

2020

Maria Resende Rego

Legal Design: Um estudo exploratório

2020

Maria Resende Rego

Legal Design: Um estudo exploratório

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica da Doutora Sara Patrícia Martins Gancho, Professora Auxiliar do IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia.

Agradecimentos

Começo por agradecer à minha família, minha mãe, meu pai, irmã e irmão pois sem o apoio incondicional deles, não teria o suporte necessário para realizar os meus sonhos. Quero agradecer aos amigos que estiveram presentes nesta etapa de investigação, e principalmente ao Luís, que sempre acreditou em mim e pelo apoio incansável durante o período que estive a escrever a tese. E por fim, quero agradecer à professora e orientadora desta tese, a Doutora Sara Gancho, por toda a disponibilidade, simpatia e atenção a cada detalhe necessário para tornar este estudo interessante para a conclusão do mestrado.

Palavras-chave

Inovação; Gestão do *Design*; *Design Thinking*; *Legal Design*; *Design* Centrado no Usuário.

Resumo

O presente estudo é o resultado da investigação sobre o potencial inovador da metodologia de *Design Thinking* ao ser aplicada nas mais diversas áreas, particularmente na área jurídica. Esta aplicação é inovadora ao colocar o usuário (cliente) de um serviço no centro da solução que será criada, através da empatia, por parte dos profissionais jurídicos. Durante a pesquisa, foi revisado o conceito de *Legal Design*, onde está a ser estudado e aplicado, através da literatura existente sobre a temática, entrevistas com profissionais jurídicos que utilizam esta metodologia e um inquérito *online* para perceber o quão satisfatória são as experiências das pessoas acerca dos serviços jurídicos, das leis, da justiça e do Direito. A investigação demonstrou que apesar de Direito e *Design* serem áreas tradicionalmente distintas, há uma demanda crescente para inovar a prática do Direito e oferecer serviços jurídicos mais eficazes para a sociedade como um todo.

Keywords

Innovation; Design Management; Design Thinking; Legal Design; Human-Centered Design.

Abstract

This study is the result of research on the innovative potential of the Design Thinking methodology when applied in different areas, particularly in the legal area. This application is innovative in placing the user (client) of a service at the center of the solution that will be created, through empathy by legal professionals. During the research, the concept of Legal Design was exposed, where it is being studied and applied, through the existing literature on the subject, interviews with legal professionals who use this methodology and an online survey to understand how satisfied the respondents were about their experiences with legal services, justice and law practices. Research has shown that although Law and Design are usually distinct areas of knowledge, there is a growing demand to innovate the practice of Law and offer more effective legal services to society as a whole.

INDICE GERAL

I. INTRODUÇÃO

1.1. Temática	02
1.2. Objeto do Estudo	03
1.3. Questões da Investigação	04
1.4. Objetivos da Investigação	04
1.5. Estrutura da Investigação	04

II. REVISÃO DO ESTADO DA ARTE

2.1. Enquadramento	07
2.2. Inovação	08
2.3. <i>Design</i> como ferramenta de inovação	11
2.3.1. Gestão do <i>Design</i>	13
2.3.2. <i>Design</i> Centrado no Usuário	14
2.3.3. <i>Design Thinking</i>	16
2.4. <i>Legal Design</i>	21
2.4.1. Estudo de Caso Prático: Instituto de Arbitragem da Finlândia	23
2.5. Conclusão do Estado da Arte	28

III. METODOLOGIA

3.1. Introdução	31
3.2. Métodos utilizados	31
3.2.1. Pesquisa quantitativa	32
3.2.2. Pesquisa qualitativa	33
3.3. Questionário	34
3.3.1. Estrutura do questionário	35
3.3.2. Recolha de dados	38
3.3.3. Amostra	38
3.4. Entrevistas	41

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Entrevistas com profissionais da área jurídica	44
4.1.1 Breve apresentação dos participantes	44
4.1.2. Análise do conteúdo das entrevistas	45
4.1.3. Respostas dos entrevistados	45
4.1.3.1. Contexto da prática advocatícia em 2020	45
4.1.3.2. A importância da inovação na área jurídica	47
4.1.3.3. Metodologias inovadoras aplicadas na área jurídica	48
4.1.3.4. Comentários dos entrevistados acerca da relação do Direito, <i>Design</i> e Inovação.....	50
4.2 Questionário Online	52
4.2.1. Caracterização da amostra	52
4.2.2. Análise dos principais resultados	52
4.2.2.1. Solução de problema jurídico	53
4.2.2.2. Experiência com o atendimento de um advogado	55
4.3.2.3. Conhecimento do inquirido sobre os seus próprios direitos	58
 V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	63
VI. CONCLUSÕES FINAIS	69
VII. LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	71
 BIBLIOGRAFIA	74
 ANEXOS	77

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

FIGURA 2: VISÃO HOLÍSTICA. ILUSTRAÇÃO DE ENRIQUE VON ROHR.

FIGURA 3: DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO - ILUSTRAÇÃO DE MARGARETH HAGAN.

FIGURA 4: AS 5 ETAPAS DO PROCESSO DE DESIGN *THINKING* – IMAGEM RETIRADA DO INTERACTION DESIGN INSTITUTE.

FIGURA 5: ILUSTRAÇÃO DAS ÁREAS QUE ENGLOBAM O LEGAL DESIGN

FIGURA 6: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ARBITRAGEM DA FAI (INSTITUTO DE ARBITRAGEM DA FINLÂNDIA)

FIGURA 7: ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

FIGURA 8: QUESTÕES PARA A IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDO

FIGURA 9: QUESTÕES PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS JURÍDICOS

FIGURA 10: QUESTÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA COM O ATENDIMENTO DO ADVOGADO

FIGURA 11: QUESTÕES SOBRE O CONHECIMENTO DO INQUIRIDO SOBRE SEUS DIREITOS E SUA OPINIÃO SOBRE O ACESSO À JUSTIÇA

FIGURA 12: GRÁFICO COM A FAIXA ETÁRIA DOS INQUIRIDOS

FIGURA 13: GRÁFICO COM O GÊNERO DOS INQUIRIDOS

FIGURA 14: GRÁFICO COM O LOCAL DE RESIDÊNCIA DOS INQUIRIDOS

FIGURA 15: GRÁFICO COM AS ÁREAS DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL DOS INQUIRIDOS

FIGURA 16: GRÁFICO COM OS RESULTADOS DA PERGUNTA: JÁ PRECISOU SOLUCIONAR ALGUM PROBLEMA JURÍDICO?

FIGURA 17: GRÁFICO COM OS RESULTADOS DA PERGUNTA: JÁ PRECISOU RECORRER A UM ADVOGADO OU PROFISSIONAL JURÍDICO?

FIGURA 18: RESPOSTAS RELEVANTES DA PERGUNTA “POR FAVOR JUSTIFIQUE O MOTIVO DA SUA RESPOSTA ANTERIOR”.

FIGURA 19: GRÁFICO COM OS RESULTADOS DA PERGUNTA “A SUA EXPERIÊNCIA DURANTE A RESOLUÇÃO DO PROBLEMA FOI:”.

FIGURA 20: RESPOSTAS RELEVANTES DA PERGUNTA “POR FAVOR, RESUMA O MOTIVO DA RESPOSTA ANTERIOR”.

FIGURA 21: GRÁFICO COM OS RESULTADOS DA PERGUNTA: ACREDITA SER UMA PESSOA INFORMADA DOS SEUS DIREITOS? CLASSIFIQUE DE 1 A 5.

FIGURA 22: GRÁFICO COM OS RESULTADOS DA PERGUNTA: ACREDITA QUE O DIREITO, AS LEIS E A JUSTIÇA SÃO ACESSÍVEIS PARA TODOS?

FIGURA 23: RESPOSTAS RELEVANTES DA PERGUNTA “POR FAVOR, JUSTIFIQUE RESUMIDAMENTE A RESPOSTA ANTERIOR”.

I. INTRODUÇÃO

1.1. Temática

Antes de iniciar um estudo aprofundado, é necessário explicar o contexto desta tese e a motivação pela escolha do tema. A presente tese tem como basilar o estudo que busca a convergência entre duas áreas: O Direito e o *Design*. Pelo contexto de formação acadêmica que a autora possui, com a licenciatura em Direito e sendo estudante no mestrado em Gestão do *Design*, o interesse acerca da convergência entre as duas áreas do conhecimento mencionadas, para além do desejo de melhorar a vida das pessoas através do Direito e Design, serviu de motivação para demonstrar que ambas podem ter um potencial de inovação quando utilizadas em conjunto.

O Direito é a base do funcionamento da sociedade, todos os indivíduos são revestidos de direitos e deveres, as empresas precisam obedecer às normas legais existentes em um país, basicamente tudo à nossa volta está tratado no mundo jurídico, desde o nascimento até a morte. Pode-se afirmar que o maior objetivo do Direito seria tornar a sociedade mais justa e equânime. Infelizmente, a prática está longe do que deveria ser e o Direito é visto pela maioria da sociedade como algo inacessível, que depende da interpretação de profissionais jurídicos que dedicam a vida a estudar e desmiuçar legislações, jurisprudências e entendimentos complexos, além de processos muito burocráticos.

Durante a licenciatura de Direito, ao ler os primeiros livros sobre Teoria Geral do Direito, inclusive escritos por renomados juristas portugueses, a autora percebeu que o entendimento do assunto era muito difícil e pouco intuitivo. Eram muitas palavras desconhecidas e termos técnicos que demandam muito tempo para compreender e dominar. Ficou perceptível que todo o sistema jurídico não estava construído para facilitar a vida das pessoas em geral, quando deveria ser exatamente o oposto.

A experiência da autora mostrou que os juristas estão, em sua maioria, muito distanciados da sociedade como um todo e isso se traduz desde a forma que se vestem e até o uso de linguagem que a maioria das pessoas não entende. A imagem

é sempre a mesma: uma certa superioridade pelo simples fato de ter o poder da informação e das decisões acerca da vida das pessoas em suas mãos.

A curiosidade e posterior estudo do *Design* veio pela motivação de impactar a vida das pessoas, mas não através de regras, formalidades e tantos vícios de comportamento enraizados na sociedade ou baseados em uma cultura onde quem tem influência e dinheiro é mais beneficiado.

Através do *Design Thinking*, é mais do que evidente que *Design* é principalmente uma ferramenta para solucionar os problemas das pessoas, através do entendimento das suas necessidades. Dessa forma, ao incorporar a perspectiva do *Design*, foi possível fazer a conexão e perceber os pontos em comum deste com o Direito, pois ambas as áreas têm o mesmo objetivo em sua concepção: melhorar a vida das pessoas.

A autora ao pesquisar pelo termo “*Legal Design*”, descobriu que na Universidade de *Stanford (USA)*, *designers* e juristas juntaram-se para criar o *Legal Design Lab* e unir as duas áreas do conhecimento para tornar o Direito mais acessível para a sociedade, percebeu a necessidade e o potencial de expor este tema também no contexto da língua portuguesa, adotando-o nesta tese de mestrado.

1.2. Objeto do Estudo

A lei não é o que está escrito nos livros. É o que é vivenciado por pessoas que usam o sistema (Hagan, 2017). O Direito não precisa ser da forma que é, pode ser muito mais compreensível e promover uma melhor experiência para os leigos e para os profissionais jurídicos. Com a digitalização, várias mudanças ocorreram na sociedade nos últimos anos, hoje a tecnologia faz parte do cotidiano de todos, mas parece que o Direito parou no tempo e ainda dependemos de processos, que são os mesmos a que os nossos pais, avós e gerações passadas estavam submetidos.

Inovar nada mais é do que é mudar algo. O objeto do estudo desta tese é fundamentalmente sobre inovação, sobre a possibilidade de mudar a forma como a sociedade se relaciona com o Direito, através de uma ferramenta poderosa: O *Design Thinking*.

1.3. Questões da Investigação

Nesta investigação foram estabelecidas as seguintes questões:

- É possível aplicar metodologias do *Design Thinking* na prática jurídica?
- De que formas a aplicação destas metodologias podem inovar a prática advocatícia?
- O que é *Legal Design*? Onde está a ser estudado? E aplicado?

1.4. Objetivos da Investigação

O Direito é rígido e dá a impressão de ser estático, porque qualquer mudança depende do poder e influência do Estado através das leis e de uma quantidade enorme de processos burocráticos.

O *Design Thinking* é uma ferramenta que pode mudar esta realidade jurídica, por ser dinâmica e com uma grande capacidade de transformação porque procura resolver problemas através do diálogo direto com as pessoas, os maiores interessados e também prejudicados pela rigidez e inacessibilidade do Direito.

O objetivo desta investigação é portanto, demonstrar através de pesquisa da literatura e estudo de casos que as metodologias de *Design Thinking* já são aplicadas em contextos jurídicos, tornando o Direito mais acessível para as pessoas.

1.5. Estrutura da investigação

Na figura 1 encontra-se a estrutura da investigação. O presente estudo foi realizado no âmbito do Mestrado da área de Gestão do Design (*Design Management*) e engloba também a área do Direito. Numa primeira parte, a nível da metodologia qualitativa, foi exposta a temática que é o Legal Design e a questão central da investigação: “*É possível inovar a prática jurídica através do Design Thinking?*”. Para corroborar o estudo, foi elaborado o Estado da Arte (revisão literária) dos assuntos

que são relevantes e podem responder à questão de investigação: Legal Design, Inovação, Design *Thinking* e Design Centrado no Usuário.

Após o enquadramento teórico, foi aplicada a metodologia de pesquisa através da junção entre a pesquisa qualitativa (entrevistas com profissionais jurídicos e questões abertas do questionário online com utilizadores de serviços jurídicos) e a pesquisa quantitativa (questionário online com utilizadores de serviços jurídicos). Foram analisados os resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa para posteriormente responder as questões iniciais de investigação. Finalmente, foram dadas as conclusões e recomendações, onde se verifica se a tese teve contributos relevantes para o tema.



Figura 1: Estrutura da investigação.

II. ESTADO DA ARTE

2.1. Enquadramento

O primeiro passo da metodologia foi definir o desafio da investigação (*challenge*), baseado na questão: Será a prática advocatícia inovadora?

Uma revisão da literatura – analisar o que os artigos de periódicos, livros e outras fontes dizem sobre pesquisas anteriores e contemporâneas sobre o tema - é essencial para o planeamento de um projeto de pesquisa. Como uma bússola, uma revisão de literatura dá às pesquisas uma influência sobre o que foi feito. Também auxilia na conceituação e medição no desenho da pesquisa (Balnaves & Caputi, 2001).

Através do Estado da Arte, ou seja, da pesquisa das publicações sobre a união dos temas Design e Direito, será possível explorar o contexto da presente investigação, além de garantir que o estudo esteja atualizado com as mais recentes descobertas no meio acadêmico e profissional.

Para muitos que não conhecem o poder do Design para promover a inovação, não há possibilidade de haver qualquer relação com o Direito. Através do estudo da literatura, é possível perceber que qualquer área do conhecimento pode se beneficiar das metodologias de Design, porque possuem o objetivo de solucionar problemas complexos de uma maneira simples.

Para iniciar o Estado da Arte, é importante definir o que é inovação e de como esse conceito tem influenciado as empresas das mais diversas áreas a reinventar-se e posicionar-se de forma diferente face aos desafios futuros e a enorme competitividade que a tecnologia e a globalização trouxeram para a sociedade.

Após a contextualização da inovação, será necessário entender os conceitos de *Design Thinking* e Design Centrado no Usuário, como suas metodologias podem ser aplicadas em áreas não criativas, como por exemplo a área jurídica. Será ressaltado, por exemplo, que atualmente há na Universidade de Stanford, um laboratório de Legal Design onde professores de design e direito unem forças para

juntar as ferramentas mais inovadoras para fazer o direito de forma diferente e focada no usuário, ou seja, a população e a sociedade. Os subcapítulos da revisão literária portanto ficaram divididos em:

- 1) **Inovação** – perceber qual o conceito de inovação e de que forma pode-se atingir uma inovação em uma área tradicional, como o Direito.
- 2) **Design como ferramenta de Inovação** – corroborar através da literatura que o Design pode ser utilizado para inovar um serviço existente.
 - A) **Gestão do Design** – com o objetivo de enquadrar o presente estudo na área do mestrado e corroborar a importância da aplicação do Design em diferentes áreas profissionais.
 - B) **Design Centrado no Usuário** – explorar a concepção de que a metodologia do *Design Thinking* que é centrada no usuário, pode trazer inovação ao centrar suas soluções nas pessoas, através da empatia aplicada em todo o processo.
 - C) **Design Thinking** – perceber o conceito do *Design Thinking*, como a metodologia é estruturada e quais são os benefícios percebidos por autores que são especialistas no assunto.
- 3) **Legal Design** – Identificar o que existe atualmente na literatura acerca do Legal Design, onde está a ser estudado e qual a finalidade de aplicar metodologias de Design ao Direito.

2.2. Inovação

As coisas estão mudando. O mundo que conhecemos não será o mesmo em um futuro próximo. Uma transformação está ocorrendo e afetará a todos (Ouden, 2011).

Mudanças sempre estiverem presentes na existência do ser humano. Porém, não há dúvidas que as maiores mudanças da sociedade ocorreram quando a

tecnologia virou essencial em praticamente todas as atividades do homem. A internet, por exemplo, encurtou distâncias entre pessoas e possibilitou que a informação seja muito mais acessível, em comparação com apenas alguns anos atrás onde os meios de comunicação dependiam de logísticas caras e pouco eficientes.

Este cenário acima retratado foi uma inovação nas estruturas sociais, trazida por tecnologias, como a internet. De acordo com Best (2012, p 168), a internet tem revelado novas possibilidades para as mais diversas áreas, como por exemplo a capacidade de romper com processos vigentes por meio da tecnologia e novos modelos organizacionais.

E pela velocidade com que tudo se altera, é necessário que ocorra uma constante preocupação com a inovação, mas afinal o que é inovação? Inovação, do latim *innovatio* que quer dizer renovação, alteração. Segundo o dicionário Priberam de língua portuguesa, inovação é: 1. Ato ou efeito de inovar. 2. Aquilo que constitui algo de novo. 3. Desenvolvimento e uso de novos produtos, métodos ou conceitos (ex.: ambiente propício à inovação). O Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2004, p. 55) define a inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. (Mayara A. Macedo et al, 2015)

A inovação social são as novas ideias, conceitos ou estratégias para resolver problemas sociais que servem a um bem comum, melhora a vida das pessoas, cria valor social e que pode levar a uma profunda transformação social. Podendo ser praticada por entidades sem fins lucrativos, governos, empresas comerciais, fundações, comunidade acadêmica, de forma pessoal ou em alguma combinação entre os relacionados (Mayara A. Macedo et al, 2015).

Schumpeter (1984, apud Mayara A. Macedo et al, 2015, p. 159), pioneiro nos estudos sobre inovação, diferencia invenção, o momento quando a ideia é gerada, de inovação, o momento em que a ideia é implementada no mercado. Conforme o autor, a inovação é composta pela combinação dos meios de produção, atividades

organizacionais e de marketing, sendo que a invenção contribui consideravelmente com a inovação.

Schumpeter (1984, apud Mayara A. Macedo et al, 2015, p. 158) afirma que a inovação é o motor fundamental do crescimento econômico, assim a dinâmica atual do ambiente competitivo global estimula as empresas a buscar vantagens competitivas e diferenciação do mercado, para obter melhores resultados econômicos. Para Brown (2008, apud Mayara A. Macedo, 2015, p. 158), a inovação se tornou a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva para as organizações. Portanto, como aplicar a inovação nas mais diversas áreas do mercado e das organizações e em quais setores? Um processo de inovação engloba etapas que orientam as atividades de inovação desde a geração de ideias até a implementação da solução (Bonini & Sbragia, 2011, apud Mayara A. Macedo et al, 2015, p. 158).

Para possibilitarem aplicação prática, os processos de inovação são estruturados em modelos, que compreendem práticas, procedimentos e políticas para o desenvolvimento de inovações (Longanezi, Coutinho & Bomtempo, 2008, apud Mayara A. Macedo, 2015 et al, p. 158). Uma inovação para ser eficaz, mesmo que seja interessante para os usuários de um serviço, precisam ser atraentes aos stakeholders envolvidos para que estes possam investir nesta ideia (Ouden, 2012, p. 64).

Por exemplo, um escritório de advocacia que queira investir em uma mudança de abordagem com os seus clientes, de forma a focar mais na empatia e no ser humano, também deve ter uma comprovação de que, ao mudar essa perspectiva no âmbito de sua organização, terá um retorno deste investimento, como por exemplo uma maior satisfação dos clientes pelos serviços prestados.

Inovação não significa necessariamente invenção. Em vez disso, inovação significa uma maneira nova e única de pensar, mesmo quando se trata de problemas existentes. Para muitas empresas, o pensamento de design baseado na pesquisa em design tornou-se a chave para obter uma vantagem competitiva em um mundo tecnológico em rápida mudança (Muratovski, 2016).

A partir dessas referências mencionadas, pode-se perceber que é necessário utilizar metodologias de inovação para responder às demandas de diferentes setores sociais. O *Design Thinking* tem sido, nos últimos anos, adotado para responder aos mais diversos desafios da sociedade, por isso o objetivo do estudo da literatura – estado da arte – será demonstrar a aplicação do *Design Thinking* no meio jurídico, para este alcançar formas mais inovadoras de solucionar problemas.

2.3. Design como ferramenta de inovação

Ao perceber que a inovação é um fator essencial para as organizações das mais diversas áreas manterem-se competitivas e oferecerem melhores soluções para os seus clientes, ou seja para a sociedade, o *Design* mostra-se uma ferramenta importante neste processo.

Um problema fundamental no mundo dos *designers* hoje - principalmente quando os designers querem fazer uma diferença genuína com seu trabalho - é que na maioria dos casos eles são vistos como decoradores, artesãos ou estilistas. Como o *design* continua a evoluir e amadurecer como profissão, a definição de *design* muda e se expande constantemente. À medida que o mundo muda, os problemas que as empresas e a sociedade enfrentam tornam-se cada vez mais complexos. Os *designers* estão se adaptando aos novos desafios, mas novos problemas exigem novos conhecimentos (Muratovski, 2016).

A ideia de mudança é uma constante nos anais da história do *design* - especialmente quando se trata de redefinir o que é e o que o faz. O *design* não é mais usado apenas no contexto de objetos, visuais ou espaços, ou mesmo para resolver problemas específicos. Como indicam as tendências no campo, o *design* agora está se tornando mais sobre ouvir, perguntar, compreender e esboçar novas possibilidades e realidades alternativas. O *design* como forma de pensar é cada vez mais procurado nas situações em que, no passado, não se esperava que fizesse parte da solução (Muratovski, 2016).

Segundo Cross (2011), as evidências de diferentes culturas ao redor do mundo, e de *designs* criados por crianças e adultos, sugerem que todos são capazes de fazer “*design*”. Portanto, o *Design Thinking* é algo inerente ao ser humano. Há

evidências de *Design Thinking* nos artefatos de civilizações anteriores e nas tradições contínuas do vernáculo e da estrutura tradicional. Tudo o que não é um pedaço simples e intocado da natureza foi projetado por alguém. A qualidade desse esforço de *design*, portanto, afeta profundamente nossa qualidade de vida. A capacidade dos *designers* de produzir produtos e soluções eficazes, eficientes, imaginativos e estimulantes é, portanto, importante para todos nós.

Segundo Best (2012), a inovação baseada no *design* implica na gestão da relação entre o *design* e a inovação, sendo esta determinada pelas necessidades dos usuários e clientes. Requer uma abordagem centrada no usuário, de modo a agregar valor à experiência do cliente. As metodologias de *Design Thinking*, por exemplo, têm as necessidades humanas, e não aquelas do mercado, como o motor por trás de um processo de inovação. O objetivo principal do processo de design e do designer é o de identificar maneiras de agregar ou criar valor (Best, 2012).

O *Design Thinking* aplicado a um contexto de uma organização, seja pública ou privada, é uma forma de mudar a perspectiva dos seus gestores, pois estes costumam basear suas decisões na análise do comportamento passado, encomendando grandes quantidades de pesquisas e informações de mercado. Mas, apesar de valiosos, esses dados podem fazer com que as organizações sejam inflexíveis e se fixem no mundo tal como é, em vez de visualizar como poderia ser. De fato, é como reduzir a velocidade numa autoestrada enquanto se olha o retrovisor (Goad, 2012 p. 130).

O *Design Thinking* parte da compreensão das necessidades das pessoas no contexto em que vivem; tira proveito do pensamento lateral e da capacidade do *design* converter ideias em algo tangível, a fim de trazer ao mundo produtos e serviços novos e desejáveis (Goad, 2012 p. 130).

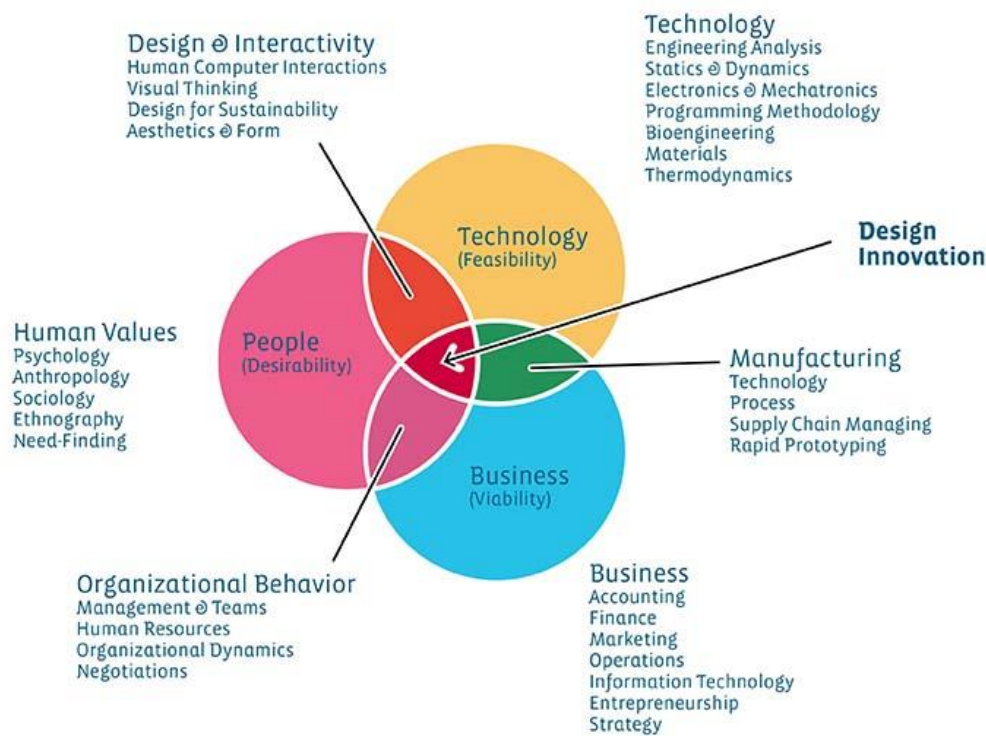


Figura 2: Visão holística. Ilustração feita por Enrique Von Rohr. (2016). <https://vondesign.com/design-management>.

O *Design Thinking* começa com as habilidades que os *designers* aprenderam ao longo de muitas décadas em sua busca por combinar as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, dentro das restrições práticas dos negócios. Por integrar o que é desejável do ponto de vista humano com o que é tecnologicamente viável e economicamente viável, os designers conseguiram criar os produtos que desfrutamos hoje. *Design Thinking* dá o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tinham pensado como designers e aplicá-los a uma gama muito maior de problemas (Brown, p 10, 2009).

2.3.1. Gestão do Design

Há uma consciência crescente em muitas organizações de que o *design* é um meio valioso para atingir metas e objetivos estratégicos. Há também um desejo crescente de compreender as ferramentas de *design* (os métodos e formas de pensar

que o processo de *design* traz). Mais recentemente, o *design* está sendo valorizado como um facilitador de inovação e vantagem colaborativa (Best, 2015).

Na prática, aplicar o *design* requer uma combinação de pensamento lógico e intuitivo que é encorajado na educação de design. Como uma atividade criativa voltada para soluções, o *design* nem sempre se ajusta facilmente à cultura tradicional de gestão. Um dos objetivos do gerenciamento de *design* é fornecer um ambiente que estimule e apoie o pensamento criativo de *design* (Cooper & Press, 1995).

Gestão do design é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes experiências que fazem parte da vida das pessoas. Envolve também a gestão das relações entre diferentes disciplinas. Hoje há uma demanda por um enfoque mais holístico do impacto cultural, ambiental, político e social produzido pelo *modus operandi* das organizações. E como o *design*, por sua própria natureza, trata da solução de problemas a partir de uma perspectiva centrada nas pessoas, proporciona uma abordagem mais integrativa e holística para uma solução de desafios contemporâneos da sociedade (Best, 2012).

A gestão do *design* preocupa-se com o modo como as relações entre clientes, consultores e usuários finais são organizadas e gerenciadas. Isso pode influenciar a maneira como as pessoas criam, lideram e tomam parte nos processos e sistemas essenciais ao trabalho colaborativo (Best, 2012).

2.3.2. Design Centrado no Usuário

Ao utilizar metodologias de *Design* para inovar o Direito, os advogados e juristas precisam ter algo importante em mente: ser centrado no usuário. Quem é o usuário? É a pessoa a quem um serviço deve atender. Existem muitos tipos de usuários, por essa razão é fácil pensar neles como distantes e abstratos - como pessoas sem rosto que podem ser entendidas intuitivamente, dessa forma parece mais fácil fazer palpites sobre o que os usuários querem e precisam. No entanto, uma abordagem de *design* centrado no usuário contraria essa noção (Hagan, 2017).

Uma abordagem centrada no usuário deve explorar usuários específicos, conversar com eles, observar como eles se comportam e ouvir as suas histórias. Investir na compreensão dos usuários pode parecer um luxo, para quem realizar *focus groups*, pesquisas ou entrevistas, quando pode-se fazer palpites sobre o que as pessoas querem? Mas envolver usuários diretamente no processo de *design* fornecerá dados inestimáveis sobre o que um público-alvo precisa e qual a melhor forma de entregar os serviços a eles (Hagan, 2017).

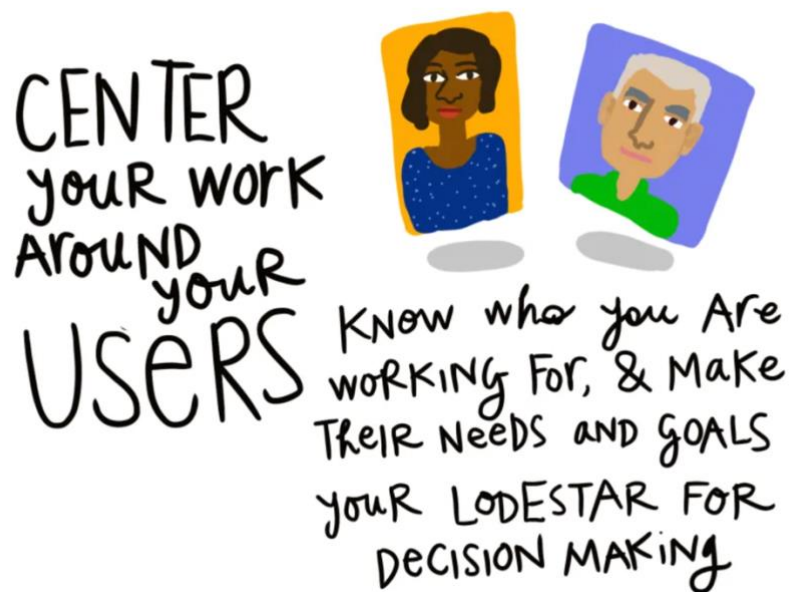


Figura 3: Design centrado no usuário - ilustração de Margareth Hagan. 2016. <https://www.lawbydesign.co>.

Ser centrado no usuário significa ser participativo, inserindo as partes interessadas em seu processo criativo de produzir novas soluções. As consultas com os usuários devem ocorrer em vários momentos - enquanto se define o que está trabalhando e o problema que se está tentando resolver e também enquanto se está testando algo que fez. Mas isso não quer dizer que o que o usuário deseja e professa definirá totalmente o que se desenvolve como solução. A prioridade do processo de *design* de focar na experiência dos usuários não significa que o *designer* deve aderir estritamente às preferências dos usuários, com exclusão de todos os outros caminhos possíveis. O julgamento, as intuições e o criativo do *designer* têm um lugar importante no processo (Hagan, 2017).

Envolver os usuários finais no processo de *design* é um recurso que pode ser utilizado para a geração de novos produtos e serviços. As necessidades das pessoas passam a ser o motor por trás do *design* de novos produtos e serviços. Essas necessidades humanas “reais” podem fundamentar ideias de *design* novas e práticas, ideias que tendem a ser mais inovadoras, éticas e sustentáveis (Best, 2012).

2.3.3. Design Thinking

A maior introdução de pesquisa interdisciplinar integrada e pensamento crítico no campo do *design* está criando novas oportunidades para a nova geração de designers. Em vez de se apresentarem como prestadores de serviços criativos e artísticos que operam na superfície do problema, muitos designers já começaram a se redefinir como planejadores estratégicos capazes de compreender questões complexas (Muratovski, 2016). Esta forma de trabalhar conduziu à ideia de “Design Thinking”. O Design Thinking é uma nova abordagem para a solução de problemas que se baseia na inovação e na pesquisa quando se trata do desenvolvimento de novos produtos e serviços (Muratovski, 2016).

Não há uma definição geral e precisa do conceito de Design Thinking. Existem variações entre as culturas disciplinares e diferentes significados, dependendo do contexto. Por exemplo, o Design Thinking em arquitetura é diferente do Design Thinking em um contexto de gestão. O processo de design é dinâmico e pode ser complicado, confuso e cheio de nuances em função da disciplina em que está inserido o problema. Além disso, existem camadas adicionais de mistério associadas à própria criatividade, daí o desafio inerente aos esforços para encontrar uma definição (Pressman, 2019).

O Design Thinking segundo Vianna et al. (2012, apud Jordan P. Juliani. et al, 2016, p. 68), está associado à maneira de ver as coisas e resolver os problemas, pois utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo, que é um processo participativo para formar hipóteses explicativas. Para Vianna et al “é pensando de maneira abdutiva que o designer constantemente desafia seus padrões, fazendo e desfazendo conjecturas, e transformando-as em

oportunidades para a inovação” (2012, p. 14, apud Jordan P. Juliani. et al, 2016, p. 68).

Por outro lado, Fraser (2012, p. 14, apud Jordan P. Juliani. et al, 2016, p. 68) acredita que “a prática de Design para Negócios pode ajudar a desbloquear a inovação”, contribuindo para a resolução de problemas de forma criativa e centrada no usuário. Para criar empatia com os usuários, uma organização centrada no design capacita os funcionários a observar o comportamento e tirar conclusões sobre o que as pessoas querem e precisam.

Essas conclusões são tremendamente difíceis de expressar em linguagem quantitativa. Em vez disso, as organizações que obtêm design usam linguagem emocional (palavras que dizem respeito a desejos, aspirações, engajamento e experiência) para descrever produtos e usuários. Os membros da equipe discutem a ressonância emocional de uma proposta de valor tanto quanto discutem os requisitos de utilidade e produto (Jon Kolko, 2015).

Design *Thinking* é a procura de um equilíbrio mágico entre os negócios e a arte, estrutura e caos, intuição e lógica, conceito e execução, controle e empoderamento. Na prática, esta é uma estrutura para uma abordagem centrada no ser humano para a inovação estratégica e um novo paradigma de gestão para criação de valor em um mundo de mudanças radicais e tecnológicas. Embora essa estrutura seja certamente povoada por processos ou ferramentas valiosas, é na própria onde reside o equilíbrio mágico. Design *Thinking* é sobre flexibilidade cognitiva, a capacidade de adaptar o processo aos desafios (Mootee, 2013).

Alguns dos princípios do Design *Thinking* se originaram da disciplina de design, mas foram adaptados para aplicar em um contexto de negócios mais amplo e complexo. O Design *Thinking* é popular entre educadores e empreendedores sociais para a inovação social porque aborda a resolução de problemas a partir do ponto de vista do usuário final, desenvolvendo uma compreensão profunda de necessidades não atendidas dentro do contexto e restrições de uma situação particular (Mootee, 2013).

O processo de design envolve um alto grau de criatividade, mas de uma forma que é controlada e dirigida pelo processo de modo que seja canalizado para a produção de soluções viáveis e práticas para o problema de design, atendendo ou superando os objetivos declarados do briefing. Embora a criatividade no design seja importante, o design é uma atividade que atende a objetivos econômicos e criativos. O processo de design ajuda a garantir que um design satisfaça todas essas considerações. O processo busca gerar uma série de soluções possíveis e utiliza várias técnicas ou mecanismos que incentivam os participantes a pensar fora da caixa na busca de soluções criativas ou inovadoras (Ambrose & Harris, 2009).

O Design *Thinking* é um processo poderoso que facilita a compreensão e o enquadramento de problemas, permite soluções criativas e pode fornecer novas perspectivas sobre nossas paisagens físicas e sociais. O Design *Thinking* pode ser aplicado em muitas disciplinas para resolver problemas do mundo real e reconciliar dilemas. É uma ferramenta que pode despertar a inspiração e a imaginação, e levar a ideias inovadoras que atendam às necessidades e questões das partes interessadas (Pressman, 2019).

Existem vários modelos do processo de Design *Thinking*, mas o escolhido pela autora para ser explorado no presente estudo será o modelo da *The Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford (d.school)*. As cinco etapas do Design *Thinking*, de acordo com a d.school, são as seguintes: Empatia, Definição (o problema), Ideação, Prototipação e Teste (Dam & Siang, 2020).

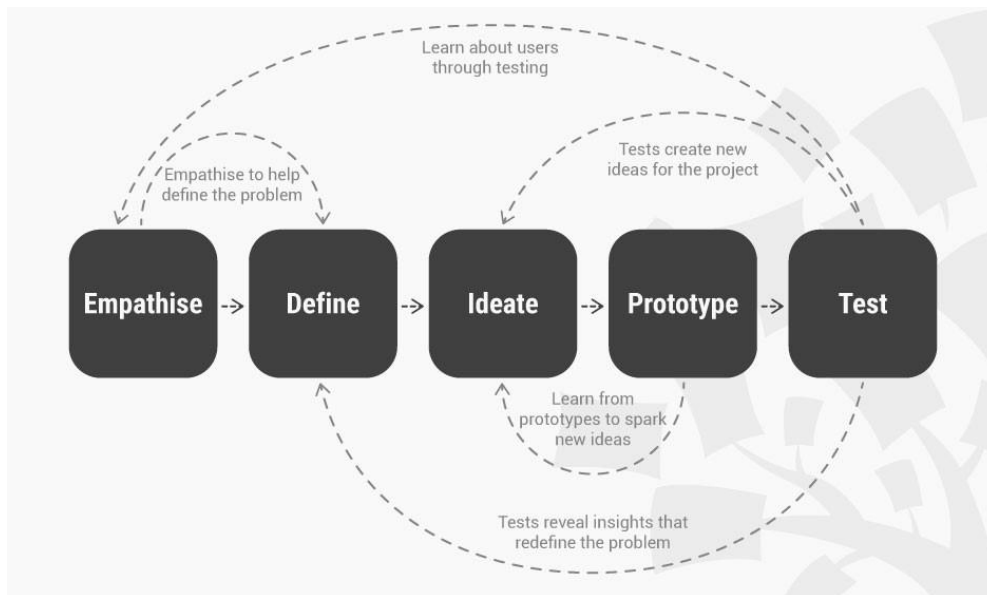


Figura 4: 5 stages of the Design Thinking Process - ilustração do Interaction Design Institute. 2020. <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>.

A primeira etapa do processo de *Design Thinking* é obter uma compreensão empática do problema que você está tentando resolver. Isso envolve consultar especialistas para descobrir mais sobre a área de interesse por meio da observação, envolvimento e empatia com as pessoas para entender suas experiências e motivações, bem como imersão no ambiente físico para que se possa obter um entendimento pessoal mais profundo das questões envolvidas. A empatia é crucial para um processo de design centrado no ser humano, como o *Design Thinking*, e a empatia permite que os designers de design ponham de lado suas próprias suposições sobre o mundo para obter insights sobre os usuários e suas necessidades (Dam & Siang, 2020).

Durante a segunda etapa, a Definição, são reunidas as informações que criou e reuniu durante o estágio Empatia. É aqui que você analisará suas observações e as sintetizará a fim de definir os problemas centrais que você e sua equipe identificaram até este ponto. Você deve tentar definir o problema como uma declaração de problema de uma maneira centrada no ser humano. Esta etapa ajudará os designers de sua equipe a reunir grandes ideias para estabelecer recursos, funções e quaisquer outros elementos que lhes permitirão resolver os problemas ou, pelo menos, permitir que os próprios usuários resolvam os problemas com o mínimo de dificuldade (Dam & Siang, 2020).

Na terceira etapa do processo de Design *Thinking*, os designers estão prontos para começar a gerar ideias. Após entender seus usuários e suas necessidades no estágio Empatia, e analisar e sintetizar as observações na etapa da Definição, foi elaborado um problema centrado no ser humano. Com esse histórico sólido, os membros da equipe podem começar a "pensar fora da caixa" para identificar novas soluções para a definição do problema (*Wicked Problem*) criou e começar a procurar maneiras alternativas de ver o problema. É importante obter o máximo de ideias ou soluções de problemas possíveis nesta fase (Dam & Siang, 2020).

A equipe de design agora produzirá uma série de versões reduzidas e baratas do produto ou recursos específicos encontrados no produto (Quarta etapa - Protótipo), para que possam investigar as soluções de problemas geradas no estágio anterior. Os protótipos podem ser compartilhados e testados dentro da própria equipe, em outros departamentos ou em um pequeno grupo de pessoas fora da equipe de design. Esta é uma fase experimental, e o objetivo é identificar a melhor solução possível para cada um dos problemas identificados nas três primeiras etapas. As soluções são implementadas dentro dos protótipos e, uma a uma, são investigadas e aceitas, melhoradas e reexaminadas ou rejeitadas com base nas experiências dos usuários. Ao final desta fase, a equipe terá uma ideia melhor das restrições inerentes ao produto e dos problemas que estão presentes, e terá uma visão mais clara de como os usuários reais se comportariam, pensariam e sentiriam ao interagir com o produto (Dam & Siang, 2020).

Os designers ou avaliadores testam rigorosamente o produto completo usando as melhores soluções identificadas durante a fase de prototipagem. Esta é a etapa final do modelo de 5 estágios, mas em um processo iterativo, os resultados gerados durante a fase de teste são frequentemente usados para redefinir um ou mais problemas e informar a compreensão dos usuários, as condições de uso, como as pessoas pensam, se comportar e sentir e ter empatia. Mesmo durante esta fase, alterações e refinamentos são feitos para descartar soluções de problemas e obter um conhecimento mais profundo possível do produto e de seus usuários (Dam & Siang, 2020).

É importante observar que os cinco estágios nem sempre são sequenciais - não precisam seguir nenhuma ordem específica e podem ocorrer frequentemente em paralelo. Como tal, as etapas devem ser entendidas como diferentes maneiras que

contribuem para um projeto, ao invés de etapas sequenciais. No entanto, o surpreendente sobre o modelo de *Design Thinking* de cinco estágios é que ele sistematiza e identifica os 5 estágios realizados em um projeto de design - e em qualquer projeto inovador de resolução de problemas. Cada projeto envolverá atividades específicas para o produto em desenvolvimento, mas a ideia central por trás de cada estágio permanece a mesma (Dam & Siang, 2020).

2.4. Legal Design

Como demonstrado acima, o *Design Thinking* é uma ferramenta poderosa na aplicação da inovação, não só nas áreas criativas e voltadas ao Design, mas também em áreas de negócios que precisam desafiar seus próprios padrões e “tradições” para oferecer os melhores serviços para os seus clientes. Pode parecer improvável que o Design e o Direito podem ter muito em comum e, que o uso das metodologias de *Design Thinking* pode trazer melhorias significativas tanto para a rotina dos profissionais do Direito, como também para oferecer uma melhoria na comunicação com a sociedade.

Design e Direito se encaixam, há muitas similaridades entre a forma que os advogados trabalham, por serem solucionadores de problemas treinados, antecipando e prevenindo problemas ou melhorando-os à medida que surgem. Esse é o mesmo conjunto de habilidades de um designer. Os problemas criam aberturas para que boas e até grandes ideias se enraízem. Se as antigas práticas se mantiverem, a vida pode seguir um fluxo mais adequada, porém sem nunca permitir que todo o potencial de uma determinada situação possa florescer. (Elizabeth A. Larsson., David J. Larsson, 2018)

Para usar a metodologia do design *thinking*, uma abordagem é "idealizar": gerar ideias, sem rotulá-las de "boas" ou "ruins". Ao aumentar o número de ideias de maneira intencional, há um grande leque de oportunidades. Essas podem ser oportunidades para defender melhor o interesse dos clientes de um advogado, para executar melhor a prática jurídica ou para criar uma carreira mais envolvente para os juristas. Utilizar o *Design Thinking* significa fazer muitas perguntas, desafiar

suposições, o que resulta em desempenhar um papel ativo na maneira como pratica o direito. (Elizabeth A. Larsson., David J. Larsson, 2018).

Atualmente, a Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, uniu professores de Design e Direito para criar um departamento de Legal Design, o que proporciona alunos das duas áreas, consideradas tão diferentes, possam trocar conhecimentos para trazer melhorias para o ambiente jurídico e também para a comunicação com a população que muitas vezes encontra dificuldade para entender os seus direitos e deveres dentro da sociedade, sem a ajuda de um advogado e de toda a complexidade que normalmente a linguagem jurídica pode trazer.

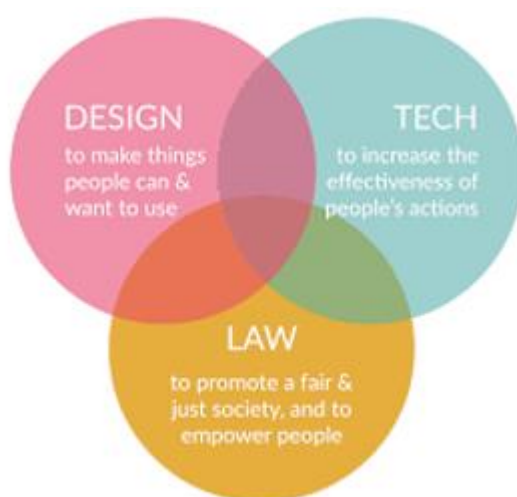


Figura 5: Desenho das áreas que englobam o Legal Design – Feito por Margareth Hagan. (2016).

Sharon Driscoll, editora da Stanford Lawyer Magazine reuniu em um artigo para a referida revista, alguns *insights* sobre as aulas realizadas no Legal Design Lab. O princípio básico das aulas e do Legal Design é tentar tornar a lei mais acessível a indivíduos que não são formados em direito. A maioria das aulas de direito ensina o que é a lei. Mas se você é um advogado, terá que apresentar isso de maneira compreensível aos clientes. Além de resolver esse problema específico, foram oferecidas novas ferramentas para usar na prática que poderiam ter muitas aplicações. (Driscoll, 2016).

As aulas são diferentes das classes de direito tradicionais, pois você se concentra nos problemas do usuário primeiro, ao contrário de começar com uma visão macro do que é a lei, o que torna a dinâmica mais voltada ao contexto prático. Utilizar *Design Thinking* nas aulas de Direito significa que se está aprendendo da perspectiva do consumidor de direito, não na perspectiva de um advogado como costuma ser na maioria das classes. (Driscoll, 2016).

O *Legal Design* é a aplicação do design centrado no usuário no mundo do direito, com o objetivo de tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano, ou seja, mais satisfatórios. *Legal Design* é uma maneira de avaliar e criar serviços jurídicos, com foco em quão utilizável, útil e envolvente esses serviços podem ser para as pessoas. É uma abordagem com três conjuntos principais de recursos - processo, mentalidade e mecânica - para uso dos profissionais da área jurídica. Esses três recursos podem ajudar a conceber, construir e testar maneiras melhores de fazer qualquer processo jurídico, que envolverão e capacitarão os leigos e os profissionais do direito. Isso permite que se desenvolva uma nova cultura de pensamento através do design, pesquisa de usuário e métodos de design centrado no usuário, ao mundo do direito. E, durante o processo, é possível definir novas métricas importantes para a maneira como se opera no mundo jurídico, pois os serviços devem ser (1) utilizáveis, (2) úteis e (3) envolventes (Margareth Hagan, 2017).

2.4.1. Estudo de Caso Prático: Instituto de Arbitragem da Finlândia

O Instituto de Arbitragem da Finlândia (FAI), criou um projeto utilizando as ferramentas de legal design (*Design Thinking* aplicado a prática jurídica) para desenvolver uma solução para o desafio que a FAI tinha encontrado: como alcançar seus clientes com informações práticas e de fácil entendimento sobre o processo de arbitragem. A solução precisava ser envolvente, pragmática e ajuda os usuários e potenciais usuários compreenderem o processo. O produto final, a Arbitragem FAI, *the FAI Arbitration Process flowchart*, é um fluxograma do processo arbitragem que desde então tem recebido amplo reconhecimento na área jurídica do país (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

A jornada de legal design da FAI para encontrar a solução acima mencionada pode ser descrita em 5 etapas distintas (utilização das metodologias de *Design Thinking*):

1. Definição do *Design Challenge*:

A primeira tarefa foi definir os objetivos comuns do projeto e enquadrar um desafio de design preciso. Para fazer isso, foi realizado um workshop com a equipe principal de legal design, que compreendia indivíduos da FAI, *Dottir* (escritório de advocacia especializado em metodologias “*Lean*”) e *Hellon* (consultoria estratégica em *Design Thinking*). Neste workshop, foram definidos indicadores de desempenho e resultados desejados para o projeto. O principal objetivo era melhorar a usabilidade e transparência dos serviços da FAI, especialmente do ponto de vista dos usuários. Desde o início, foi concordado entre a equipa que o desafio seria criar uma solução final, que, independentemente da sua forma, seria envolvente, funcional, pragmático e ajudaria potenciais usuários a compreender facilmente o processo de arbitragem (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

2. Compreender o serviço na perspectiva dos usuários:

O Design Centrado no usuário e a empatia são essenciais ao Legal Design. Isso significa ter a capacidade de ver e compreender o serviço jurídico da perspectiva de quem o usa. Tradicionalmente, essa abordagem de solução de problemas não era considerada relevante no meio jurídico. No entanto, cada vez mais, valor é dado à empatia em um negócio contexto, e pode, e deve, ter importância significativa no mercado jurídico como bem.

Para obter uma compreensão profunda das necessidades, desejos, objetivos, desafios e valores do Instituto de Arbitragem da Finlândia, foi realizado um workshop interativo de legal design, facilitador pelas empresas *Dottir* e *Helon*, no qual os participantes fizeram uma série de pesquisas e exercícios de descoberta em equipa. Exercícios de descoberta são métodos úteis para identificar áreas que necessitam de melhoria. Participantes da oficina trabalharam juntos para criar:

- *Journey Maps*: para documentar os principais problemas e desafios no processo de arbitragem bem como compreender as etapas que são mais importantes para os usuários;
- *Empathy Maps*: para identificar como os usuários se sentem em cada fase e descubra quais fases do processo de arbitragem podem evocar menos sentimentos positivos;
- *Personas* dos principais *stakeholders* da *FAI*: seus objetivos, motivações, necessidades e preferências. As principais partes interessadas identificadas eram empresários, advogados internos e advogado que representa clientes em processos de arbitragem.
- *Bugs lists*: para verificar informações que pode ser considerado confuso ou quando surgem lacunas de informação (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

3. Ideação e Prototipação:

Com base nas informações e percepções obtidas no workshop interativo, as empresas *Dottir* e *Hellon* projetaram e desenvolveram um protótipo. Curiosamente, o primeiro protótipo criado era estático, um diagrama visual do processo de arbitragem, destinado para servir como imagem no site da *FAI*. Embora incluía muitas informações úteis para os usuários e potenciais usuários dos serviços da *FAI*, e era visualmente intrigante, parecia um diagrama tradicional/mapa de processo. Após a realização de mais testes e feedbacks do usuário, ficou claro que uma ferramenta web interativa seria mais benéfica e prática para os usuários. Como tal, o protótipo evoluiu (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

4. Validação:

Depois que o protótipo da solução foi projetado, ele precisava ser validado. Ao validar um protótipo com os usuários finais, há uma confiança de que cada detalhe e ferramenta desenvolvida serve para um propósito específico porque são baseados em evidências ao invés do instinto de cada membro da equipe, além de aprimorar a experiência geral do usuário no momento que utiliza o serviço de arbitragem da *FAI*.

A validação foi uma etapa vital em garantir que detalhes desnecessários fossem removidos e que quaisquer detalhes importantes ou recursos ausentes em no protótipo foram incluídos na solução final. Curiosamente, os participantes do workshop de validação estavam envolvidos em discussões estimulantes sobre todos os aspectos - até mesmo no cores e fontes utilizadas no protótipo (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

5. Evoluindo, finalizando e implementando:

A equipe de legal design projetou e desenvolveu o fluxograma do Processo de Arbitragem da FAI - uma ferramenta web interativa que explica o processo de arbitragem de forma pragmática e *user-friendly*. Com base no feedback recebido, o fluxograma foi considerado útil para todos os principais interessados (*stakeholders*).

A solução contém as informações de uma forma que faz sentido para os usuários - começando com uma grande visão geral da arbitragem e, em seguida, expandindo para revelar um conteúdo mais específico que um usuário esteja interessado. Desta perspectiva, a ferramenta fornece informações precisas, não apenas para os novos usuários no processo de arbitragem da FAI, mas também para aqueles que desejam *links* rápidos para saber detalhes sobre informações jurídicas, como as regras e os custos do processo de arbitragem (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

Depois que a solução foi entregue e o fluxograma estava disponível aos atuais e possíveis usuários da FAI, a equipe envolvida relatou que foram percebidos os seguintes benefícios:

- Ao usar o legal design como uma abordagem para criar novas ferramentas e produtos jurídicos, a solução final do projeto é apenas um dos muitos resultados alcançados: Durante um projeto de legal design, uma organização obtém percepções importantes sobre suas necessidades e preferências dos clientes/usuários.
- A natureza colaborativa do projeto de legal design ajuda a construir relacionamentos mais fortes e estabelecer uma nova dinâmica de trabalho entre uma empresa e seus clientes/usuários.

- A co-criação de soluções com clientes e outras as partes interessadas envolvidas costumam levar a taxas mais altas de adoção do serviço, pois as pessoas tendem a apoiar iniciativas nas quais tiveram um papel ativo na criação.
- Os funcionários recebem novas ferramentas e treinamentos para explorar formas alternativas de resolução de problemas e serem capazes de explorar novas mentalidades que divergem da mentalidade típica de um "advogado".
- Os envolvidos no projeto de legal design são encorajados a redefinir o *status quo* e ultrapassar os limites, conduzindo assim a uma cultura mais criativa, experimental e inovadora de dentro de uma organização (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

The FAI Arbitration Process



Figura 6: Fluxograma do processo de arbitragem da FAI – Instituto de Arbitragem da Finlândia. 2018.

2.5. Conclusão do Estado da Arte

Após o estudo aprofundado do Estado da Arte, ou seja, o que existe publicado na literatura atual sobre os temas do presente estudo, foi possível concluir que:

- A inovação social são as novas ideias, conceitos ou estratégias para resolver problemas sociais que servem a um bem comum, melhora a vida das pessoas, cria valor social e que pode levar a uma profunda transformação social. Podendo ser praticada por entidades sem fins lucrativos, governos, empresas comerciais, fundações, comunidade acadêmica, de forma pessoal ou em alguma combinação entre os relacionados (Mayara A. Macedo et al, 2015).
- Ao perceber que a inovação é um fator essencial para as organizações das mais diversas áreas manterem-se competitivas e oferecerem melhores soluções para os seus clientes, ou seja para a sociedade, o Design mostra-se uma ferramenta importante neste processo. Segundo Best (2012), a inovação baseada no design implica a gestão do relacionamento entre o design e a inovação, sendo a inovação determinada pelas necessidades dos usuários e clientes.
- O Design *Thinking* é um processo poderoso que facilita a compreensão e o enquadramento de problemas, permite soluções criativas e pode fornecer novas perspectivas sobre nossas paisagens físicas e sociais. O Design *Thinking* pode ser aplicado em muitas disciplinas para resolver problemas do mundo real e reconciliar dilemas. É uma ferramenta que pode despertar a inspiração e a imaginação, e levar a ideias inovadoras que atendam às necessidades e questões das partes interessadas (Pressman, 2019).
- Design e Direito se encaixam, há muitas similaridades entre a forma que os advogados trabalham, por serem solucionadores de problemas treinados, antecipando e prevenindo problemas ou melhorando-os à medida que surgem. Esse é o mesmo conjunto de habilidades de um designer. Os problemas criam aberturas para que boas e até grandes ideias se enraízem. Se as antigas

práticas se mantiverem, a vida pode seguir um fluxo mais adequada, porém sem nunca permitir que todo o potencial de uma determinada situação possa florescer. (Elizabeth A. Larsson., David J. Larsson, 2018)

- Para usar a metodologia do Design *Thinking*, uma abordagem é "idealizar": gerar ideias, sem rotulá-las de "boas" ou "ruins". Ao aumentar o número de ideias de maneira intencional, há um grande leque de oportunidades. Essas podem ser oportunidades para defender melhor o interesse dos clientes de um advogado, para executar melhor a prática jurídica ou para criar uma carreira mais envolvente para os juristas. Utilizar o Design *Thinking* significa fazer muitas perguntas, desafiar suposições, o que resulta em desempenhar um papel ativo na maneira como pratica o direito. (Elizabeth A. Larsson., David J. Larsson, 2018).
- O Legal Design é a aplicação do design centrado no usuário no mundo do direito, com o objetivo de tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano, ou seja, mais satisfatórios. É uma abordagem com três conjuntos principais de recursos - processo, mentalidade e mecânica - para uso dos profissionais da área jurídica. Esses três recursos podem ajudar a conceber, construir e testar maneiras melhores de fazer qualquer processo jurídico, que envolverão e capacitarão os leigos e os profissionais do direito. (Margareth Hagan, 2017).
- Um caso prático exposto no Estado da Arte, onde foi utilizado o Legal Design para a inovação jurídica, ocorreu no Instituto de Arbitragem da Finlândia (FAI), que criou um projeto utilizando as ferramentas de legal design (Design *Thinking* aplicado a prática jurídica) para desenvolver uma solução para o desafio que a FAI tinha encontrado: como alcançar seus clientes com informações práticas e de fácil entendimento sobre o processo de arbitragem. O produto final, a Arbitragem FAI, *the FAI Arbitration Process flowchart*, é um fluxograma do processo arbitragem que desde então tem recebido amplo reconhecimento na área jurídica do país (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

III. METODOLOGIA

3.1. Introdução

Após a análise da literatura existente sobre o uso do design, nomeadamente o Design *thinking* para a solução de problemas das mais diversas áreas, inclusivamente a área jurídica que é tema desta tese, a presente etapa é a metodologia mista, ou seja, uma junção da pesquisa qualitativa e quantitativa que incluirá entrevistas exploratórias (qualitativas) e questionários (quantitativo e qualitativo). Em um primeiro momento foi realizado um questionário para entender a experiência das pessoas diante de situações jurídicas, desde as mais simples até as mais complexas que necessitam de suporte de um advogado. Em um segundo momento, serão feitas entrevistas com profissionais jurídicos que já utilizaram metodologias como o Design *Thinking* para a solução de problemas e quais foram os benefícios percebidos durante estas experiências.

3.2. Métodos utilizados

Durante a pesquisa, foram utilizados dois métodos: quantitativo e qualitativo. O quantitativo foi recolhido através de um questionário distribuído a 102 (cento e dois) pessoas de diferentes faixas etárias, para a percepção da experiência comum para a resolução de problemas de cunho jurídico.

O questionário foi estruturado em 4 (quatro) partes, com 11 questões de caráter misto – questões qualitativas, ou seja, abertas a resposta do inquirido e questões quantitativas com respostas pré-definidas pela autora para o inquirido escolher qual opção é a mais adequada para si. As perguntas foram estabelecidas para perceber principalmente a relação dos inquiridos com os serviços jurídicos e os Direitos, principalmente se em caso de já terem buscado o auxílio de um profissional jurídico perceber qual foi o nível de satisfação desta experiência, se forma a corroborar com a hipótese do presente estudo de que a aplicação da metodologia de Design *Thinking* no serviço jurídico pode auxiliar na prestação de um serviço mais eficiente e centrado no utilizador.

O qualitativo foi recolhido através de algumas perguntas do questionário acima mencionado e das entrevistas com advogados que utilizaram metodologias para aprimorar a solução de problemas e a experiência do cliente.

As perguntas qualitativas do questionário foram elaboradas pela autora com o objetivo de perceber com mais detalhes em quais situações os inquiridos recorreram ao auxílio de um advogado, como classificam a experiência e a opinião deles acerca da acessibilidade do Direito, das leis e da justiça. As respostas destas perguntas serão relevantes para responder as questões de investigação, para comprovar que a aplicação de metodologias inovadoras como o *Design Thinking* pode melhorar o serviço prestado pelos advogados e profissionais jurídicos em benefício da sociedade.

As entrevistas com os advogados que utilizam metodologias para aprimorar a solução de problemas e a experiência dos clientes, também considerado um método qualitativo, foram estruturadas para provar através da experiência prática dos profissionais de que existem diversos benefícios que podem ser alcançados quando utiliza-se metodologias inovadoras no Direito, principalmente quando utiliza-se o *Design Thinking*.

3.2.1. Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa é uma pesquisa empírica que utiliza números e dados quantificados para chegar a conclusões. Em outras palavras, este é o tipo de pesquisa que utiliza dados que podem ser medidos e verificados de forma independente. As conclusões de uma pesquisa quantitativa estão baseadas na experimentação, em observações objetivas e sistemáticas ou estatísticas. Este normalmente é o tipo de pesquisa que é descrita como sendo independente do pesquisador por ser baseada em medidas objetivas da realidade, ao invés de interpretações pessoais do pesquisador (Muratovski, 2016).

Este tipo de pesquisa é utilizado para obter um retrato do problema que está a ser estudado (Muratovski, 2016), por esta razão este método foi escolhido pela autora como o mais indicado para delimitar a amostra em faixa etária, género, idade, profissão, mas também para obter um retrato das experiências das pessoas durante

a resolução de um problema jurídico, como também perceber a opinião delas sobre a acessibilidade da justiça para a sociedade e o conhecimento dos seus próprios direitos. Este método foi utilizado em algumas perguntas do questionário (ver ponto 3.3), por ser uma das formas de coletar dados da pesquisa quantitativa. O tipo de questionário utilizado para a autora foi o semiestruturado, porque além das perguntas padrões, o pesquisador pergunta uma ou mais questões individualizadas (ver perguntas 6, 8 e 11, o ponto 3.3.) para ter esclarecimentos adicionais (Muratovski, 2016).

3.2.2. Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa é mais bem descrita como pesquisa em profundidade. Este é o tipo de pesquisa que se conduz quando há pouca informação sobre um assunto, quando as variáveis são desconhecidas ou quando a base teórica relevante é inadequada ou incompleta. Na maioria dos casos, a pesquisa qualitativa é usada para formular questões de pesquisa sobre um fenómeno que está a ser estudado. Pode-se dizer, portanto, que a pesquisa qualitativa tem o propósito de construir um retrato rico e com significado de uma situação complexa e multifacetada (Muratovski, 2016).

É possível utilizar a pesquisa qualitativa para investigar a validade de suposições de um contexto completo no mundo real ou quando pretende-se validar a efetividade de práticas e inovações (Muratovski, 2016). Por isso, a autora optou por utilizar a pesquisa qualitativa ao conduzir entrevistas com profissionais jurídicos que utilizam metodologias inovadoras, como o *Design Thinking*, para inovar a prática jurídica e responder as questões de investigação do presente estudo, assim como a hipótese “É possível aplicar metodologias do *Design Thinking* na prática advocatícia?”. Para além das entrevistas com profissionais, foram utilizadas perguntas com carácter qualitativo, como foi citado anteriormente, durante o questionário maioritariamente quantitativo, ao fazer perguntas individualizadas para ter esclarecimentos adicionais dos dados quantitativos.

3.2. Questões de investigação e hipótese

No presente estudo foi elaborada a questão principal (mencionada abaixo em negrito) e outras questões secundárias de investigação que se pretende responder através da pesquisa e metodologias aplicadas.

É possível aplicar metodologias do *Design Thinking* na prática advocatícia?

- i. Qual a qualidade da experiência das pessoas quando procuram um advogado?
- ii. Existe uma crença de que a justiça é inacessível para a maioria da população?
- iii. Qual a percepção individual das pessoas em relação ao conhecimento dos seus direitos?
- iv. Qual a percepção dos profissionais jurídicos em relação a prática jurídica tradicional?
- v. Existem benefícios na utilização de metodologias inovadoras na prática advocatícia?

Ao responder a questão principal e as secundárias, além do objetivo do que se pretende compreender no âmbito deste estudo, foi levantada a seguinte hipótese: **“A aplicação de metodologias de *Design Thinking* podem inovar a prática jurídica e melhorar a experiência dos clientes e advogados durante a solução de problemas”**, da qual se pretende confirmar ou refutar, como resultado da pesquisa realizada.

3.3. Questionário

Para perceber a qualidade da experiência das pessoas quando precisam resolver algum problema jurídico, principalmente quando necessitam de auxílio de um advogado, foi realizada uma recolha de dados através de um questionário online para pessoas de diferentes faixas etárias. Os objetivos principais foram perceber se é comum a procura por profissionais jurídicos para solução de problemas, qual a qualidade do atendimento, se o problema foi resolvido, a capacidade de entendimento das pessoas dos seus próprios direitos e também se acreditam que a justiça é acessível a todos.

3.3.1. Estrutura do questionário

Parte 1: Identificação do inquirido	Identificação através da idade, género, profissão e cidade que vive
Parte 2: Solução de problema jurídico	Identificar se o inquirido já precisou resolver um problema jurídico e se precisou do suporte de um advogado.
Parte 3: Experiência com o atendimento de um advogado	Acredita que o Direito, as leis e a justiça são acessíveis a todos?
Parte 4: Conhecimento do inquirido sobre os seus próprios direitos e o acesso à justiça	Identificar o nível de conhecimento do inquirido em relação aos próprios direitos e sobre a acessibilidade à justiça para a população (sociedade).

Figura 7: Estrutura do questionário

O presente questionário foi estruturado em 4 (quatro) secções distintas, porém interligadas entre si, como demonstrado acima na figura 5. Foi elaborada uma introdução ao questionário com uma explicação acerca do objetivo e garantia de anonimato das respostas submetidas. Abaixo encontra-se a introdução ao questionário:

“Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Design Management, no IADE - Universidade Europeia, acerca da utilização de métodos de Design *Thinking* para inovar a prática jurídica. O questionário é anónimo, não existem respostas certas ou erradas. Por isso é solicitado que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigado pela sua colaboração.

A primeira secção do questionário apresenta quatro perguntas com o objetivo de identificar o inquirido. Abaixo encontram-se as questões e hipóteses de respostas desta primeira parte.

Questões para a identificação do inquirido		
Número	Questão	Hipóteses de resposta
1	Qual a sua idade?	• Menos de 18 anos; • 18 a 29 anos; • 30 a 39 anos; • 40 a 49 anos; • Mais de 50 anos;
2	Qual o seu género?	• Feminino • Masculino • Outro
3	Qual a sua profissão?	• Resposta aberta
4	Qual a cidade que você vive?	• Resposta aberta

Figura 8: Questões para a identificação do inquirido

A segunda secção do questionário apresenta três perguntas com o objetivo de identificar se o inquirido já precisou resolver problemas jurídicos. Abaixo encontram-se as questões e hipóteses de respostas desta segunda parte.

Questões para solução de problema jurídico		
Número	Questão	Hipóteses de resposta
4	Já precisou solucionar algum problema jurídico?	• Sim • Não
5	Já precisou recorrer a um advogado ou profissional jurídico?	• Sim • Não
6	Por favor, justifique o motivo da sua resposta anterior.	• Resposta aberta

Figura 9: Questões para a solução de problema jurídico

A terceira secção do questionário apresenta duas perguntas com o objetivo de identificar a qualidade da experiência que o inquirido teve durante o atendimento com o advogado para a solução do seu problema jurídico. Abaixo encontram-se as questões e hipóteses de respostas desta terceira parte.

Questões sobre a experiência com o atendimento do advogado		
Número	Questão	Hipóteses de resposta
7	A sua experiência durante a resolução foi:	• Muito insatisfeito (1) • Insatisfeito (2) • Adequado (3) • Satisfeito (4) • Muito satisfeito (5)
8	Por favor, resuma o motivo da sua resposta anterior.	• Resposta aberta

Figura 10: Questões sobre a experiência com o atendimento do advogado

A quarta secção do questionário apresenta três perguntas com o objetivo de identificar o conhecimento do inquirido sobre os seus próprios direitos e a sua opinião sobre o acesso à justiça pela população. Abaixo encontram-se as questões e hipóteses de respostas desta terceira parte.

Questões sobre o conhecimento do inquirido sobre seus direitos e sua opinião sobre o acesso à justiça		
Número	Questão	Hipóteses de resposta
9	Acredita ser uma pessoa informada acerca dos seus direitos? Classifique de 1 a 5.	• Discordo completamente (1) • Discordo (2) • Não concordo, nem discordo (3) • Concordo (4) • Concordo totalmente (5)
10	Acredita que o Direito, as leis e a justiça são acessíveis a todos?	• Sim • Não
11	Por favor, justifique resumidamente a resposta anterior.	• Resposta aberta

Figura 11: Questões sobre o conhecimento do inquirido sobre seus direitos e sua opinião sobre o acesso à justiça

3.3.2. Recolha de dados

Os questionários foram elaborados no Google *Forms* e distribuído através de um link para várias pessoas que vivem em Lisboa (Portugal) e em Recife (Brasil). O questionário ficou disponível para acesso entre abril e junho de 2020. Vale ressaltar que a partir da recolha de dados, foi possível recolher uma amostragem por conveniência (não probabilística) sendo um tipo de amostra que não exige tanto critério na pré-seleção do público a ser pesquisado, ou seja, o universo da pesquisa não precisa estar totalmente definido para que essa seja efetuada. As amostras por conveniência devem utilizadas em pesquisas que buscam conclusões gerais, com um perfil exploratório como o pré-teste de questionários, ou nas quais, não haja uma certeza prévia do perfil de seus respondentes (Dias, 2018).

3.3.3. Amostra

A amostra é constituída por 102 inquiridos, distribuídos entre as cidades de Lisboa e Recife. Para o cálculo, somou-se o tamanho da população das duas cidades para determinar o tamanho da amostra necessária que reflete a opinião das pessoas de ambas as localidades geográficas. Portanto, o tamanho da população foi de 2.000

milhões de pessoas, com o grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 9.75%, totalizando o tamanho da amostra em 102 inquiridos, como já referido anteriormente. O presente cálculo amostral foi realizado através da plataforma *SurveyMonkey*, onde disponibiliza-se de forma gratuita uma calculadora de tamanho de amostra baseado no tamanho da população, grau de confiança e margem de erros escolhidas.

O objetivo do questionário era ter resultados bem diversificados em relação as faixas etárias, o que se percebe com o gráfico acima que os inquiridos se dividem nas seguintes percentagens de idades: 29% com 18 a 29 anos, 30% com 30 a 39 anos, 34% com 40 a 49 anos e 8% com mais de 50 anos.

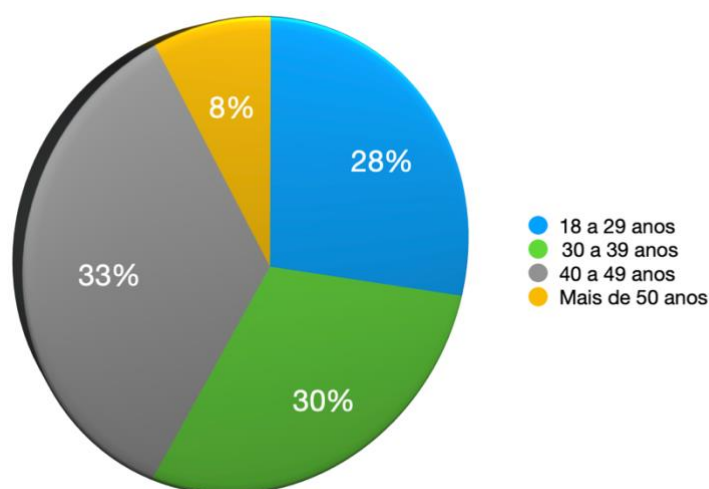


Figura 12: Gráfico com a faixa etária dos inquiridos

Dos 102 inquiridos, 29% foram do género masculino e 71% do sexo feminino, dos quais 44% vivem em Recife e 56% vivem em Lisboa.

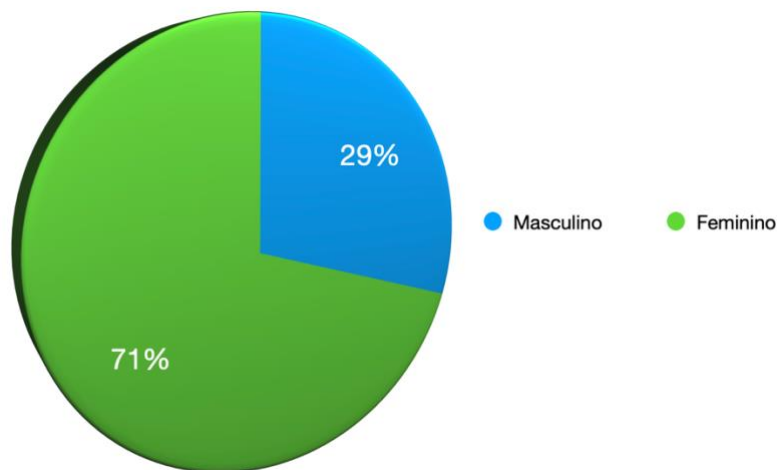


Figura 13: Gráfico com o género dos inquiridos

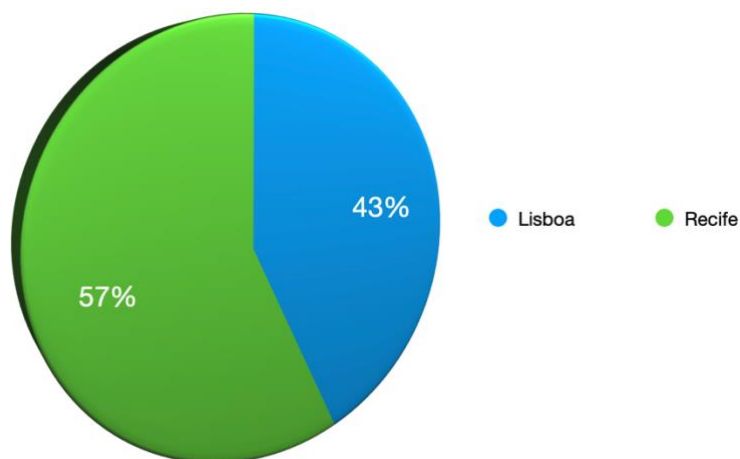


Figura 14: Gráfico com o local de residência dos inquiridos

Também foi possível obter respostas de inquiridos de diversas profissões, tendo sido divididas nas seguintes áreas de atuação profissional, para facilitar a visualização do gráfico: área jurídica, turismo, área financeira, área da saúde, estudante, consultoria/gestão/logística, comunicação (design, publicidade, jornalismo), serviços administrativos, empresário(a), serviços públicos, arquitetura/engenharia, educação (professores, pedagogos), área tecnológica e vendas e desempregado(a).

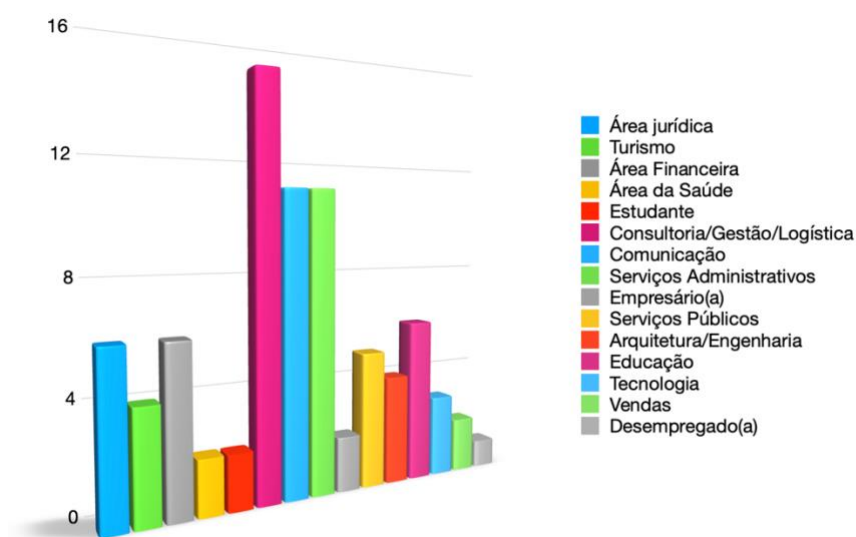


Figura 15: Gráfico com as áreas de atuação profissional dos inquiridos

3.4. Entrevistas

Com a situação de pandemia devido a COVID-19, não foi possível realizar entrevistas presenciais, além do facto de alguns inquiridos residirem no Brasil, o que facilitou que as entrevistas possuíssem a natureza online, através de videoconferências realizadas pela plataforma do *Google Meets*. Pela facilidade do meio online, tornou-se mais fácil o incentivo à participação dos entrevistados, visto que também proporciona uma maior flexibilidade com horários.

Inicialmente o primeiro contacto com os entrevistados foi feito através do LinkedIn, onde foi enviado uma mensagem de apresentação e com o convite para participar da pesquisa da presente tese. A procura pelos entrevistados foi baseada no perfil do LinkedIn, onde constam as informações de que trabalham com a área jurídica e metodologias inovadoras para melhorar a prática advocatícia. As entrevistas foram semiestruturadas pela autora, de forma a conduzir a investigação com o foco na visão do participante quanto ao tema em questão, o que permite ao investigador ter uma melhor compreensão das respostas que procura para corroborar o presente estudo.

Abaixo encontra-se a estrutura que serviu como guião das entrevistas realizadas pela autora do presente estudo:

- Por favor, faça um breve resumo do seu percurso profissional.
- Qual a sua opinião sobre a prática advocatícia no contexto do ano de 2020?
- Na sua opinião, qual o papel da inovação na área jurídica?
- Utiliza alguma metodologia que promove a inovação na prática advocatícia? Explique qual e de que forma.
- Ao utilizar tal metodologia, quais foram os benefícios percebidos?
- Tem algum comentário adicional sobre a relação do Design, Direito e Inovação?

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Entrevistas com profissionais da área jurídica

4.1.1 Breve apresentação dos participantes

O sujeito 1 é Designer e Advogada, fundadora da empresa de consultoria Ana Holtz Legal Design em Curitiba, no Brasil. Tem licenciatura em Direito e trabalhou muitos anos como advogada de empresas, fez especialização em Design Centrado no Usuário e trabalhou alguns anos como consultora de Legal Design, até abrir sua própria empresa de consultoria. O percurso profissional e acadêmico do sujeito 1 é relevante para o presente estudo, por ter ligações com as duas áreas de investigação do presente estudo: Direito e Design. Possui um canal de *podcasts* no *Spotify* com o nome ‘Direito e Design. O Podcast de Legal Design.’, onde aborda temas como Visual Law, Legal Design na faculdade de Direito e “o que o design pode fazer pelo direito”.

O sujeito 2 é Advogada, Professora e estudante de Design. Desde 2017 empreende na área de educação jurídica, fez doutoramento na área jurídica e desde então trabalha como consultora acadêmica. Após a conclusão do doutoramento, começou a se interessar e estudar *Design Thinking*, *User Experience* e Design de Serviços.

O sujeito 3 é advogado há 4 anos e com pós-graduação em Direito Empresarial. Trabalhou em escritórios de advocacia durante 7 anos (como estagiário e advogado) e atualmente trabalha numa Empresa de *Lawtech* que ajuda advogados a otimizarem seu tempo e serem mais produtivos, com a utilização de metodologias ágeis.

O sujeito 4 é advogada, professora e vice-presidente da Comissão de Juizados Especiais da Ordem dos Advogados do Brasil de São Bernardo do Campo/São Paulo. Após concluir a faculdade de Direito, realizou uma pós-graduação em Direito Digital e *Compliance*. Concluiu uma formação em Experiência do Usuário em uma escola de UX Design chamada Mergo, em São Paulo.

O sujeito 5 é Advogado, Legal Designer, CEO da Lex Design e coordenador do Legal Hackers Campinas. Atuou em escritórios de advocacia, empresas privadas e Startups. Possui mestrado pela Universidade de Londres e LLM pelo INSPER/São Paulo.

4.1.2. Análise do conteúdo das entrevistas

Nesta fase da análise das entrevistas realizadas pela autora, foram divididas algumas categorias relacionadas com os tópicos dos diferentes assuntos mencionados no guião apresentado no ponto 3.4. deste estudo. As categorias são:

1. Contexto da prática advocatícia em 2020;
2. Importância da inovação na área jurídica;
3. Metodologias inovadoras aplicadas na área jurídica e seus benefícios;
4. Comentários relevantes sobre a relação do Direito, Design e Inovação.

4.1.3. Respostas dos entrevistados

Nesta parte, foram divididas as partes mais relevantes das respostas dos entrevistados pelas categorias acima mencionadas. A autora destacou trechos das entrevistas que são relevantes ao presente estudo e que posteriormente podem responder as perguntas de investigação.

4.1.3.1. Contexto da prática advocatícia em 2020

Nesta categoria, a autora buscou perceber a perspectiva de cada entrevistado sobre o ambiente jurídico atual e também comprovar a necessidade de inovação através dos relatos de profissionais do Direito. Todas as áreas profissionais estão a passar por uma transformação e uma necessidade maior de aderir ao digital, por 2020 ter sido um ano marcado pela pandemia do COVID-19 e muitos dos atendimentos jurídicos que eram feitos pessoalmente precisaram ser feitos à distância, o que impulsiona ainda mais a necessidade de inovação por parte dos profissionais.

Para o Sujeito 1, o ano de 2020 foi fora do comum pelo contexto acima exposto e que pode servir de referência para o que será o meio jurídico na próxima década que é uma advocacia de nichos, muito especializada e deu exemplos de colegas advogados que são especialistas em contratos realizados no carnaval ou até mesmo especialistas em contratos para viniculturas. O Sujeito 1 expressa que *“acredito que a advocacia é cada vez mais entender profundamente, o nicho dele, a indústria dele e o mercado dele. Claro que há a necessidade de saber a base do Direito material, conhecer o processo civil, Direito Civil e Direito Constitucional pois é a raiz do profissional jurídico, o advogado precisa além do Direito material profundo, conhecer também temáticas que fazem parte do contexto atual que são as metodologias de inovação como o Design Thinking”*.

Para o Sujeito 4 *“a prática advocatícia em 2020 vem se revolucionando a cada dia, mas ainda é um desafio muito grande no mundo jurídico, principalmente por estarmos falando de uma área em que na maioria das vezes possuímos profissionais mais conservadores, protocolos mais burocráticos a serem seguidos e, também, toda aquela linguagem mais rebuscada e técnica. A era da tecnologia, vem para ajudar os profissionais, e a inteligência artificial busca facilitar e otimizar nosso trabalho. Para tanto, devemos cada vez mais abrir nossa mente e inserir aos poucos a inovação em nossa prática jurídica. Buscando, com isso, uma prestação de serviço melhor, mais certa, simplificada e humana.”*

Sobre a prática jurídica ser um meio mais conservador, o Sujeito 2 aponta que muitas vezes a preocupação do profissional jurídico é maior com si próprio do que com o problema real do cliente e acredita que *“há uma preocupação extrema em mostrar conhecimento por meio de posses. Quanto melhor o advogado, mais objetos caros ele tem, além de um excesso de perfis jurídicos que tem pouco conteúdo, há pouca empatia para entender o que o cliente realmente precisa.”*

Ainda no contexto do cenário atípico vivido em 2020 por causa da pandemia, o Sujeito 2 acredita que *“o ano de 2020 causou uma ruptura no modelo de advocacia tradicional que há muito tempo já estava ameaçado de extinção, ruptura esta que foi vivenciada pelos os efeitos da pandemia (...) A necessidade do trabalho home office e do distanciamento social trouxe, para muitos escritórios e advogados, uma grande necessidade de mudança, principalmente na forma de trabalho anteriormente*

conduzida e na busca por ferramentas tecnológicas que pudessem auxiliar o trabalho remoto. Hoje, vejo que a inovação tem sido entendida como um fator de sobrevivência no mercado e não mais como um diferencial. O cenário da advocacia no ano de 2020 mostrou que, mesmo grandes escritórios, precisam estar preparados para se adaptar às mudanças que acontecem no mundo.”.

Para o Sujeito 3, a forma mais eficaz de haver uma inovação na área jurídica e adaptar-se ao contexto do mundo complexo que vivemos é “*buscar referências em outras áreas, por exemplo o Design, e apoiar a formação de novos profissionais para se manter relevante.”.*

4.1.3.2. A importância da inovação na área jurídica

Com o cenário acima descrito pelos entrevistados, todos concordam que há uma necessidade mudança da prática advocatícia para se adaptar ao contexto complexo da sociedade e, por isso, foi perguntado para cada sujeito qual é o papel da inovação e sua importância.

Para o Sujeito 1 “*Inovação é tudo na vida, todo dia tentamos inovar algo na nossa própria vida e assim deve ser o Direito também. A inovação pode ocorrer com ou sem tecnologia, sem tecnologia ninguém vive, mas nem tudo é tecnologia. Para mim, a grande inovação para o advogado é ouvir e observar os seus clientes, colocar em prática a empatia, prestar atenção as mudanças da sociedade, para que o seu objetivo maior seja atender as necessidades do cliente. Para mim, isto é uma grande inovação jurídica. Outra inovação é a multidisciplinaridade, ou seja, incluir profissionais de outras áreas na solução do problema de um cliente, não restringir as soluções dos problemas jurídicos apenas aos advogados ou juízes. Aprender a praticar a empatia como os clientes e utilizar a multidisciplinaridade, não necessita de tecnologia e sim de uma mudança de paradigma sobre a prática jurídica.”.*

O Sujeito 1 ainda acrescenta que “*se não há inovação no Direito, se advogado não se coloca ao lado da contemporaneidade e de todas as transformações que ocorrem no mundo hoje, o advogado fica obsoleto e desnecessário para o mercado. Não é apenas inovar por inovar, mas a inovação para manter-se vivo e relevante*

como profissional para a sociedade.”. O Sujeito 3 também afirma o mesmo que o Sujeito 1, ao acreditar que “a inovação deve ser entendida como um fator de sobrevivência no mercado, inclusive no jurídico.”. O Sujeito 5 também entende que “a inovação tem o papel de fazer o Direito, e todo seu ecossistema, acompanhar a transformação que ocorre em outros setores.”

Neste mesmo sentido de que o essencial para a inovação é uma necessidade para o advogado e profissional jurídico, o Sujeito 4 aponta que *“O papel da inovação é exatamente nos ajudar a implantar uma nova cultura, é uma evolução. Evolução nas técnicas de elaboração de um contrato, de uma petição, na melhor forma de elaboração de uma tese. Aprimoramento no atendimento dos clientes, uma relação mais humanizada e uma comunicação simplificada. Bem como, uma otimização do tempo, facilitação na leitura de dados e gestão de processos e riscos.”.*

Para o Sujeito 2 também é essencial que haja uma mudança no ensino do Direito e aponta que *“A inovação tem um papel fundamental, mas antes de tudo penso que se deve mudar a cultura do ensino jurídico, para que a inovação não só ocorra nos escritórios de advocacia mas também nas universidades e na mentalidade dos estudantes de Direito e futuros advogados.”.*

4.1.3.3. Metodologias inovadoras aplicadas na área jurídica e seus benefícios

Nesta parte da entrevista, a autora quis perceber quais são as metodologias utilizadas pelos entrevistados para promover a inovação do Direito e comprovar que é possível utilizar o *Design Thinking*, por exemplo, para promover uma prática jurídica mais eficiente e satisfatória tanto para os advogados quanto para os clientes.

O Sujeito 1 explica que, neste momento da sua carreira profissional, não pratica a advocacia, ela considera-se uma designer que trabalha em parceria com outros advogados. O Sujeito 1 diz que *“sou uma designer que presto consultoria para advogados e escritórios de advocacia para aplicar o Design Thinking para solucionar questões jurídicas de uma forma mais eficiente. Um exemplo pode ser redesenhar uma petição judicial, de forma que possa aumentar a chance de êxito quando for submetida a uma decisão do juiz.”.* Sobre as melhorias que o Design trás ao Direito,

o Sujeito 1 diz que *“eu acho que a melhoria que o Design trás ao direito é muito grande, porque o Design é uma disciplina social aplicada, pois seu papel é criar pontes para ajudar as pessoas a realizar suas tarefas. Essa ajuda pode ser através do Design de um espremedor de laranja como também pode ser o Design de um documento jurídico como. O Design, portanto, na minha opinião, é um instrumento para melhorar a compreensão daquilo que os profissionais do Direito entregam, o Design aproxima o Direito das pessoas que não possuem formação jurídica.”*

O Sujeito 4 faz uma síntese do que é o *Design Thinking* e de qual maneira utiliza durante a sua prática profissional *“Atualmente venho utilizando muito a metodologia do Design Thinking para a promoção da inovação na prática advocatícia. O Design Thinking resume-se em cinco etapas em sua metodologia, e funciona como um facilitador para a resolução de problemas, tanto os mais simples, como os mais complexos. Nem sempre utilizo na mesma ordem, pois acredito que devemos adaptar a metodologia da melhor forma a nos servir. Porém basicamente seguindo as cinco etapas do Processo de Design Thinking, com a empatia, definição, ideação, prototipação e teste, conseguimos chegar a resultados incríveis em um tempo muito menor. Sempre buscando entender o cliente, mantendo uma relação próxima, trabalhando em equipe e testando junto com ele cada passo. Então, por exemplo, com entrevistas para conhecer a pessoa com quem estamos trabalhando, observando como o Poder Judiciário e como as pessoas estão recebendo os projetos mais inovadores, utilizando uma linguagem mais simplificada e um visual mais dinâmico.”*. Acrescenta também que os benefícios percebidos com a utilização do Design na prática jurídica são *“relação mais humana com o cliente, uma comunicação mais efetiva e a solução para o problema em um menor tempo. Até mesmo, é mais simples e mais fácil conseguir enxergar várias oportunidades e escolher a melhor para utilizar.”*

O Sujeito 3 que hoje trabalha numa *Lawtech* (startups que criam produtos e serviços de base tecnológica para melhorar a prática jurídica, explica que *“Atualmente não tenho advogado com tanta constância, mas tenho buscado aplicar metodologias ágeis nos casos em que ainda atuo, utilizando o Kanban para dividir as tarefas que ainda estão pendentes, o que está sendo feito e aquilo que está pendente de validação. Além disso, tenho buscado sempre utilizar uma linguagem simples e*

objetiva em minhas petições, com elementos do Design para facilitar a compreensão do conteúdo.” Para o Sujeito 3 há “uma melhora significativa na eficiência de entrega das tarefas e organização dos prazos, visualizando com mais facilidade as tarefas que precisam ser priorizadas.”.

O Sujeito 5 afirma que utiliza o *Design Thinking* na empresa que fundou, a *LEX Design*, para dar consultoria para profissionais jurídicos que precisam de soluções inovadoras para um problema jurídico complexo. O Sujeito 5 explica que *“Através das 5 etapas do Design Thinking compreendemos o desafio e projetamos soluções centradas no usuário, cliente ou colaborador da organização. Por meio de ciclos rápidos de testes e aprendizados (sprints), desenvolvemos novos produtos, processos, serviços e modelos de negócio. Ganhamos agilidade quando entendemos o que o cliente precisa e testamos ideias de forma rápida e barata, reduzindo o risco antes de desenvolver uma solução final.”* Também aponta que ao utilizar o *Design Thinking* na prática jurídica, há *“Mudança de mindset, novos produtos, novos serviços e transformação digital.”.*

O Sujeito 2 que hoje dedica-se mais a atividade como professora, afirma que utilizada as metodologias de *Design Thinking* durante as orientações para trabalhos acadêmicos e explica que *“tenho utilizado o Design Thinking para o processo de construção do trabalho acadêmico, através das cinco fases da metodologia de forma que o autor do trabalho possa encontrar de forma eficiente a solução para a sua investigação”.* Ao utilizar o *Design Thinking* no ensino jurídico, os alunos entendem melhor o processo metodológico”.

4.1.3.4. Comentários dos entrevistados acerca da relação do Direito, Design e Inovação

Nesta etapa da entrevista, a autora considerou relevante obter comentários adicionais acerca da relação entre Direito, Design e Inovação, para perceber mais detalhes da visão destes profissionais sobre a temática proposta do presente estudo.

O Sujeito 4 faz o seguinte comentário: *“O importante é utilizar a metodologia de Design para chegarmos a uma prestação de serviço mais centrada no ser humano.*

E enxergar que o processo de Design é um processo de solução de conflitos, não apenas uma forma de entregar uma peça ou interface mais bonita. Devemos utilizar para aprimoramento nas nossas relações, para treino de nossa criatividade e como uma metodologia de pesquisa. Para no final, entregarmos o produto final da maneira mais satisfatória possível ao cliente.”.

O Sujeito 2 acredita que “no direito é preciso ir além do “legal design” do visual Law, pois há um déficit de produção de texto, nada adianta fazer petições visualmente bonitas quando o advogado não sabe peticionar. Além disso, penso que a cultura jurídica deve mudar e, relação aos serviços Jurídicos prestados, pouco se valoriza ou observa o desejo e o sentimento do cliente.”.

O Sujeito 3 acrescenta como comentário que “Acredito que o Design tem uma importância muito forte na aplicação da inovação no Direito. A utilização de técnicas de design na construção de documentos (Visual Law) e na forma de trabalho dos advogados é, sem dúvida, essencial para a construção de um novo paradigma no mundo do direito, ficando muito mais na eficiência e entrega de resultados, e não na linguagem rebuscada e inacessível dos métodos tradicionais atualmente existente.”
O Sujeito 5 apenas acrescenta que a utilização do Design Thinking na prática jurídica é a “a chave para a transformação no Direito.”.

O Sujeito 1 explica que ao utilizar o Design na prática jurídica “há um resultado claro e próximo do que os clientes precisam, no caso do Visual Law você entrega um documento na linguagem do usuário (cliente final), no caso do Design de Serviços quando a gente vai redesenhar rotinas e entender processos internos, as soluções que são aplicadas de acordo com as necessidades dos usuários. Por exemplo, eu desenvolvi recentemente junto com uma empresa um novo modelo de parecer (documento jurídico) para uma determinada área da empresa, envolvendo a área jurídica e o cliente e encontramos diversas necessidades nessa aplicação do Design que antes não eram percebidas em um processo tradicional. A pesquisa de Design e o trabalho colaborativo enriquecem muito o resultado, este resultado é sempre mais próximo da necessidade do cliente quando utilizamos o Design Centrado no Usuário na prática jurídica.”.

4.2 Questionário Online

Como mencionado anteriormente no *tópico 3.3.1* acerca da estrutura do questionário online, o mesmo foi dividido em 4 (quatro) partes como demonstrado na figura 5, que são:

1. Identificação do inquirido;
2. Solução de problema jurídico;
3. Experiência com o atendimento de um advogado;
4. Conhecimento do inquirido sobre os seus próprios direitos.

4.2.1. Caracterização da amostra

Anteriormente foi possível caracterizar a amostra através dos gráficos com a identificação dos inquiridos e que será brevemente resumida neste tópico. O questionário foi respondido por 102 inquiridos, dos quais:

1. 29% com 18 a 29 anos, 30% com 30 a 39 anos, 34% com 40 a 49 anos e 8% com mais de 50 anos;
2. 29% foram do género masculino e 71% do sexo feminino;
3. 44% vivem em Recife e 56% vivem em Lisboa;
4. Com um *background* profissional diverso para fomentar a pesquisa com a perspectivas das seguintes áreas: área jurídica, turismo, área financeira, área da saúde, estudante, consultoria/gestão/logística, comunicação (design, publicidade, jornalismo), serviços administrativos, empresário(a), serviços públicos, arquitetura/engenharia, educação (professores, pedagogos), área tecnológica e vendas e desempregado(a).

4.2.2. Análise dos principais resultados

Nesta parte, foram analisadas principalmente as partes 2, 3 e 4, dos quais apresentam os principais resultados que podem responder às perguntas de investigação do presente estudo.

4.2.2.1. Solução de problema jurídico

O objetivo da autora nesta parte do questionário foi perceber se os inquiridos já precisaram resolver um problema jurídico e em caso positivo, se recorreram a um advogado para solucionar um problema jurídico.

- Pergunta: Já precisou solucionar algum problema jurídico?

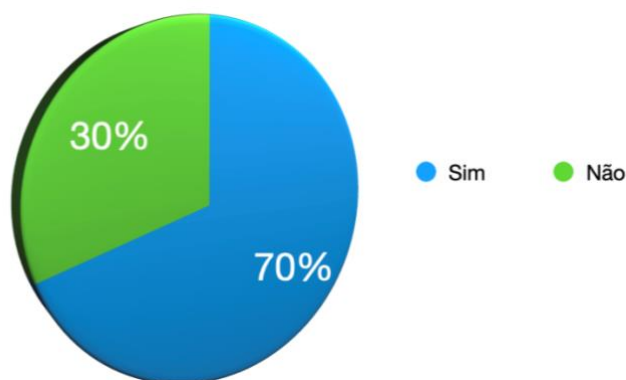


Figura 16: Gráfico com os resultados da pergunta: Já precisou solucionar algum problema jurídico?

É possível observar que 70% dos inquiridos já precisaram solucionar algum problema jurídico, o que demonstra a importância de existirem serviços satisfatórios e eficientes que possam resolver os litígios da população.

- Pergunta: Já precisou recorrer a um advogado ou profissional jurídico?

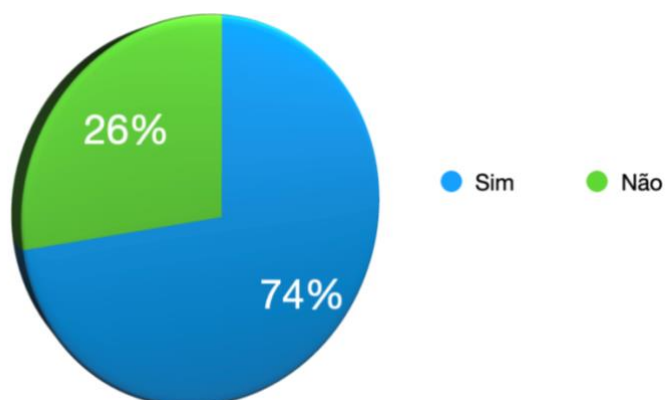


Figura 17: Gráfico com os resultados da pergunta: Já precisou recorrer a um advogado ou profissional jurídico?

Quando questionados se já precisaram de um apoio de advogado ou profissional jurídico na resolução de um problema, 74% responderam que sim o que demonstra a alta recorrência das pessoas pelo auxílio de um advogado, visto a complexidade de alguns litígios que podem haver em sociedade e que as pessoas não conseguem ou sentem-se seguras de resolver sozinhas.

- Pergunta: Por favor, justifique o motivo da sua resposta anterior.

Pergunta anterior: Já precisou recorrer a um advogado ou profissional jurídico?	Pergunta em análise: Por favor, justifique o motivo da sua resposta anterior.
Sim	Elaboração de contrato de prestação de serviços e consultoria jurídica.
Sim	Para fazer a cidadania
Sim	Divórcio, avaria de um carro com 2 anos de garantia
Sim	Apesar de ser advogada, o campo jurídico é muito vasto e é preciso recorrer a especialistas em determinadas áreas
Sim	Diversos no âmbito do direito cível e um de direito do trabalho
Sim	Divórcio
Sim	Posse de substâncias ilícitas
Sim	Regulação poder paternal
Sim	Seguro banco
Sim	No Brasil para ingressar com qualquer ação é obrigatório que tenha-se o auxílio de advogado. (Exceto em pequenas causas)

Figura 18: Respostas relevantes da pergunta “Por favor justifique o motivo da sua resposta anterior”.

A tabela anterior consiste na compilação das 10 (dez) respostas que foram consideradas mais relevantes pela autora para o presente estudo, porque demonstram que a maioria dos inquiridos que recorrem ao auxílio de um advogado pelos mais diversos motivos. Motivos estes extremamente importantes para os inquiridos, como terem sido flagrados com posse de substâncias ilícitas até a regulação do poder parental (guarda dos filhos).

Dada a seriedade destes assuntos, o atendimento do advogado deve ser focada no cliente, com a aplicação da empatia durante o serviço prestado, visto que costumam ser situações com desgaste emocional, sendo necessário que o serviço prestado não seja impessoal, o que se observará que a maioria dos inquiridos ficaram insatisfeitos com o atendimento que receberam.

4.2.2.2. Experiência com o atendimento de um advogado

A análise dos resultados desta parte é extremamente relevante para responder as perguntas de investigação, visto que o objetivo do presente estudo é perceber se a área jurídica necessita de inovação e da aplicação de metodologias como o *Design Thinking* para atender melhor as necessidades dos clientes. A forma mais efetiva de perceber se um serviço foi satisfatório e atendeu as necessidades dos clientes é perguntar diretamente as pessoas como classificam a sua experiência durante a resolução de um problema jurídico com um advogado.

- Pergunta: A sua experiência durante a resolução do problema foi:

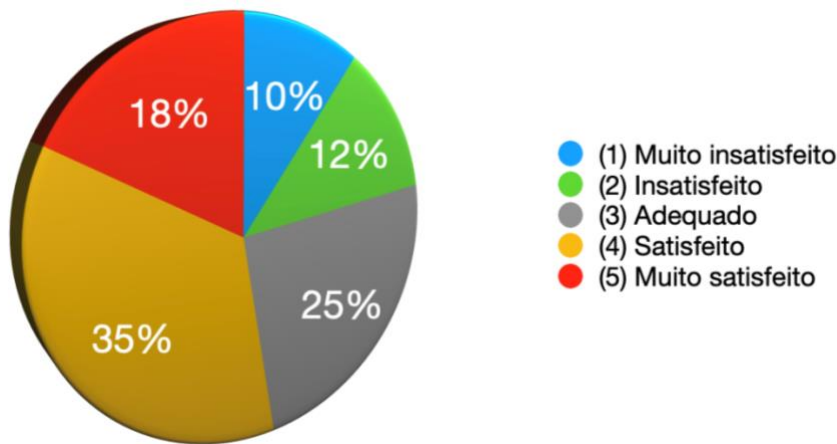


Figura 19: Gráfico com os resultados da pergunta “A sua experiência durante a resolução do problema foi”.

No gráfico acima, é possível perceber que o nível de insatisfação durante a experiência da resolução do problema jurídico e do atendimento do advogado é alta, com 22% dos inquiridos insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Também é alto o percentual de inquiridos que avalia a experiência como adequada, um total de 25% que obteve uma solução que considera mediana.

- Pergunta: Por favor, resuma o motivo da resposta anterior.

Pergunta anterior: A sua experiência durante a resolução do problema foi:	Pergunta em análise: Por favor, resuma o motivo da resposta anterior.
(3) Adequado	Foi prestado o serviço que foi solicitado. Impessoal.
(3) Adequado	O advogado não consegue esclarecer claramente as duvidas, utiliza termos muito técnicos do direito.
(1) Muito insatisfeito	Gastos avultados, processamento lento, não funciona

(3) Adequado	Conseguí solucionar todos os problemas, mas quando necessário recorrer às vias judiciais (tribunais) é tudo muito demorado e arcaico.
(2) Insatisfeito	Morosidade, burocracia e comunicação deficiente
(2) Insatisfeito	Tempo de espera
(3) Adequado	Pouca empatia, demasiada rapidez no processo, pouco esclarecimento de questões técnicas
(2) Insatisfeito	Fácil resolução, eu fiz tudo e o advogado só assinou
(2) Insatisfeito	Não solucionei o tema
(4) Satisfeito	Tenho um processo correndo contra um plano de saúde desde 2008, ganhamos na primeira instância mas ainda está em fase de apelação. A morosidade do sistema jurídico é muito ruim.

Figura 20: Respostas relevantes da pergunta “Por favor, resuma o motivo da resposta anterior”.

A figura 18 contém as 10 (dez) respostas consideradas mais relevantes pela autora acerca da opinião mais detalhada dos inquiridos sobre a experiência durante o atendimento com o advogado para a solução dos seus problemas jurídicos. As respostas possuem pontos em comum, como insatisfação com a morosidade da justiça no julgamento de processos e a falta de comunicação do advogado com o inquirido – um dos inquiridos inclusivamente ressalta a pouca empatia que sentiu, mesmo quando tratava-se de um assunto complexo que é a posse de substâncias ilícitas.

Também foi ressaltada a resposta de um inquirido que apesar de satisfeito com o atendimento do advogado, tem um processo contra um plano de saúde desde 2008 sem resolução pela morosidade do sistema judiciário, ou seja, mesmo quando os advogados prestam um serviço satisfatório, os clientes continuam frustrados e insatisfeitos. As respostas demonstram que os serviços jurídicos que são prestados tanto pelos advogados quanto pela justiça que faz parte do poder público, deixam muito a desejar e como um dos inquiridos citou que além de demorados são arcaicos.

4.3.2.3. Conhecimento do inquirido sobre os seus próprios direitos

Nesta parte, o objetivo da autora foi perceber qual o nível de conhecimento dos inquiridos acerca dos seus próprios direitos e também saber a opinião deles acerca de como o Direito, as leis e a justiça são eficazes para a sociedade. Os resultados desta secção podem também comprovar a necessidade do meio jurídico inovar e buscar aplicar metodologias que melhorem os serviços jurídicos prestados a sociedade, de forma que seja aplicada principalmente a empatia durante todos os procedimentos e que o utilizador do serviço seja sempre colocado em prioridade na resolução de um problema.

- Pergunta: Acredita ser uma pessoa informada dos seus direitos? Classifique de 1 a 5.

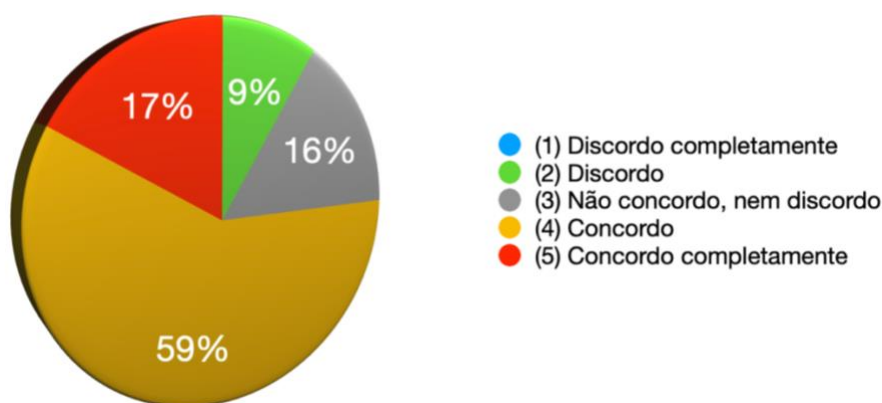


Figura 21: Gráfico com os resultados da pergunta: Acredita ser uma pessoa informada dos seus direitos? Classifique de 1 a 5.

No gráfico acima é possível concluir que há um percentual considerável de pessoas que afirmam não serem informadas dos seus próprios direitos, com 9% tendo escolhido a opção “discordo”. Também é alto as pessoas que responderam de forma neutra, 16% afirmaram escolheram a opção “não concordo, nem discordo”, o que significa de certa forma que há uma insegurança destes inquiridos acerca dos seus

direitos, algo completamente fundamental para o pleno exercício da cidadania na sociedade.

- Pergunta: Acredita que o Direito, as leis e a justiça são acessíveis para todos?

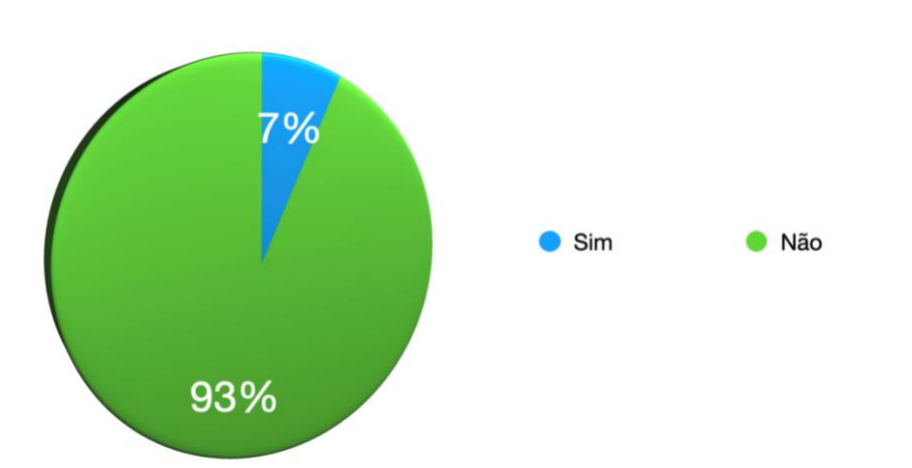


Figura 22: Gráfico com os resultados da pergunta: Acredita que o Direito, as leis e a justiça são acessíveis para todos?

O gráfico acima demonstra um relevante resultado para o presente estudo, pois quando questionados acerca da acessibilidade do Direito, das leis e da justiça para todos na sociedade, 93% dos inquiridos responderam que não consideram o Direito acessível. Este é um retrato de que mesmo quando alguém considera ter acesso ao Direito, as leis e a justiça, ainda assim confirmam que não acontece o mesmo para a maioria da população, mesmo que em países diferentes (no caso presente estudo, os inquiridos estão distribuídos entre Lisboa, Portugal e Recife, Brasil).

- Por favor, justifique resumidamente a resposta anterior.

Pergunta anterior: Acredita que o Direito, as leis e a justiça são acessíveis a todos?	Pergunta em análise: Por favor, justifique resumidamente a resposta anterior.
Não	Acredito que o sistema judiciário, no âmbito estadual e federal, contém diversas lacunas no tocante ao acesso do serviço por parte do cidadão

	comum. O ensino dos direitos fundamentais deveriam estar disponíveis no ensino básico (fundamental e médio) da sociedade civil.
Não	Por vezes para defender-mos os nossos direitos temos de recorrer a um profissional de advocacia e os seus honorários não estão acessíveis à maioria das pessoas que precisam deles. E por vezes vemos os nossos direitos não se fazerem valer por essa mesma razão. Todo o processo é elaborado, moroso e difícil de compreender para a maioria das pessoas. Não é minimamente acessível aos “leigos”. E pelas suas características é um serviço só acessível aos mais “ricos”. Sendo isso injusto...
Não	Eu própria não tenho grande conhecimento dos meus direitos legais. Imagino que o mesmo aconteça a muita gente, especialmente a pessoas que têm mais dificuldade a aceder a informação
Não	Justiça directamente relacionada com a capacidade financeira para poder pagar um bom advogado
Não	As leis são demasiado técnicas e com espaço para diferentes interpretações e aplicações. Os valores das taxas de justiça e dos advogados são demasiado elevados para a média dos ordenados em Portugal. A aplicação de isenção de taxa é demasiado simplista.
Não	Em Portugal há carência de informações online comparado ao Brasil onde qualquer pessoa pode aceder a um processo a partir de um computador (exceto os que correm em segredo de justiça). Também há carência de compartilhamento de informações e conhecimento jurídico através de matérias, pareceres, disponibilização de teses e peças processuais.
Não	Infelizmente ainda há muito desconhecimento acerca dos próprios direitos e de como recorrer à justiça para fazer valê-los. Na maioria das vezes apenas as pessoas de escolaridade mais alta e com maior renda acabam tendo acesso a essas informações.
Não	O entendimento das leis nem sempre é linear para mais se estivermos a falar de pessoas menos qualificadas. um bom advogado, podendo ser um bom investimento, exige disponibilidade financeira que não está ao alcance de todos

Não	Há um abismo educacional que marginaliza parcela considerável da população no que se refere ao conhecimento de direitos e deveres, legislação e tudo ligado a uma Educação Moral e Cívica. E a Justiça prova a cada dia que o peso de sua mão é alterado de acordo com as partes envolvidas em quaisquer processos judiciais. Há também acessos diferenciados a advogados menos ou mais competentes no exercício de sua atividade, o que acarreta certamente em resultados jurídicos diferenciados.
Não	Como licenciada e estudante de Direito, tenho noção dos custos que qualquer processo envolve e até mesmo o tempo, que no caso de pessoas com menos posses nem isso tem.

Figura 23: Respostas relevantes da pergunta “Por favor, justifique resumidamente a resposta anterior”.

A figura 23 apresenta as 10 (dez) respostas mais relevantes acerca da opinião dos inquiridos sobre a seguinte questão “*Acredita que o Direito, as leis e a justiça são acessíveis a todos?*”, cujas respostas são essenciais para perceber qual a visão que as pessoas contidas na amostra do presente estudo sobre os serviços jurídicos e se estes são realmente centrados em solucionar os litígios da sociedade. Mesmo com os inquiridos espalhados por duas cidades em países diferentes – Lisboa (Portugal) e Recife (Brasil), as respostas são muito similares e com um alto índice negativo acerca da acessibilidade do Direito para toda a sociedade – 97% dos inquiridos responderam “*Não*” a questão mencionada anteriormente.

Em várias respostas de diferentes inquiridos é possível perceber que os acessos são diferentes para as diferentes camadas sociais, principalmente porque para ter o auxílio de um bom advogado precisa-se gastar uma boa quantia em dinheiro, visto que o auxílio público de ambos os países não parecem suprir as demandas de uma defesa jurídica eficaz (em caso de incapacidade financeira). Será possível utilizar várias das respostas acima para responder as perguntas de investigação elaboradas pela autora do presente estudo, como será mencionado no próximo capítulo de conclusão.

V. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a exposição no capítulo anterior dos resultados das entrevistas e do questionário online, no presente capítulo a autora analisou as informações coletadas no Estado da Arte junto com a Metodologia do presente estudo para responder as questões de investigação inicialmente elaboradas.

5.1. Questões de Investigação

As questões de investigação foram elaboradas no início do presente estudo e serão respondidas abaixo com levando em consideração a análise do Estado da Arte e dos resultados das entrevistas e do questionário online (Metodologia).

I. É possível aplicar metodologias do *Design Thinking* na prática jurídica?

Como resposta a primeira questão de investigação a autora levou em consideração o Estado da Arte realizado no capítulo II e os resultados obtidos nas entrevistas e questionário online.

No tópico 2.4 do Estado da Arte foi exposto que o Design e o direito se encaixam, há muitas similaridades entre a forma que os advogados trabalham, por serem solucionadores de problemas treinados, antecipando e prevenindo problemas ou melhorando-os à medida que surgem. Esse é o mesmo conjunto de habilidades de um designer. Os problemas criam aberturas para que boas e até grandes ideias se enraízem. Se as antigas práticas se mantiverem, a vida pode seguir um fluxo mais adequada, porém sem nunca permitir que todo o potencial de uma determinada situação possa florescer. (Elizabeth A. Larsson., David J. Larsson, 2018)

Para usar a metodologia do *Design Thinking*, uma abordagem é "idealizar": gerar ideias, sem rotulá-las de "boas" ou "ruins". Ao aumentar o número de ideias de maneira intencional, há um grande leque de oportunidades. Essas podem ser oportunidades para defender melhor o interesse dos clientes de um advogado, para executar melhor a prática jurídica ou para criar uma carreira mais envolvente para os juristas. Utilizar o *Design Thinking* significa fazer muitas

perguntas, desafiar suposições, o que resulta em desempenhar um papel ativo na maneira como pratica o direito. (Elizabeth A. Larsson., David J. Larsson, 2018).

O Sujeito 3 ressalta que o Design tem uma importância muito importante na aplicação da inovação no Direito. A utilização de técnicas de design na construção de documentos (*Visual Law*) e na forma de trabalho dos advogados é, sem dúvida, essencial para a construção de um novo paradigma no mundo do direito, ficando muito mais na eficiência e entrega de resultados, e não na linguagem rebuscada e inacessível dos métodos tradicionais atualmente existente.

O Sujeito 5 afirmou que através das 5 etapas do *Design Thinking* compreende-se o desafio e projeta-se soluções centradas no usuário, cliente ou colaborador da organização. Por meio de ciclos rápidos de testes e aprendizados (*sprints*), é possível desenvolver novos produtos, processos, serviços e modelos de negócio. Segundo ele, há agilidade quando entendemos o que o cliente precisa e testamos ideias de forma rápida e barata, reduzindo o risco antes de desenvolver uma solução final.

O Sujeito 1 explicou que como trabalha como designer que presta consultoria para advogados e escritórios de advocacia para aplicar o *Design Thinking* para solucionar questões jurídicas de uma forma mais eficiente. Um exemplo prático que ela citou que já realizou em suas consultorias foi redesenhar uma petição judicial, de forma que possa aumentar a chance de êxito quando for submetida a uma decisão do juiz

II. De que formas a aplicação destas metodologias podem inovar a prática advocatícia?

Como resposta a segunda questão de investigação a autora levou em consideração o Estado da Arte realizado no capítulo II e os resultados obtidos nas entrevistas e questionário online.

Segundo Best (2012), a inovação baseada no design implica a gestão do relacionamento entre o design e a inovação, sendo a inovação determinada pelas necessidades dos usuários e clientes. Requer uma abordagem centrada no usuário, de modo a agregar valor à experiência do cliente. Metodologias de Design *Thinking*, por exemplo, têm as necessidades humanas, e não do mercado, como o motor por trás de um processo de inovação. O objetivo principal do processo de design e do designer é o de identificar maneiras de agregar ou criar valor (Best, 2012).

Em uma das respostas do questionário online, um dos inquiridos apontou que *“por vezes para defender-nos os nossos direitos temos de recorrer a um profissional de advocacia e os seus honorários não estão acessíveis à maioria das pessoas que precisam deles. E por vezes vemos os nossos direitos não se fazerem valer por essa mesma razão. Todo o processo é elaborado, moroso e difícil de compreender para a maioria das pessoas. Não é minimamente acessível aos “leigos”. E pelas suas características é um serviço só acessível aos mais “ricos”. Sendo isso injusto...”*.

Outro inquirido também se expressou neste sentido: *Infelizmente ainda há muito desconhecimento acerca dos próprios direitos e de como recorrer à justiça para fazer valê-los. Na maioria das vezes apenas as pessoas de escolaridade mais alta e com maior renda acabam tendo acesso a essas informações.*

Em resposta a entrevista, o Sujeito 1 diz o seguinte: *“acho que a melhoria que o Design trás ao direito é muito grande, porque o Design é uma disciplina social aplicada, pois seu papel é criar pontes para ajudar as pessoas a realizar suas tarefas. Essa ajuda pode ser através do Design de um espremedor de laranja como também pode ser o Design de um documento jurídico como. O Design, portanto, na minha opinião, é um instrumento para melhorar a compreensão daquilo que os profissionais do Direito entregam, o Design aproxima o Direito das pessoas que não possuem formação jurídica.”*

No capítulo do Estado da Arte, também foi exposto um caso prático da aplicação do Design na prática jurídica e as percepções acerca dos benefícios desta utilização foram: ao usar o legal design como uma abordagem para criar

novas ferramentas e produtos jurídicos, a solução final do projeto é apenas um dos muitos resultados alcançados: Durante um projeto de legal design, uma organização obtém percepções importantes sobre suas necessidades e preferências dos clientes/usuários. A natureza colaborativa do projeto de legal design ajuda a construir relacionamentos mais fortes e estabelecer uma nova dinâmica de trabalho entre uma empresa e seus clientes/usuários. A criação de soluções com clientes e outras as partes interessadas envolvidas costumam levar a taxas mais altas de adoção do serviço, pois as pessoas tendem a apoiar iniciativas nas quais tiveram um papel ativo na criação. Os funcionários recebem novas ferramentas e treinamentos para explorar formas alternativas de resolução de problemas e serem capazes de explorar novas mentalidades que divergem da mentalidade típica de um "advogado". E por fim, os envolvidos no projeto de legal design são encorajados a redefinir o *status quo* e ultrapassar os limites, conduzindo assim a uma cultura mais criativa, experimental e inovadora de dentro de uma organização (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

III. O que é *Legal Design*? Onde está a ser estudado? E aplicado?

Como resposta a terceira questão de investigação a autora levou em consideração o Estado da Arte realizado no capítulo II e os resultados obtidos nas entrevistas e questionário online.

O *Legal Design* é a aplicação do design centrado no usuário no mundo do direito, com o objetivo de tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano, ou seja, mais satisfatórios. *Legal Design* é uma maneira de avaliar e criar serviços jurídicos, com foco em quão utilizável, útil e envolvente esses serviços podem ser para as pessoas. É uma abordagem com três conjuntos principais de recursos - processo, mentalidade e mecânica - para uso dos profissionais da área jurídica. Esses três recursos podem ajudar a conceber, construir e testar maneiras melhores de fazer qualquer processo jurídico, que envolverão e capacitarão os leigos e os profissionais do direito.

Isso permite que se desenvolva uma nova cultura de pensamento através do design, pesquisa de usuário e métodos de design centrado no usuário, ao mundo do direito. E, durante o processo, é possível definir novas métricas importantes para a maneira como se opera no mundo jurídico, pois os serviços devem ser (1) utilizáveis, (2) úteis e (3) envolventes (Margareth Hagan, 2017).

Atualmente, a Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, uniu professores de Design e Direito para criar um departamento de Legal Design, o que proporciona alunos das duas áreas, consideradas tão diferentes, possam trocar conhecimentos para trazer melhorias para o ambiente jurídico e também para a comunicação com a população que muitas vezes encontra dificuldade para entender os seus direitos e deveres dentro da sociedade, sem a ajuda de um advogado e de toda a complexidade que normalmente a linguagem jurídica pode trazer.

Sharon Driscoll, editora da Stanford Lawyer Magazine reuniu em um artigo para a referida revista, alguns *insights* sobre as aulas realizadas no Legal Design Lab. O princípio básico das aulas e do Legal Design é tentar tornar a lei mais acessível a indivíduos que não são formados em direito. A maioria das aulas de direito ensina o que é a lei. Mas se você é um advogado, terá que apresentar isso de maneira compreensível aos clientes. Além de resolver esse problema específico, foram oferecidas novas ferramentas para usar na prática que poderiam ter muitas aplicações (Driscoll, 2016).

No capítulo do Estado da Arte, foi exposto pela autora o caso prático de Legal Design do Instituto de Arbitragem da Finlândia (FAI) que criou um projeto utilizando as ferramentas de legal design (Design *Thinking* aplicado a prática jurídica) para desenvolver uma solução para o desafio que a FAI tinha encontrado: como alcançar seus clientes com informações práticas e de fácil entendimento sobre o processo de arbitragem. A solução precisava ser envolvente, pragmática e ajuda os usuários e potenciais usuários compreenderem o processo. O produto final, a Arbitragem FAI, *the FAI Arbitration Process flowchart*, é um fluxograma do processo arbitragem que desde então tem recebido amplo reconhecimento na área jurídica do país (Merikalla-Teir & Kremola, 2018).

VI. CONCLUSÕES FINAIS

Após a discussão de resultados, a conclusão tem como objetivo demonstrar não só a possibilidade, mas a necessidade de aplicação de metodologias inovadoras na prática jurídica. Apesar do Legal Design hoje ser um assunto que está a tornar-se tendência no meio jurídico, ainda há muito o que desenvolver em termos de estudos académicos sobre o assunto e numa maior aceitação por parte dos profissionais jurídicos para reconhecer a importância de aplicar o *mindset* do Design *Thinking* nos serviços jurídicos, pois os benefícios são enormes quando o serviço está focado na empatia com os clientes e usuários.

Através do inquérito online, percebeu-se que o nível de insatisfação das pessoas, mesmo em diferentes países pois o questionário foi distribuído no Brasil e em Portugal, acerca da justiça, das leis e do Direito é alto e que ainda há a percepção de que não é acessível para todos. Tais resultados coletados são preocupantes, visto que as pessoas precisam sentir-se protegidas pelo sistema jurídico e não o contrário.

Durante as entrevistas realizadas com profissionais jurídicos que aplicam o Design *Thinking* na prática, percebeu-se uma motivação maior para solucionar problemas e desafios quando há a aplicação de uma metodologia que torna não só o trabalho destes profissionais interessante, mas pelos benefícios percebidos quando o cliente está satisfeito com os resultados ao tornar o serviço mais compreensível, sem a utilização de uma linguagem jurídica complexa e que acaba distanciando o cliente que é o principal interessado na solução.

O presente estudo, portanto, procurou demonstrar que o Design *Thinking* aplicado ao Direito, nomeadamente o *Legal Design*, pode ser uma ferramenta poderosa para transformar os serviços jurídicos de forma a torna-los mais satisfatórios para os seus usuários. Isto porque o *Legal Design* propõe uma forma de solução de problemas e desafios que colocam as pessoas como o foco mais importante, ao aplicar a empatia em todas as etapas do processo, como foi demonstrado no Estado da Arte, com a exposição das 5 etapas do processo de Design *Thinking* e a aplicação no caso prático do Instituto de Arbitragem da Finlândia.

VII. LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Ao concluir o presente estudo, a autora expôs neste capítulo as limitações encontradas durante a investigação, e desenvolveu possíveis linhas de investigação futura para estudos que abranjam a temática do *Legal Design*.

Limitação 01 – Estado da Arte: O *Legal Design* é uma área nova, pois ainda há um desconhecimento da maior parte dos profissionais jurídicos e designers sobre os pontos em comuns entre as áreas que são tradicionalmente vistas como distintas. Por esta razão, foi desafiador encontrar referências literárias sobre este assunto, não existe um livro ou trabalho acadêmico sobre *Legal Design*, apenas publicações em revistas e sites das consultorias que aplicam o *Legal Design* na prática.

Limitação 02 – Entrevista com profissionais portugueses que utilizam o *Legal Design*: Durante a investigação, foi possível entrevistar diversos profissionais que já utilizam o *Design Thinking* e metodologias inovadoras na prática jurídica, porém todos os entrevistados eram brasileiros. A autora não encontrou um profissional português que aplique tais metodologias ou utilize o *Legal Design* na prática jurídica, o que seria relevante visto que a amostra do questionário online possui quase metade dos inquiridos de Lisboa, para além do presente estudo ter sido desenvolvido em Portugal.

Limitação 03 – Entrevista com profissionais realizadas à distância: Devido ao contexto da pandemia vivida em 2020 e também da dificuldade da autora de encontrar profissionais portugueses que apliquem o *Legal Design*, todas as entrevistas foram feitas à distância com profissionais brasileiros e pela falta de tempo dos mesmos ou dificuldades devido ao fuso horário, todas foram realizadas de forma online.

Durante o desenvolvimento do presente estudo e investigação, a autora percebeu alguns pontos relevantes para a continuidade das linhas de investigação futura. Primeiro, explorar novas publicações acerca do *Legal Design*, visto que por ser uma área nova, está constantemente em estudo e desenvolvimento e, com certeza, haverá uma expansão do estudo literário acerca deste tema.

Para uma continuidade da investigação, seria relevante aumentar a amostra do questionário online para perceber as similaridades ou não entre pessoas de diferentes países acerca da acessibilidade da justiça, das leis e do Direito para a população e o seu nível de satisfação acerca dos serviços jurídicos.

Seria relevante também para uma investigação futura, identificar profissionais portugueses que estudam ou aplicam o Legal Design, visto que o objetivo da autora foi expandir a discussão do tema em língua portuguesa que ainda é limitado e a maioria dos matérias sobre a temática encontram-se na língua inglesa.

BIBLIOGRAFIA

Andrew Pressman. (2019). Design Thinking – A Guide to Creative Problem Solving for Everyone. Routledge, New York.

Elizabeth A. Larsson., David J. Larsson. (2018). A Natural Fit - Why Lawyers Need Design Thinking for Sucess.

Gavin Ambrose & Paul Harris. (2009). Basis Design 08: Design Thinking. AVA Publishing, Switzerland.

Helena Haapio., Margaret Hagan. (2016). Design patterns for contracts. Viena, Áustria. Proceedings of the 19th International Legal Informatics Symposium IRIS 2016. Österreichische Computer Gesellschaft OCG. pp. 381-388

Idris Mootee. (2013). Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School. John Wiley & Sons Inc, New Jersey.

Jon Kolko. (2015). Design Thinking Comes of Age. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>.

John W. Creswell. (2017). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications, California.

Jordan P. Juliani., Marcelo Cavaglieri., Raquel B. Machado. (2016). Design Thinking como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC. Ribeirão Preto, Brasil. V. 6, n. 2, p.66-83.

Kathryn Best. (2012). Fundamentos de Gestão do Design. Bookman Editora.

Kathryn Best. (2015). Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation. Bloomsbury Publishing.

Luiz A. Bonini., Gustavo de B. Endo., (2010). Design Thinking: uma nova abordagem para inovação. Biblioteca Terra Forum. São Paulo, Brasil.

Margaret Hagan. (2016). The User Experience of the Internet as a Legal Help Service: Defining Standards for the Next Generation of User-Friendly Online Services. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2942478.

Margaret Hagan. (2018). Making Legal Design a Thing - and an Academic Discipline. <https://medium.com/legal-design-and-innovation/making-legal-design-a-thing-and-an-academic-discipline>.

Margaret Hagan. (2018). Meet the Legal Design Lab: A technologist comes to the Law School. Em: <https://medium.com/legal-design-and-innovation/meet-the-legal-design-lab-a-technologist-comes-to-the-law-school>.

Mark Balnaves & Peter Caputi. (2001). Introduction to Quantitative Research Methods. SAGE Publications.

Mayara A. Macedo., Paulo A. C. Miguel, Nelson C. Filho. (2015). A caracterização do Design Thinking como um modelo de inovação. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, Brasil. V. 12, n. 3, p. 157-182.

Meera Klemola & Heidi Merikalla-Teir. (2008). Legal Business World International Edition, n. 7.

Elke den Ouden. (2011). Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society. Springer Science & Business Media.

Rachel Davies-Cooper, Mike Press. (1995). The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management. Wiley Publications.

Sharon Driscoll. (2016). Applying Design Thinking to Law. Acedido em: 02/01/2019. Em: <https://law.stanford.edu/stanford-lawyer/articles/legal-design-lab-consumer-contracts>.

Tim Brown. (2009). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Collins Publications.

ANEXOS

ANEXO A – GUIÃO DA ENTREVISTA

1. Nome
2. Idade
3. Profissão
4. Por favor, faça um breve resumo do seu percurso profissional.
5. Qual a sua opinião sobre a prática advocatícia no contexto do ano de 2020?
6. Na sua opinião, qual o papel da inovação na área jurídica?
7. Utiliza alguma metodologia que promove a inovação na prática advocatícia? Explique qual e de que forma.
8. Ao utilizar tal metodologia, quais foram os benefícios percebidos?

ANEXO B – RESUMO DAS ENTREVISTAS

Perguntas realizadas	Resposta do Sujeito 1
Nome	Ana Paula Holtz
Idade	48 anos
Profissão	Advogada e Designer
Por favor, faça um breve resumo do seu percurso profissional	Designer e Advogada, fundadora da empresa de consultoria Ana Holtz Legal Design em Curitiba, no Brasil. Tem licenciatura em Direito e trabalhou muitos anos como advogada de empresas, fez especialização em Design Centrado no Usuário e trabalhou alguns anos como consultora de Legal Design, até abrir sua própria empresa de consultoria. O percurso profissional e académico do sujeito 1 é relevante para o presente estudo, por ter ligações com as duas áreas de investigação do presente estudo: Direito e Design. Possui um canal de podcasts no Spotify com o nome 'Direito e Design. O Podcast de Legal Design.', onde aborda temas como Visual Law, Legal

	Design na faculdade de Direito e “o que o design pode fazer pelo direito”.
Qual a sua opinião sobre a prática advocatícia no contexto do ano de 2020?	Acredito que a advocacia é cada vez mais entender profundamente, o nicho dele, a indústria dele e o mercado dele. Claro que há a necessidade de saber a base do Direito material, conhecer o processo civil, Direito Civil e Direito Constitucional pois é a raiz do profissional jurídico, o advogado precisa além do Direito material profundo, conhecer também temáticas que fazem parte do contexto atual que são as metodologias de inovação como o <i>Design Thinking</i>.
Na sua opinião, qual o papel da inovação na área jurídica?	Inovação é tudo na vida, todo dia tentamos inovar algo na nossa própria vida e assim deve ser o Direito também. A inovação pode ocorrer com ou sem tecnologia, sem tecnologia ninguém vive, mas nem tudo é tecnologia. Para mim, a grande inovação para o advogado é ouvir e observar os seus clientes, colocar em prática a empatia, prestar atenção as mudanças da sociedade, para que o seu objetivo maior seja atender as necessidades do cliente. Para mim, isto é uma grande inovação jurídica. Outra inovação é a multidisciplinaridade, ou seja, incluir profissionais de outras áreas na solução do problema de um cliente, não restringir as soluções dos problemas jurídicos apenas aos advogados ou juízes. Aprender a praticar a empatia como os clientes e utilizar a multidisciplinaridade, não necessita de tecnologia e sim de uma mudança de paradigma sobre a prática jurídica. se não há inovação no Direito, se advogado não se coloca ao lado da contemporaneidade e de todas as transformações que ocorrem no mundo hoje, o advogado fica obsoleto e desnecessário para o mercado. Não é apenas inovar por inovar, mas a inovação para manter-se vivo e relevante como profissional para a sociedade.
Utiliza alguma metodologia que promove a inovação na prática advocatícia? Explique qual e de que forma.	Sou uma designer que presto consultoria para advogados e escritórios de advocacia para aplicar o <i>Design Thinking</i> para solucionar questões jurídicas de uma forma mais eficiente. Um exemplo pode ser redesenhar uma petição judicial, de forma que possa aumentar a chance de êxito quando for submetida a uma decisão do juiz. eu acho que a melhoria que o Design trás ao direito é muito grande, porque o Design é uma disciplina social aplicada, pois seu papel é criar pontes para ajudar as pessoas a realizar suas tarefas.

	Essa ajuda pode ser através do Design de um espremedor de laranja como também pode ser o Design de um documento jurídico como. O Design, portanto, na minha opinião, é um instrumento para melhorar a compreensão daquilo que os profissionais do Direito entregam, o Design aproxima o Direito das pessoas que não possuem formação jurídica.
Ao utilizar tal metodologia, quais foram os benefícios percebidos?	Há um resultado claro e próximo do que os clientes precisam, no caso do Visual Law você entrega um documento na linguagem do usuário (cliente final), no caso do Design de Serviços quando a gente vai redesenhar rotinas e entender processos internos, as soluções que são aplicadas de acordo com as necessidades dos usuários. Por exemplo, eu desenvolvi recentemente junto com uma empresa um novo modelo de parecer (documento jurídico) para uma determinada área da empresa, envolvendo a área jurídica e o cliente e encontramos diversas necessidades nessa aplicação do Design que antes não eram percebidas em um processo tradicional. A pesquisa de Design e o trabalho colaborativo enriquecem muito o resultado, este resultado é sempre mais próximo da necessidade do cliente quando utilizamos o Design Centrado no Usuário na prática jurídica.

Perguntas realizadas	Resposta do Sujeito 2
Nome	Ruth Santos
Idade	34 anos
Profissão	Advogada e Professora
Por favor, faça um breve resumo do seu percurso profissional	Formada em direito desde 2009. Mestrado e doutorado em Direito. Desde 2017 empreendo na área de educação jurídica. Não advogo no contencioso desde 2013, quando comecei a dar aula e a logo , seguida o doutorado. E trabalho com Consultoria Acadêmica. Após entregar minha tese de doutorado em direito, comecei a estudar design, especificamente, Design <i>Thinking</i> e User Experience e busco me especializar em Design de Serviços.

Qual a sua opinião sobre a prática advocatícia no contexto do ano de 2020?	Acho que há uma preocupação extrema em mostrar conhecimento por meio de posses. Quanto melhor o advogado, mais objetos caros ele tem, além de um excesso de perfis jurídicos que tem pouco conteúdo.
Na sua opinião, qual o papel da inovação na área jurídica?	A inovação tem um papel fundamental, mas antes de tudo penso que se deve mudar a cultura do ensino jurídico, se não de nada adianta a inovação.
Utiliza alguma metodologia que promove a inovação na prática advocatícia? Explique qual e de que forma.	Na advocacia especificamente não, mas em orientações de trabalhos acadêmicos, tenho utilizado o Design <i>Thinking</i> para o processo de construção de Trabalho acadêmico.
Ao utilizar tal metodologia, quais foram os benefícios percebidos?	Tenho utilizado o Design <i>Thinking</i> para o processo de construção do trabalho acadêmico, através das cinco fases da metodologia de forma que o autor do trabalho possa encontrar de forma eficiente a solução para a sua investigação. Ao utilizar o Design <i>Thinking</i> no ensino jurídico, os alunos entendem melhor o processo metodológico. No direito é preciso ir além do “legal design” do visual Law, de petições bonitinhas, pois há um déficit de produção de texto, nada adianta fazer petições visualmente bonitas quando o advogado não sabe peticionar. Além disso, penso que a cultura jurídica deve mudar e, relação aos serviços Jurídicos prestados, pouco se valoriza ou observa o desejo e o sentimento do cliente.

Perguntas realizadas	Resposta do Sujeito 3
Nome	Bruno Figueiroa
Idade	26 anos
Profissão	Advogado
Por favor, faça um breve resumo do seu percurso profissional	Sou advogado, formado há 4 anos, pós-graduado em Direito Empresarial. Trabalhei em escritórios de advocacia durante 7 anos (desde a época de estágio, até conclusão da minha pós) e atualmente trabalho numa lawtech que ajuda advogados a otimizarem seu tempo e serem mais produtivos, com a utilização de metodologias ágeis.

Qual a sua opinião sobre a prática advocatícia no contexto do ano de 2020?	O mundo jurídico sempre foi muito resistente a implementar práticas inovadoras, principalmente na advocacia. Até um passado recente, utilizar inovação em escritórios sempre foi considerado como um diferencial no mercado, não sendo suficiente para impulsionar uma grande mudança no mercado. Por isso, acredito que o ano de 2020, juntamente com os efeitos da pandemia vivida, causou uma ruptura no modelo de advocacia tradicional que há muito tempo já estava ameaçado de extinção. A necessidade do trabalho home office e do distanciamento social trouxe, para muitos escritórios e advogados, uma grande necessidade de mudança, principalmente na forma de trabalho anteriormente conduzida e na busca por ferramentas tecnológicas que pudessem auxiliar o trabalho remoto. Hoje, vejo que a inovação tem sido entendida como um fator de sobrevivência no mercado e não mais como um diferencial. O cenário da advocacia no ano de 2020 mostrou que, mesmo grandes escritórios, precisam estar preparados para se adaptar às mudanças que acontecem no mundo.
Na sua opinião, qual o papel da inovação na área jurídica?	Acredito que a inovação deve ser entendida como um fator de sobrevivência no mercado, inclusive no jurídico.
Utiliza alguma metodologia que promove a inovação na prática advocatícia? Explique qual e de que forma.	Atualmente não tenho advogado com tanta constância, mas tenho buscado aplicar metodologias ágeis nos casos em que ainda atuo, utilizando o Kanban para dividir as tarefas que ainda estão pendentes, o que está sendo feito e aquilo que está pendente de validação. Além disso, tenho buscado sempre utilizar uma linguagem simples e objetiva em minhas petições, com elementos do Design para facilitar a compreensão do conteúdo.
Ao utilizar tal metodologia, quais foram os benefícios percebidos?	Uma melhora significativa na eficiência de entrega das tarefas e organização dos prazos, visualizando com mais facilidade as tarefas que precisam ser priorizadas. Acredito que o Design tem uma importância muito forte na aplicação da inovação no Direito. A utilização de técnicas de design na construção de documentos (Visual Law) e na forma de trabalho dos advogados é, sem dúvida, essencial para a construção de um novo paradigma no mundo do direito, ficando muito mais na eficiência e entrega de resultados, e não na linguagem rebuscada e inacessível dos métodos tradicionais atualmente existente.

Perguntas realizadas	Resposta do Sujeito 4
Nome	Heloísa Barci
Idade	24 anos
Profissão	Advogada e Legal Designer
Por favor, faça um breve resumo do seu percurso profissional	Entrei na Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo em 2014. Em 2016, iniciei meu estágio dentro da Faculdade, na Assistência Jurídica Gratuita aos munícipes de SBC, passando por diversos postos de atendimento como, orientação jurídica no Poupatempo, CEJUSC e Consultoria Interna da Faculdade. Em 2017, iniciei o estágio na empresa Rhodia (Solvay Group), o que se estendeu até maio do mesmo ano, momento em que resolvi tentar o estágio em órgão público. Assim, em julho de 2017, iniciei o estágio na Defensoria Pública de São Bernardo do Campo, até o momento de minha formatura, saindo em fevereiro de 2019. Algum tempo após encerrar a Faculdade, em outubro de 2019, iniciei minha Pós-Graduação na área do Direito Digital e Compliance. No mês seguinte, novembro de 2019, fiz um curso de Experiência do Usuário (UX Design). Atualmente trabalho como Advogada em um escritório de advocacia, além disso tomei posse da Vice-Presidência da Comissão dos Juizados Especiais da OAB/SBC e sou Monitora na Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo em um Laboratório de Inovação na área de Legal Design.
Qual a sua opinião sobre a prática advocatícia no contexto do ano de 2020?	O mundo jurídico sempre foi muito resistente a implementar práticas inovadoras, principalmente na advocacia. Até um passado recente, utilizar inovação em escritórios sempre foi considerado como um diferencial no mercado, não sendo suficiente para impulsionar uma grande mudança no mercado. Por isso, acredito que o ano de 2020, juntamente com os efeitos da pandemia vivida, causou uma ruptura no modelo de advocacia tradicional que há muito tempo já estava

	ameaçado de extinção. A necessidade do trabalho home office e do distanciamento social trouxe, para muitos escritórios e advogados, uma grande necessidade de mudança, principalmente na forma de trabalho anteriormente conduzida e na busca por ferramentas tecnológicas que pudessem auxiliar o trabalho remoto. Hoje, vejo que a inovação tem sido entendida como um fator de sobrevivência no mercado e não mais como um diferencial. O cenário da advocacia no ano de 2020 mostrou que, mesmo grandes escritórios, precisam estar preparados para se adaptar às mudanças que acontecem no mundo.
Na sua opinião, qual o papel da inovação na área jurídica?	O papel da inovação é exatamente nos ajudar a implantar uma nova cultura, é uma evolução. Evolução nas técnicas de elaboração de um contrato, de uma petição, na melhor forma de elaboração de uma tese. Aprimoramento no atendimento dos clientes, uma relação mais humanizada e uma comunicação simplificada. Bem como, uma otimização do tempo, facilitação na leitura de dados e gestão de processos e riscos.
Utiliza alguma metodologia que promove a inovação na prática advocatícia? Explique qual e de que forma.	Atualmente venho utilizado muito a metodologia do Design <i>Thinking</i> para a promoção da inovação na prática advocatícia. O Design <i>Thinking</i> resume-se em cinco etapas em sua metodologia, e funciona como um facilitador para a resolução de problemas, tanto os mais simples, como os mais complexos. Nem sempre utilizo na mesma ordem, pois acredito que devemos adaptar a metodologia da melhor forma a nos servir. Porém basicamente seguindo as 5 etapas do Processo de Design <i>Thinking</i>, com a empatia, definição, ideação, prototipação e teste, conseguimos chegar a resultados incríveis em um tempo muito menor. Sempre buscando entender o cliente, mantendo uma relação próxima, trabalhando em equipe e testando junto com ele cada passo. Então, por exemplo, com entrevistas para conhecer a pessoa com quem estamos trabalhando, observando como o Poder Judiciário e como as pessoas estão recebendo os projetos mais inovadores, utilizando uma linguagem mais simplificada e um visual mais dinâmico.
Ao utilizar tal metodologia, quais foram os benefícios percebidos?	O benefício é uma relação mais humana com o cliente, uma comunicação mais efetiva e a solução para o problema em um menor tempo. Até mesmo, é mais simples e mais fácil conseguir enxergar várias oportunidades e

	escolher a melhor para utilizar. O importante é utilizar a metodologia de Design para chegarmos a uma prestação de serviço mais centrada no ser humano. E enxergar que o processo de Design é um processo de solução de conflitos, não apenas uma forma de entregar uma peça ou interface mais bonita. Devemos utilizar para aprimoramento nas nossas relações, para treino de nossa criatividade e como uma metodologia de pesquisa. Para no final, entregarmos o produto final da maneira mais satisfatória possível ao cliente.
--	---

Perguntas realizadas	Resposta do Sujeito 5
Nome	Guilherme Leonel
Idade	36 anos
Profissão	Advogado, Legal Designer, CEO da Lex Design.
Por favor, faça um breve resumo do seu percurso profissional	Atuou em escritórios, empresas e startups. Possui Mestrado pela Universidade de Londres, estudou LLM Insper e graduou-se na Facamp.
Qual a sua opinião sobre a prática advocatícia no contexto do ano de 2020?	Deve ser mais inovadora, buscar referências em outras áreas e apoiar a formação de novos profissionais para se manter relevante.
Na sua opinião, qual o papel da inovação na área jurídica?	Fazer o Direito (e todo seu ecossistema) acompanhar a transformação que ocorre em outros setores.
Utiliza alguma metodologia que promove a inovação na prática advocatícia? Explique qual e de que forma.	Legal Design <i>Thinking</i> . Através das 5 etapas do Design <i>Thinking</i> compreendemos o desafio e projetamos soluções centradas no usuário, cliente ou colaborador da organização. Por meio de ciclos rápidos de testes e aprendizados (sprints), desenvolvemos novos produtos, processos, serviços e modelos de negócio. Ganhamos agilidade quando entendemos o que o cliente precisa e testamos ideias de forma rápida e barata, reduzindo o risco antes de desenvolver uma solução final.” Também aponta que ao utilizar o Design <i>Thinking</i> na prática jurídica, há “Mudança de

	mindset, novos produtos, novos serviços e transformação digital
Ao utilizar tal metodologia, quais foram os benefícios percebidos?	Mudança de mindset, novos produtos, novos serviços e transformação digital. A chave para a transformação no Direito.

ANEXO C – INQUÉRITO ONLINE

Experiência na solução de problemas jurídicos

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Design Management, no IADE - Universidade Europeia, acerca da utilização de métodos de Design Thinking para inovar a prática jurídica.

O questionário é anónimo, não existem respostas certas ou erradas. Por isso é solicitado que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigado pela sua colaboração.

***Obrigatório**

1. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 18 anos
- ☐ 18 a 29 anos
- ☐ 30 a 39 anos
- ☐ 40 a 49 anos
- ☐ Mais de 50 anos

2. Qual o seu género? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

3. Qual a sua profissão? *

4. Qual a cidade que você vive?

5. Já precisou solucionar algum problema jurídico?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

6. Já precisou recorrer a um advogado ou profissional jurídico? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

7. Por favor, justifique o motivo da sua resposta anterior. *

8. A sua experiência durante a resolução do problema foi:

Marque todas que se aplicam.

	(1) Muito insatisfeito	(2) Insatisfeito	(3) Adequado	(4) Satisfeito	(5) Muito satisfeito
Classifique	☐	☐	☐	☐	☐

9. Por favor, resuma o motivo da resposta anterior. *

10. Acredita ser uma pessoa informada acerca dos seus direitos? Classifique de 1 a 5.

Marque todas que se aplicam.

	(1) Discordo completamente	(2) Discordo	(3) Não concordo, nem discordo	(4) Concordo	(5) Concordo totalmente
Classificação	☐	☐	☐	☐	☐

11. Acredita que o Direito, as leis e a justiça são acessíveis a todos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

12. Por favor, justifique resumidamente a resposta anterior. *
