12/2020.

51 Citem-se dentre os valores a eficiência, inovação, integração e uniformidade de atuação; dentre os objetivos estratégicos, quanto ao fortalecimento da governança e atuação, desenvolver mecanismos de gestão do conhecimento para atuação uniforme e eficaz, fomentar a transformação digital, desenvolver inteligência de dados para a atuação jurídica e tomada de decisão.

52 Como intensamente noticiado quanto ao aumento da produtividade pelos meios de atendimento exclusivamente virtuais durante as medidas de isolamento da pandemia de coronavírus em 2020/2021.

53 Citem-se: artigo 3º, I e IV, da Lei 13.971/19; Decreto 10.332/2020; Decreto 9.319/2018; Decreto 10.534/2020; artigo 4º, I, Decreto 9.203/2017 e Planejamento Estratégico do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, que resultou no Mapa Estratégico – MCTIC 2020-2030.

54 Segundo COELHO (2020), ainda parece estarmos na fase da catalogação e organização.

ferramentas de automação e IA<sup>55</sup>, mas que por elas pode ser auxiliada simultaneamente.

Partindo-se do pressuposto de que o SAPIENS é o sistema consolidado na AGU, o foco deve ser no seu aprimoramento, na busca de *softwares ágeis*, a exemplo da incorporação dos conceitos e facilidades da ferramenta *SAPO*.

O foco na experiência do usuário e suas necessidades, com acompanhamento dinâmico dos resultados, como cerne do LDT, precisa ser realizado pelos advogados consultivos, no que se inclui um *visual law* na produção de suas manifestações, especialmente dentro dos pareceres padronizados e automatizados.

Não só entre sistemas que a interação/integração/interoperabilidade é fundamental, mas entre os advogados e entre as diferentes áreas de conhecimento, notadamente operador do direito e o profissional da tecnologia.

Como já enuncia uma das premissas do CLOC, é necessário melhorar a comunicação, compartilhamento e mútuo acesso de conhecimento e informações entre os advogados e órgãos consultivos. A regra na consultoria e assessoramento são situações comuns (sempre lembrando que a legislação é nacional), motivo pelo qual se devem evitar retrabalhos, buscando sempre a curadoria das orientações a nível nacional, com fortalecimento dessas equipes (como DECOR).

A criação/fortalecimento/incremento/qualificação de carreira de apoio/servidores da área de tecnologia da informação na AGU (como cientistas e analistas de dados, programadores, desenvolvedores, etc.) ou o próprio aproveitamento dessas habilidades entre agentes do quadro, deve ter prioridade em relação a qualquer outra<sup>56</sup>. O advogado não precisa necessariamente ter a *expertise* em informática (talvez uma mínima noção seja interessante), porquanto ele terá ao seu lado ou um profissional humano capacitado ou já um robô (assim como enuncia o CLOC<sup>57</sup>). Susskind (2018) já alerta para a necessidade de intimidade entre o profissional do meio jurídico e a engenharia.

O advogado pode agir como um curador estratégico dessas tecnologias, alimentando-as com o conteúdo jurídico constantemente. Há um processo de criação de carreiras jurídicas alternativas, onde o

<sup>55</sup> Note-se que muito do que aqui pensado se resolve por simples automação.

<sup>56</sup> O esforço maior da instituição deve ser menos na criação de uma carreira de apoio de assessores jurídicos, por exemplo, e mais em uma carreira de apoio desses profissionais da tecnologia. A assessoria do membro e da instituição, hoje, inegavelmente, é e deve ser mais focada na tecnologia. A imensa maioria das tarefas de cunho meramente administrativo que hoje são feitas são passíveis de execução mais eficiente por robôs.

<sup>57</sup> Não só na área da informática, mas necessária maior comunicação entre os vários setores de gestão da AGU, como DGE, DTI, SGA, Escola.

conhecimento jurídico em si deixa de ser suficiente, motivo pelo qual a ampliação do repertório de competências através do investimento em *soft skills*, tecnologia e inovação passam a ser decisivos (DRUMMOND, 2020).

A robotização vem para auxiliar, complementar, potencializar, reinventar e substituir atividades consultivas. Ser menos demandado não significa subutilização e perda de espaço institucional. O ganho de eficiência (notadamente de tempo<sup>58</sup>) liberará os advogados para agirem de forma mais estratégica e coordenada, em tarefas menos burocráticas e repetitivas, mais intelectuais e que realmente importam, como em aspectos outros das demandas de licitações e contratações (cuja essência de aprovação final de minutas pode melhor ser realizada com um maior repertório de minutas e pareceres padrão automatizados), atividades de conciliação/ mediação, maior aproximação e sinergia estratégica com o contencioso e o assessoramento mais proativo, efetivo, disponível e personalizado aos órgãos (um *chatbot* será útil não apenas para essa, mas para todas as demandas jurídicas, internas e externas).

Como verificado pela Mckinsey (2017), tarefas que demandam trabalhos repetitivos irão desaparecer, mas empregos que requerem interação humana, como médicos, advogados e professores têm menos chance de serem substituídos por robôs.

A presença da IA é inevitável, assim como a requalificação constante da força de trabalho, com foco num treinamento em adaptabilidade, inteligência social, comunicação e resolução de problemas, com melhor desenvolvimento de habilidades para promover empatia, criatividade, capacidade de decisão e liderança, que provavelmente continuarão sendo atividades exclusivamente humanas (INSEAD e GOOGLE, 2020).

Treinamento nesse processo todo é fundamental, no que se inclui o esforço de mudança na cultura organizacional<sup>59</sup>; tudo que aqui posto é feito por pessoas, as quais precisam ser motivadas e treinadas para saberem lidar com as ferramentas que lhes são postas à disposição.

---

58 Importante destacar que é direito e garantia fundamental prevista na Constituição Federal, individual e coletiva, no âmbito judicial e administrativo, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação (artigo 5º, LXXVIII). Em reforço, a eficiência é um dos princípios constitucionais que a administração pública deve obedecer (artigo 37). Na seara infraconstitucional, por todos, ele está expresso na lei que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal (artigo 2º, caput, da Lei 9.784/99), que também prevê, a necessidade de observância de critérios, por exemplo, de adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados (IX).

59 A *Mckinsey* cita dez armadilhas de uma transformação digital em uma empresa (aplicável ao setor público), cujo segredo estaria em ter um entendimento claro do que realmente importa – e do que não importa – para o sucesso de um programa de mudança, e que envolvem questões relacionadas a cultura, disciplina e mentalidades (ARORA, et al, 2017).

Harari (2020), citando “advogados humanos” em muitas de suas colocações, como passíveis de substituição por máquinas, reconhece que sua atuação com viés cognitivo ainda o preservará. No mesmo sentido, o papel interpretativo desempenhado por eles (INSPER, 2017).

Com o bom uso dos recursos tecnológicos, aliado às qualidades essenciais, o direito é capaz de trazer ganhos à sociedade como um todo e de elevar o ser humano à sua máxima potencialidade (FEIGELSON, MALDONADO, 2019).

O advogado consultivo precisa mudar completamente seus paradigmas de atuação, sem prejuízo da devida reflexão (STRECK, 2019), pensando “fora da caixinha” de sua realidade individual de prestação de serviços, com um olhar mais estratégico e sistêmico do todo.

Segundo Feilgelson (2019), o amadurecimento da advocacia passa pela reformulação integral do *mindset* do profissional, que agrega agora outras tantas qualidades, dentre as quais postura colaborativa, empatia, capacidade analítica e organizacional, bem como preocupação com a segurança de dados e exploração de formas alternativas de solução de conflitos, tudo sob os ditames do princípio maior da ética e dos relevantes fins.

Por certo, isso encontra muitas resistências, principalmente dos próprios membros. Resistências, incompreensões, rivalidades e medos são ingredientes que contaminam os esforços de mudança e determinam o seu fracasso (CGU, 2018).

Segundo estudos e pesquisas, aproximadamente 70% das transformações pretendidas nas empresas falham (ROBINSON, 2019). Algumas das razões são a ausência de convicção e aspiração suficiente de sua diretoria e, por sua vez, de sua equipe, a respeito da importância das mudanças. Transformações de sucesso requerem uma mudança de narrativa e de paradigma e a equipe precisa ser treinada, instigada, engajada e estar ciente das dificuldades para tanto (ROBINSON, 2020).

A manutenção da existência, necessidade e prestígio da advocacia pública consultiva de Estado da AGU dependerá de sua definitiva entrada na era de uma Advocacia 4.0, permeada essencialmente pelo uso da tecnologia na facilitação dos trabalhos, comunicação e tarefas que não exijam maior esforço intelectual, e por uma gestão jurídica especialmente baseada em ideias de *legal design thinking* e do *CLOC*. Com a imersão honesta ao inegável e presente paradigma digital e tecnológico, buscando uma maior eficiência na atuação e na satisfação dos resultados e clientes, a AGU, sem dúvida, pode se consolidar ainda mais como o maior e melhor escritório de advocacia do País.



**REFERÊNCIAS**

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO – AGU (BRASIL). *AGU aperfeiçoa Sistema de Inteligência Jurídica e lança Sapiens 2.0*. Brasília, 04 dez. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/agu-aperfeiçoa-sistema-de-inteligencia-juridica-e-lanca-sapiens-2.0>. Acesso em: 22 dez. 2020

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO – AGU (BRASIL). *AGU e procuradorias públicas assinam acordo para compartilhamento de sistema digital*. Brasília, 15 out, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/agu-e-procuradorias-publicas-assinam-acordo-para-compartilhamento-de-sistema-digital--823226>. Acesso em: 22 dez. 2020.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO – AGU (BRASIL). *Em ano de pandemia, gestão, tecnologia e inovação são destaques da AGU*. Brasília, 21 dez. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/em-ano-de-pandemia-gestao-tecnologia-e-inovacao-sao-destaques-da-agu>. Acesso em 21 dez 2020.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO – AGU (BRASIL). *Obter a resolução de conflitos através de procedimento de mediação (CCAF/CGU/AGU)*. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/obter-mediacao-de-conflitos-atraves-de-procedimento-de-conciliacao>. Acesso em: 16 jan. 2021.

ALMEIDA, Lilian Barros de. *A atividade consultiva da Advocacia-Geral da União na promoção dos direitos fundamentais*. Revista da AGU, v. 11, n. 32, 30 jun. 2012.

ANDRADE, Francisco Carneiro Pacheco; CARNEIRO, Davi de; NOVAIS, Paulo. *A inteligência artificial na resolução de conflitos em linha*. Scientia Iurídica, tomo LIX, nº 321, 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/55619821.pdf>. Acesso em 02 dez. 2020.

ARAÚJO, Fabiano de Figueiredo. *Políticas públicas, legística e a AGU: o papel do advogado público federal na efetividade normativa*. Revista da AGU, v. 14, n. 4, 3 fev. 2016.

ARKOUDAS, Konstantine; BRINGSJORD, Selmer. Philosophical foundations. In: FRANKISH, Keith; RAMSEY, William M. (Edit). *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence* (English Edition). eBook Kindle. Cambridge University Press, 2014.

ARORA, Arun; et al. *Um guia para CEOs evitarem as dez armadilhas que atrapalham as transformações digitais*. In Mackinsey Digital. 27 nov. 2017. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-ceo-guide-for-avoiding-the-ten-traps-that-derail-digital-transformations/pt-br>. Acesso em: 28 dez. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS & LEGALTECHS – AB2L. *Interação com robôs sobe até 200% durante a pandemia de coronavírus*. São Paulo, 12 ago. 2020. Disponível em: <https://ab2l.org.br/interacao-com-robos-sobe-ate-200-durante-a-pandemia-de-coronavirus/>. Acesso em: 21 dez. 2020

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS & LEGALTECHS – AB2L. Radar de LawTechs e LegalTechs. Disponível em <<https://www.ab2l.org.br/radar-lawtechs/>> Acesso em: 16 jan. 2021.

ASSUNÇÃO, Luis. *Machine learning, big data e inteligência artificial: qual o benefício para empresas e aplicações no Direito?* 2017. Disponível em: <https://www.lexmachinae.com/2017/12/08/machine-learning-big-data-e-inteligencia-artificial-qual-o-beneficio-para-empresas-e-aplicacoes-no-direito/>. Acesso em: 12.01.2020.

BECKER, Daniel; FEIGELSON, Bruno; RAVAGNANI, Giovani. *O Advogado Do Amanhã – Estudos Em Homenagem Ao Professor Richard Suskind*. Future Law e Revista dos Tribunais, 9ª Edição, eBook Kindle, 2019.

BECKER, Daniel; FERRARI, Isabela. *A prática jurídica em tempos exponenciais*. 2017. Disponível em: <https://jota.info/artigos/a-pratica-juridica-em-tempos-exponenciais-04102017>. Acesso em: 10 jan. 2020.

BERTÃO, Naiara. *Funções típicas de advogados já são feitas por softwares e robôs*. Revista Exame, Jan. 2017. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/deixa-que-o-robo-resolve/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

BROWN, Tim. *Design Thinking Defined*. 2018. Disponível em: <https://designthinking.ideo.com/>. Acesso em 07 jan. 2021.

CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. *Dicionário Cambridge Inglês-Português*. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/>. Acesso em: 22 dez 2020.

CLOC (Corporate Legal Operations Consortium). *What is Legal Operations?*. Disponível em: <https://cloc.org/what-is-legal-operations/>. Acesso em: 23 dez. 2020.

COELHO, Alexandre Zavaglia. *A ciência de dados e a inteligência artificial no Direito em 2018*. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jan-01/zavaglia-ciencia-dados-inteligencia-artificial-direito>. Acesso em: 05 fev. 2020.

COELHO, Alexandre Zavaglia. *As 7 tendências para o uso de inteligência artificial no Direito em 2018*. 2017. Disponível em: [https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/As\\_7\\_Tend%C3%AAsncias\\_para\\_o\\_uso\\_da\\_Inteligencia\\_Artificial\\_EM\\_2018.pdf](https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/As_7_Tend%C3%AAsncias_para_o_uso_da_Inteligencia_Artificial_EM_2018.pdf). Acesso em 02 set. 2020.

COELHO, Alexandre Zavaglia. *Painel Business Intelligence e Gestão de Dados*, apresentado no evento Semana da inovação AGU, promovido pela Escola da AGU, transmitido ao vivo em 12 de nov. de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=NgcYHoXi8eQ>. Acesso em 12 nov. 2020.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS-CVM (BRASIL). *Norma estabelece constituição e funcionamento de ambiente regulatório experimental*: CVM lança regras para sandbox regulatório. Brasília, 15 mai. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/noticias/cvm-lanca-regras-para-sandbox-regulatorio-f457f034e596454b92b15f5c29371195>. Acesso em 15 out. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ (BRASIL). *Relatório Justiça em Números 2019 (ano-base 2018)*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 14 fev. 2020.

CONSULTORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU (BRASIL). *Manual para Gestores Consultivos*. Portaria 48 de 28/12/2018

DAVOS. Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. Disponível em <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>. Acesso em: 12 fev. 2020.

DELL TECHNOLOGIES; INSTITUTE FOR THE FUTURES. *Realizing 2030: A Divided Vision of the Future: Global business leaders forecast the next era of human-machine partnerships and how they intend to prepare*. Disponível em: <https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/Realizing-2030-A-Divided-Vision-of-the-Future-Summary.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2021.

DEUBEUX, Rafael Ramalho. O papel da advocacia pública consultiva no enfrentamento da corrupção. *Revista da AGU*, v. 9, n. 26, 6 set. 2017.

DRUMMOND, Marcílio Guedes. *O que você precisa saber sobre as novas profissões jurídicas*. Disponível em: <https://www.mtostes.com.br/protacao-de-dados-alem-do-obvio-2/>. Acesso em: 15 out. 2020.

EUROPEAN COMISSION. *Resolve your consumer complaint*. Disponível em: [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/consumer-rights-and-complaints/resolve-your-consumer-complaint\\_en](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/consumer-rights-and-complaints/resolve-your-consumer-complaint_en). Acesso em 20 nov. 2020.

FEIGELSON, Bruno. *Widetalk com Bruno Feigelson*. Future Law. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zkMORdHRG6o&feature=youtu.be>. Acesso em: 19 jan. 2020.

FEIGELSON, Bruno; MALDONADO, Viviane (coord.). *Advocacia 4.0*. eBook Kindle. Revista dos Tribunais, 2019.

FERRARI, Isabela; BECKER, Daniel; WOLKART, Erick Navarro. Arbitrium ex machina: panorama, riscos e a necessidade de regulação das decisões informadas por algoritmos. Revista dos Tribunais (online), vol. 995/2018, set. 2018.

FERREIRA, Kaline dos Santos. Painel 1 apresentado no evento online *Práticas voltadas à Redução da Litigiosidade no Setor Público*, promovido pela Escola da AGU, transmitido ao vivo em 1 de set. de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=oRxjs2sGYuA>. Acesso em 08 dez. 2020.

FINA, Bruno Dalla. *Chatbots, inteligência artificial e a capacidade de fazer mais com menos*. Fev. 2018. Disponível em: <https://computerworld.com.br/inovacao/chatbots-inteligencia-artificial-e-capacidade-de-fazer-mais-com-menos/>. Acesso em: 15 dez. 2020.

FUTURE LAW. *Curso Advocacia 4.0: Lawgile*. 2020. Disponível em: <https://cursos.futurelaw.com.br/turma/advocacia-4-0-online/turma-2020>. Acesso em: 2020.

FUTURE LAW. *Curso Advocacia 4.0: Legal Design*. 2020. Disponível em: <https://cursos.futurelaw.com.br/turma/advocacia-4-0-online/turma-2020>. Acesso em: 2020.

GOASDUFF, Laurence. *Chatbots Will Appeal to Modern Workers*. Jul. 2019. Disponível em: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/chatbots-will-appeal-to-modern-workers/>. Acesso em: 22 dez 2020.

GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. A advocacia pública consultiva: natureza, fundamentação histórica, alcance e limites dos pareceres da Advocacia-Geral da União. *Revista da AGU*, v. 16, n. 02, 30 jun. 2017.

GUIMARÃES, Guilherme Francisco Alfredo Cintra. Advocacia de estado, administração pública e democracia: a função da consultoria jurídica na formulação e execução de políticas públicas. *Revista da AGU*, v. 10, n. 30, 31 dez. 2011.

HAGAN, Margaret. *A Visual Approach to Law*. Miscellaneous Law School Publications, 2017. Disponível em: <https://repository.law.umich.edu/miscellaneous/36>. Acesso em: 24 dez. 2020.

HARARI, Yuval Noah. *21 lições para o século 21*. 2 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

IBM. *Machine Learning e Ciência de dados com IBM Watson*. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/analytics/machine-learning>. Acesso em 13 jan. 2021.

IBM. Watson Assistant: *um chatbot inteligente, seu melhor assistente virtual*. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/cloud/watson-assistant>. Acesso em 13 jan. 2021

INSEAD, The Business school for the world; GOOGLE. *Global Talent in the Age of Artificial Intelligence Report*. 2020. Disponível em: <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2020/01/GTCI-2020-Report.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2020.

INSPER. *Advogados não serão substituídos pela tecnologia*. Jun. 2017. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/advogados-nao-serao-substituidos-pela-tecnologia/>. Acesso em: 11 mar. 2020.

INSTITUTO INNOVARE. *Em cerimônia marcada pela emoção prêmio Innovare anuncia premiados de sua 17ª edição*. Brasília, 01 dez. 2020. Disponível em: <https://premioinnovare.com.br/noticia/em-cerimonia-marcada-pela-emocao-premio-innovare-anuncia-premiados-de-sua-17a-edicao>. Acesso em 22 dez. 2020.

JUNIOR, Ronaldo Jorge Araújo Vieira. Advocacia pública consultiva federal e a sustentabilidade jurídico-constitucional das políticas públicas: dimensões, obstáculos e oportunidades na atuação da Advocacia-Geral da União. *Revista da AGU*, v. 8, n. 19, 30 mar. 2009.

KENT, Beck; et al. *Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software*. 2001. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 24 dez. 2020.

KOROLOV, Maria. *Por que dados errados são o maior risco para a inteligência artificial?* Disponível em: <https://ab2l.org.br/por-que-dados-errados-sao-o-maior-risco-para-a-inteligencia-artificial/>. Acesso em 14 jan. 2021.

LICHT, Marshall. *Design Thinking for Lawyers*. Out. 2019. Disponível em: <https://lawyerist.com/blog/design-thinking-for-lawyers/>. Acesso em: 12 jan. 2021.

MADEIRA, Danilo Cruz Madeira. *O papel da advocacia pública no estado democrático de direito*. Revista da AGU, v. 9, n. 26, 6 set. 2017.

MAGALHÃES, Gabriel. *O Futuro do Direito Não é Só Tecnologia* - Gabriel Magalhães | Direito 4.0 Podcast #4. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=lb17E\\_Abkj8](https://www.youtube.com/watch?v=lb17E_Abkj8). Acesso em: 09 fev. 2020.

MCKINSEY & COMPANY. *McKinsey acquires Candid Partners, a leader in cloud Consulting*. Jan. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/mckinsey-acquires-candid-partners>. Acesso em: 16 jan, 2021.

MCKINSEY & COMPANY. *Technology, jobs, and the future of work*. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work>. Acesso em: 23 jan. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. *Inovação será commodity*. Toda empresa que quiser ser inovadora vai conseguir. A questão é se isso será uma vantagem competitiva. 2020. < <https://www.projetodraft.com/inovacao-vai-virar-commodity/>. Acesso em: 06 fev. 2020.

NOGUEIRA, Mario Lúcio Baioneta. *Fórum Inteligência Artificial* - Uso de aplicativos (“Robôs”) na prática jurídica, promovido pela Escola da AGU, transmitido ao vivo em 28 de mar. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=sv9CjmxphHM>. Acesso em: 10 dez. 2020.

ROBINSON, Harry. *A transformação dá errado em 70% das empresas*. O que fazer para evitar o fracasso? Entrevista concedida à revista Época Negócios em 10/05/2019, por Daniela Frabasile. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/05/transformacao-digital-da-errado-em-70-das-empresas-o-que-fazer-para-evitar-o-fracasso.html>. Acesso em: 15 nov. 2020.

ROSS INTELLIGENCE (USA). *A Visual Guide to AI*. Disponível em: <https://www.rossintelligence.com/what-is-ai>. Acesso em: 27 dez 2020.

SEM PROCESSO (BRASIL). Disponível em: <https://www.semprocesso.com.br/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SENRA, Gabriel. *O futuro do direito*. Tedx Talks. Transmitido em 29 jun. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0Oo26QvRY1k>. Acesso em: 06 fev. 2020.

STRECK, Lenio Luiz. *Lawtechs, startups, algoritmos: Direito que é bom, nem falar, certo?* 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-mai-16/senso-incomum-lawtechs-startups-algoritmos-direito-bom-nem-falar-certo>. Acesso em 03 fev. 2020.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP (BRASIL). *Susep lança edital para o sandbox*. Brasília, 20 mar. 2020. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/setores-susep/noticias/noticias/susep-lanca-edital-para-o-sandbox>. Acesso em: 15 out. 2020.

SUSSKIND, Richard. *Precisamos de uma geração de engenheiros legais*. Jun. 2018. Disponível em: <https://www.ab2l.org.br/precisamos-de-uma-geracao-de-engenheiros-legais-diz-richard/>. Acesso em: 13 jan. 2020.

SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's lawyers: an introduction to your future*. 2ª ed. eBook Kindle. Oxford University Press, USA, 2017.

THOMSON REUTERS. *Advogado do Futuro: Como advogados se tornam especialistas em dados e data-driven*. Ago. 2019. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/blog/advogado-do-futuro-como-advogados-se-tornam-especialistas-em-dados-e-data-driven.html>. Acesso em: 13 dez. 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL – TSE (BRASIL). *Conheça o 'Tira-Dúvidas Eleitoral no WhatsApp'*, assistente virtual da Justiça Eleitoral. Brasília, 30 set. 2020. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2020/Setembro/conheca-o-2018tira-duvidas-no-whatsapp2019-assistente-virtual-da-justica-eleitoral>. Acesso em: 22 dez. 2020.

WATANABE, Eduardo; SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. *Processos Judiciais Eletrônicos: Desafios para a Gestão a partir da Arquivologia e da Ciência da Informação*. Anais do Encontro Nacional de Administração da Justiça. 2019. Disponível em: <http://www.enajus.org.br/anais/2019/processos-judiciais-eletronicos-desafios-para-a-gestao-a-partir-da-arquivologia-e-da-ciencia-da-informacao?q=a>. Acesso em: 09 mar. 2020.

