

## TECNOLOGIA LEGAL: O *DESIGN THINKING* E O DIREITO NO CONTEXTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Luciane Izumi Suzuki<sup>1</sup>

Fábio Pendiuk<sup>2</sup>

**Resumo:** Em sua trajetória conceitual, sob a perspectiva do desenvolvimento da racionalidade histórico-social, o Direito se transforma, e, frente à necessidade de compreender a realidade, ao passo que se adapta à velocidade com que surgem novos contextos tecnológicos que demandam regulação, busca, na diversidade das ciências, o caminho para a adaptação dos procedimentos profissionais. Do diálogo com as engenharias, encontra, no Design, a projética de melhorias adaptada aos desafios do acesso aos meios jurídicos. Diante disso, este estudo volta-se à exploração conceitual do *Design Thinking*, centrado em buscar soluções a partir dos problemas identificados pelo usuário, propondo uma análise inicial de sua aplicabilidade em situações genéricas do Direito. Para isso, aborda o desenvolvimento de temas recentes, como as *Law Techs* e o futuro da prática do Direito, frente à proposta empática de disposição das pessoas no centro do desenvolvimento de projetos, enquanto proposta de organização das racionalidades dos serviços jurídicos.

**Palavras-chave:** *Design Thinking*; Projética Legal; Tecnologia Legal; Sociedade da Informação.

**Abstract:** In its conceptual trajectory, from the perspective of the development of historical-social rationality, Law is transformed, and, given the need to understand reality, it adapts to the speed with which new technological contexts arise that demand to regulate, search, in the diversity of sciences, the path to the adaptation of professional procedures. From the dialogue with engineering, he finds, in Design, a project for improvements adapted to the challenges of access to legal means. Therefore, this study turns to the conceptual exploration of Design Thinking, centered on seeking solutions based on the problems identified by the user, proposing an initial analysis of its applicability in generic

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Bacharelado em Direito pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESP). E-mail: <lucianeizumi@gmail.com>.

<sup>2</sup> Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Professor Titular das disciplinas Sociologia Jurídica, Antropologia & Direito e Filosofia do Direito do curso de Bacharelado em Direito e coordenador do Grupo de Estudos Humanidades em Direito e do Núcleo de Pesquisas em Sociedade & Direito da Fundação de Estudos Sociais do Paraná. E-mail: <fabio@fesppr.edu.br>.

legal hypotheses. For this, it addresses the development of recent themes, such as Law Techs and the future practice of Law, in the face of the empathetic proposal of placing people at the center of the development of projects, as a proposal to organize the rationales of legal services.

**Keywords:** Design Thinking; Legal Design; Law Techs; Information Society.

## 1. Introdução

Paralelo às transformações recentes do Direito, a Engenharia de *Design*, que ganha destaque como ferramenta de organização no desenvolvimento de projetos industriais a partir dos anos 70, vem apresentando inovações na forma de se pensar o conjunto produto, usuário e método através da aproximação às novas tecnologias organizacionais, a exemplo das ferramentas metodológicas que norteiam a valorização informacional de bens e serviços de sucesso no mercado atual. Propondo uma conexão conceitual entre ciências distintas, mas com semelhanças no processo de otimização de resultados, este estudo analisa o contato do Direito com tecnologias recentes, coletando informações sobre as possibilidades de inovação no exercício da profissão jurídica com base na proposta conceitual do *Design Thinking*.

Em um primeiro momento, é razoável se pensar no *Design* como mera ferramenta estética de produtos e serviços. Portanto, este estudo assume, inicialmente, o compromisso de desmistificação desta ideia, trazendo alguns conceitos mais abrangentes de aplicação desta área das engenharias, que justifiquem uma conexão analítica com a prática do Direito, visando auxiliar na otimização de serviços jurídicos. Desse modo, com foco no estudo e análise das discussões atuais sobre o tema da inovação nas práticas jurídicas, este estudo inicia um levantamento de publicações expoentes sobre a relação entre *Design* e Direito, em busca da aplicação dos métodos colaborativos na construção de soluções através do

*Design Thinking* no auxílio à modernização tecnológica dos procedimentos de rotina da advocacia.

O texto a seguir divide-se em três partes que expõem, no primeiro momento, uma breve análise histórico-social da trajetória do Direito até os dias atuais, frente a evolução da tecnologia, as novas demandas regulatórias e as adaptações da advocacia; em seguida, a conexão entre as contribuições metodológicas do *Design* no paradigma sociológico informacional, o desenvolvimento conceitual de *Design Thinking* e as possibilidades de relação com o Direito; e, por fim, uma síntese da relação entre método, transformações tecnológicas e oportunidades de otimização das práticas no exercício profissional do Direito.

## **2. A Trajetória Histórico-Social do Direito em Relação ao Desenvolvimento Tecnológico**

O Direito é uma prática que acompanha a racionalidades do movimento histórico e vem se desenvolvendo, desde a Antiguidade, conforme as inovações que marcaram sua adaptação diante das transformações dos costumes e da regulação moral do comportamento humano em sociedade.

[...] o direito se modifica e evolui em função do desenvolvimento e modificação das civilizações e das sociedades. [...] O direito antigo surge após as duas maiores invenções tecnológicas que foram: a agricultura, também chamada de revolução agrícola... a escrita... Portanto a grandeza dos sistemas jurídicos desenvolvidos e surgidos na Mesopotâmia e no Egito está vinculada ao desenvolvimento tecnológico e social daquela época.

No fragmento citado, Reis (2015, p. 16), trata do surgimento do Direito e da sua evolução histórica. Assim, como esse movimento acontece desde tempos remotos, é possível acompanhar ao longo da história das sociedades, a evolução e adaptação de cada grupo, chegando até a atualidade. A oralidade do Direito da época muda com o surgimento da escrita, do comércio, influenciando os novos comportamentos sociais e a tomada de decisões.

Fato é, que todo este processo, conta também com um fator muito importante que é a tecnologia, a qual auxilia a sociedade e traz sempre inovações, que impactam, por vezes, mudanças expressivas. São exemplos a evolução da ciência, a revolução industrial, os meios de comunicação e mais recentemente, o acesso à internet e a mudança profunda que ela trouxe para a sociedade contemporânea.

Sem dúvidas, o Direito surge da necessidade de organização da sociedade e continua com este mesmo objetivo, porém lidando com desafios diversos ao longo dessa jornada. Constata-se ainda, que a integração normativa se faz cada vez mais presente na realidade judiciária atual, o que promove maior destaque ao entendimento jurisprudencial e à doutrina. Desde a chamada Revolução industrial 3.0, com o surgimento dos computadores e digitalização, o mundo passou a adotar o uso de novas tecnologias com uma velocidade cada vez maior, e assim como as outras revoluções anteriores que acarretaram profundas mudanças na sociedade. Atualmente, estamos na versão 4.0, com a internet das coisas, Inteligência artificial e tecnologias que foram evoluindo ao longo das últimas décadas.

Estes acontecimentos históricos são importantes para a advocacia, a qual precisa entender o funcionamento desses sistemas, para lidar com novas discussões no âmbito jurídico e a criação de leis para assuntos que há algumas décadas eram apenas tendências para o futuro. Um exemplo disso, é que a informação era restrita a pequenos grupos há

tempos. Atualmente, com a internet o número de pessoas que acessam sites realizando operações diversas como compras, movimentações financeiras, sendo mais simples coletar quantidades maiores de informações e armazená-las nas chamadas nuvens.

Especialistas em dados identificam facilmente padrões de comportamento de determinados grupos, mediante a coleta de informações sobre consumo, interesses, tendências e a análise dos websites visitados e as ações dos usuários, o que trouxe uma grande preocupação com a forma com que esses dados são tratados, armazenados, compartilhados e utilizados.

Com essa necessidade regulatória, a respeito dos dados, é que surge a GDPR (General Data Protection Regulation - em português: Regulamentação Geral de Proteção de Dados), em âmbito internacional e na LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados, que recentemente entrou em vigor no Brasil, para regular a forma com que os dados são tratados pelas empresas, também para defender interesses das pessoas que forneciam todo e qualquer dado, muitas vezes sem ter conhecimento dos encargos que podem estar envolvidos ao executar essa ação. Por essa facilidade de acesso surgem problemas de segurança e também de uso desenfreado dessas informações. Um exemplo muito atual é o documentário chamado "The Great Hack" - em português: "Privacidade Hackeada" que trata do escândalo com uma empresa que manipulava dados e os utilizava em benefício dos seus clientes, notícia que ganhou proporções mundiais, envolvendo a corrida presidencial nos Estados Unidos em 2016 e o Brexit, na Europa.

Tomando apenas uma parte desta longa história como objeto de estudo, é possível listar várias situações, comportamentos e inovações que o Direito precisou vivenciar e se adaptar. Fazendo uma análise dos acontecimentos mais recentes, que datam do final do século XX e abrangem os dias atuais, é visível que o Direito e os métodos e processos utilizados para o exercício da advocacia passaram por profundas mudanças. A tecnologia

chega com a palavra de ordem que é “acesso” e traz consigo um leque de soluções para facilitar a vida das pessoas e permitir o acesso à informação, de forma simples e cada vez mais rápida. O que antes era privilégio de poucos, agora começa a se tornar um pouco mais tangível para uma fatia maior da nossa sociedade contemporânea.

Existem diversas discussões e estudos sobre métodos que podem ajudar o direito a se adaptar aos meios digitais e a inteligência artificial, que consegue, por meio de dados e cálculos estatísticos, aprender a tomar decisões judiciais. Desde a disponibilização do acesso à internet para a sociedade, os meios de comunicação passaram por uma grande transformação. O serviço de mensagens, antes executado por um mensageiro, usando os meios de transporte disponíveis na época, começou a receber as informações de forma mais rápida e prática, com o telefone, o fax e outras inovações, no auge dos anos 80.

Isso até que chega a internet, com a proposta de não só fazer essa troca de informações, de forma ainda mais prática, mas também permitir que toda essa mágica aconteça, de forma instantânea com o uso de dispositivos minimalistas e com as mais diversas funções.

Um outro ponto importante de ver é a forma de comunicação entre este o operador do Direito e o próprio sistema judiciário, para entender o que pode ser melhorado nesta relação e nos procedimentos, que já começaram a se adaptar à essa cultura contemporânea. Há alguns anos, os processos e algumas ações que acontecem nele já são digitalizados, além de julgamentos e processos, que agora são realizados de forma online, através de aplicativos de videoconferência. Um dos exemplos mais marcantes foi a transformação dos processos digitais no Brasil, que chegou com o objetivo de trazer melhorias no sistema judiciário, por ser mais econômico, acessível e efetivo.

Maldonado (2019, p. 43), comenta brevemente sobre o histórico da aplicação dos processos digitais:

[...] sancionada a lei 9.800/99, a qual permitiu às partes “a utilização de sistema de transmissão de dados para a prática de atos processuais” [...] A Emenda Constitucional 45/2004 [...] estabeleceu que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”, na forma do art 5º, LXXVIII Ademais, na mesma emenda foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que viria, posteriormente, a atuar em termos de definição de rotinas e procedimentos, tendo em conta, entre outros aspectos, a questão da razoabilidade da duração do processo, agora em caráter constitucional. [...] foi editada, a final, a Lei 11.419/2006, que dispõe sobre a “informatização do processo judicial”, autorizando o uso de meio eletrônico na tramitação de processos, comunicação de atos e transmissão de peças processuais na rede mundial de computadores. [...] o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução 12/2006, que criou o Banco de Soluções do Poder Judiciário, com o objetivo de reunir e divulgar a todos os interessados, de forma mais completa e ampla possível.

O sistema jurídico, que até então era conhecido por registros dos processos em livros enormes, que necessitavam de um grande espaço físico para poderem ficar arquivados, têm migrado para os sistemas informatizados, onde o espaço de armazenamento passa a ser virtual e com limites antes não imaginados. Outro exemplo disso é o acesso aos processos, que agora é facilitado e permite que a informação seja transmitida de forma mais rápida, quebrando também barreiras de espaço físico, quando antes era preciso realizar uma viagem para poder consultar um processo que estava em outra cidade ou estado. Agora, todo esse acesso pode ser realizado através de um computador, conectado à internet.

Mesmo com todas as inovações que o Direito ganhou nos últimos anos, o mercado, com empresas disruptivas, traz soluções cada vez mais inovadoras, que podem ajudar na evolução de muitos métodos e processos, tornando o Direito mais eficiente e, principalmente, acessível. Com o surgimento dos computadores no uso cotidiano e em

seguida a popularização da internet, levantou muitos questionamentos pelos profissionais do Direito e no início se falava sobre a substituição do homem pela máquina, assim como aconteceu durante a Revolução Industrial, quando muitos acreditavam que as máquinas substituíram o trabalho dos operários. Na realidade, algumas profissões sofreram profundas mudanças com a evolução, mas isso acabou resultando numa necessidade de adaptação a esses novos dispositivos e especialização dos profissionais, para deixar de ser executor de tarefas repetitivas e tornar-se gestor do processo que está desenvolvendo. Sobre esse tema, escrevem Coelho e Holtz (2020, p. 9), no livro *Legal One e Book Visual Law*:

[...] ao contrário do que se acredita, a tecnologia não irá acabar com o Direito. Pelo contrário, existe grande demanda por profissionais qualificados para esses novos problemas e o desafio é, justamente, a formação para essas novas habilidades e competências. Ou seja, o que vai mudar não é o Direito, mas a forma como prestamos serviços jurídicos. De um lado, temos o crescente impacto da tecnologia na vida da sociedade e nos conflitos correspondentes – e, assim, o reflexo de tudo isso no Direito Material, o que demanda a qualificação dos profissionais para essas novas temáticas.

Hoje, a inteligência artificial e outras tecnologias de bancos de dados, já podem trazer inovações que estarão acessíveis a todos, fazendo com que vários procedimentos manuais, que antes deveriam ser imprescindivelmente realizados por operadores do direito, agora poderão ser feitos através de um computador ou um smartphone conectado à rede de internet. Com isso, este mesmo operador do direito agora pode se dedicar mais ao processo em si, sem precisar se preocupar com cargas de processos físicos e transporte destes materiais. Diante deste novo cenário, a utilização de métodos trazidos de outras áreas, que tragam suporte para melhoria para a profissão é de grande relevância, observada a rapidez com que a informação é difundida e a tecnologia evolui atualmente,



ficando clara a necessidade de adaptação em uma velocidade ainda maior para poder acompanhar toda essa evolução que acontece diariamente.

No artigo, “O acesso à informação jurídica online como medida de garantia ao direito de acesso à justiça”, Becker (2019, p. 95) aborda o fato do Direito tornar-se mais acessível. Ele fundamenta a ideia da disponibilização dos meios online para facilitar o acesso à justiça, citando o professor Richard Susskind, que diz: “[...] em 2000, previu que, no espaço de 5 anos, mais pessoas teriam acesso à internet do que acesso à justiça - o que se confirma até hoje”. Atualmente, no Brasil as questões sociais são fatores relevantes e o acesso à internet ainda não é uma realidade que está disponível para todos, mas muitas pessoas já têm acesso à internet, ainda que esporadicamente. No entanto, o acesso à justiça continua sendo um abismo para muitos brasileiros, que necessitam de auxílio e por falta de conhecimento, perdem o direito a reclamar ou às vezes prorrogam situações que acabam se tornando desfavoráveis a ele em razão do decurso do tempo e que poderiam ser facilmente solucionadas sem abertura de um processo judicial e sem necessidade de contratar um profissional.

Conforme cita o fragmento de Becker (2019, p. 91) a seguir, as mudanças na sociedade atual trazem a necessidade de ter um novo olhar sobre a profissão.

Imaginar que só se possa cuidar dos próprios direitos por intermédio de advogados e juízes é o mesmo que acreditar que a única forma de cuidar da saúde seja recorrendo a médicos. Susskind coloca bem o paradoxo de que, ainda hoje é necessário um advogado para nos dizer quando precisamos de um advogado. As informações jurídicas, tradicionalmente, nunca estiveram disponíveis em linguagem simples e com fácil acesso; afinal, a assimetria de informação é uma falha de mercado e sempre permitiu ganhos altos o suficiente para que ela fosse preservada de forma quase sagrada à revelia do prejuízo social por ela causada.

O que antes caminhava a favor de acentuar um problema de comunicação, em prol da manutenção de uma hierarquia, passa a caminhar para uma ideia de simplicidade, e discursa sobre possibilitar o acesso para mais pessoas. Usar uma linguagem complexa para tratar de uma questão jurídica, já não define o valor do serviço, uma vez que a internet hoje já possui canais diversos que possuem documentação suficiente para uma consulta rápida ou até para encontrar diversos profissionais que podem executar o mesmo serviço.

As mudanças na sociedade atual trazem a necessidade de ter um novo olhar sobre a profissão. O que antes caminhava a favor de acentuar um problema de comunicação, em prol da manutenção de uma hierarquia, passa a caminhar para uma ideia de simplicidade, e discursa sobre possibilitar o acesso para mais pessoas. Usar uma linguagem complexa para tratar de uma questão jurídica, já não define o valor do trabalho, uma vez que a internet, hoje, já possui canais diversos com documentação suficiente para uma consulta rápida ou até para encontrar uma lista enorme de profissionais que podem executar o mesmo serviço. Um exemplo disso, que toma essa relação entre Direito e um novo conceito, chamado de *Data Driven* (em português: Orientado por dados - usar dados existentes sobre um assunto como base para tomada de decisões), é a robô “Dra. Luzia”, que atua em algumas procuradorias da fazenda. Ela foi a pioneira, desenvolvida pela *Legal Labs* em 2017 e abriu portas para o desenvolvimento de diversos outros que já estão em uso em Procuradorias de Estados, Ministério público, TCU e até pelo STF, conforme demonstrado na pesquisa elaborada por Costa (2020), através da UNESP em sua tese de mestrado, analisando o trabalho de tecnologias mais avançadas, para formação das inteligências artificiais em robôs mais complexos que estão sendo desenvolvidos e testados. Nos Estados Unidos e no Reino Unido já é possível acessar canais que oferecem tutoriais de como lidar com questões jurídicas mais simples e que podem ser resolvidas por métodos alternativos como a conciliação. O website “*DoNotPay*” dá acesso a um

aplicativo que usa inteligência artificial, começou contestando multas de trânsito e expandiu para uma plataforma que, além de ter artigos de ajuda explicando desde como pedir reembolso em uma plataforma de jogos online, até pedir indenização para vítimas de crimes.

Estes robôs, que já estão em uso no Brasil, ainda não executam tarefas de alta complexidade, mas já contribuem para dar celeridade na leitura e análise de milhares de processos, cheios de dados exatos, que podem ser calculados por um robô, melhorando assim, o trabalho manual e repetitivo do profissional, que agora pode focar em problemas mais complexos, que não dependem de análises estatísticas ou matemáticas para serem resolvidos. Entende-se, assim, que facilitar o acesso à informação jurídica é um ponto positivo para a sociedade. No entanto, ainda é necessário que a inclusão digital alcance a mais brasileiros e também não só o acesso à internet, como também o ensino de disciplinas jurídicas introdutórias para que a pessoa tenha acesso aos fundamentos básicos e gerais.

### 3. O *Design* e o Direito

No contexto atual, em que se começa a ter mais facilidade de acesso à informação, vem aumentando uma demanda exigente por serviços mais ágeis e eficientes. Para isso, conta-se, hoje, com um grande leque de oportunidades de desenvolvimento inovador apoiado por outras áreas do conhecimento técnico. O *Design* é uma destas áreas e tem contribuído de forma expressiva para a inovação na sociedade. Desde o seu surgimento, vem evoluindo em seus métodos, processos e produtos em diversos setores do mercado.

O *Design*, enquanto técnica de engenharia de soluções para o desenvolvimento de produtos industriais, surge para dar conta das produções em grande escala, através das linhas de montagem nas fábricas do século XIX. Ao longo dos anos seguintes, sofreu

constantes mudanças e também se desenvolveu muito com a chegada dos computadores e da *internet*. Hoje, possui linhas específicas de estudos voltados à experiência do usuário que está em contato com a solução, que pode ser um produto físico, mas agora pode também ser virtual ou até um serviço. O grande destaque do *Design* aplicado em outras áreas é o incentivo à inovação e à busca de soluções criativas de forma técnica e orientada por métodos e exercícios que desmistificam qualquer generalização do *designer* como alguém com dons naturais de criatividade.

Destaca-se, aqui, o *Design Thinking*, enquanto vertente do *Design* que começou a ser difundido no início dos anos 1990 pela IDEO, uma das maiores agências de design no mundo, que traz a ideia de pensar em soluções que resolvam as dores do usuário. Tim Brown (2021), que é um dos fundadores da IDEO e grande divulgador dessa teoria, define como um método de Design centrado no usuário, e explica o que significa esta expressão. A ideia apresentada pela IDEO (2021, n.p) é que o *Design Thinking* seria um método de criação, que consegue trazer soluções inovadoras, partindo das maiores dores dos usuários, reúne informações não só destes usuários, como também informações sobre a tecnologia disponível, busca entender o contexto em que o negócio está inserido, para assim propor um resultado que resolva a questão do usuário de uma forma que seja benéfica para todas as partes envolvidas.

Seu conceito é baseado na forma de pensar os problemas, as soluções e o que é possível fazer com estes pensamentos e inspirações. Ele é um processo dividido em 3 fases: a Inspiração, Ideação e Implementação. Na fase de Inspiração, é o momento em que se navega pela realidade do usuário, entendendo as necessidades e vontades dele, deixando uma abertura para diversas possibilidades e conhecer novas realidades. Enquanto o projeto estiver conectado com estes pontos, a chance de ter sucesso com o resultado é maior, pela possibilidade de conectar esta solução com um problema realmente existente.

A segunda fase, de Ideação, é quando são elaboradas possibilidades de soluções para os problemas. Inicialmente, várias ideias devem ser criadas, sem aplicar limites, para que assim possam surgir mais possibilidades de solução. Depois de elaborar muitas possibilidades é que se faz um refinamento das ideias criadas. O ponto importante nesta fase é analisar todas as ideias mais improváveis e as mais possíveis para poder reunir o que pode existir de interessante, pois uma solução pode ser impossível de realizar, mas pode ter algum elemento que vai contribuir para outra ideia que é mais possível de ser executada. Em seguida, é possível se chegar a algumas possibilidades de soluções, que agora podem começar a ser testadas com algumas pessoas que fazem parte deste público para quem este projeto está sendo desenvolvido. Desta forma, este público pode exprimir as primeiras impressões do contato com esta nova solução, até chegar em um resultado que já pode ser liberado para todas as pessoas. A terceira fase, de Implementação, é quando este projeto que já tem a sua primeira versão pronta, vai ser disponibilizado e divulgado para todos. Sempre lembrando que o contato com o público vai trazer novas observações que levam às melhorias deste resultado. É um processo simples, que está diretamente relacionado à empatia e compreensão deste público que será atendido pela solução.

Trazendo isso para o campo jurídico, Adranly (2017, n.p), sócia e diretora jurídica da IDEO, em sua publicação *How Design Taught Me to Be a Human-Centered Lawyer*, questiona as práticas tradicionais ao se deparar com uma crítica ao seu departamento que dizia: "Interagir com o jurídico foi uma das piores experiências que teve". Outro acontecimento que a levou à questionamentos em relação ao *design* e seu trabalho, foi o diagnóstico de *Alzheimer* de sua mãe. Apesar da notícia devastadora, conta ter saído do consultório com certa sensação de positividade. Analisando a situação, percebeu que graças à empatia do médico ao esclarecer suas dúvidas de forma simples, o que ajudou a

eliminar toda a insegurança e terror de início. Desde então, começou a analisar as interações com os clientes e a forma como os advogados muitas vezes atuam.

Adranly (2017, n.p) questiona a interação do sistema judiciário e dos profissionais com os clientes, que muitas vezes pode parecer um pouco transacional, sem muita transparência e até ríspido, o que pode transformar o contato desta pessoa com o sistema judiciário, em uma experiência horrível, traumatizante. Muitos profissionais nem questionam isso, acreditando que as coisas são assim e não podem ser transformadas. O pensamento do Design chega para mudar exatamente esse pensamento, questionando coisas que sempre foram de uma certa maneira e imaginar por que elas não poderiam ser diferentes. Ela também traz uma definição sobre advogados *Human-centered* (em português: centrado no usuário), que tratam os problemas legais de forma humana, transformando a complexidade jurídica em modelos mais simples de serem compreendidos e também lidam com empatia e respeito em relação a todos os personagens envolvidos. O que também inclui pensar e entender como a outra parte está lidando com a situação.

A Universidade de Direito de Harvard também fala sobre a aplicação do *Design Thinking* em seu centro de práticas do Direito, o *Center on the Legal Profession* (2019, n.p), citando o trabalho realizado pela IDEO em parceria com o *Legal Design Lab*, laboratório de práticas jurídicas da Universidade de Stanford, onde são realizadas pesquisas e projetos de inovação no Direito. A instituição reforça a importância do questionamento e a visão do problema com a perspectiva do usuário, sem inventar novas formas de fazer o trabalho jurídico, mas entendendo os problemas existentes para melhorar a experiência de todos que estão envolvidos no projeto, os chamados *stakeholders*.

Pereira e Monteiro (2020, p.113), no artigo *Legal Design: instrumento de inovação legal e de acesso à Justiça*, trazem um breve resumo da ideia de Design Thinking e também a visão da aplicação destes métodos no Direito:

Em colaboração com outras metodologias, o design thinking é, então, uma ferramenta que traz uma nova visão dos problemas do universo jurídico e legal, abrindo caminho para a inovação neste campo e tornando mais ágil e democrático o acesso à Justiça. Adotado por empresas de vanguarda, como a Apple, é visto como potencial disciplina a introduzir nos programas de curso de Direito, sendo já lecionado como tema complementar ou eletivo em universidades de referência, como Stanford e Harvard, o Design Thinking tem vindo provar seus resultados e o seu potencial de aplicação em organizações das mais variadas áreas, dimensões e tipos de estrutura. Esses resultados estão, sobretudo, relacionados com a capacidade com que a abordagem do Design Thinking contribui, de forma expressiva, para a criação de um ambiente que estimula a inovação, mas também por o foco nas necessidades do cliente (para serviços jurídicos)/cidadão (acesso à justiça e acesso à informação referente à salvaguarda dos direitos de cada indivíduo).

A reflexão traz a ideia de uma nova forma de pensar e analisar um problema, para então propor uma solução. Um dos principais pontos é a empatia e o entendimento do contexto em que está inserido o caso, para então, ter mais ideias de possíveis soluções, que sejam pensadas especificamente para este caso em questão, sem se tornar uma mera adaptação, que nem sempre é tão efetiva. Enxergar o problema e tratar ele pontualmente, também nem sempre resolve o problema, por isso da importância de analisar todo o contexto e as dores dos usuários e a participação de todos os *stakeholders*, pois um ponto que está mais visível, às vezes pode ser somente o reflexo de algum outro fator que é o real causador.

#### 4. O Diamante Duplo, o Mapa de Empatia e o *Legal Design*

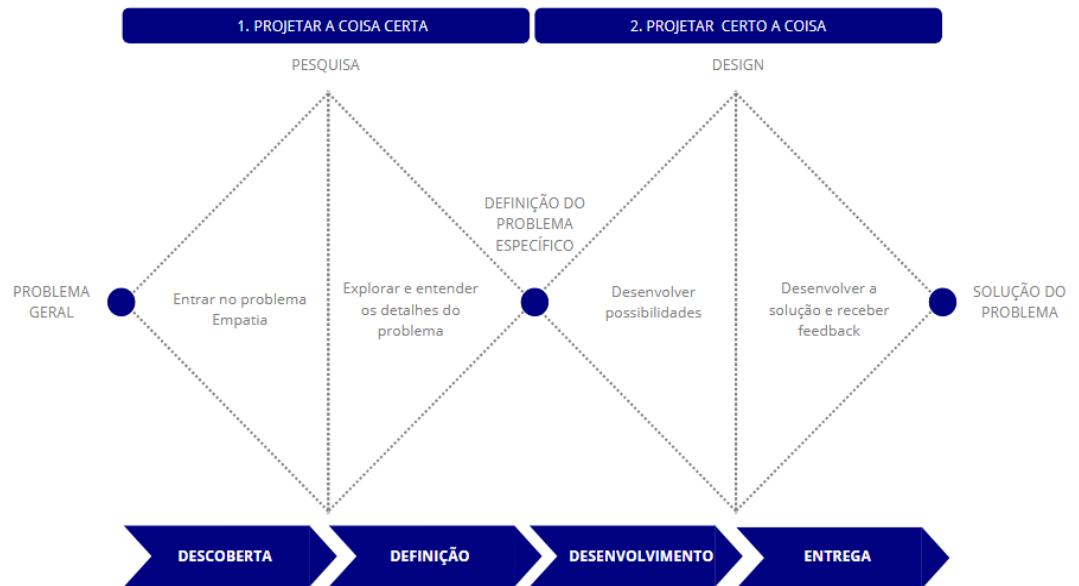
Os métodos *Human-centric* de *Design* (com foco no usuário) já existem há muitos anos. Entre eles, destaca-se o *Double Diamond* (em português: diamante duplo), comumente aplicado em projetos de design em tecnologia. Este método começou a ficar mais conhecido após o *British Design Council* de 2005, evento promovido por um conselho criado pelo governo inglês, em 1944, para discutir melhorias em processos industriais através do *Design*. O método consiste no mapa geral das etapas de um projeto, que são ilustradas conforme o fluxo de desenvolvimento. Tem um foco no cliente, por analisar todas as dores que esse cliente traz, os problemas que mais críticos na visão dele, mas também procura entender o contexto para adaptar as soluções da melhor forma.

O fluxo do *Double Diamond* é dividido em duas fases, que consistem em (DESIGN CONCIL, 2015):

- a) Projetar a coisa certa - que é a etapa de descoberta, baseado no entendimento do contexto e na identificação do problema real, que nem sempre está visível num primeiro momento, ou também pode apresentar diversas perspectivas que devem ser analisadas, para conseguir uma solução mais eficiente.
- b) Projetar certo a coisa - que é a etapa do desenvolvimento de uma solução, pois uma vez identificado o problema e entendendo a forma como ele afeta o usuário, podem ser criadas soluções mais assertivas para este problema.

**FIGURA 1 - MÉTODO DO DIAMANTE DUPLO**





FONTE: Os Autores (2021)

A figura anterior esclarece a analogia dos diamantes, mostrando o mapa completo e a explicação de cada fase listada na parte inferior, com um comparativo a uma questão simples da advocacia, para facilitar a compreensão do tema.

A etapa de Descoberta começa com um problema geral, que abre o primeiro diamante, quando explora todas as questões que estão envolvidas. É ter empatia para entender a fundo o contexto, o meio, os personagens e os diversos fatores que influenciam nesta história e calçar os sapatos do cliente para poder realmente visualizar o que incomoda o cliente e entender os motivos dele se sentir assim. Esta etapa é representada pelo triângulo se abrindo, pois é quando se abrem as opções. É quando são coletadas todas as informações possíveis que envolvem a questão.

A Definição do Problemas, como o próprio nome da etapa diz, é a fase onde são analisados todos os elementos que foram apresentados, estas informações são organizadas para entender melhor o problema, mas desta vez para considerar os pontos mais importantes e os interesses que também estão envolvidos no problema como um todo. Depois de analisar todos os cenários e personagens que estão envolvidos, é possível

entender se existem fatores influenciadores, como eles interferem no problema e chega-se ao entendimento completo do problema. É o fechamento do primeiro diamante, quando se coloca o foco no problema específico que será tratado.

Com o problema definido e conhecimento das questões envolvidas no seu contexto, chega-se à fase de Desenvolvimento, onde são elaboradas possibilidades distintas para se resolver o problema. Acontece a abertura do segundo diamante, quando são acrescentados o maior número de possibilidades de solução para o problema. Nesta etapa são executados muitos exercícios de criação para pensar formas diferentes de resolver o mesmo problema. Podem ser sessões que pensam em como resolver pontos específicos, um por vez, ou então que resolvem o problema como um todo, mas por etapas, o importante nesta fase é pensar em todos os tipos de possibilidades, sem julgar nenhuma das soluções nem pensar em possibilidades de executar uma ideia ou não, pois isso acaba limitando a capacidade criativa. É comum exercitar o questionamento nesta fase, para entender por que motivo algo é resolvido de uma forma e não de outra.

Por fim, a etapa de Entrega, que é a fase onde as ideias anteriores são analisadas e aí então são escolhidas as que se adaptam melhor ao que se quer oferecer como solução, dentro das limitações de cada projeto. Não quer dizer que todas as ideias criativas que surgiram na etapa anterior serão descartadas; muitas vezes os projetos acabam entregando soluções que passam por fases de evolução ou têm mais de uma opção, que podem ser testadas nesta etapa, antes da entrega.

Passado o fluxo dos dois diamantes, é possível chegar em uma solução que está desenhada para o caso específico que foi analisado. O interessante desta técnica dos dois diamantes, é que sempre que chegar no ponto de fechamento e se for identificado que ainda faltam definições mais concretas, pode se retornar ao ponto de início do diamante e

revisar todas as duas etapas para adicionar mais informações ou analisar melhor algum dado importante.

Trata-se de um método que acompanha todo o projeto de *design*, seja ele simples, como para um atendimento inicial de um advogado ao seu cliente, seja aplicado à projetos mais complexos de aplicativos, serviços, produtos, etc. Cada local adapta e complementa este modelo com métodos de pesquisa, de análise de dados, de criação de soluções e de desenvolvimento de testes e validação, conforme necessidade do projeto ou do contexto em que essa solução está inserida (DESIGN CONCIL, 2015).

Pode-se considerar este método um exemplo do que pode ser analisado de forma macro para todo um processo de atendimento, mas que também pode ser adaptado a outras necessidades mais micro. Todos os métodos podem ser adaptados para cada situação, sofrer alterações e serem apresentadas de formas diferentes em outras fontes de consulta, no entanto, o ponto mais importante é entender a forma de pensar e os questionamentos que devem ser feitos, além da análise dos resultados e opiniões dos usuários, para visualizar as melhorias que ainda podem ser feitas continuamente, pois assim como a sociedade está em constante mudança, o contexto no qual está inserido esta solução pode mudar repentinamente.

Para auxiliar durante todo o desenvolvimento de cada etapa, existem diversos métodos e exercícios, que podem ser executados por qualquer pessoa que possua conhecimento da utilização das técnicas. A seguir, é apresentado um exemplo, também muito utilizado em complemento ao método do Diamante Duplo, no momento da descoberta, e faz parte da primeira metade do primeiro diamante, na identificação do problema (VON HIPPEL, 2005; DE VRIES *et al.*, 2014).

Um dos principais focos do pensamento de design centrado no usuário é a questão da empatia, que é um dos fatores essenciais para o bom resultado. Ter empatia facilita a

compreensão do problema e ajuda a pensar em soluções que realmente façam sentido para o cliente. Trata-se do pensamento abdutivo, que é bem explicado por Brown (2021, p.13) no trecho do livro *Design Thinking*:

Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abdutiva, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele.

Um método auxiliar focado em empatia em *Design Thinking*, já vinculado com o campo do direito, é o Mapa de Empatia ou Jornada do Usuário, onde o pesquisador vai “calçar os sapatos do usuário”, ou seja, incorporar o personagem do usuário para entender quais são os pontos de contato onde este passa por dificuldades, buscando revelar seu nível de satisfação ou insatisfação. Para fazer as análises desta etapa, existem muitas formas de estudo, que vão desde fazer uma pesquisa qualitativa, entrevistas, até simular a situação com a equipe e experimentar todas as etapas que vão ser analisadas, chegando até mesmo a passar por um período de imersão, vivenciando a situação real. A execução em si, assim como o melhor método que vai ser utilizado na pesquisa é decidido conforme os requisitos de cada projeto, tempo e o contexto em que está inserida a pesquisa. O pesquisador tem as ações listadas e os usuários neste caso, vão identificando o seu nível de satisfação no momento de cada ação, com os *emojis* (representação dos rostos simulando diversas expressões faciais). Em seguida, o pesquisador alinha as respostas em uma matriz, onde ele possa identificar os pontos de maior insatisfação de mais de um usuário para serem destacados e discutidos. No passo seguinte, são formuladas perguntas que serão respondidas com as soluções a serem criadas: "Como fazer para melhorar a experiência no momento X" ou "Como otimizar o procedimento Y".

Em uma aplicação prática, o Mapa de Empatia pode ser utilizado para entender como está o atendimento aos clientes de um escritório de advocacia e propor mudanças para tornar a experiência do cliente mais compreensível, entender a necessidade de alguns procedimentos que muitas vezes podem ser repudiados por ele, por falta de confiança, por parecer algo muito complexo. É possível imaginar melhorias para os métodos alternativos de resolução de conflitos, para o momento de selar um negócio e diversos outros, onde se deseja identificar o ponto mais conflituoso de um ato ou procedimento. Dessa forma, a possibilidade de resolver um problema real é maior, pois ele aparece logo na pesquisa com o usuário. Este é um dos pontos mais importantes no início de um projeto e que muitas vezes muda completamente o foco do projeto. É o chamado: "se apegar ao problema, não à solução", porque é muito comum um projeto iniciar com a ideia de resolver o que parece um problema, mas já no momento da pesquisa, é possível identificar que o usuário que será o destinatário desta solução, não enxerga a questão inicial como um problema real.

Por fim, destaca-se o conceito interdisciplinar de *Legal Design*, que associa temas contemporâneos de Direito e Tecnologia. Trata-se de um termo que começou a ser discutido com mais frequência nos anos recentes e que ainda se encontra em processo de construção. A ideia principal, como afirmam Pereira e Monteiro (2020, p. 113), no artigo *Legal Design: Instrumento de inovação Legal e de Acesso à Justiça*, é a aplicação de "princípios do *Design Thinking* ao universo legal", tornando "os sistemas jurídicos, os serviços e os processos mais úteis, adequados, compreensíveis, acessíveis e próximos de todos". Neste mesmo artigo, os autores citam alguns questionamentos que foram feitos em um *workshop* sobre *Legal Design*, durante um evento na Holanda, chamado JURIX, de 2018: O que é *Legal Design* e o que não é? Quais metodologias podem ser aplicadas e para que propósitos? Que campo análogo de pesquisa pode beneficiar o *legal design*? Qual é o valor acrescentado do *legal design* para o mundo acadêmico? Como poderá o *legal design*

ajudar a desenvolver e a validar novas teorias legais? São perguntas que ainda não possuem respostas certas e estão em processo de discussões em fóruns sobre o tema, produção de material, artigos e também eventos. Os autores também trazem um esquema da organização de algumas disciplinas que fazem parte do conceito de *Legal Design*, e tratam de assuntos diferentes, mas todos atuam sob a mesma ótica do *Design Thinking*. São eles: o *Legal Design Thinking*, *Contract Design*, *Litigation Design*, *Service Design* e *Client Design*. Segundo eles, não há ainda um consenso entre as vertentes, mas todas se relacionam de alguma forma com o *Legal Design*. Fato importante, para entendimento dos limites que cada uma destas vertentes, é a aplicação destes métodos nos projetos tecnológicos mais recentes. Algumas áreas, que possuem mais exigências formais, podem ser um pouco menos flexíveis, como no caso dos contratos, que podem possuir exigências pré-estabelecidas, não permitindo um espaço de inovação tão grande. Por outro lado, tem-se ótimas oportunidades de aplicabilidade em casos com possibilidade soluções extrajudiciais, como, por exemplo, em conciliações.

Atualmente, a grande referência no assunto, citada diversas vezes por diferentes profissionais e estudiosos da área, é a professora Margareth Hagan, da Universidade de Stanford, uma das responsáveis pelo *Legal Design Lab*, da Stanford Law School, onde são desenvolvidas diversas pesquisas sobre o assunto. A universidade também é referência por ser uma das pioneiras a ter o *Legal Design* na sua base curricular. O *Legal Design Lab* (2021, n.p) traz, em seu *website*, uma breve explicação do conceito:

*Legal Design* é a aplicação do *design thinking* ao mercado jurídico com o objetivo de fomentar a inovação. O *design thinking* é uma abordagem conhecida de muitos empreendedores, que busca solução de problemas de forma coletiva e colaborativa em uma perspectiva de máxima empatia com os interessados, ou seja, os consumidores.

O *Legal Design Lab* surgiu com o propósito de desenvolver soluções para os clientes, unindo conhecimentos de *design*, tecnologia e Direito, atuando em várias frentes de inovação para promover o uso de ferramentas digitais em serviços jurídicos, além de propor melhorias para o meio jurídico e a forma com que ele interage com a sociedade.

Novos pesquisadores, que seguem a linha do *Design Centrado no Usuário* para encontrar diferentes formas de adaptar o Direito às transformações da Sociedade Informacional, têm, como característica comum, a reflexão questionadora sobre o *status quo* do campo jurídico frente inovações e demandas da atualidade. Nesta perspectiva, aponta-se que o Direito tem como papel colaborar para que a sociedade se mantenha organizada e cuidar para que as pessoas tenham os seus direitos respeitados. Quanto ao papel do advogado na atualidade, Tonsic (2018, n.p) apresenta reflexões sobre as necessidades de adaptação da carreira jurídica e também da forma de pensar dos profissionais da área:

O advogado do século XXI, deve dispor de habilidades que não aprenderam na faculdade, tendo em vista a automação, a inteligência artificial e as novas necessidades de seus clientes. O mundo contemporâneo impõe uma reformulação na carreira jurídica, no sentido de pensar além do processo em si, do direito posto, do litígio, da contenda. É necessário compreender que se faz imprescindível uma mudança de postura, de mentalidade, porque o advogado é a primeira porta de acesso do cliente, e ao tomar conhecimento do problema, precisará pensar sobre qual estratégia irá conduzi-lo: se será por meio da mediação; da arbitragem, ou até mesmo via o judiciário – isso dependerá das condições específicas de cada caso.

Um segundo ponto, amplamente discutido entre estudiosos da linha Direito e Novas Tecnologias, é a questão da comunicação e de que forma é possível melhorar e tornar o acesso ao Direito possível para mais pessoas. O *Legal Design Lab* (2021, n.p) traz

em seu *website*, uma frase que questiona a forma de comunicação, que por muito tempo foi o padrão estabelecido para assuntos jurídicos:

A comunicação é um aspecto cada vez mais relevante no mercado jurídico. Tanto que o juridiquês e a forma de se comunicar com o cliente vem sendo revista. A formalidade deu o tom do mercado jurídico em diferentes culturas e hoje é preciso promover a aproximação e o engajamento do cliente através da comunicação.

No contexto em que a ideia de facilitar o acesso à justiça se torna cada vez mais relevante, transformar a forma de comunicação também começa a ganhar relevância, principalmente no mercado de trabalho dos operadores do Direito, onde não são poucas as dúvidas de como se adaptar, aproveitando as possibilidades que a tecnologia traz, sob as promessas de acabar com trabalhos repetitivos e automatizar processos manuais comuns até então no contexto jurídico.

Uma pesquisa divulgada em 2019, realizada pelo *Institute For The Future* (IFTF), em parceria com a *Dell Technologies*, traça uma visão futura do trabalho do homem com as novas tecnologias e aponta várias tendências de mudanças nas formas de trabalho até 2030, apontando para a necessidade de uma perspectiva interdisciplinar entre as áreas do *Design*, da Tecnologia e do Direito. Segundo a pesquisa, o cenário vai sofrer várias transformações com o uso da inteligência artificial, as interfaces multimodais, a realidade estendida e os dados armazenados de forma segura em blocos. Para essa adaptação, as formas de trabalho também vão se transformar e contam com o olhar para os talentos inclusivos, empregados empoderados e fluências da Inteligência Artificial (IA). Será importante ter, além do conhecimento técnico na área, conhecimento do uso de alguns recursos tecnológicos, para usar elas como ferramentas que auxiliam no trabalho diário.

Outro estudo, realizado pela empresa *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, publicada em 2016, trata, especificamente, da transformação da advocacia, com base no surgimento



de novas tecnologias e novas formas de exercer a atividade, frentes às mudanças nas demandas dos clientes e às exigências de novas competências para oferecer soluções inovadoras e adaptadas. Uma abordagem que deixa clara a necessidade de ampliar o diálogo entre o *Design Thinking* e o Direito. Em sua conclusão, a *Delloite* (2016, p. 14) afirma que:

A profissão jurídica será radicalmente diferente em dez anos. Mudar as demandas dos clientes, as expectativas dos funcionários, a tecnologia e outros fatores externos irão alterar a natureza dos empregos e das habilidades necessárias no futuro. O futuro panorama de talentos do setor jurídico dependerá de como as empresas individuais responderão aos desafios que virão.

No Brasil, um estudo publicado pelo centro de estudos em Direito e Tecnologias da Fundação Getúlio Vargas (FGV) frisa a necessidade de trabalho colaborativo entre profissionais de diferentes conhecimentos (FEFERBAUM *et al.*, 2020):

Trata-se de habilidades jurídicas tradicionais que, no contexto de mudança tecnológica, adquirem nova importância e novos significados. Em virtude de todas essas transformações, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de novos saberes e competências aos profissionais do Direito. São competências para o uso de ferramentas tecnológicas que possam auxiliar seus trabalhos, a gestão de processos internos, o trabalho colaborativo em equipe multidisciplinar, a interpretação de dados e capacidade de tradução de linguagens (jurídica e técnica), e, ainda, uma capacitação específica para aprimorar o tratamento interpessoal que o(a) advogado(a) deve oferecer aos demais parceiros e clientes.

Por fim, outra inovação na área do *Design* e Tecnologia, que já começa a ser bastante utilizada no meio jurídico, são os eventos chamados *Hackathons* (é a combinação das palavras em inglês: *hack* e *marathon*), que é uma maratona, realizada presencialmente ou no seu formato mais contemporâneo virtualmente. Estes eventos reúnem pessoas de

diferentes áreas de conhecimento, sendo comum contar com a presença de programadores, designers e analistas de negócio, que vão trabalhar juntos e projetar soluções inovadoras e viáveis, tudo dentro do período que dura a maratona. São vários grupos formados por pelo menos uma pessoa de cada área, que vão discutir ideias e desenvolver soluções para uma determinada proposta. É uma prática recorrente, principalmente em startups, que usam as soluções para impulsionar ideias de novos projetos. É uma forma rápida de criar possibilidades e iniciar o desenvolvimento de soluções que nem sempre surgem no dia a dia, por não ter uma equipe dedicada a pensar exclusivamente em um determinado assunto. No final do evento, os melhores projetos são premiados e podem continuar sendo desenvolvidos. Já existem *hackathons* voltados à área jurídica, inclusive de âmbito internacional. O maior e mais conhecido deles, é promovido pelo website *Global Legal Hackathon* e acontece uma vez ao ano, simultaneamente, em diversos países, com o objetivo de desenvolver de maneira rápida soluções inovadoras que contribuem para melhorias no meio jurídico. Estes eventos promovem a criação de propostas para melhorias não só para a área jurídica, mas também para a sociedade (COELHO E HOLTZ, 2020).

## 5. Considerações finais

A Sociedade da Informação vem sofrendo mudanças constantes e com uma velocidade cada vez maior e, desde o início do século XX, vem demandando celeridade à altura das transformações, não só no meio jurídico, mas na vida cotidiana do trabalho, do estudo e do lazer. Eventos recentes, como os associados à pandemia de SARS-COVID-19, também contribuíram para pressionar ainda mais a adaptação aos meios eletrônicos de interação *online*. No entanto, ainda se encontra dificuldade no ajustamento das práticas profissionais. Dentre as técnicas para se buscar soluções, destaca-se o *Design Thinking*, com

seu método centrado no usuário, que direciona a atenção das estratégias para melhorias efetivas na relação entre serviços e seus destinatários.

No contexto de fácil acesso às informações, oferecer uma experiência positiva, ainda que por um breve momento, passou a ser visto como grande diferencial na experiência do usuário, ao passo que o *Design*, enquanto engenharia de soluções, busca trazer a possibilidade de olhares distintos na busca por adaptação das práticas profissionais às tecnologias recentes. Assim, o *Design* encontra, no Direito, uma das profissões mais antigas por estas transformações, dado que, em sua função social, tem a necessidade de se adaptar às demandas recentes do contexto informacional, para garantir uma atuação regulatória efetiva na proteção dos interesses comuns e na preservação da ordem social.

Atualmente, o Direito encontra-se desafiado à transformação de seus procedimentos na surpreendente velocidade com que as tecnologias da informação evoluem. Neste contexto, urge uma integração entre diversas áreas do conhecimento, que viabilize melhorias nos serviços jurídicos através de soluções estrategicamente construídas na somatória dos métodos que também contribuíram para as transformações recentes. Ao que tudo indica, encontra-se, nas teorias e práticas do campo da engenharia de soluções, ferramentas estratégicas para o alcance das metas de adaptação do Direito. Conclui-se, com este estudo, que através da perspectiva do *Designer*, o operador do Direito pensa procedimentos eficientes, já adaptados ao contexto tecnológico, que garantem melhorias no atendimento às demandas do seu campo de atuação.

## Referências

ADRANLY, Rochael. **How Design Taught Me to Be a Human-Centered Lawyer**. Net, Estados Unidos, out 2017. Seção Blog IDEO. Disponível em:

<https://www.ideo.com/blog/how-design-taught-me-to-be-a-human-centered-lawyer>. Acesso em 01 jun. 2021.

BECKER, Daniel. **O acesso à informação jurídica online como medida de garantia ao direito de acesso à justiça** In: MALDONADO, Viviane (coord.); FEIGELSON, Bruno (coord.). *Advocacia 4.0*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019. p. 91-99.

BRASIL. Ordem dos Advogados do Brasil. **Projeto sobre LGPD é destaque na etapa do Global Legal Hackathon 2020 realizada na OAB Paraná**. Disponível em: <https://www.oabpr.org.br/projeto-sobre-lgpd-e-destaque-na-etapa-do-global-legal-hackathon-glh-2020-realizada-na-oab-parana/>. Acesso em: 06 jun. 2021.

BRASIL. [RESOLUÇÃO N. 02/2015]. Ordem dos Advogados do Brasil. **Código de ética e disciplina da OAB**. Brasília, DF: out 2015. Disponível em: <https://www.oab.org.br/publicacoes/AbrirPDF?LivroId=0000004085> Acesso em: 06 jun. 2021.

BRITISH DESIGN COUNCIL. **What is the framework for innovation?** Design Council's evolved Double Diamond. Net, Reino Unido, 2021. Seção News & opinion. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Acesso em: 01 jun. 2021.

BROWN, Tim. Net, Palo Alto, 2021. **Design Thinking defined**. IDEO. (Disponível em: <https://designthinking.ideo.com/>. Acesso em 05 jun. 2021).

CENTER ON THE LEGAL PROFESSION. HARVARD LAW SCHOOL. **Designs on the Law**. The arrival of design thinking in the legal profession. Net, Cambridge, 2019. Seção Adaptive Innovation. Disponível em: <https://thepractice.law.harvard.edu/article/designs-on-the-law/>. Acesso em: 01 jun. 2021.

COELHO, Alexandre Zavaglia; HOLTZ, Ana Paula Ulandowski. **Legal Design Visual Law Comunicação entre o universo do Direito e os demais setores da sociedade**. Thomson Reuters, 2020. E-book. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/legal-one/biblioteca-de-conteudo-juridico/legal-design-visual-law.html>. Acesso em: 23 out. 2020.

COSTA, Suzana Rita da. **A contribuição da inteligência artificial na celeridade dos trabalhos repetitivos no sistema jurídico**. Dissertação (Mestrado profissional em Mídia e

Tecnologia) - Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design, Bauru - Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/193188?show=full>. Acesso em 26 abr. 2021.

DE VRIES, Hanna, BEKKERS; Victor; TUMMERS, Lars. **Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda**. Public Administration. Vol. 94, No. 1, 2014, 146-166.

DESIGN CONCIL. **The Design Economy** (2015). Available at: <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20Economy%20report%20web%20Final%20-%20140217%20Yea%201.pdf>

DIREITO E DESIGN. **Podcast de Legal Design #7 - Legal Hackathon**. O que é? Por que você deveria participar de um? Apresentadora: Ana Paula Ulandowski Holtz. . [S. l.]: Spotify Podcast. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/6uJdKhUPo6P7mKxKgdawLw>. Acesso em: 15 out. 2020.

DO NOT PAY. Net, San Francisco, 2021. **The World's First Robot Lawyer**. Disponível em: <https://donotpay.com/>. Acesso em 30 abr. 2021.

FEFERBAUM, Marina et al. **O FUTURO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS: VOCÊ ESTÁ PREPARAD@?** Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação - FGV Direito SP 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28628>. Acesso em: 15 out. 2020.

FUTURE Law cast #1 - **O futuro do Direito e uma página a ser escrita**. Entrevistado: Bruno Feigelson. Entrevistador: Christiano Xavier. [S. l.]: Spotify. Podcast. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/2mviBzNWzHGhc8g4yCH66G?si=ySfuQCcCQBqA9sWuwK1veg> Acesso em jan 2021.

FUTURE Law cast #5 - **O Impacto das Novas Tecnologias nas Organizações e Profissões Jurídicas**. Entrevistada: Mariana Feferbaum. Entrevistador: Christiano Xavier. [S. l.]: Spotify. Podcast. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/20aPKuwv2pDm0bMvuD4pi3?si=l6CKvQ-sQA2VIvzxWNqZiw&nd=1>. Acesso em: jan 2021.

GRILLETI, Laís. **Indústria 4.0: as oportunidades de negócio de uma revolução que está**



---

TONSIC, Melanie. **O advogado do século XXI**. Net, Cuiabá, 2018. OAB-MT. Disponível em: <https://www.oabmt.org.br/artigo/385/o-advogado-do-seculo-xxi>. Acesso em 06 de jun. 2021.

VIANNA, Mauricio; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design Thinking**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VON HIPPEL, Eric. **Democratizing Innovation**. The MIT Press: Boston, 2015. Disponível em: <http://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemocInn.pdf>. Acesso em 12 de jun. 2021.