

# IJDL

## International Journal of DIGITAL LAW

# **Soft skills na advocacia contemporânea e nos meios consensuais de resolução de conflitos**

## *Soft skills in contemporary law and in consensual means of conflict resolution*

**Micaella Dallagnolli Freitas\***

Faculdade Sapiens (Porto Velho, Rondônia, Brasil)  
micaella.freitas@faculdaadesapiens.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0002-9739-6034>

**Moisés de Almeida Goes\*\***

Faculdade Sapiens (Porto Velho, Rondônia, Brasil)  
moises.goes@gruposapiens.com.br  
<https://orcid.org/0000-0001-6834-6655>

**Recebido/Received:** 10.11.2021/ November 10<sup>th</sup>, 2021

**Aprovado/Approved:** 21.12.2021/ December 21<sup>st</sup>, 2021

---

**Resumo:** Com o desenvolvimento tecnológico e maior utilização de tecnologias nas organizações, atividades técnicas que eram realizadas estritamente por seres humanos foram substituídas pelas máquinas, tornando então necessário o desenvolvimento de outras habilidades e competências com o intuito de auxiliar esses profissionais nas atividades cognitivas e relacionais. Dessa forma, pesquisa-se sobre a importância de desenvolver *soft skills* para atuar na advocacia contemporânea, também conhecida como 4.0 e nos meios consensuais de resolução de conflitos, a fim de compreender como as habilidades comportamentais (*soft skills*) auxiliam os advogados na resolução de conflitos a partir dos meios

---

Como citar este artigo/*How to cite this article*: FREITAS, Micaella Dallagnolli; GOES, Moisés de Almeida. *Soft skills na advocacia contemporânea e nos meios consensuais de resolução de conflitos*. *International Journal of Digital Law*, Belo Horizonte, ano 2, n. 3, p. 113-131, set./dez. 2021. DOI: 10.47975/IJDL.freitas.v.2.n.3.

\* Graduanda em Direito na Faculdade Sapiens (Porto Velho, Rondônia, Brasil). Estagiária de Direito no setor de Compras, da Superintendência Estadual de Desenvolvimento Econômico e Infraestrutura de Rondônia (SEDI/RO). *E-mail*: micaella.freitas@faculdaadesapiens.edu.br

\*\* Coordenador do Curso de Direito da Faculdade Sapiens. Professor de Direito Penal e Direito Administrativo na Faculdade Sapiens (Porto Velho, Rondônia, Brasil). Doutor em Ciência Política pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pós-Graduando em Direito Público na Faculdade Anhanguera (UNIDERP). Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). *E-mail*: moises.goes@gruposapiens.com.br

consensuais. Partindo do método hipotético-dedutivo, pautado na pesquisa descritiva qualitativa e com a finalidade básica, buscou-se entender o conceito de *soft skills*, descrever o motivo do advogado ter a necessidade de desenvolver tais habilidades comportamentais e compreender como as *soft skills* influenciam e colaboram para que o advogado atue nos meios consensuais. Diante disso, verifica-se que os advogados devem alinhar suas habilidades técnicas (*hard skills*) às habilidades interpessoais (*soft skills*) para atuar de modo eficaz na advocacia 4.0. Além disso, é essencial que os advogados busquem atuar nos meios consensuais de resolução de conflitos com o intuito de desafogar o Poder Judiciário, utilizando assim as *soft skills* que o auxiliarão a negociar, trabalhar em equipe, e comunicar-se de forma mais assertiva e eficaz com seus pares e clientes.

**Palavras-chave:** Advocacia contemporânea. Competências interpessoais. Direito. Meios consensuais de resolução de conflitos. *Soft skills*.

**Abstract:** With the technological development and greater use of technologies in organizations, technical activities that were performed strictly by human beings were replaced by machines, making it necessary to develop other skills and competences in order to assist these professionals in cognitive and relational activities. Thus, research is carried out on the importance of developing soft skills to work in contemporary law, also known as 4.0 and in consensual means of conflict resolution, in order to understand how behavioral skills (soft skills) help lawyers in the resolution of conflicts from consensual means. Based on the hypothetical-deductive method, based on qualitative descriptive research and with the basic purpose, we sought to understand the concept of soft skills, describe why the lawyer has the need to develop such behavioral skills and understand how soft skills influence and collaborate for the lawyer to act in consensual means. Therefore, it appears that lawyers must align their technical skills (hard skills) to interpersonal skills (soft skills) to act effectively in law 4.0. In addition, it is essential that lawyers seek to act in consensual means of conflict resolution in order to relieve the Judiciary, using the soft skills that will help them negotiate, work as a team, and communicate more assertively and effectively with your peers and clients.

**Keywords:** Contemporary law. Interpersonal competence. Consensual means of conflict resolution. Soft skills.

**Sumário:** 1 Introdução – 2 O que são *soft skills*: contexto histórico, conceito e aplicabilidade – 3 Inovação jurídica: *soft skills* na advocacia contemporânea – 4 Competências necessárias para atuar nos meios consensuais de resolução de conflitos – 5 Considerações finais – Referências

## 1 Introdução

É possível analisar que após as Revoluções Industriais, inovações surgem a todo momento. Muitas dessas inovações são decorrentes da evolução tecnológica. A Quarta Revolução Industrial possibilitou muitas transformações na sociedade, em especial no mercado de trabalho. O desenvolvimento da Indústria 4.0 permitiu, por exemplo, a automação da produção e a troca de dados, o armazenamento de informações na nuvem, e em consequência o aumento da produtividade e da padronização.<sup>1</sup> Ficar alheio a essas mudanças retrata estagnação, visto que a tecnologia veio para facilitar o dia a dia das pessoas e das organizações. Logo, o advogado contemporâneo deve utilizar a tecnologia como sua aliada.

<sup>1</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 90.

No entanto, em uma conferência da Universidade de Stanford intitulada *New Breakthroughs in Computational Law – Code X Future Law Conference 2015*,<sup>2</sup> foi discutido que, apesar da tecnologia substituir a força de trabalho humano em diversos aspectos, as intervenções humanas são extremamente necessárias, isto é, em demandas que envolvam a prática cognitiva e relacional, já que existem habilidades que são inatas ao ser humano e nenhuma máquina seria capaz de realizar. Dessa maneira, os advogados e demais profissionais do ramo do Direito devem desenvolver habilidades interpessoais. Essas habilidades são conhecidas como *Soft Skills*.

O mercado de trabalho busca profissionais mais capacitados para o desenvolvimento de relações entre cliente e empresa, ou seja, profissionais que não apenas possuem um bom currículo técnico, mas que sejam capazes de liderar, negociar e resolver problemas complexos, que tenham pensamento crítico, criatividade, e que saibam gerenciar suas emoções.

No contexto acadêmico, os estudantes geralmente aprendem a respeito de habilidades técnicas e competências comuns, conhecidas como *hard skills*. O curso de Direito é conhecido por ser um curso extremamente técnico e teórico. No entanto, no decorrer dos anos, observou-se que era necessário instituir outras habilidades – além das técnicas –, aos que estavam se graduando em Direito. Assim, o Ministério da Educação publicou a Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2018, que institui as “Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências”.<sup>3</sup>

Dessa maneira, no artigo 4º está disposto que durante a graduação em Direito, deverá ser possibilitada a formação profissional que desenvolva as competências cognitivas, instrumentais e interpessoais, como a (1) capacidade para comunicar-se com precisão; (2) capacidade para desenvolver técnicas de raciocínio e de argumentação jurídicas; (3) desenvolver a cultura do diálogo e o uso de meios consensuais de solução de conflitos; (4) compreender o impacto das novas tecnologias na área jurídica; (5) desenvolver a capacidade de trabalhar em grupos formados por profissionais do Direito ou de caráter interdisciplinar, entre outros.<sup>4</sup>

Diante desse aspecto, a combinação das habilidades técnicas (*hard skills*), isto é, as que costumam ser ensinadas nos centros acadêmicos, com as habilidades interpessoais (*soft skills*) produzirão um desenvolvimento profissional completo. O

<sup>2</sup> VERJEIJL, Bart *et al.* *New breakthroughs in computational law – Code X Future Law Conference*. Stanford University. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=efr9VctcMe8>. Acesso em: 12 abr. 2021.

<sup>3</sup> BRASIL. *Resolução nº 5, de dezembro de 2018*. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2018-pdf/104111-rces005-18/file>. Acesso em: 29 mar. 2021.

<sup>4</sup> BRASIL. *Resolução nº 5, de dezembro de 2018*. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2018-pdf/104111-rces005-18/file>. Acesso em: 29 mar. 2021.

jurista que tiver a capacidade de trabalhar em equipe, de utilizar a tecnologia a seu favor, de desenvolver a cultura do diálogo e uso de meios consensuais de solução de conflitos, como também de propor soluções eficazes por meio da comunicação ganhará uma atenção especial de clientes e sócios.

Com o advento do novo Código de Processo Civil,<sup>5</sup> foram incorporadas algumas maneiras de solucionar conflitos, sem a necessidade de demandar ao Poder Judiciário, conhecidos como Meios Consensuais de Resolução de Conflitos (heterocomposição e autocomposição). Dessa maneira, para atuar nos meios consensuais os advogados necessitam desenvolver competências relacionadas à inteligência emocional, como também as que dizem respeito à capacidade de interagir com outras pessoas com o intuito de criar soluções práticas e eficientes.<sup>6</sup>

Para Souza, Fialho e Otani, o método de pesquisa é o caminho utilizado para alcançar os objetivos de determinada pesquisa.<sup>7</sup> Dessa maneira, o processo metodológico utilizado quanto à finalidade foi o básico, já que a pesquisa básica tem o objetivo de contribuir e gerar novos conhecimentos.

Também utilizou-se o método hipotético-dedutivo, ao qual foram estabelecidos alguns questionamentos que o presente artigo científico pretende responder e assim ajudar a sociedade acadêmica a compreender como as habilidades comportamentais (*soft skills*) podem auxiliar os advogados na resolução de conflitos a partir dos meios consensuais. Assim, faz-se necessário o entendimento do conceito de *soft skill*, além disso, é importante compreender como as *soft skills* influenciam e como colaboram para que o advogado atue nos meios consensuais de resolução de conflitos.

Para a construção teórica do artigo foi utilizado o procedimento bibliográfico e documental, ou seja, por meio do estudo de bibliografia relativa ao tema abordado, como também outros trabalhos acadêmicos e o ordenamento jurídico brasileiro caracterizando então a pesquisa descritiva qualitativa. Dessa forma, como fundamento da pesquisa foram utilizadas as obras “Inteligência Emocional” de Daniel Goleman; “Negociação, Conciliação e Mediação” de Jéssica Gonçalves e Juliana Goulart; e “*Soft Skills: Como controlar suas emoções e resolver conflitos*” de Gustavo Marques.

O artigo está estruturado em três seções. Assim, na seção inicial esclarece-se o conceito de *soft skills* e a sua distinção com as *hard skills*. Além disso, buscou-se demonstrar a importância de desenvolver as *soft skills* frente ao panorama atual em que máquinas realizam atividades que anteriormente apenas os humanos

<sup>5</sup> BRASIL. *Código de Processo Civil*. Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 21 abr. 2021.

<sup>6</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 22. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.

<sup>7</sup> SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. *TCC: métodos e técnicas*. Florianópolis: Visual Books, 2007, p. 37.

realizavam, tornando então necessário o desenvolvimento de habilidades inatas ao ser humano, as habilidades interpessoais.

Na segunda seção, foi demonstrado que as *soft skills* são inovações no ramo jurídico e que os que atuam na advocacia devem desenvolver tais habilidades, como as de inovação, criatividade, inteligência emocional, empreendedorismo, gestão, oratória. Na terceira seção, foi retratado como essas habilidades e competências interpessoais auxiliam os advogados a atuar nos meios consensuais de resolução de conflitos, isto é, com o intuito de proporcionar soluções eficazes para as partes envolvidas.

## 2 O que são *soft skills*: contexto histórico, conceito e aplicabilidade

A partir do século XVIII ocorreu uma série de mudanças e inovações na sociedade, isto é, no âmbito tecnológico, científico e social. As Revoluções Industriais foram responsáveis pela criação de máquinas, utilização da eletricidade e dispositivos mecânicos, assim como a introdução da automação e substituição de mão de obra humana, robótica, armazenamento de informações em nuvem e demais tecnologias.<sup>8</sup>

Assim, o processo de industrialização demonstrou ser de extrema importância para a sociedade, haja vista que as Revoluções Industriais proporcionaram às indústrias um aumento de produtividade, assim como a padronização e produção em larga escala. É perceptível que após a Quarta Revolução Industrial, a cada ano novas tecnologias, isto é, equipamentos automatizados e aplicativos computacionais, estão sendo incorporados no ambiente de trabalho, com o objetivo de realizar atividades rotineiras que antes eram realizadas estritamente pelos seres humanos.<sup>9 10</sup>

Em 2020, o Fórum Econômico Mundial publicou um relatório denominado “The Future of Jobs” (“O futuro do trabalho”),<sup>11</sup> no qual foram mapeados quais são as perspectivas para os empregos e as habilidades do futuro, segundo economistas, empresários, investidores e líderes mundiais. Nesse relatório consta que após a pandemia causada pela Covid-19, 43% das empresas pesquisadas adotaram tecnologias com o intuito de reduzir sua força de trabalho, demonstrando que

<sup>8</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 81, 82 e 83.

<sup>9</sup> MASUDA, Yoneji. *A sociedade da informação como sociedade pós-industrial*. Tradução: Kival Charles Weber e Angela Melin. Rio de Janeiro: Rio, 1982, p. 212.

<sup>10</sup> MITAL, Anil; PENNATHUR, Arunkumar. Advanced technologies and humans in manufacturing workplaces: an interdependent relationship. *International Journal of Industrial Ergonomics*, [s.l.], v. 33, n. 4, p. 295-313, 2004.

<sup>11</sup> WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2020*. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Acesso em: 19 abr. 2021.

muitas demandas de trabalho, antes realizadas apenas pelos humanos, foram substituídas por máquinas e robôs com inteligência artificial.

No entanto, já em 2015, a Universidade de Stanford, localizada nos Estados Unidos da América, realizou um encontro denominado “New Breakthroughs in Computational Law – Code X Future Law Conference 2015” (“Novos avanços em direito computacional – Código X Conferência de Leis do Futuro 2015”),<sup>12</sup> explanando que, apesar da tecnologia nos auxiliar em diversas funções e substituir o trabalho humano em algumas atividades, a intervenção do ser humano continuará sendo necessária em situações que envolvam procedimentos cognitivos e relacionais, visto que existem habilidades que nenhum robô é capaz de realizar, isto é, são inatas ao ser humano.<sup>13</sup>

Essas habilidades inatas ao ser humano são conhecidas como *soft skills* e estão ganhando um amplo espaço no mercado de trabalho. O autor Marques descreve as *soft skills* como habilidades comportamentais, também conhecidas como habilidades sociais ou interpessoais.<sup>14</sup> Já Mugnola, afirma que as *soft skills* são atributos da personalidade e do comportamento de um profissional e, dessa forma, envolvem aptidões mentais, emocionais e sociais.<sup>15</sup>

Ademais, essas habilidades estão intimamente relacionadas à forma de se relacionar e interagir com as pessoas.<sup>16</sup> Assim, determinadas atitudes podem afetar os relacionamentos no ambiente de trabalho e, por consequência, a produtividade da equipe. No mesmo sentido, Martins afirma que as empresas buscam contratar funcionários com maior bagagem de conhecimento técnico, conhecidas como *hard skills*.<sup>17</sup> No entanto, tais profissionais podem vir a ser promovidos ou demitidos com base em suas habilidades de *soft skills*.

Dessa forma, é imprescindível que os profissionais além seus conhecimentos técnicos às habilidades interpessoais, com o intuito de aprimorar e conquistar espaço no mercado de trabalho. O domínio das habilidades técnicas (*hard skills*) é extremamente importante, no entanto, somente isso não é o suficiente.<sup>18</sup> O

<sup>12</sup> VERJEIJL, Bart *et al.* *New breakthroughs in computational law – Code X Future Law Conference*. Stanford University. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=efr9VctcMe8>. Acesso em: 12 abr. 2021.

<sup>13</sup> SALES, Lília Maia de Moraes; BEZERRA, Mário Quesado Miranda. Os avanços tecnológicos do século XXI e o desenvolvimento de habilidades necessárias ao profissional do Direito a partir das abordagens das Universidades de Harvard e Stanford. *Pensar*, Fortaleza, v. 23, n. 4, p. 1-13, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rpen/article/view/8016>. Acesso em: 17 mar. 2021.

<sup>14</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 61, 145 e 147.

<sup>15</sup> MUGNELA, Marcelo. *Habilidades Invisíveis. Soft Skills: liderança, negociação e comunicação – Habilidades despercebidas que valem dinheiro*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2021. Posição: 8.

<sup>16</sup> MUGNELA, Marcelo. *Habilidades Invisíveis. Soft Skills: liderança, negociação e comunicação – Habilidades despercebidas que valem dinheiro*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2021. Posição: 9.

<sup>17</sup> MARTINS, José Carlos Cordeiro. *Soft skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar documentos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017. Posição: 126.

<sup>18</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 128.

profissional do século XXI deve desenvolver habilidades interpessoais (*soft skills*) que o auxiliem a atuar em ambientes corporativos e sociais.

## 2.1 Diferença entre *hard skills* e *soft skills*

Entender a diferença entre *hard skills* e *soft skills* é fundamental, uma vez que uma refere-se às competências técnicas e a outra trata de competências e habilidades interpessoais. Alguns autores descrevem as *hard skills* como sendo habilidades tangíveis, isto é, que o indivíduo é capaz de mensurar.<sup>19</sup>

Em contraste, outros autores descrevem as *hard skills* como habilidades adquiridas por meio de treinamentos, repetição e estudo.<sup>20</sup> Dessa forma, geralmente elas são ensinadas nas escolas e universidades, como também em cursos profissionalizantes. Saber programar, conhecer e falar uma língua estrangeira, operar máquinas e digitar rapidamente são alguns exemplos de habilidades técnicas.<sup>21</sup>

Enquanto isso, as *soft skills* são habilidades comportamentais inatas ao ser humano e devem ser aperfeiçoadas por cada pessoa.<sup>22</sup> Além disso, as *hard skills* são mais objetivas, logo variam de ocupação para ocupação e por isso são utilizadas em áreas específicas como Direito, Engenharia e Química. Enquanto as *soft skills* são úteis em qualquer área de atuação. Dessa maneira, o que diferencia as *hard skills* das *soft skills* são as interações humanas que ocorrem ao longo da tarefa.<sup>23</sup>

Segundo Goleman, as *soft skills* estão intimamente relacionadas à inteligência emocional, já que se trata da habilidade de reconhecer e controlar suas próprias emoções por meio do autoconhecimento.<sup>24</sup> Além disso, a inteligência emocional está intimamente atrelada à arte de liderar, negociar, resolver conflitos e manter um bom relacionamento com o grupo, por exemplo.

Com o decorrer dos anos, as pessoas tiveram que se reinventar, visto que antes elas estavam envolvidas com atividades braçais e provavelmente não utilizavam as suas habilidades interpessoais. Mas a partir das Revoluções Industriais e da utilização de máquinas e robôs nos meios de produção tornou-se necessário o

<sup>19</sup> BRETAS, Alex *et al.* *Core skills: 10 habilidades essenciais para um mundo em transformação*. São Paulo: Teya, 2020. Posição: 126.

<sup>20</sup> MUGNELA, Marcelo. *Habilidades Invisíveis. Soft Skills: liderança, negociação e comunicação – Habilidades despercebidas que valem dinheiro*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2021. Posição: 10.

<sup>21</sup> BRETAS, Alex *et al.* *Core skills: 10 habilidades essenciais para um mundo em transformação*. São Paulo: Teya, 2020. Posição: 218.

<sup>22</sup> MARTINS, José Carlos Cordeiro. *Soft skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar documentos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017. Posição: 117.

<sup>23</sup> MUGNELA, Marcelo. *Habilidades Invisíveis. Soft Skills: liderança, negociação e comunicação – Habilidades despercebidas que valem dinheiro*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2021. Posição: 10.

<sup>24</sup> GOLEMAN, Daniel. *A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996, p. 18.

desenvolvimento de habilidades que os destacassem no processo produtivo, visto que apertar um parafuso, por exemplo, não era mais um diferencial.<sup>25</sup>

No aspecto jurídico, máquinas e robôs com inteligência artificial já contribuem na automação de processos e tarefas repetitivas, atuando como auxiliares em determinadas atividades técnicas. O Tribunal de Justiça de Rondônia desenvolveu um *software* que peticiona, analisa e classifica processos; além de fazer previsões sobre as decisões do magistrado, sugerindo ao usuário qual a melhor opção aplicável a cada caso, dentre outras aplicações.<sup>26</sup>

É possível analisar que inovações tecnológicas surgem a todo momento e atividades técnicas estão sendo substituídas por máquinas e robôs. Dessa forma, faz-se necessário que os profissionais dominem as habilidades técnicas inerentes à sua profissão, mas que também busquem desenvolver as *soft skills*, habilidades inerentes ao ser humano e que auxiliam no cotidiano empresarial e social, tornando assim o ambiente e os negócios mais humanizado, no que diz respeito à atenção dada aos clientes e demais colaboradores.

É possível analisar que, independente da profissão que os sujeitos exerçam, as *soft skills* são necessárias, em maior ou menor grau de importância, visto que o êxito no exercício das atividades está diretamente relacionado ao modo como o sujeito interage com as pessoas ao seu redor e a visão que eles possuem a respeito dela.<sup>27</sup>

No relatório feito pelo Fórum Econômico Mundial, em 2020, foram citadas 15 habilidades interpessoais (*soft skills*) que continuarão crescendo proeminentemente até 2025. Tais habilidades são as de (1) pensamento analítico e inovação; (2) aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado; (3) resolução de problemas; (4) pensamento crítico; (5) criatividade; (6) liderança; (7) uso, monitoramento e controle de tecnologias; (8) programação; (9) resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; (10) raciocínio lógico; (11) inteligência emocional; (12) experiência do usuário; (13) ser orientado a servir o cliente (foco no cliente); (14) análise e avaliação de sistemas; e (15) persuasão e negociação.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> MUGNELA, Marcelo. *Habilidades Invisíveis. Soft Skills: liderança, negociação e comunicação – Habilidades despercebidas que valem dinheiro*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2021. Posição: 12.

<sup>26</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Inteligência artificial na Justiça*. Coordenação: José Antônio Dias Toffoli; Bráulio Gabriel Gusmão. Brasília: CNJ, 2019.

<sup>27</sup> SCOTT, Daniel; SANTIAGO, Matheus. *O que eles não te ensinam na faculdade: as 10 habilidades que todo negócio exige*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2019. Posição: 342.

<sup>28</sup> WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2020*. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Acesso em: 19 abr. 2021.

## 2.2 Como desenvolver habilidades interpessoais (*soft skills*)

As habilidades interpessoais estão atreladas à personalidade e comportamento do indivíduo, visto que envolvem aptidões mentais, emocionais e sociais. As *soft skills* são habilidades particulares, assim, cada pessoa possui uma *soft skill* diferente do outro, visto que nasce de acordo com a experiências, cultura, criação e educação de cada indivíduo.<sup>29</sup> Além disso, pontua-se que a falta de habilidades e competências interpessoais pode afetar os relacionamentos no ambiente corporativo e a produtividade da equipe.

Ano a ano, livros de autoajuda são produzidos com o intuito de auxiliar os seres humanos a solucionar problemas do cotidiano, entender suas emoções e aprimorar suas habilidades. Para Rimke, esse tipo de literatura auxilia os indivíduos a se aperfeiçoar e a desenvolver autonomia.<sup>30 31</sup> Nesse contexto, foi demonstrado que os indivíduos podem desenvolver essas habilidades interpessoais, por meio de “*hacks mentais*”.<sup>32</sup>

Em cursos de teatro, por exemplo, é possível desenvolver algumas habilidades interpessoais como inteligência emocional, empatia e comunicação. Isso decorre do contexto em que esses indivíduos estão inseridos, visto que esse ambiente teatral tem o poder de simular interações sociais e expressões de emoções entre os indivíduos que estão atuando. Dessa forma, o indivíduo descobre e percebe como outras pessoas reagem a determinadas atitudes, criando em si mesmo o sentimento de aceitação e aprendendo a olhar sob perspectivas diferentes.<sup>33</sup>

Outro “*hack mental*” que pode auxiliar durante o desenvolvimento das *soft skills* é a prática de esportes e jogos em equipe. Em jogos competitivos, a emoção e a tensão das equipes costumam ser exteriorizadas. No entanto, ser individualista nesses esportes geralmente faz com que o time inteiro seja prejudicado. É necessário conhecer as habilidades técnicas, isto é, as *hard skills* necessárias para fazer os passes essenciais dentro do jogo, mas também é imprescindível que os indivíduos exercitem e desenvolvam as habilidades de trabalho em equipe, liderança, resolução de conflitos e comunicação.<sup>34</sup>

<sup>29</sup> MUGNELA, Marcelo. *Habilidades Invisíveis. Soft skills: Liderança, negociação e comunicação – Habilidades despercebidas que valem dinheiro*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2021. Posição: 8 e 9.

<sup>30</sup> RIMKE, H. M. Governing citizens through self-help literature. *Cultural Studies*, v. 14, n. 1, 2000, p. 61.

<sup>31</sup> BALL, S. Aprendizagem ao longo da vida, subjetividade e a sociedade totalmente pedagogizada. *Educação*, 36(2), 144-155. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/faced/article/view/12886>. Acesso em: 02 set. 2021.

<sup>32</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 914.

<sup>33</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 921.

<sup>34</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 959.

Nessa perspectiva, um esporte que auxilia o trabalho em equipe, por exemplo, é o futebol. Em esportes como este, as *soft skills* predominam, já que decorrem de relações interpessoais. Dessa maneira, de nada adianta um atacante que chuta com as duas pernas, cabeceia e corre mais que qualquer zagueiro, se ele estiver em um time desmotivado, que não trabalha em equipe e não pensa na coletividade. Os jogadores podem ser excelentes, mas se não estiverem em sintonia estarão caminhando em direção ao fracasso.<sup>35 36</sup>

É possível verificar que as *soft skills* são necessárias em diversos ambientes, não só no ambiente de trabalho como também em momentos de lazer e diversão, visto que estão intimamente relacionadas com as relações sociais e formas de lidar com pessoas e situações ao seu redor. Nessa perspectiva, as habilidades interpessoais (*soft skills*) devem ser um dos pilares no desenvolvimento pessoal e profissional de qualquer pessoa, independente da área em que atua.<sup>37</sup>

Um estudo realizado pela PUC do Paraná em parceria com a *Slash Education* descreveu que, além dos “*hacks mentais*” demonstrados por Marques existem outras maneiras de desenvolver essas *soft skills* a partir do autoconhecimento, autodesenvolvimento, cursos e experiências. Eles descrevem que é essencial que os indivíduos que desejam desenvolver alguma habilidade interpessoal sigam os seguintes passos:

(...) esteja aberto para aprender com os outros. Explore situações fora de sua bolha, observe rotinas e formas diferentes de lidar com o mundo, converse, procure ativamente vivências diferentes das quais você está acostumado. Tudo isso vai estimular algumas *soft skills* e também te mostrar na prática em quais você precisa focar para evoluir como pessoa e profissional.<sup>38</sup>

Além disso, por meio do autoconhecimento, o indivíduo poderá analisar quais habilidades fazem parte da sua personalidade, quais devem ser aprimoradas e também quais ele deseja desenvolver. Após essa análise, é essencial que o indivíduo comece a se submeter a novas experiências, por exemplo, a pessoa percebe que precisa desenvolver a habilidade de trabalhar em equipe. A partir daí, esse indivíduo

<sup>35</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 965.

<sup>36</sup> MUGNELA, Marcelo. *Habilidades Invisíveis. Soft skills: Liderança, negociação e comunicação – Habilidades despercebidas que valem dinheiro*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2021. Posição: 11.

<sup>37</sup> GARRAFA, Caroline; VABO JR., Luis. *Como desenvolver suas People Skills*. [s.l.]: Amazon Kindle Direct Publishing, 2020. E-book Kindle, p. 1 e 3.

<sup>38</sup> SLASH EDUCAÇÃO. *Tudo o que você precisa saber sobre soft skills e como desenvolvê-las na prática*. E-book Slash/Education, PUCPR – Grupo Marista, 2020, p. 10. Disponível em: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6110345/slash-ebook\\_Tudo-sobre-soft-skills.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6110345/slash-ebook_Tudo-sobre-soft-skills.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.

deve buscar se inserir em situações que envolvam a prática do trabalho em equipe, o mesmo deve ocorrer com as demais *soft skills*.

Outra forma para desenvolver as *soft skills* é por meio do autodesenvolvimento, ou seja, a partir do autoconhecimento o indivíduo pode identificar e entender quais são suas qualidades, seus objetivos e seus limites e assim buscar desenvolver novas habilidades para maximizar seus resultados.

Após essa análise, por meio do autodesenvolvimento, o indivíduo se compromete a alcançar e selecionar suas metas, mediante a implementação de estudos em áreas que tenha interesse. Bretas *et al.* cita que os adultos começam a analisar fatos e armazenar informações de diversas esferas do conhecimento quando surge a necessidade de solucionar problemas e obstáculos dos contextos nos quais se encontram.<sup>39</sup>

O “Moderno Dicionário da Língua Portuguesa” de Michaelis conceitua autodidata como “aquele que instrui por si mesmo, sem professores”.<sup>40</sup> Dessa forma, no desenvolvimento das *soft skills* é essencial que as pessoas desenvolvam a prática do autodidatismo e apliquem o *lifelong learning* (“formação contínua”) na vida, isto é, a educação continuada e centrada no indivíduo.

### 3 Inovação jurídica: *soft skills* na advocacia contemporânea

Tanto a Constituição da República Federativa do Brasil<sup>41</sup> quanto o Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil<sup>42</sup> dispõem em seus normativos que os advogados são indispensáveis à administração da justiça. Esse profissional pode atuar tanto na área contenciosa, como na área consultiva, nas áreas tradicionais do Direito, mas também em áreas pouco conhecidas. A função do advogado, segundo Anis Kfoury Jr. é de atender a demanda de seus clientes, que geralmente decorre de alguma relação humana, motivo pelo qual se demonstra importante o desenvolvimento de habilidades interpessoais.<sup>43</sup>

Na visão do autor citado, a advocacia é uma arte, já que esse profissional é capaz de conhecer o Direito e seus procedimentos técnicos, como também é capaz de compreender as necessidades e as razões de seus clientes. Segundo ele, o advogado deve buscar caminhos diferentes para atender de modo efetivo a

<sup>39</sup> BRETAS, Alex *et al.* *Core skills: 10 habilidades essenciais para um mundo em transformação*. São Paulo: Teya, 2020. Posição: 388.

<sup>40</sup> MICHAELIS. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>. Acesso em: 02 jun. 2021.

<sup>41</sup> BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 jun. 2021.

<sup>42</sup> BRASIL. *Lei nº 8.906/94 – Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil*. Brasília, 1994. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18906.htm). Acesso em 27 de mai. 2021.

<sup>43</sup> KFOURY JR., Anis. *Sucesso na arte de advogar: dicas e reflexões*. São Paulo: Saraiva, 2015. Posição: 301.

causa de seus clientes, compreendendo-a além dos documentos preliminares que recebe para analisar, criando então soluções e análises criativas para os conflitos.<sup>44</sup>

Dessa maneira, é possível analisar que o autor demonstrou que a técnica jurídica aliada a algumas habilidades interpessoais torna o advogado um profissional completo e capaz de caminhar em direção ao objetivo pretendido. Na Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2018 também foram dispostas algumas habilidades que devem ser desenvolvidas durante a graduação em Direito, tais como a comunicação, desenvolvimento da cultura do diálogo com o intuito de promover o uso dos meios consensuais de solução de conflitos, utilização e domínio de ferramentas tecnológicas, desenvolvimento da capacidade de trabalhar em grupo, seja de caráter interdisciplinar ou não, entre outras.<sup>45</sup>

Diante do cenário de inovação tecnológica no ramo jurídico denominado de “advocacia 4.0”, máquinas e robôs são capazes de realizar diversas atividades técnicas e rotineiras para gerenciar e otimizar o trabalho dos advogados. No entanto, conforme citado anteriormente, as habilidades interpessoais só são utilizadas pelos seres humanos, tornando-se então um diferencial na vida de quem as utiliza no dia a dia.

É essencial que os advogados aliem seus conhecimentos técnicos (*hard skills*) às habilidades interpessoais (*soft skills*), demonstrando a seus clientes que são capazes de lidar com os problemas que possam surgir, com empatia, comunicação eficiente, com o fim de encontrar soluções eficazes para as partes.

#### 4 Competências necessárias para atuar nos meios consensuais de resolução de conflitos

O autor Gustavo Marques, ao tratar sobre conflito, discorre que os conflitos são comuns e inerentes às relações sociais. Ele descreve que esses conflitos costumam surgir no momento em que os indivíduos divergem em suas opiniões sobre determinada coisa, por falta de diálogo ou pelo emprego de um diálogo conflitivo, sensação de injustiça, entre outros motivos.<sup>46</sup>

Nesse sentido, caso ocorra um conflito, o artigo 5º, inciso XXXV da Constituição da República Federativa do Brasil, dispõe que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.<sup>47</sup> Segundo a divisão dos três poderes

<sup>44</sup> KFOURI JR., Anis. *Sucesso na arte de advogar: dicas e reflexões*. São Paulo: Saraiva, 2015. Posição: 301.

<sup>45</sup> BRASIL. *Resolução nº 5, de dezembro de 2018*. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2018-pdf/104111-rces005-18/file>. Acesso em: 29 mar. 2021.

<sup>46</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 1003.

<sup>47</sup> BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 jun. 2021.

de Montesquieu,<sup>48</sup> o órgão responsável por interpretar as leis, julgar e garantir o acesso à justiça dos cidadãos é o Poder Judiciário.<sup>49</sup> Nessa perspectiva, dados retirados do Conselho Nacional de Justiça relatam que no final de 2019, a justiça brasileira possuía um total de 77,1 milhões de processos em tramitação.<sup>50</sup>

Isso demonstra que um número exponencial de demandas judiciais é protocolado a cada ano, desenvolvendo uma cultura que valoriza o litígio e menospreza o diálogo entre as partes. No entanto, é possível analisar que nos últimos anos os Meios Consensuais de Resolução de Conflitos começaram a ser mais utilizados, evitando o trâmite judicial e garantindo celeridade e menos gastos às partes e ao Estado. Conforme Marques, esses conflitos podem ser benéficos para as partes, desde que elas busquem alternativas para solucioná-lo. Se não, continuará sendo motivo de brigas, remorsos, vingança e insatisfação.<sup>51</sup>

Segundo Gonçalves e Goulart, existem dois meios que podem ser utilizados na resolução de conflitos. Trata-se da heterocomposição (arbitragem e processo judicial) e da autocomposição (negociação, mediação e conciliação). De um lado, a heterocomposição contém a figura “de uma terceira pessoa, alheia ao problema, a quem foi outorgado o poder e o dever de julgar e impor uma decisão ao caso concreto, determinando um ganhador e um perdedor”.<sup>52</sup>

Já a autocomposição abrange a figura dos próprios envolvidos no litígio. Assim, por meio do diálogo e da cooperação, as partes em parceria com os respectivos advogados, decidirão sobre o caso concreto, levando em conta seus interesses sociais e jurídicos, conforme Gonçalves e Goulart.<sup>53</sup> O relatório “Justiça em Números 2020” do Conselho Nacional de Justiça, demonstra que “em 2019, 3,9 milhões de sentenças homologatórias de acordos foram proferidas pela Justiça, o que representa 12,5% de processos solucionados pela via da conciliação”.<sup>54</sup>

<sup>48</sup> MONTESQUIEU, Charles de Secondat. *O Espírito das Leis*. Introdução, tradução e notas: Pedro Vieira Mota. 7. ed. São Paulo. Saraiva: 2000, p. 168.

<sup>49</sup> RODRIGUES, Pedro. *A Teoria da Divisão dos Três Poderes e a Lava Jato*. Dissertação (Mestrado em Ciências Políticas) – Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2020, p. 26. Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10807/1/7386\\_15788.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10807/1/7386_15788.pdf). Acesso em: 03 nov. 2021.

<sup>50</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2020: ano-base 2019*. P. 93. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.

<sup>51</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 1003.

<sup>52</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação E Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 12. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle. Acesso em: 29 mar. 2021>.

<sup>53</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação E Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 13. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle. Acesso em: 29 mar. 2021>.

<sup>54</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2020: ano-base 2019*. P. 6. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.

Assim, é possível analisar que os Meios Consensuais de Resolução de Conflitos facilitam o acesso à justiça e contribuem com o cenário atual do Judiciário brasileiro, visto que garantem celeridade e eficácia aos litígios, pois as partes e os advogados estarão dialogando entre si e buscando a melhor alternativa. O advogado deve utilizar tanto os seus conhecimentos técnicos quanto as habilidades interpessoais que o auxiliarão a compreender os problemas e anseios das partes.

A Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2018, dispôs que durante a graduação em Direito, o graduando deve desenvolver habilidades e competências que o auxiliarão a comunicar-se com precisão e desenvolver a cultura do diálogo e o uso de meios consensuais de solução de conflitos.<sup>55</sup> Ademais, Marques demonstra que o indivíduo que possui a habilidade de resolver conflitos, dispõe de muitas outras habilidades, visto que cada conflito é distinto do outro, demandando conhecimentos em variadas questões.<sup>56</sup>

Dessa forma, para que esses conflitos sejam solucionados de modo eficaz, é necessário que o indivíduo desenvolva habilidades e competências interpessoais. O autor Marques<sup>57</sup> e as autoras Gonçalves e Goulart<sup>58</sup> citam algumas habilidades que podem auxiliar os advogados ao atuarem nos meios consensuais, por exemplo, as habilidades de inteligência emocional, negociação, comunicação não violenta, escuta ativa, empatia, entre outras.

A inteligência emocional, tão discutida por Goleman, é a capacidade de reconhecer, avaliar e saber lidar tanto com as suas emoções quanto com as dos outros.<sup>59</sup> Dessa maneira, os advogados que buscam desenvolver sua inteligência emocional poderão pensar, sentir e agir de maneira inteligente e consciente, sem se deixar levar pelas emoções, analisando todo o contexto e tomando decisões assertivas.

De modo análogo, a comunicação não violenta em consonância com a inteligência emocional pode contribuir e auxiliar os advogados e as partes a resolverem os conflitos. Conforme Gonçalves e Goulart, “entre o que uma pessoa fala (ou quer expor) e o que a outra escuta (interpreta), pode haver uma lacuna, um hiato, capaz de gerar conflitos”.<sup>60</sup> Dessa maneira, cabe aos mediadores, facilitadores

<sup>55</sup> BRASIL. *Resolução nº 5, de dezembro de 2018*. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2018-pdf/104111-rces005-18/file>. Acesso em: 29 mar. 2021

<sup>56</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 1014.

<sup>57</sup> MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle. Posição: 117, 146, 192, 213, 524.

<sup>58</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 22, 23 e 25. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.

<sup>59</sup> GOLEMAN, Daniel. *A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996, p. 21, 73, 74.

<sup>60</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 25. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.

e conciliadores buscar a compreensão das emoções e sentimentos envolvidos naquele conflito, como também a compreensão dos fatos.

Ademais, outra habilidade essencial nos meios consensuais é a de negociação, visto que os conflitos podem ser resolvidos por meio do diálogo entre as partes, com o intuito de buscar benefícios para ambos os lados. Conforme Antunes *et al.*, a negociação envolve um conjunto de habilidades interpessoais e exige também estudo e prática.<sup>61</sup> O negociador deve possuir inteligência emocional, pois as emoções não podem tomar conta de quem está negociando. Além disso, é essencial que o negociador mantenha uma atmosfera positiva durante as negociações, por meio da escuta ativa e da simpatia.

A habilidade de escuta ativa requer “atenção, sensibilidade e reflexão, não apenas ao que está sendo dito, mas também ao não dito”, conforme Gonçalves e Goulart.<sup>62</sup> Além disso, Garrafa e Vabo Jr. descrevem que a escuta ativa é a capacidade do indivíduo escutar com atenção e refletir sobre o que está sendo falado.<sup>63</sup> Dessa forma, reflete a capacidade de empatia de cada um, pois “escuta-se ativamente quando se (...) interessa e se incentiva pessoa que fala; quando se ouve sem interromper o interlocutor”.<sup>64</sup>

A habilidade de se colocar no lugar do outro, isto é, a empatia, pode ser dividida em três vertentes, segundo Goleman. A autora Ludicele Antunes resume da seguinte forma: 1) a empatia cognitiva é a capacidade de entender o ponto de vista do outro; 2) a empatia emocional é a habilidade de sentir o que o outro sente; e 3) a preocupação empática é a capacidade de antever o que o outro precisa.<sup>65</sup> Gonçalves e Goulart descrevem a empatia segundo o conceito popular de “calçar os sapatos dos outros” (*in your shoes*).<sup>66</sup>

A empatia é considerada uma qualidade essencial nos relacionamentos sociais e afetivos, já que “valida o sentimento das pessoas e as questões trazidas durante o diálogo”. Gonçalves e Goulart descrevem que nos meios consensuais, o mediador tem a função especial de estimular as partes a se “colocarem” umas nas

<sup>61</sup> ANTUNES, Ludicele *et al.* *Soft Skills: competências essenciais para os novos tempos*. São Paulo: Literature Books International, 2020, p. 129 e 130.

<sup>62</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 24. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.

<sup>63</sup> GARRAFA, Caroline; VABO JR., Luis. *Como desenvolver suas People Skills*. [s.l.]: Amazon Kindle Direct Publishing, 2020. E-book Kindle, p 13.

<sup>64</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 25. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.

<sup>65</sup> ANTUNES, Ludicele *et al.* *Soft Skills: Competências essenciais para os novos tempos*. São Paulo: Literature Books International, 2020, p. 186.

<sup>66</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 23. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.

“peles” das outras, com o intuito de entender e perceber a “perspectiva do que é sentido e pensado não a partir da sua perspectiva, mas sim a partir da estrutura interna do outro”.<sup>67</sup>

Prosseguem Gonçalves e Goulart:

(...) a abordagem consensual e o incentivo da cultura do consenso, que desloca o tratamento do conflito jurídico (do juiz) para as próprias partes, cujo caso pode ser resolvido por elas diretamente (negociação), ou podem optar pela participação de terceiros (mediador ou conciliador).<sup>68</sup>

Nessa perspectiva, a justiça consensual deve ser realizada com o intuito de facilitar o diálogo entre as partes por meio da comunicação ativa. Assim, os indivíduos poderão cooperar entre si, modificando as relações e chegando, se for o caso, ao acordo.<sup>69</sup>

Os meios consensuais não surgiram com o intuito de subtrair o trabalho dos advogados ou reduzir a competência do Judiciário, e sim auxiliar, somar e incrementar as maneiras de solucionar conflitos. Portanto, os advogados que decidirem atuar nos meios consensuais, como também os que trabalham na via contenciosa, devem buscar desenvolver as *soft skills* que os auxiliarão a exercer um bom atendimento e a resolver os possíveis conflitos.

## 5 Considerações finais

Por meio do desenvolvimento tecnológico, proveniente das revoluções industriais, muitas atividades que eram realizadas estritamente por seres humanos foram substituídas por máquinas, robôs, aplicativos, deixando ainda mais evidente que o desenvolvimento de habilidades inatas ao ser humano, tornam-se ainda mais essenciais para aqueles que querem continuar sendo profissionais indispensáveis.

As *soft skills*, conhecidas como habilidades interpessoais, estão ganhando destaque no mercado de trabalho. Dessa maneira, verificou-se que é essencial que profissionais, especialmente do ramo do Direito, alinhem seus conhecimentos e habilidades técnicas (*hard skills*) às habilidades interpessoais (*soft skills*) com

<sup>67</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 24. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.

<sup>68</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 30. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.

<sup>69</sup> GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação*. Impactos da Pandemia na Cultura do Consenso e na Educação Jurídica. Florianópolis: Emais Academia, 2020, p. 31. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.

o intuito de tornarem-se profissionais completos e capazes de se comunicar de maneira mais assertiva e eficaz com a sua equipe e seus clientes.

Como objetivo geral da pesquisa, buscou-se compreender como as habilidades comportamentais (*soft skills*) de fato poderão auxiliar advogados e demais profissionais da área jurídica na resolução de conflitos, a partir dos meios consensuais. Foi possível entender que essas habilidades são essenciais, visto que negociação, persuasão, comunicação, escuta ativa e demais habilidades contribuem e auxiliam na resolução dos conflitos, o que pode desafogar o Poder Judiciário e trazer mais celeridade aos acordos entre as partes.

O primeiro objetivo específico do artigo foi o de apresentar os conceitos de *soft skills* e *hard skills*, destacando as diferenças entre essas habilidades e evidenciando-se a necessidade de utilizá-las em conjunto. Além disso, buscou-se descrever a aplicabilidade, o desenrolar histórico dessas habilidades e apresentação de métodos para desenvolvimento de habilidades interpessoais.

O artigo também buscou descrever a necessidade de os advogados desenvolverem *soft skills*, já que elas surgiram no mercado de trabalho como uma inovação. Ademais, foi demonstrado que advogados com habilidades de *soft skills* influenciam e colaboram durante a atuação nos meios consensuais de resolução de conflitos.

Durante o desenvolvimento do artigo, buscou-se responder a seguinte questão: como as habilidades comportamentais (*soft skills*) podem auxiliar os advogados na resolução de conflitos a partir dos meios consensuais? Foi possível analisar que apenas os conhecimentos técnico e jurídico (*hard skills*) não são mais suficientes, o advogado precisa ir além e buscar meios para se aperfeiçoar, mantendo-se um eterno aprendiz.

É essencial que o advogado possua habilidades que o auxiliarão a entender e gerenciar conflitos a partir da visão sistêmica. Assim, os advogados poderão questionar as narrativas das partes de forma técnica e eficiente, aplicando ao caso concreto soluções eficazes que atendam as partes envolvidas no conflito.

A produção desta pesquisa teve um desafio quanto ao material bibliográfico sobre o assunto, visto que é um tema inovador e são poucas as obras escritas. No entanto, periódicos, *e-books*, trabalhos acadêmicos, resoluções e leis auxiliaram no desenvolvimento do artigo. Houve a busca por dados científicos para demonstrar a importância do desenvolvimento das *soft skills* como meio de solução de conflitos extrajudicialmente, porém poucos foram encontrados. Por conta da pandemia causada pela Covid-19, não foi possível realizar pesquisa de campo para constatar em escritórios de advocacia e em outros estabelecimentos se já utilizam no seu cotidiano essas habilidades.

Dessa forma, com o intuito de encorajar possíveis pesquisadores e para que esse tema continue sendo amplamente discutido, é recomendado que sejam realizadas pesquisas de campo para aferir se os profissionais utilizam as *soft*

*skills* cotidianamente durante os atendimentos e como o uso dessas habilidades impacta na celeridade e solução dos conflitos de forma extrajudicial nos escritórios de advocacia.

## Referências

- ANTUNES, Ludicele *et al.* *Soft Skills: competências essenciais para os novos tempos*. São Paulo: Literature Books International, 2020.
- BALL, S. Aprendizagem ao longo da vida, subjetividade e a sociedade totalmente pedagogizada. *Educação*, 36 (2), p. 144-155. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/faced/article/view/12886>. Acesso em: 02 set. 2021.
- BRASIL. *Código de Processo Civil*. Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 21 abr. 2021.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 jun. 2021.
- BRASIL. *Resolução nº 5, de dezembro de 2018*. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2018-pdf/104111-rces005-18/file>. Acesso em: 29 mar. 2021.
- BRASIL. *Lei 8.906/94 – Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil*. Brasília, 1994. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm). Acesso em: 27 maio 2021.
- BRETAS, Alex *et al.* *Core Skills: 10 habilidades essenciais para um mundo em transformação*. São Paulo: Teya, 2020.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Inteligência artificial na Justiça*. Coordenação: José Antônio Dias Toffoli; Bráulio Gabriel Gusmão. Brasília: CNJ, 2019.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2020: ano-base 2019*. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.
- GARRAFA, Caroline; VABO JR., Luis. *Como desenvolver suas People Skills*. [s.l.]: Amazon Kindle Direct Publishing, 2020. E-book Kindle.
- GOLEMAN, Daniel. *A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GONÇALVES, Jéssica; GOULART, Juliana. *Negociação, Conciliação e Mediação: impactos da pandemia na cultura do consenso e na educação jurídica*. Florianópolis: Emais Academia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle>. Acesso em: 29 mar. 2021.
- KFOURI JR., Anis. *Sucesso na arte de advogar: dicas e reflexões*. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MARQUES, Gustavo H. C. *Soft skills: como controlar suas emoções e resolver conflitos*. São Paulo: Independente, 2021. E-book Kindle.
- MARTINS, José Carlos Cordeiro. *Soft skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar documentos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- MASUDA, Yoneji. *A sociedade da informação como sociedade pós-industrial*. Tradução: Kival Charles Weber e Angela Melin. Rio de Janeiro: Rio, 1982.
- MICHAELIS. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>. Acesso em: 02 jun. 2021.

- MITAL, Anil; PENNATHUR, Arunkumar. Advanced technologies and humans in manufacturing workplaces: an interdependent relationship. *International Journal of Industrial Ergonomics*, [s.l.], v. 33, n. 4, p. 295-313, 2004.
- MONTESQUIEU, Charles de Secondat. *O Espírito das Leis*. Introdução, tradução e notas: Pedro Vieira Mota. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MUGNELA, Marcelo. *Habilidades Invisíveis. Soft skills: liderança, negociação e comunicação – Habilidades despercebidas que valem dinheiro*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2021.
- RIMKE, H. M. Governing citizens through self-help literature. *Cultural Studies*, v. 14, n. 1, 2000, p. 61.
- RODRIGUES, Pedro. *A Teoria da Divisão dos Três Poderes e a Lava Jato*. Dissertação (Mestrado em Ciências Políticas) – Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2020, p. 26. Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10807/1/7386\\_15788.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10807/1/7386_15788.pdf). Acesso em: 03 nov. 2021.
- SALES, Lilia Maia de Moraes; BEZERRA, Mário Quesado Miranda. Os avanços tecnológicos do século XXI e o desenvolvimento de habilidades necessárias ao profissional do Direito a partir das abordagens das Universidades de Harvard e Stanford. *Pensar*, Fortaleza, v. 23, n. 4, p. 1-13, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rpen/article/view/8016>. Acesso em: 17 mar. 2021.
- SCOTT, Daniel; SANTIAGO, Matheus. *O que eles não te ensinam na faculdade: as 10 habilidades que todo negócio exige*. São Paulo: Amazon Kindle Direct Publishing, 2019.
- SLASH EDUCAÇÃO. *Tudo o que você precisa saber sobre soft skills e como desenvolvê-las na prática*. E-book Slash/Education, PUCPR – Grupo Marista, 2020. Disponível em: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6110345/slash-ebook\\_Tudo-sobre-soft-skills.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6110345/slash-ebook_Tudo-sobre-soft-skills.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.
- SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. *TCC: métodos e técnicas*. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- VERJEIJL, Bart *et al.* *New breakthroughs in computational law* – Code X Future Law Conference. Stanford University. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=efr9VctcMe8>. Acesso em: 12 abr. 2021.

---

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

FREITAS, Micaella Dallagnolli; GOES, Moisés de Almeida. *Soft skills na advocacia contemporânea e nos meios consensuais de resolução de conflitos*. *International Journal of Digital Law*, Belo Horizonte, ano 2, n. 3, p. 113-131, set./dez. 2021. DOI: 10.47975/IJDL.freitas.v.2.n.3.

---



## IJDL – INTERNATIONAL JOURNAL OF DIGITAL LAW



### Editor-Chefe

Prof. Dr. Emerson Gabardo, Pontifícia Universidade Católica do Paraná e  
Universidade Federal do Paraná, Curitiba – PR, Brasil

### Editores Associados

Prof. Dr. Alexandre Godoy Dotta, Instituto de Direito Romeu Felipe Bacellar, Curitiba – PR, Brasil  
Prof. Dr. Juan Gustavo Corvalán, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina

### Editores Adjuntos

Me. Fábio de Sousa Santos, Faculdade Católica de Rondônia, Porto Velho – RO, Brasil  
Me. Iggor Gomes Rocha, Universidade Federal do Maranhão, São Luís – MA, Brasil  
Me. Lucas Bossoni Saikali, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba – PR, Brasil

### Presidente do Conselho Editorial

Profa. Dra. Sofia Ranchordas, University of Groningen, Groningen, Holanda

### Conselho Editorial

Prof. Dr. André Saddy, Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brasil  
Profa. Dra. Annappa Nagarathna, National Law School of India, Bangalore, Índia  
Profa. Dra. Cristiana Fortini, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil  
Prof. Dr. Daniel Wunder Hachem, Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil  
Profa. Dra. Diana Carolina Valencia Tello, Universidad del Rosario, Bogotá, Colômbia  
Prof. Dr. Endrius Cociolo, Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, Espanha  
Profa. Dra. Eneida Desiree Salgado, Universidade Federal do Paraná, Brasil  
Profa. Dra. Irene Bouhadana, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris, França  
Prof. Dr. José Sérgio da Silva Cristóvam, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil  
Prof. Dr. Mohamed Arafa, Alexandria University, Alexandria, Egito  
Prof. Dra. Obdulia Taboadela Álvarez, Universidad de A Coruña, A Coruña, Espanha  
Profa. Dra. Vivian Cristina Lima Lopez Valle, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, Brasil  
Prof. Dr. William Gilles, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris, França  
Profa. Dra. Lyria Bennett Moses, University of New South Wales, Kensington, Austrália

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico ou mecânico, inclusive através de processos xerográficos, de fotocópias ou de gravação, sem permissão por escrito do possuidor dos direitos de cópias (Lei nº 9.610, de 19.02.1998).

## FORUM

Luís Cláudio Rodrigues Ferreira  
Presidente e Editor

Rua Paulo Ribeiro Bastos, 211 – Jardim Atlântico – CEP 31710-430  
Belo Horizonte – Minas Gerais – Tel.: (31) 2121.4900  
www.editoraforum.com.br / E-mail: editoraforum@editoraforum.com.br

Impressa no Brasil / Printed in Brazil / Distribuída em todo o Território Nacional

Os conceitos e opiniões expressas nos trabalhos assinados são de responsabilidade exclusiva de seus autores.

IN61 International Journal of Digital Law – IJDL – ano 1, n. 1  
(abr. 2020) – Belo Horizonte: Fórum, 2020.

Quadrimestral; Publicação eletrônica  
ISSN: 2675-7087

1. Direito. 2. Direito Digital. 3. Teoria do Direito. I. Fórum.

CDD: 340.0285  
CDU: 34.004

Coordenação editorial: Leonardo Eustáquio Siqueira Araújo  
Aline Sobreira

Capa: Igor Jamur  
Projeto gráfico: Walter Santos

# Sumário

## Contents

EDITORIAL.....	7
----------------	---

EDITORIAL.....	9
----------------	---

Public foment for innovation in artificial intelligence: an assessment based on technological data from patents

*Fomento público à inovação em inteligência artificial: uma avaliação a partir dos dados tecnológicos de patentes*

<b>Elisa Coimbra, Flávio Luiz de Aguiar Lôbo</b> .....	11
1 Introduction .....	12
2 The complexity of innovation, especially when associated with artificial intelligence and the legal mark .....	15
3 Presentation of patent technology data .....	19
4 Discussions of results .....	22
5 Conclusions.....	24
References .....	25

O reconhecimento do direito à proteção de dados pessoais como direito subjetivo autônomo na ordem jurídica brasileira

*The recognition of the right to protection of personal data as an autonomous subjective right in the Brazilian legal system*

<b>Fernando César Costa Xavier, Maria Carolina de Oliveira Camargo</b> .....	27
1 Introdução .....	28
2 Fundamentos do direito à proteção de dados pessoais .....	29
2.1 Evolução do direito à privacidade.....	29
2.2 O direito à proteção de dados pessoais .....	34
3 Proteção de dados pessoais no ordenamento jurídico brasileiro.....	37
3.1 Na Constituição .....	37
3.2 No Código de Defesa do Consumidor.....	40
3.3 Na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais .....	40
3.4 Proteção de dados pessoais como direito fundamental implícito .....	41
4 Reconhecimento do direito à proteção de dados pessoais como direito autônomo ..	42
4.1 Proposta de Emenda à Constituição nº 17/2019.....	42
4.2 Proteção de dados na jurisprudência do Supremo Tribunal Federal.....	44
4.2.1 Mandado de Segurança nº 21.729/DF.....	44
4.2.2 Recurso Extraordinário nº 418.416-8/SC e Habeas Corpus nº 91.867/PA.....	45
4.2.3 Habeas Corpus nº 89.083/MS.....	46
4.2.4 Agravo Regimental no Recurso Extraordinário nº 766.390 .....	47
4.2.5 Recurso Extraordinário nº 673.707/MG .....	47
4.2.6 Habeas Corpus nº 168.052/SP.....	47
4.2.7 Medida Provisória nº 954 e ADIs nºs 6.387, 6.388, 6.393 e 6.390.....	48
5 Considerações finais .....	52
Referências .....	53

## Metaverso: novos horizontes, novos desafios

### *Metaverse: new horizons, new challenges*

<b>Rodrigo Pironti, Mariana Keppen</b> .....	57
1 Introdução .....	58
2 Alguns dos desafios jurídicos impostos pelo metaverso .....	60
3 Metaverso e o <i>compliance</i> .....	62
4 Metaverso e a Lei Geral de Proteção de Dados.....	63
5 Conclusão .....	66
Referências .....	67

## Regulatory obstacles of distance learning technology for the promotion of equality in higher education

### *Os obstáculos regulatórios da tecnologia EAD para a promoção igualitária do ensino superior*

<b>Rodrigo Maciel Cabral, Daniel Castanha de Freitas</b> .....	69
1 Introduction .....	70
2 The fundamental right to education and equal opportunities .....	74
3 The Fourth Industrial Revolution and technology applied to education .....	78
4 Distance learning (EaD) as an innovation modality and digital inclusion.....	80
5 Conclusion.....	87
References .....	88

## Perspectivas e desafios à implementação de Saúde Digital no Sistema Único de Saúde

### *Perspectives and challenges to the implementation of Digital Health in the Unified Health System*

<b>Barbara Mendonça Bertotti, Luiz Alberto Blanchet</b> .....	93
1 Introdução .....	94
2 De e-Saúde à Saúde Digital: principais normativas sobre a temática .....	95
2.1 Normativas da Organização Mundial da Saúde (OMS).....	96
2.2 Normativas do Ministério da Saúde .....	99
3 Ações da Saúde Digital no SUS .....	101
4 Considerações sobre desigualdade digital e proteção de dados .....	104
5 Considerações finais .....	107
Referências .....	108

## *Soft skills* na advocacia contemporânea e nos meios consensuais de resolução de conflitos

### *Soft skills in contemporary law and in consensual means of conflict resolution*

<b>Micaella Dallagnolli Freitas, Moisés de Almeida Goes</b> .....	113
1 Introdução .....	114
2 O que são <i>soft skills</i> : contexto histórico, conceito e aplicabilidade .....	117
2.1 Diferença entre <i>hard skills</i> e <i>soft skills</i> .....	119
2.2 Como desenvolver habilidades interpessoais ( <i>soft skills</i> ).....	121

3	Inovação jurídica: <i>soft skills</i> na advocacia contemporânea.....	123
4	Competências necessárias para atuar nos meios consensuais de resolução de conflitos .....	124
5	Considerações finais .....	128
	Referências .....	130

The urgency of regulating and promoting artificial intelligence in the light of the precautionary principle and sustainable development

*A urgência da regulação e do fomento da inteligência artificial à luz do princípio da precaução e do desenvolvimento sustentável*

	<b>Adriana Ricardo da Costa Schier, Cristina Borges Ribas Maksym, Vitória Dionísio Mota</b> .....	133
1	Introduction .....	134
2	Artificial Intelligence: what it is, how it works and which functions does it have?....	135
3	Regulating technologies in light of the precautionary principle .....	140
4	The entrepreneurial state and AI .....	147
5	Conclusion .....	150
	References .....	150

Uma *smart* democracia para um *smart* cidadão: análise de uma plataforma digital gamificada para o exercício de deliberação pública e do controle social

*A smart democracy for a smart citizen: analysis of a gamificated digital platform for the exercise of public deliberation and social control*

	<b>André Afonso Tavares, Caroline Müller Bitencourt, Carlos Ignacio Aymerich Cano</b> .....	153
1	Introdução .....	154
2	Uma <i>smart</i> democracia para um <i>smart</i> cidadão .....	157
3	Plataforma digital gamificada para exercício de deliberação pública e do controle social.....	162
4	Conclusão .....	173
	Referências .....	174

**DIRETRIZES PARA AUTORES**..... 177

Condições para submissões .....

Política de privacidade .....

*AUTHOR GUIDELINES* .....

Conditions for submissions.....

Privacy statement.....