



UNIVERSIDADE CHRISTUS
CURSO DE DIREITO

GABRIELE COSTA DE SOUSA

**OS EFEITOS DE *LEGAL OPERATIONS* NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS
JURÍDICAS NO BRASIL ENTRE 2025 E 2026**

FORTALEZA

2026

GABRIELE COSTA DE SOUSA

OS EFEITOS DE *LEGAL OPERATIONS* NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS
JURÍDICAS NO BRASIL ENTRE 2025 E 2026

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Direito da
Universidade Christus, como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel
em Direito.

Orientador(a): Prof^a Ma. Léa Aragão Feitosa.

FORTALEZA

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

D278e De Sousa, Gabriele Costa.
OS EFEITOS DE LEGAL OPERATIONS NAS DECISÕES
ESTRATÉGICAS JURÍDICAS NO BRASIL ENTRE 2025 E 2026 /
Gabriele Costa De Sousa. - 2026.
72 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Direito, Fortaleza,
2026.

Orientação: Profa. Ma. Léa Aragão Feitosa.

1. Legal Operations. 2. Gestão Jurídica. 3. Transformação
Digital. 4. Decisões Estratégicas. 5. Jurimetria. I. Título.

CDD 342.1

GABRIELE COSTA DE SOUSA

OS EFEITOS DE *LEGAL OPERATIONS* NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS
JURÍDICAS NO BRASIL ENTRE 2025 E 2026

Trabalho de Conclusão de Curso
(TCC) apresentado ao curso de
Direito da Universidade Christus,
como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em
Direito.

Orientador(a): Prof^a Ma. Léa
Aragão Feitosa.

Aprovado em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Ma. Léa Aragão Feitosa (Orientadora)
Universidade Christus

Prof. José Adeildo Bezerra de Oliveira
Universidade Christus

Profa. Camila Arraes de Alencar Pimenta
Universidade Christus

Aos meus pais. Eles que nunca tiveram a oportunidade de concluir o ensino fundamental e que me incentivaram, mostrando diariamente a importância da educação, sem medir esforços para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Eu agradeço imensamente, primeiramente, à minha mãe, que sempre me acompanhou ao longo de toda a minha trajetória educacional, desde a infância até a minha formação na faculdade. Ao meu pai, que, enquanto isso, trabalhou incansavelmente dia após dia para me proporcionar o melhor e sempre reforçou a importância da educação.

Agradeço também à Primeira Chance, instituição que, em 2017, me concedeu a primeira oportunidade ao me aceitar como bolsista, experiência que foi fundamental para a minha formação e para que eu me tornasse quem sou hoje, na pessoa da Dona Armênia.

Aos amigos e colegas que caminharam ao meu lado, estudaram diariamente comigo e compartilharam revisões, apoio e aprendizados, deixo meu sincero agradecimento.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram para que eu me tornasse a profissional que sou hoje, em especial, Teresa Broggi, minha mentora e amiga que me lapidou e sem a qual eu não teria adquirido o conhecimento e as vivências necessárias para a construção deste trabalho.

Obrigada.

RESUMO

O presente trabalho aborda os impactos sofridos na sociedade com o advento da internet, o consequente aumento da produção de dados e a velocidade da informação, com recorte para o âmbito jurídico, no que tange ao surgimento de novos meios de gestão jurídica e ferramentas desenvolvidas, como Jurimetria, análise de dados, planejamento estratégico e *Legal Operations*. Em relação ao termo *Legal Operations*, foi realizada a abordagem de um breve histórico, conceito e o surgimento recente no contexto brasileiro, assim como um sucinto retrato da realidade atual, especificamente, na análise de contexto de um departamento jurídico. Analisou-se os efeitos e fomentos que *Legal Operations* têm o potencial de oferecer em um departamento jurídico-empresarial brasileiro, com a produção de dados e informações, além de desafios e lacunas enfrentados por esse novo tipo de *modus operandi*, a partir de um estudo de caso, com gráficos e dados reais do dia a dia da empresa.

Palavras-chave: *Legal Operations*. Decisões estratégicas. Transformação digital. Gestão jurídica. Jurimetria.

ABSTRACT

This study addresses the societal impacts of the advent of the internet, specifically the resulting surge in data generation and the speed of information flow, with a focus on the legal sector. It examines the emergence of new management methods and tools, such as jurimetrics, data analytics, strategic planning, and Legal Operations. Regarding Legal Operations, the study covers its history, definition, and recent emergence within the Brazilian context, while also providing a snapshot of the current landscape, particularly concerning the operational environment of corporate legal departments. It analyzes the potential benefits and transformative effects Legal Operations can bring to Brazilian corporate legal departments, leveraging data and information, as well as the challenges and gaps associated with this new *modus operandi*, drawing on a case study that includes charts and real-world operational data.

Keywords: Legal Operations. Strategic decisions. Digital transformation. Legal management. Jurimetrics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - CLOC core 12.....	22
Figura 2 - Distribuição de amostra (FGV).....	37
Figura 3 – Painel de indicadores da jornada contratual interna.....	48
Figura 4 – Painel de indicadores da atuação jurídica.....	48
Figura 5 – Tempo médio para finalização por contrato.....	49
Figura 6 – Painel de número de documentos criados.....	50
Figura 7 – Distribuição por tipo de contrato de fornecedor.....	51
Figura 8 – Área demandante e tipo de contratada nos contratos de fornecedor.....	52
Figura 9 – Fase atual dos contratos de fornecedor.....	52
Figura 10 – Volume de chamados por squad e média de dias úteis de resolução...55	
Figura 11 – Status de chamados finalizados: percentual no prazo e em atraso por período.....	55
Figura 12 – Portfólio de marcas: apresentação e status de registro.....	56
Figura 13 – Natureza das marcas e status de registro formal.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 <i>LEGAL OPERATIONS</i>: ORIGEM, DESENVOLVIMENTO E INSERÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO	15
2.1 Transformação digital e inovação na gestão jurídica	15
2.2 Conceito, fundamentos e evolução do <i>Legal Operations</i>	20
2.3 O desenvolvimento do <i>Legal Operations</i> no Brasil.....	25
3 <i>LEGAL OPERATIONS</i> E A RECONFIGURAÇÃO DA GESTÃO JURÍDICA.....	29
3.1 O papel estratégico dos departamentos jurídicos contemporâneos.....	29
3.2 Dados, informação e conhecimento na atividade jurídica	34
3.3 Potencialidades e desafios do <i>LegalOps</i> para a gestão jurídica.....	39
4 ANÁLISE DOS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE <i>LEGALOPS</i> EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE NO BRASIL.....	45
4.1 Estudo de caso: estrutura e práticas do jurídico interno.....	46
4.2 Efeitos positivos e negativos observados nas decisões estratégicas após a adoção de <i>LegalOps</i>	58
4.3 Reflexões sobre a maturidade do <i>LegalOps</i> na organização analisada.....	63
CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS.....	69

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto contemporâneo, percebe-se que há um avanço significativo da tecnologia, especialmente referente à massiva produção de dados, o que tem provocado diversas mudanças na forma de organização e realização de atividades. Muitos procedimentos que antes eram integralmente presenciais ou dependiam de escritas manuais, hoje conseguem ser executados de uma maneira digital e remota, com maior agilidade, eficiência e celeridade (Schwab, 2016).

Tal transformação substancial, mais uma vez na história, altera de forma significativa o modo com que as atividades são realizadas, desde operações comerciais, como vendas, até a prática jurídica, como o peticionamento de recursos. Diante dessa mudança de contexto e paradigma, o mundo passa a produzir em escala nunca vista anteriormente uma grande quantidade de dados, informações e métricas que muitas vezes eram até inexistentes (Schwab, 2016).

Consequentemente, ocorre também uma mudança na sociedade, que passa a ser hiperconectada, produzindo dados e informações a todo momento. Nesse cenário, surgem novas tecnologias e modos de realizar ações que até pouco tempo sequer eram imaginadas, como reconhecimento facial, mecanismos avançados de proteção de dados, dentre outros.

Diante do surgimento dessa nova sociedade, o Direito é chamado a acompanhá-la. Primeiro a sociedade, depois o Direito. Assim, o Poder Judiciário busca se adaptar e regulamentar essas novas tecnologias, enfrentando temas como a prova digital, a cadeia de custódia digital, o uso de dados no âmbito jurídico, o uso da internet, e a proteção eficiente de dados, sempre buscando preservar os princípios fundamentais e constitucionais, como liberdade e privacidade.

Nesse contexto, em 2016, surge nos Estados Unidos da América, especificamente no Vale do Silício, a expressão *Legal Operations*, ou, como é mais conhecido, *Legal Ops*. Tal movimento chegou ao Brasil por volta de 2021 e vem se consolidando desde então como uma área ou *modus operandi* estratégico, que será explorado ao longo deste trabalho, assim como os dados e insumos que é capaz de

produzir, corroborando com o cenário de produção massiva de informações anteriormente citado.

Diante disso, surge a seguinte pergunta-problema que orienta o presente trabalho: “Em que medida a adoção de práticas de *Legal Operations* contribui para a eficiência, previsibilidade e prevenção de riscos jurídicos em departamentos jurídicos empresariais brasileiros?”.

Tendo como objetivo Geral: “Analisar o efeito de *LegalOps* em decisões estratégicas” e como objetivos específicos (i) Identificar como *LegalOps* surgiu no Brasil; (ii) Examinar potencialidades e desafios da área; (iii) Analisar quais fomentos podem ser fornecidos pela área de *LegalOps* para decisões estratégicas.

Esse estudo mostra-se relevante para conceituar o termo, situar leitores e popularizar essa área do conhecimento jurídico que ainda percebe-se ser tão escassa dentro da academia e dentro do mundo legislativo mas que está cada vez mais em ascensão no cotidiano das empresas e escritórios de modo estratégico.

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativo-quantitativa, de natureza aplicada e caráter descritivo, estruturada por meio de um estudo de caso único. O trabalho assume uma perspectiva multidisciplinar, convergindo conceitos de administração, ciência de dados e gestão operacional com sua direta aplicabilidade no âmbito jurídico. O foco central reside em analisar empiricamente a atuação de *Legal Operations* e sua influência nas decisões estratégicas de departamentos jurídicos e escritórios de advocacia, utilizando, para tanto, indicadores internos, volumetrias e dados empíricos extraídos do período de 2025–2026.

Como limitação metodológica, reconhece-se o escopo restrito a uma única organização e a natureza privada e confidencial dos dados analisados, o que inviabiliza sua reprodutibilidade exata por terceiros, mas fornece um diagnóstico profundo e um modelo referencial de interpretação crítica sobre os impactos e desafios reais da implementação de *LegalOps* no mercado jurídico contemporâneo.

Para o iniciar o presente trabalho, no Capítulo 1 será abordada a origem, o desenvolvimento e a inserção de *Legal Operations* no mercado brasileiro, a partir da análise do processo de transformação digital e de seus impactos na gestão

jurídica. Serão discutidos temas como a “Quarta Revolução Industrial” (Schwab, 2016), a produção massiva de dados e a incorporação de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico, e gestão financeira eficiente, o uso de tecnologias, dentre outros.

Em seguida, será realizada a conceituação e fundamentação de *Legal Ops*, com o objetivo de apresentar seu papel com base na *Corporate Legal Operations Consortium* (CLOC), bem como definir o que é *LegalOps*, quais suas principais competências de sua atuação e como se deu seu surgimento e desenvolvimento que ainda ocorre no cenário internacional e brasileiro.

No capítulo 2, será analisado como o *Legal Ops* impacta na reconfiguração da gestão jurídica contemporânea. Será realizada a discussão do papel do departamento jurídico na atualidade, considerando as transformações sociais e, conseqüentemente, o conceito de Judiciário 5.0 (Paulo Júnior, 2020), da jurimetria e de novas formas de atuação do mundo jurídico.

Além disso, será explorado o papel do Direito enquanto fornecedor e consumidor de dados, buscando compreender a relação entre dados, informação e conhecimento no contexto de gestão jurídica. Partindo da premissa que *Legal Operations* atua na estruturação e no tratamento desses dados, permitindo que sejam transformados em informações relevantes e, conseqüentemente, em conhecimento estratégico para a tomada de decisão.

Para finalizar, o capítulo abordará a potencialidade do *Legal Ops*, evidenciando sua capacidade de promover maior eficiência, previsibilidade e alinhamento estratégico, bem como os principais desafios enfrentados em sua implementação e consolidação no contexto jurídico.

No Capítulo 3, será realizada uma análise dos impactos da implementação do *Legal Operations* em uma empresa de grande porte no Brasil. Neste capítulo, será examinado o funcionamento do jurídico interno da organização, bem como suas métricas e indicadores internos, a partir da utilização de gráficos e volumetrias reais da empresa.

Em seguida, busca-se compreender os principais pontos positivos e negativos observados após a adoção do *Legal Ops*, a partir de um estudo de caso. Por fim, será feita uma reflexão sobre o nível de maturidade da organização analisada, considerando sua evolução em termos de gestão jurídica e uso de dados.

Encerrando o trabalho, será apresentada a conclusão, sintetizando os principais achados da pesquisa e apontando possíveis lacunas que poderão ser exploradas em estudos futuros.

2 LEGAL OPERATIONS: ORIGEM, DESENVOLVIMENTO E INSERÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

A compreensão do conceito de *Legal Operations* pressupõe uma análise do seu contexto de origem. Para tanto, é necessário iniciar a presente análise do marco que transformou a gestão jurídica contemporânea, o advento da tecnologia digital e a consolidação da Quarta Revolução Industrial, o que será realizado, de forma objetiva, nos tópicos abaixo.

2.1 Transformação digital e inovação na gestão jurídica

A primeira revolução industrial é datada do século XVIII, caracterizada pela invenção da máquina a vapor. Já, a segunda revolução industrial é datada do final do século XIX, onde surgiu a linha de montagem de produção. A terceira revolução industrial é marcada pelo ano de 1960, conhecida como revolução digital ou dos computadores, impulsionada pelo desenvolvimento da computação, da computação pessoal e da internet, elucida Schwab (2016).

Com base em tamanhas revoluções, Klaus afirma que hoje estamos diante da quarta revolução industrial caracterizada por uma internet mais onipresente, popular e barata, pelo uso da Inteligência Artificial e pela aprendizagem automática de máquinas, para ele, essa é uma revolução diferente de todas as outras. Em seu livro, “A Quarta Revolução Industrial”, Klaus Schwab (2016, p.20) afirma:

A quarta revolução industrial, no entanto, não diz respeito apenas a sistemas e máquinas inteligentes e conectadas. Seu escopo é muito mais amplo. Ondas de novas descobertas ocorrem simultaneamente em áreas que vão desde o sequenciamento genético até a nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica. O que torna a quarta revolução industrial fundamentalmente diferente das anteriores é a fusão dessas tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos.

Nessa revolução, as tecnologias emergentes e as inovações generalizadas são difundidas muito mais rápida e amplamente do que nas anteriores, as quais continuam a desdobrar-se em algumas partes do mundo.

Diante desse cenário de intensas transformações tecnológicas, Klaus Schwab (2016) destaca que a tecnologia, na quarta revolução industrial, se difunde de maneira muito mais rápida do que nas anteriores, além de se fazer presente em

praticamente todos os aspectos da vida cotidiana e em diferentes contextos sociais e profissionais. Naturalmente, o campo jurídico não ficaria de fora desse movimento.

Nesse sentido Brasileiro (2024) corrobora ao afirmar que ocorrem mudanças significativas, em meio ao desenvolvimento tecnológico, no mundo do trabalho. Naturalmente, o campo jurídico não ficaria de fora desse movimento.

Para que o Direito acompanhasse essas mudanças e se adequasse às novas demandas tecnológicas, foi necessário um esforço institucional e intencional relevante. Um dos principais impulsionadores dessa modernização no Brasil foi o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que editou diversas resoluções, portarias e orientações voltadas à digitalização e à inovação no Judiciário. Essas iniciativas tiveram como objetivo promover maior eficiência, transparência e celeridade na prestação jurisdicional, além de incentivar a incorporação de novas tecnologias no cotidiano das atividades jurídicas.

A primeira norma nesse sentido é a Resolução nº 100, de 24 de novembro de 2009, do CNJ, que dispõe sobre a comunicação oficial por meio eletrônico no âmbito do Poder Judiciário. Tal resolução estabeleceu que a comunicação entre os tribunais passaria a ser realizada por meio de um sistema digital denominado *Hermes - Malote Digital*, sem prejuízo da utilização de outros meios de comunicação eletrônica. Tal Resolução enuncia em seu artigo 1º (Brasil, 2009):

Art. 1º As comunicações oficiais entre o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, o Conselho da Justiça Federal - CJF, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT e os tribunais descritos no Art. 92, II a VII, da Constituição Federal, inclusive entre estes tribunais, serão realizadas com a utilização do Sistema Hermes - Malote Digital, nos termos desta Resolução e da regulamentação constante do seu Anexo.

Após essa Resolução, tem-se a primeira lei minimamente relevante nesse contexto, a Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que discorre sobre a informatização do processo judicial, promovendo alterações importantes no ordenamento jurídico brasileiro. Essa lei estabeleceu, em seu artigo 1º, a possibilidade de utilização de meios eletrônicos para a tramitação de processos judiciais, gerando uma mudança substancial no Judiciário.

Além disso, passou a permitir o uso da assinatura eletrônica, o

credenciamento de usuários e órgãos do Poder Judiciário em plataformas digitais, bem como o envio de petições, recursos e a prática de atos processuais por meio eletrônico. A partir de sua vigência, iniciou-se um novo modelo de funcionamento do Judiciário, pautado na digitalização e na modernização dos procedimentos.

Avançando, destaca-se a Resolução nº 345, de 9 de outubro de 2020, que instituiu o chamado “Juízo 100% digital”. De acordo com essa resolução, o juízo digital consiste na prática de todos os atos processuais exclusivamente por meio eletrônico e remoto, utilizando a rede mundial de computadores. A resolução traz em seu art. 1º, parágrafo 1 (Brasil, 2020):

§1º No âmbito do “Juízo 100% Digital”, todos os atos processuais serão exclusivamente praticados por meio eletrônico e remoto por intermédio da rede mundial de computadores.

Nesse modelo, passam a ser realizados de forma digital atos como audiências, sustentações orais, mediações, além do peticionamento eletrônico, prolação de sentenças, celebração de negócios jurídicos e o atendimento a advogados, entre outros atos inerentes à atividade jurídica, seguindo a Resolução acima.

Mais recentemente, destaca-se a Resolução nº 569, de 13 de agosto de 2024, do CNJ, que disciplinou a utilização do Domicílio Judicial Eletrônico e do Diário de Justiça Eletrônico Nacional. O Domicílio Judicial Eletrônico (DJE) passou a ser utilizado para a realização de citações por meio eletrônico, bem como para comunicações processuais que exijam ciência, intimação pessoal das partes e de terceiros. Assim, a partir dessa regulamentação, as citações e comunicações processuais passaram a ser realizadas prioritariamente por meio desse sistema, reduzindo a necessidade de utilização de meios físicos e analógicos que ainda poderiam ser empregados nesses atos específicos.

Nesse novo cenário, percebe-se um movimento marcado por resoluções que inseriram o Judiciário de forma intencional em um contexto tecnológico, fazendo-o produzir meios para adaptar-se a tal contexto. Sendo assim, surgem diversas ferramentas de gestão jurídica que passam a integrar a rotina jurídica como forma de otimizar processos, garantir maior eficiência e dar suporte às novas demandas digitais que surgiram e foram impostas ao setor.

Para garantir essa eficiência, torna-se indispensável uma gestão jurídica adequada. E assim, para Luiz Gustavo e Thales Pinheiro (2024), ao pensar-se em gestão, a palavra que deve vir à mente é organização. Tornando-se fundamental estruturar o trabalho, o escritório e as demandas do dia a dia, especialmente, diante do recente cenário tecnológico em que o Judiciário está sendo inserido, buscando acompanhar as demandas digitais de diversos setores.

Essa perspectiva de gestão orientada por dados e buscando resultados permite uma mudança de mentalidade na área jurídica, voltada para a adaptação diante das novas tecnologias, muitas delas impulsionadas pelas resoluções do CNJ anteriormente mencionadas e ainda vale lembrar que, os profissionais precisaram aprender novas habilidades e se adaptarem para o melhor desenvolvimento da atividade.

Ainda nesse contexto, Luiz Gustavo e Thales Calheiros Pinheiro (2024) destacam que é a partir dessa mentalidade dos gestores jurídicos que se torna possível identificar as principais dores do departamento. Isso viabiliza a criação de processos de inovação capazes de gerar melhores resultados, promover capacitação e engajamento das equipes, além de contribuir para o aprimoramento dos fluxos de trabalho, das análises e do direcionamento estratégico.

Dessa forma, com o número cada vez maior de profissionais qualificados, a gestão jurídica adequada e tecnológica funciona como diferencial, pois, tendo em vista que o 'saber jurídico' por si, não é o suficiente para o sucesso da empresa, o investimento estratégico é a tendência para o bom desenvolvimento dentro de um mercado cada vez mais competitivo (Bertozzi; Selem, 2013).

Luíza Moraes e Eliezer Junior (2020) destacam a importância da utilização de ferramentas como jurimetria, automação de fluxos e sistemas de gestão de processos. Essas soluções permitem aos profissionais uma avaliação mais precisa das atividades que estão sendo realizadas, além de fornecerem dados relevantes para a tomada de decisões mais assertivas, orientadas por informações, que traduzem a realidade em números, e alinhadas a uma gestão jurídica eficiente, assunto que será explorado em capítulos posteriores deste trabalho.

Para Cerqueira (2011), um escritório ou departamento jurídico, para operar em boas condições, deve oferecer não apenas uma equipe tecnicamente qualificada, mas também uma gestão eficiente e bem estruturada. É a partir dessa necessidade que surge a figura do chamado administrador legal, sendo a pessoa responsável por integrar a atuação jurídica com práticas de gestão, garantindo maior organização, controle e desempenho das atividades. Dentre essas atribuições, destacam-se o marketing jurídico, o planejamento estratégico, a administração financeira e o uso da tecnologia.

O marketing jurídico ainda é uma área pouco explorada no âmbito dos escritórios de advocacia, muitas vezes em razão de receios relacionados às restrições previstas no Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Nesse contexto, Silveira (2011) destaca que poucos advogados conhecem, de fato, as possibilidades estratégicas que podem ser utilizadas sem violar as normas éticas, considerando que é permitido ao advogado divulgar seus serviços profissionais, desde que com discrição e nos limites estabelecidos pela OAB.

No que se refere ao planejamento estratégico, sua importância é atrelada a uma ferramenta capaz de auxiliar na tomada de decisões com maior rapidez e eficácia. Destaca-se, ainda, que decisões bem fundamentadas dependem de conhecimento e experiência devidamente organizados em uma lógica estratégica. (Selem, 2004; Silveira, 2011).

Já no que diz respeito à administração financeira, de acordo com Selem (2012), ela é essencial para o desenvolvimento de indicadores de desempenho e para a elaboração de balanços gerenciais, uma vez que um financeiro saudável reflete diretamente uma gestão coerente e eficiente. Assim como garante um planejamento adequado para movimentações e contratações de recursos humanos e tecnológicos.

Por fim, em relação à tecnologia, os autores enfatizam seu papel como ferramenta administrativa fundamental, que possibilita a tomada de decisões estratégicas baseadas em dados e informações. Segundo Luíza Moraes e Eliezer Junior (2020), a ausência de procedimentos estruturados faz com que muitos advogados não utilizem todo o potencial das ferramentas tecnológicas disponíveis,

especialmente no que diz respeito ao controle de custos do escritório, como despesas com clientes, salários e produtividade.

Nesse sentido, diante da diversidade de ferramentas apresentadas e de um contexto cada vez mais tecnológico, surge a ideia de *Legal Operations*, que será explorada a seguir.

2.2 Conceito, fundamentos e evolução do *Legal Operations*

Diante do cenário tecnológico apresentado e da necessidade de rotinas cada vez mais estruturadas, alinhadas com a tecnologia e organizadas, Guilherme Tocci e Paulo Samico, em sua obra “Legal Operations (sic), como começar” (2023), afirmam que a área de *Legal Operations* se torna naturalmente essencial. Segundo os autores, o *Legal Ops* reúne indicadores e métricas, além de ser responsável pela implementação de ferramentas, processos e procedimentos integrados, capazes de conduzir as equipes a altos níveis de desempenho e eficiência.

Ainda de acordo com Tocci e Samico, a área de *Legal Operations* não possui um marco exato de criação. No entanto, seu surgimento está diretamente relacionado aos Estados Unidos, especificamente, ao contexto do Vale do Silício. Por volta de 2009, duas executivas passaram a organizar encontros com cerca de 15 profissionais que compartilhavam dificuldades semelhantes relacionadas à gestão de operações jurídicas e eficiência. A partir dessas trocas, começaram a desenvolver soluções práticas para esses desafios. Com o crescimento desse movimento, foi fundado, em 2010, a *Corporate Legal Operations Consortium* (CLOC), consolidando o termo e a área.

Dessa maneira, os autores afirmam, que o movimento de *Legal Operations* rapidamente ganhou força nos Estados Unidos e passou a se expandir para diversas organizações, consolidando a CLOC como uma comunidade global de especialistas voltados à redefinição e à escalabilidade da forma de conduzir o negócio jurídico. Essa comunidade funciona como uma rede de apoio entre profissionais de *Legal Ops*, que compartilham experiências, aprendizados, desafios e soluções ou até discutem ideias para chegar as melhores saídas de problemas cotidianos, independentemente do local em que estejam inseridos, seja em escritórios de advocacia, departamentos jurídicos internos, empresas de tecnologia

ou até mesmo instituições de ensino.

Guilherme Tocci e Paulo Samico (2023) destacam que a CLOC atua no desenvolvimento do mercado jurídico, contribuindo para a criação de padrões e para a melhoria contínua das práticas profissionais, fortalecendo, assim, a evolução da gestão jurídica de forma eficiente no contexto global.

Por outro lado, Bruno Feigelson define em sua obra “Departamento Jurídico 4.0 e Legal Operations(sic)” (2022, p. 139) que *LegalOps* é:

Pode-se definir a área de Legal Operations(sic), ou de Operações Legais, como a área que:

é(sic) a responsável por um conjunto de processos de negócios, atividades e profissionais que permitem que os Departamentos Jurídicos atendam seus clientes de maneira mais eficaz, aplicando práticas comerciais e técnicas à prestação de serviços jurídicos.

Nesse sentido, Feigelson afirma que a área de *Legal Operations* se volta para atividades não técnicas, uma vez que as atividades estritamente jurídicas são desenvolvidas pelos advogados. Assim, o *Legal Ops* propõe uma análise crítica dessas atividades, por meio do mapeamento de processos, da análise de dados e da identificação de oportunidades de ganho de eficiência, além da aplicação da tecnologia mais adequada a cada processo. Um olhar para a forma de desempenho de atividades e não para a matéria.

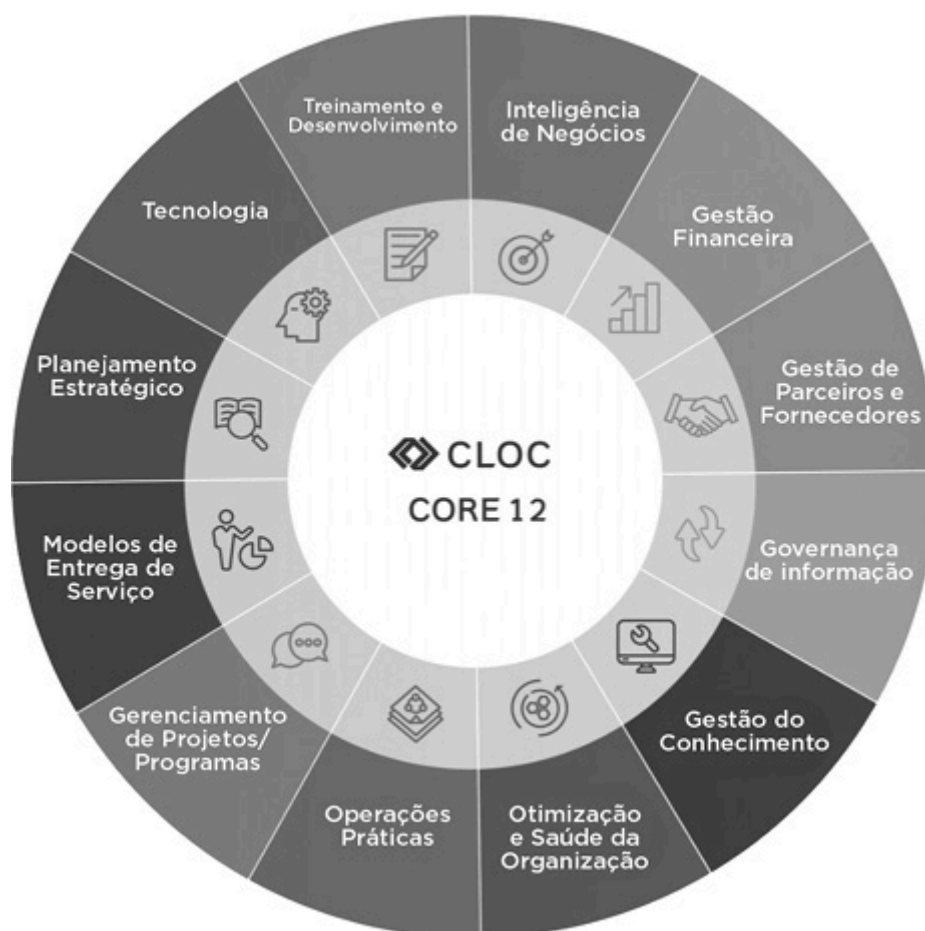
A área de *Legal Operations* possui foco direcionado à gestão do departamento jurídico, buscando eficiência, escalabilidade e desempenho por meio de uma atuação sistêmica e integrada. Nesse contexto, a área atua de forma transversal, atendendo o jurídico como um todo e, muitas vezes, exercendo um papel de intermediação entre o time jurídico e outras áreas da companhia, como financeiro, operacional e de recursos humanos.

Ainda segundo o autor, a atuação de *Legal Ops* está fundamentada em três atores da transformação digital, pessoas, processos e tecnologia. Assim, não se trata apenas de uma área de suporte ao jurídico, mas de uma estrutura estratégica que deve ser pensada desde a criação do departamento, ou seja, uma área basilar, que é responsável por viabilizar o alcance de metas e objetivos institucionais, promovendo maior eficiência e alinhamento organizacional.

Em consonância com tais entendimentos, a CLOC, associação global anteriormente mencionada, com o objetivo de apresentar e estruturar o conceito de *Legal Operations* para os profissionais e para o mercado, elaborou um modelo de referência. Nesse contexto, Bruno Feigelson destaca que a área de Legal Operations deve atuar com base em 12 funções essenciais de excelência operacional, que orientam sua implementação e desenvolvimento nas organizações.

As 12 funções são *Business Intelligence*; Gestão financeira; Gestão de escritórios e fornecedores; Governança da informação; Gestão do conhecimento; Otimização e saúde da organização; Operações práticas; Gerenciamento de projeto/programa; Modelos de entrega de serviço; Planejamento estratégico; Tecnologia; Treinamento e desenvolvimento.

Figura 1: CLOC core 12



Fonte: CLOC Brasil.

Segundo a *Corporate Legal Operations Consortium* (CLOC, 2024), a

inteligência de negócios está relacionada à coleta, organização e análise de dados, com o objetivo de orientar a tomada de decisões baseada em evidências, e não em intuição, permitindo a identificação de tendências relevantes. Já a gestão financeira está voltada à maximização de recursos por meio de uma administração sólida e intencional, abrangendo a melhor utilização de pessoas, tempo, dinheiro e tecnologia (CLOC, 2024).

A primeira função relacionada à *Business Intelligence* é de expressiva relevância em diversos contextos jurídicos, incluindo os empresariais, haja vista, a possível ocorrência de substituição de colaboradores, e, consequente perda de histórico pessoal. Sendo possível a criação de uma base de dados e registros inerentes a pessoas. Além disso, no que tange a gestão financeira, faz-se necessária a maximização de recursos para garantir uma correta alocação de pessoal e investimento de acordo com necessidades reais elucidadas por dados.

A gestão de empresas e fornecedores, por sua vez, refere-se ao investimento estratégico em relacionamentos que gerem valor, a partir da seleção e do acompanhamento de parceiros adequados às necessidades da organização. Além disso, a governança da informação está ligada à implementação de diretrizes claras para organizar, proteger, armazenar e compartilhar dados, contribuindo para a mitigação de riscos legais. A gestão do conhecimento busca aproveitar o capital intelectual da organização, estruturando informações de modo a economizar tempo, melhorar resultados e facilitar o trabalho com base no conhecimento já existente.

No que diz respeito à otimização e saúde mental organizacional, destaca-se a importância de construir equipes eficazes, motivadas e equilibradas, alinhadas à cultura, aos valores e às competências da organização. Garantindo um alinhamento de pensamentos e posições de tomada de decisões de forma coesa.

Em relação às operações práticas, a CLOC propõe a liberação da equipe jurídica por meio de operações eficientes, permitindo que os advogados se concentrem nas atividades propriamente jurídicas, enquanto processos e ferramentas são utilizados de forma estratégica para ganho de produtividade. Tornando atividades manuais cada vez mais escaláveis e direcionando a energia para demandas complexas.

A gestão de projetos e programas envolve o planejamento, a coordenação e a liderança de iniciativas departamentais, com o objetivo de aproveitar práticas já estabelecidas, facilitando a inovação e a implementação de mudanças de forma estruturada.

Quanto aos modelos de prestação de serviços, destaca-se a necessidade de compreender o trabalho e os riscos envolvidos, de modo a alocar e distribuir adequadamente os recursos internos e externos, garantindo maior eficiência na entrega.

O planejamento estratégico é definido como a capacidade de estabelecer e implementar metas de curto e longo prazo que sejam relevantes para a organização, antecipando necessidades jurídicas e de negócio. Tornando-se cada vez mais estratégico.

No âmbito da tecnologia, a CLOC ressalta a importância da utilização de sistemas e ferramentas eficientes para aumentar a produtividade, por meio da automação de processos, digitalização de tarefas e implementação de soluções tecnológicas adequadas. Alinhando-se completamente a função de operações práticas, citada anteriormente, visto que, utilizando as ferramentas adequadas pode-se automatizar as tarefas operacionais, liberando os advogados.

Por fim, a área de treinamento e desenvolvimento tem como objetivo capacitar e aprimorar o capital humano, difundindo conhecimento, aprofundando competências e impulsionando os resultados do negócio. Tal conhecimento pode estar relacionado inclusive a práticas de *Legal Ops*, como gestão eficiente e rastreabilidade de demandas.

Guilherme Tocci (2023), ao avaliar tais competências, afirma que cada uma das 12 funções pode ser desenvolvida em três níveis de maturidade: emergente, em desenvolvimento e líder, a depender do grau de evolução funcional da organização. Tópico que será retomado oportunamente.

Destaca também que é natural que departamentos jurídicos ou escritórios não reúnam, necessariamente, todas as doze competências mencionadas. Isso porque a aplicação integral desse modelo, frequentemente representado como uma

mandala, depende diretamente do nível de maturidade da organização, bem como do porte e das necessidades específicas do departamento ou escritório.

Dessa forma, não é imprescindível a adoção de todas as competências para que uma área seja reconhecida como *Legal Operations*, sendo possível sua implementação de maneira gradual e adaptada à realidade de cada estrutura jurídica.

O autor reforça que existem diversos departamentos jurídicos e escritórios que não enfrentam, de forma significativa, desafios relacionados ao contencioso ou à condução de projetos complexos. Em muitos casos, a base de processos já se encontra controlada ou não representa a principal oportunidade de melhoria para o time, ou seja, há contexto que não se faz necessário o desenvolvimento de uma competência específica, visto que ela não é um gargalo.

Diante desse cenário, nem sempre há justificativa para investimentos mais robustos em *Legal Operations*, uma vez que o foco do departamento pode estar direcionado a outras prioridades, como demandas estratégicas específicas ou novos projetos. Por essa razão, nem todas as competências de *Legal Ops* estarão necessariamente presentes em todos os departamentos jurídicos, sendo sua adoção condicionada às reais necessidades e aos desafios enfrentados por cada organização, como falado anteriormente.

2.3 O desenvolvimento do *Legal Operations* no Brasil

No Brasil, Paulo Samico (2023) afirma que os debates sobre *Legal Operations* começaram a ganhar força a partir de 2019, com o surgimento dos primeiros cursos voltados à apresentação desse modelo para a advocacia. Paralelamente, passaram a emergir plataformas digitais, vídeos e *podcasts* dedicados ao tema, ampliando a disseminação do conceito no mercado jurídico brasileiro.

Segundo Paulo Samico (2023), um aspecto relevante a ser destacado é que, desde 2016, o mercado jurídico vem experimentando um crescimento significativo das chamadas *lawtechs* e *legaltechs*, empresas que integram soluções jurídicas e tecnológicas. Em sua maioria, essas empresas se relacionam

diretamente com as operações de departamentos jurídicos e escritórios de advocacia.

Diante desse cenário, Samico afirma que os profissionais que atuam na esfera operacional passam a demandar um nível cada vez maior de conhecimento tecnológico e capacidade de manejo dessas ferramentas. Nesse contexto, temas como gestão de portfólio de tecnologia, gestão de mudanças e gestão de projetos tornam-se cada vez mais recorrentes, impulsionando o amadurecimento e a intensificação dos debates sobre *Legal Operations* no país.

Nesse contexto, profissionais de departamentos jurídicos e de escritórios de advocacia passaram a reconhecer suas atividades cotidianas dentro das competências de *Legal Operations*, o que impulsionou a busca por conteúdos e materiais sobre o tema, que antes não se conhecia e ainda está sendo desenvolvido no Brasil.

Entretanto, é possível afirmar que as informações que retornavam de tais buscas refletiam predominantemente uma perspectiva norte-americana, não contemplando, de forma adequada, às especificidades do contexto brasileiro, conforme estudo de Paulo Samico. Assim, há uma lacuna no país quanto à produção de materiais de apoio e à definição de caminhos estruturados para a implementação do *Legal Ops* na realidade nacional, o que restringe o estudo em tela.

Diante desse cenário, em novembro de 2021, um grupo de profissionais de diferentes segmentos criou a Comunidade de *Legal Operations* do Brasil (CLOB ou CLOC Brasil), com o objetivo de fomentar o desenvolvimento da área no país, promover a troca de experiências e adaptar as práticas de *Legal Ops* à realidade brasileira. No livro “Legal Operations (sic), como começar”, de Paulo Samico e Guilherme Tocci (2023, p. XI), há os objetivos específicos da CLOC Brasil, que são:

- 1) Difundir conhecimento sobre a área de operações legais;
- 2) Conectar o mercado jurídico e profissionais de outros setores que se interessem pela área de operações legais;
- 3) Representar os interesses dos profissionais de operações legais; e
- 4) Capacitar e levar conhecimento sobre a atuação dos profissionais de operações legais a CLOB tem atuado fortemente no cumprimento de seus objetivos.

Atualmente, segundo dados da CLOC Brasil (2026) e de estudos da Fundação Getúlio Vargas (FGV), a comunidade conta com mais de 8.500 profissionais ligados à área de *Legal Operations*, além do envolvimento de mais de 700 empresas. A Fundação Getúlio Vargas (FGV) realizou um estudo com a amostra de 91 respondentes envolvendo um público diverso: 30 escritórios de advocacia, 44 departamentos jurídicos e 17 *lawtechs*, *legaltechs*, consultorias ou outros tipos de organizações. A grande maioria (75 respondentes) informou estar localizada na região Sudeste. O maior número de respostas se concentrou no estado de São Paulo (65 respondentes), com destaque para a cidade de São Paulo (53 respondentes), conforme a imagem abaixo.

Figura 2: Distribuição de amostra (FGV).



Fonte: Panorama do Legal Operations (FGV).

.Para Samico e Tocci (2023), outro importante aliado no desenvolvimento da carreira de profissionais e organizações jurídicas orientadas por *Legal Operations*

é a *Future Law*¹, uma *edtech* voltada à capacitação, atualização e conexão desses atores no mercado jurídico.

A *Future Law* atua no desenvolvimento de metodologias inovadoras e na produção de conteúdos especializados, como *podcasts*, periódicos, livros, cursos, minicursos e projetos voltados à transformação do setor jurídico. Em parceria com o selo SaraivaJur, essa instituição busca compreender, analisar e difundir os impactos das novas tecnologias no Direito, aproximando o universo jurídico das inovações tecnológicas.

Nesse sentido, temas como metaverso, inteligência artificial, *Legal Operations*, criptomoedas, justiça digital, *legal design*, metodologias ágeis, proteção de dados e *fintechs* são amplamente explorados em suas publicações e iniciativas. A *Future Law* contribui de forma relevante para a formação de profissionais mais preparados, estratégicos e alinhados às novas demandas do mercado jurídico brasileiro, promovendo a inovação e o desenvolvimento das organizações jurídicas.

Diante de todo esse cenário e da consolidação do *Legal Operations* no Brasil, cabe destacar que ainda não há legislação ou regulamentação específica voltada a essa área ou ao conjunto de funções que a compõem. O que se observa, na prática, é a existência de diversas resoluções do CNJ que, embora não tratem diretamente do *Legal Ops*, impulsionam intencionalmente a adoção de tecnologias e a modernização do Judiciário, impactando indiretamente a gestão jurídica.

Assim, não há, até o momento, uma normatização própria para o *Legal Operations*. Contudo, como já abordado anteriormente, sua aplicação tem influenciado de forma significativa a gestão de departamentos jurídicos, escritórios de advocacia e organizações em geral, promovendo maior eficiência, organização e alinhamento estratégico. Trata-se de um tema que será explorado de forma mais aprofundada no próximo capítulo.

¹ Mais informações acerca da *Future Law* estão disponíveis em <https://www.futurelaw.com.br/>

3 LEGAL OPERATIONS E A RECONFIGURAÇÃO DA GESTÃO JURÍDICA

Diante desse cenário e da incorporação de novas ferramentas voltadas à gestão jurídica, o papel estratégico dos departamentos jurídicos passou por significativa transformação, o que será analisado a seguir.

3.1 O papel estratégico dos departamentos jurídicos contemporâneos

Como demonstrado anteriormente, diversas profissões foram impactadas pelas transformações decorrentes da Quarta Revolução Industrial, conforme definida por Klaus Schwab (2016), bem como pelo intenso volume de dados por ela proporcionado. Não podendo ser diferente para o setor jurídico, que não permaneceu inerte a essas mudanças, precisando do estudo dedicado dos profissionais que desejam atuar de acordo com tais transformações.

Segundo o autor, uma das principais características dessa revolução é justamente a crescente disponibilidade de dados, havendo hoje mais informações sobre indivíduos e comunidades do que em qualquer outro momento histórico. Afinal, como se sabe, a internet trouxe a velocidade destas informações, sendo acessível por qualquer pessoa, em qualquer lugar, estreitando barreiras geográficas que antes eram impensáveis. Paralelamente, a capacidade de compreender, processar e gerenciar esses dados vem se aprimorando de forma contínua, assim como o uso de *big datas*, ou seja, tecnologias voltadas ao grande volume de dados. Nesse contexto, Schwab (2016, p.133), afirma:

Existem mais dados sobre as comunidades do que nunca. A capacidade de compreender e gerenciar esses dados está melhorando a cada minuto. Os governos podem começar a achar que as maneiras utilizadas para a coleta de dados não são mais necessárias e voltarem-se às tecnologias de grandes volumes de dados (*big data*) para automatizar seus programas em curso e encontrar novas formas inovadoras para servir a cidadãos e clientes.

Sendo assim, é possível deduzir que o aproveitamento e a utilização do *big data* possibilita a tomada de decisões mais rápidas e assertivas, especialmente diante do crescente volume de dados disponíveis em organizações e indústrias. A ampla aplicação dessas informações permite não apenas maior eficiência operacional, mas também o desenvolvimento de estratégias mais bem

fundamentadas, orientadas por evidências concretas e não apenas por intuição. O que diz Klaus (2016, p.133):

A tomada de decisão automatizada pode reduzir as complexidades para os cidadãos e permitir que empresas e governos prestem serviços em tempo real e ofereçam suporte para tudo, desde interações com o cliente até o preenchimento de documentos tributários e o pagamento de impostos.

Diante da ampla disponibilidade de dados no contexto contemporâneo, outro conceito relevante que emerge em meio às transformações digitais, inovações e novas formas de governança é o de “Judiciário 5.0”. Tal conceito, apresentado por Paulo César Neves Júnior (2020), decorre de uma noção mais ampla desenvolvida pelo autor, denominada “Sociedade 5.0”. Para ele, essa nova configuração social, marcada pelo uso intensivo de tecnologias, tem possibilitado o alcance de objetivos mais eficientes e produtivos, sobretudo na forma como instituições e em ganhos sociais, inclusive o Poder Judiciário, se organizam e atuam. Em sua obra “Judiciário 5.0”, ele define o foco da sociedade, (2020, p. 100):

Portanto, o foco da Sociedade 5.0 não é apenas o aprimoramento tecnológico com ganhos produtivos, mas principalmente com ganhos sociais, devendo existir a convergência de todas as novas tecnologias para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, para a redução das desigualdades sociais e para o equilíbrio ecológico do planeta. Parte-se da ideia de que tudo e todos estaremos de alguma forma conectados com o uso das novas tecnologias e, para isso, devemos nos adaptar, mas sempre com os objetivos vistos supra. Essa nova sociedade propõe enfrentar seus diversos desafios sociais, tais como o de garantir as liberdades públicas, a igualdade, a justiça e o bem de todos, independentemente de origem, raça, sexo, cor, idade ou qualquer outra forma de discriminação, incorporando as inovações da Quarta Revolução Industrial na vida das pessoas a fim de melhorá-la.

Para Paulo César (2020), o surgimento de novas questões jurídicas decorrentes do uso intensivo de tecnologias no contexto da Sociedade 5.0 impõe ao Poder Judiciário a necessidade de adaptação a esse novo cenário, conforme enunciado pelo próprio autor (2020, p. 103).

O surgimento de novas questões jurídicas decorrentes do uso das novas tecnologias, como reconhecimento facial, Big Data e proteção de dados e da privacidade, impõe o conhecimento cada vez maior destas, mesmo porque há exigência de sua utilização na gestão judiciária para se alcançar uma maior eficiência da prestação jurisdicional e uma melhor experiência do usuário. Para isso, o uso do processo eletrônico, a realização de audiências e o recebimento de advogados por aplicativos de videoconferência, o atendimento do usuário por robôs e as intimações eletrônicas por WhatsApp são exemplos relevantes.

Em consonância com essa ideia e buscando inserir, de forma cada vez mais efetiva, o mundo jurídico no contexto orientado por dados, destaca-se também o conceito de “jurimetria”. A jurimetria se estrutura a partir de três pilares fundamentais. O primeiro, de natureza operacional, refere-se a sua aplicação no contexto jurídico para a compreensão das diversas normas incidentes sobre um caso concreto. O segundo pilar, de caráter estatístico, está voltado à busca por maior previsibilidade das decisões judiciais, a partir da análise do comportamento de órgãos julgadores em casos semelhantes, por meio de dados. Por fim, o pilar computacional diz respeito à coleta, organização e mineração de dados, permitindo extrair padrões e gerar insights estratégicos (Nunes, 2019). Nesse sentido, Coelho (2019, p. 193) define:

A jurimetria é a aproximação de dois conhecimentos, o jurídico e o estatístico. Pode-se defini-la como o conhecimento sobre a mensuração de fatos jurídicos, entendidos estes como decisões judiciais e administrativas, celebração de contratos, realização de operações societárias, decretação de falências, impetração de recuperações de empresa, crescimento do número de processos em andamento, relação entre a quantidade de juízes e a população etc.

A jurimetria distingue-se da dogmática jurídica tradicional ao ultrapassar os limites da norma e da lei posta, buscando compreender também o comportamento humano que permeia o fenômeno jurídico. Seu método não se restringe ao ordenamento jurídico, mas incorpora dados externos ao Direito, especialmente aqueles provenientes do contexto da Quarta Revolução Industrial, ou seja, dados. A partir disso, procura traçar perfis de partes, procuradores e julgadores, analisando informações que possam influenciar a tomada de decisão e contribuir para maior previsibilidade e eficiência no âmbito jurídico (Nunes, 2019).

Sendo assim, a jurimetria pode, por exemplo, realizar o mapeamento de decisões de determinado magistrado, com a finalidade de subsidiar o planejamento estratégico e orientar a tomada de decisões em empresas e escritórios de advocacia. Além disso, possibilita a análise do perfil de julgadores, permitindo identificar padrões decisórios, preferências e aspectos de sua atuação profissional, o que contribui para a definição de estratégias com maior probabilidade de êxito para aqueles que utilizam essa ferramenta. Nesse sentido, Fábio Ulhoa Coelho (2019, p. 199) descreve como a jurimetria pode ser empregada de maneira mais eficiente.

Se o advogado de uma das partes, baseado em apurada pesquisa jurimétrica, articular argumento quantitativo, demonstrando que 100% das decisões dos juízes sobre causas semelhantes, prestigiou a interpretação pela qual se empenha, ao outro advogado sempre estará aberta a alternativa de questionar a relevância disto. Afinal, é da essência do Direito evoluir também graças a interpretações inovadoras aceitas pelo Judiciário. Claro, este último advogado terá a tarefa de argumentar convincentemente para que o juiz se convença que todos os seus colegas magistrados, até aquele momento, estavam equivocados. A tarefa será dificultada pela necessidade de se contrapor ao argumento quantitativo, mas não estará, de nenhuma maneira, impossibilitada.

Para Neves Júnior (2020), a análise de grandes volumes de dados (*big data*), bem como o cruzamento dessas informações, revela-se útil também para a gestão do Poder Judiciário, ao permitir maior conhecimento acerca da tramitação dos processos e a identificação de eventuais gargalos. Nesse contexto, a jurimetria impacta diretamente a prestação dos serviços judiciais, contribuindo para a aceleração das respostas e para a identificação de soluções diversas de resolução de conflitos. Neves Júnior (2020, p. 281), em sua obra “Judiciário 5.0”, descreve que:

A jurimetria, ou seja, a estatística aplicada ao Direito, utilizando também essas novas ferramentas tecnológicas, aliada à automação de serviços jurídicos, como para a elaboração de documentos, têm impactado os serviços judiciários, uma vez que aceleram respostas e avaliam chances de acolhimento ou rejeição de pedidos, permitindo, inclusive, a identificação de soluções alternativas para os conflitos.

Dessa forma, ao incorporar técnicas de gestão e planejamento estratégico orientadas por dados, em substituição a decisões baseadas exclusivamente na intuição, o Poder Judiciário passa por uma relevante transformação em seu papel estratégico. De um modelo predominantemente reativo, marcado por elevado volume de demandas, sobrecarga de prazos e atuação muitas vezes voltada apenas à resposta imediata, evolui para uma atuação mais analítica, estruturada e orientada à tomada de decisão fundamentada em informações qualificadas (Coelho, 2019).

Nesse novo cenário, o Judiciário passa a pensar e organizar suas ações de maneira mais estratégica, utilizando dados para compreender padrões, identificar gargalos e definir prioridades. Além disso, torna-se capaz de antecipar cenários e agir de forma mais proativa diante de demandas judiciais que possam impactar o sistema no futuro, promovendo maior eficiência, previsibilidade e qualidade na prestação jurisdicional (Coelho, 2019). Em sua obra, “Tecnologia e design na justiça brasileira”, Alexandre Zavaglia Coelho (2019, p.218) estressa:

E assim temos visto muitas iniciativas no setor privado, nos escritórios de advocacia e nos departamentos jurídicos das empresas, pelo uso de ferramentas de gestão, de automação de documentos, de plataformas de acordo, de *analytics* (análise e cruzamento de dados), na criação de políticas de acordo e de provisão bastante individualizadas para ampliar a base de resolução de conflitos por meios alternativos, assim como para melhorar a definição sobre qual a melhor tese ou o entendimento da jurisprudência sobre cada tema. Ou seja, iniciativas que buscam transformar o jurídico de custos e problemas, em um ambiente de ativos estratégicos para a gestão, para sair de um modelo reativo, que espera as demandas judiciais para então buscar a solução, para um cenário proativo, que antecipa os caminhos (a partir do entendimento dos problemas pelos dados – *analytics*) e amplia as atividades de melhoria de procedimentos internos para evitar processos por motivos recorrentes, de mediação, negociação e o aprimoramento de políticas de acordo e uso de plataformas digitais para essa finalidade. Também para dar subsídios às atividades relacionadas aos processos judiciais, não como um fim, mas como um meio para orientar as estratégias jurídicas.

Guilherme Tocci (2023) afirma que não apenas o Direito tradicional ou o sistema judiciário são impactados pelas intensas transformações decorrentes do avanço dos dados. Para o autor, os escritórios de advocacia também se destacam como importantes atores dentro do ecossistema jurídico, sendo diretamente influenciados por esse novo contexto informacional. Diante disso, tais organizações têm buscado se adaptar de forma ágil e inovadora a essa realidade, promovendo mudanças tanto em sua estrutura interna quanto na forma de se relacionar com seus clientes, com o objetivo de aumentar a eficiência, a competitividade e a entrega de valor.

Nesse sentido, observa-se que o mundo jurídico (Poder Judiciário, escritórios e jurídicos internos) vem passando por uma significativa transição em seu papel institucional, deixando de atuar de forma predominantemente reativa, marcada pelo alto volume de demandas e pela atuação voltada à resposta imediata, para assumir uma postura mais estratégica, analítica e orientada por dados. A incorporação de ferramentas tecnológicas e o uso intensivo de informações transformam o Judiciário em um ambiente de ativos estratégicos para a gestão, permitindo maior eficiência, previsibilidade e capacidade de antecipação de cenários, o que impacta diretamente a qualidade da prestação jurisdicional (Coelho, 2019). Percebe-se uma migração da postura judicial de um polo reativo para um polo proativo, antecipando e solucionando problemas de forma eficiente.

Assim, faz-se necessário compreender o que é um dado e de que forma ele pode influenciar e orientar a tomada de decisões estratégicas, tema que será abordado no próximo tópico.

3.2 Dados, informação e conhecimento na atividade jurídica

Iniciando a presente conceituação sob uma perspectiva estritamente epistemológica, o Dicionário Português-Latino (Torrinha, s.d., p. 349) define o verbete “dado” como:

Dado: part. e adj. 1. De que se fez presente: *datum*, cic.; *donatus*, caes. *Condonatus*, cic. 2. Fornecido, oferecido: *datum*, cic.; *oblatus*, verg.; *praetibus*, sall. // Numa linha dada. (t. de geom.): *in data linea*, quint. 3. Entregue: *datum*, *traditus*, cic. 4. Concedido, permitido, hor.: “Porque não lhes é dado ser livres?”: *Cur his esse liberis no licet?* Cic. 5. Atribuído, consagrado: *datum*, verg. // Nome dado: nomen impositum, lucr. // Tempo dado.: *absumtum tempus in re*. 6. Inclinado, propenso: *detibus*, cic. *Devotus*, phaed. 7. V. gratuito, afável. 8. Dado que, conj.: *quamvis*, *etsi*, *tametsi*, cic.

Para Torrinha, o verbete remete à ideia de algo que já ocorreu, isto é, algo que foi concedido, permitido ou atribuído, configurando-se como um fato consumado. Trata-se, portanto, de um evento que não pode ser desfeito, assumindo caráter de irrevogabilidade ou necessidade, conforme a expressão latina de *nec cedere*, que indica aquilo que não cede, não se desfaz ou não retorna ao nada. Nesse sentido, o autor exemplifica com expressões como “o que se fez presente” (Torrinha, s.d., p. 349).

Já o dicionário Cambridge *on line* de inglês (2026, tradução nossa) registra as seguintes definições e origem do termo plural dados (data):

Substantivo (usado como singular ou plural):
informações, especialmente fatos ou números, coletadas para serem examinadas, consideradas e utilizadas para auxiliar na tomada de decisões, ou informações em formato eletrônico que podem ser armazenadas e utilizadas por um computador:

Informações coletadas para uso: Eles tinham dados sobre saúde, educação e desenvolvimento econômico.

Informações, especialmente fatos ou números, coletadas para serem examinadas, consideradas e utilizadas para auxiliar na tomada de decisões: Os dados mostram que mais de 80% da força de trabalho agrícola é de origem hispânica.

dados financeiros/pessoais/de vendas O banco de dados de cada autoridade de saúde deve ser capaz de fornecer dados sobre o número de funcionários residentes em cada localidade.

TI: Informações em formato eletrônico que podem ser armazenadas e processadas por um computador:

O verbete do Dicionário de Cambridge (2026) está em consonância a concepção apresentada por Torrinha (s.d.), na medida em que ambos convergem para a ideia de que o dado corresponde a algo já ocorrido, dotado de certa estabilidade e que serve como base para o raciocínio. Sob uma perspectiva filosófica, o conceito apresentado por Cambridge (2026) reforça a noção de dado como elemento fundamental para a construção do conhecimento, e, consequente tomada de decisões.

Os dados representam elementos brutos, ainda desprovidos de significado e não necessariamente vinculados a um contexto específico da realidade. São, segundo Davenport (1998, p. 19), "observações sobre o estado do mundo". Tratam-se de registros isolados, que por si só não oferecem compreensão aprofundada.

Por exemplo, ao mencionar a existência de 159 processos, temos apenas um dado numérico. Da mesma forma, saber que há processos distribuídos em determinada comarca ou que houve um aumento de novas ações em um mês específico também constitui apenas dados isolados. Contudo, sem informações adicionais, como a natureza desses processos, seus valores envolvidos ou sua relevância dentro de um universo amostral, não é possível extrair conclusões significativas. Dessa forma, os dados podem ser compreendidos como matéria-prima, que necessita de tratamento, organização e análise para que possam gerar valor efetivo (Davenport, 1998).

Dando continuidade ao presente raciocínio, faz-se necessário conceituar "informação". O dicionário Português - Latino (Torrinha, S.d., p.669) apresenta o seguinte quadro de definições:

Informação: f. Indagação sobre alguém ou alguma coisa comunicação: indagativo, f. investigatio, f. disquisitio, f. percontatio, 1 cic. 1. Ir tirar informações: inquisitum ira, cie. // Tirar informações a alguém: exquirere ou percontari ab aliquo, cic. // Tirar informações exatas: diligentius cuncta cognoscere, curt., // Dar ou transmitir informações a alguém: certiorum facere aliquem (de re aliqua), lv., docere aliquem ali quid, cic. // Receber informações: cognoscere ou audire aliquid (de aliqua re).

Dentre as definições do termo “informação”, nota-se que algumas se relacionam a uma noção de investigação, como nas expressões “tirar informações de alguém” e “tirar informações exatas” (Torrinha, s.d., p. 669). Nesses casos, a informação aparece vinculada a um esforço ativo de obtenção, isto é, a uma busca intencional por elementos desconhecidos ou incertos.

Por outro lado, há concepções que se vinculam ao processo de compreensão por meio da comunicação, como “dar ou transmitir informações a alguém” e “receber informações” (Torrinha, s.d., p. 669). Aqui, a informação assume um papel mais relacional, inserindo-se em um fluxo comunicativo entre sujeitos.

No contexto da análise do processo de conhecimento, observa-se maior aproximação com esses últimos significados, especialmente no que se refere ao ato de receber a informação, momento em que ela é assimilada e interpretada pelo sujeito. Tal perspectiva é reforçada pelo verbete latino *cognoscere*, que remete, em sentido literal, ao ato de conhecer (Torrinha, s.d., p. 669).

Já o dicionário Cambridge on line (2026, tradução nossa) registra as seguintes definições e origem do termo informação (*information*):

Substantivo:

fatos sobre uma situação, pessoa, evento, etc.

Informações sobre: Você tem alguma informação sobre os horários dos trens?

Informações sobre: Para mais informações sobre nossos cursos, visite nosso site.

Notícias, fatos ou conhecimento: Uma informação importante

Fatos ou detalhes sobre uma pessoa, empresa, produto, etc.: Coletar/obter informações Você pode me dizer onde posso obter mais informações?

Da reunião dessas acepções, é importante notar, primeiramente, o paralelo da primeira acepção (“Notícias, fatos ou conhecimento: Uma informação importante” (Cambridge, 2026, tradução nossa)) com a noção de dados conforme visto no verbete anterior, ou seja, um ponto de partida real para um subsequente processo de significação e um “pedaço de informação” (Cambridge, 2026, tradução nossa).

As informações surgem a partir da atribuição de significado aos dados. Ou seja, são dados contextualizados, organizados e interpretados de modo a atender a uma finalidade específica. "São dados dotados de relevância e propósito" (Davenport, 1998, p.18). As informações resultam, portanto, da interação entre uma situação que demanda decisão e um conjunto de dados disponíveis, sendo estruturadas de maneira a contribuir para a compreensão analítica de determinado problema. As informações podem ser entendidas como dados trabalhados com o objetivo de fornecer subsídios para a tomada de decisão (MacDonoug, Lussato, 1991).

Como último passo da análise, passa-se a abordar o conhecimento como terceiro termo da tríade. Assim como no caso dos termos "dados" e "informação", se partirá da apresentação integral (sem selecionar ou recortar acepções) do verbete do Dicionário Português-Latino (Torrinha, S.d., p. 298) sobre o termo "conhecimento":

Conhecimento: m. 1. Acção de conhecer, noção, ideia: *cognitio*, f., *notitia*, f., *notio*, f., *agnitio*, f., *scientia*, f., *proidentia*, f., *intelligentia*, f. cic., *intellectus*, m. tac. // O conhecimento das coisas: *causarum cognitio*, cic. // O conhecimento da verdade: *veri notio*, cic. // Perfeito conhecimento da verdade: *veri perspicientia*, cic. // O conhecimento da alma: *agnitio animi*, cic. // Conhecimento duma língua: *linguae scientia*, cic. // Conhecimento da literatura: *litterarum scientia*, cic. // Conhecimento dos lugares: *locorum notitia*, caes. // Conhecimento das suas culpas: *conscientia peccatorum suorum*, cic. // Nenhum conhecimento de si mesmo: *sui ignoratio*, cic. // Conhecimento do futuro: *futurarum rerum scientia* ou *noscere* ou *cognoscere* (*aliquad*), cic. // Isto é do conhecimento de todos: *haec patente et nota sunt omnibus* cic. // De tudo isto tendes um conhecimento mais perfeito do que nós: *ea multo quam nos habes notiora*, cic. // Os que não têm conhecimento da lei: *imprudens legis*, cic. // com conhecimento de causa: *explorate* adv. cic.; *re perspecta et cognitio*, cic.; *scientes*, adv. plin. // Que procede com conhecimento de causa: *sciens prudensque*, *prudens ac sciens*, adj. cic. // Procedem com inteiro conhecimento de causa: *volantes sciente que faciunte*, sem. 2. Efeito de conhecer, o que se sabe de alguém: *cognitio*, f. ter., *notitia*, f. plin. // Tenho conhecimento de: *cognovi*, sall.; *audivi*, *inaudivi*, *comperi*, *notum habeo*, cic. // Logo que teve conhecimento destes preparativos: *ubi ea parari cognovit*, liv. // Os atenienses rejeitaram este plano, sem dele terem tomado conhecimento: *athenienses totam eam reum, quam ne audierant quiden repudioverunt*, cic. // Sem eu ter conhecimento: *insciente me*, ou *me ignaro*, cic. 3. Pl. Saber, instrução: *scientia*, f., *humanitas*, f., *artes*, ium, f. pl., *disciplinae*, f. pl., *litterae*, f. pl., *studia*, n. pl. cic. // Conhecimentos adquiridos: *scientia*, col. // Outros conhecimentos: *aterarum artium scientia*, cic. // Os mais variados conhecimentos: *omne genus humanitatis*, cic. // Distinguiu-se pelos mais variados conhecimentos: *omne genere prudentiae praestitit*, cic. // Abranger todos os conhecimentos: *rerum scientiam complecti*, cic. // Possuía os mais vastos conhecimentos: *erat perfect planeque institutos*, cic. // Que possui conhecimentos literários: *litteris tinctus*, cic. 4. Direito de justificar certos assuntos: *notio*, f. cic.; *cognitio*, f. quint. // (As causas) cujo conhecimento pertencia aos pretores: *quae a*

praetoribus noscebantur, tac. 5. Relações (sociais); amizade: *notitia*, f., *consuetudo inis*, f., *usus*, us, m. cic., *familiaretas*, f. ter. // Conhecimento mais íntimo: *interios societas*, cic. // Tomar conhecimento com alguém: *consuetudinem cum aliquo iungere ou facere*, cic. // Chamar aqueles que são do meu conhecimento: *quem quisque notum habet, evocat*, caes. 6. T. com. Documento que se passa ou dá: *syngraphus*, m. pl. *syngrapha*, f. cic. 7. V. Noção, razão // perder o conhecimento de tudo: *mentes compoten no esse*, cic.

Diante da multiplicidade de acepções, torna-se desafiador sintetizar uma noção única de conhecimento. Ainda assim, observa-se que a ideia que prevalece é a de apreensão, pela mente, de elementos que lhe são exteriores, de modo a assimilar e compreender a realidade. Essa compreensão pode ser extraída de expressões como “conhecimento da verdade”, “conhecimento das coisas” e “perfeito conhecimento na verdade” (Torrinha, s.d., p. 298), as quais indicam que o conhecimento está diretamente relacionado à capacidade de captar, organizar e interpretar o mundo externo, atribuindo-lhe sentido.

Estendendo a análise do termo para o idioma inglês, recorre-se novamente ao dicionário Cambridge on line (2026, tradução nossa), o qual registra as seguintes definições e origem do termo conhecimento (*knowledge*):

Substantivo:

compreensão ou informações sobre um assunto obtidas por meio de experiência ou estudo, seja por uma pessoa ou pelas pessoas em geral: conhecimento; o conhecimento dela sobre gramática inglesa é muito vasto.

o estado de saber algo ou estar familiarizado com algo: negar qualquer conhecimento sobre; ao ser questionado, ele negou qualquer conhecimento sobre o incidente.

consciência, compreensão ou informações obtidas por meio de experiência ou estudo, que estão na mente de uma pessoa ou são compartilhadas pelas pessoas em geral: Como usaremos nosso crescente conhecimento científico?

habilidade, compreensão ou informações sobre algo, obtidas por uma pessoa por meio de experiência ou estudo: adquirir/obter/ter conhecimento.

Diante dessas definições, uma das coisas que nota-se é, primeiro, o nexos indireto com a acepção de “dado” através da noção de conhecimento como “experiência” (Cambridge, 2026, tradução nossa) ; e, segundo, a ligação explícita com a acepção do termo “informação”, por meio da noção de conhecimento enquanto “informação sobre um assunto” (Cambridge, 2026, tradução nossa).

Para Davenport (1998, p. 19), o "conhecimento é a informação mais valiosa (...) é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação (...)". O conhecimento, portanto, ultrapassa a simples organização dos dados, pois envolve a assimilação e interpretação dessas informações por um indivíduo. Trata-se de um processo subjetivo, no qual a informação é internalizada, analisada e aplicada conforme a experiência, o repertório e o contexto de quem a utiliza.

Desse modo, pode-se afirmar que o conhecimento é construído a partir da transformação de dados em informações, que, ao serem processadas cognitivamente, tornam-se base para a ação. Esse processo não ocorre de maneira automática, mas exige reflexão, análise crítica e capacidade interpretativa, sendo influenciado por fatores como experiência prévia, contexto organizacional e objetivos pretendidos. Dessa forma, o conhecimento se apresenta como o elemento mais sofisticado dessa cadeia, sendo essencial para a tomada de decisões mais conscientes e fundamentadas (Davenport, 1998).

Aplicando essa lógica ao contexto jurídico, é possível ilustrar a distinção entre dado, informação e conhecimento. O número "159 processos", por si só, configura um dado, isto é, um fato isolado, desprovido de contexto. A partir do momento em que esse dado é contextualizado, por exemplo, ao se afirmar que se tratam de 159 processos de matéria trabalhista relacionados a horas extras no ano de 2025, passa-se ao nível da informação, pois há organização e atribuição de significado ao dado.

Por fim, quando essa informação é assimilada por um indivíduo, analisada criticamente e inserida em um contexto mais amplo de interpretação, alcança-se o conhecimento, que representa um estágio mais elaborado, capaz de orientar decisões e estratégias. Dessa forma, o jurídico orientado pelas práticas de *Legal Operations* pode fornecer dados relevantes para a tomada de decisão, de modo que o conhecimento produzido a partir dessas informações oriente as escolhas de maneira mais assertiva, estratégica e fundamentada.

3.3 Potencialidades e desafios do *Legal/Ops* para a gestão jurídica

Orientados pela ideia apresentada no tópico anterior, no sentido de que o *Legal Operations* pode fornecer dados relevantes para a tomada de decisões e percorrer todo o processo de transformação entre dados, informação e conhecimento, serão exploradas a seguir as potencialidades e os desafios do uso de *Legal Ops* na gestão jurídica.

2.3.1 Potencialidades de LegalOps

Para dar início à análise das potencialidades, destaca-se como aspecto central a transformação do jurídico, que passa a atuar não apenas como usuário, mas também como fornecedor e produtor de dados e de análises estruturadas. Nesse contexto, a área de *Legal Operations* ganha especial relevância, sobretudo no que se refere às competências de análise de dados e de inteligência de negócios, aplicáveis tanto a escritórios de advocacia quanto a departamentos jurídicos internos e ao próprio Poder Judiciário (Tocci, 2023).

A partir da aplicação de técnicas estatísticas no Direito, como na jurimetria, apresentada anteriormente, o processo analítico torna-se uma ferramenta altamente eficaz para a geração de ideias e para a construção de subsídios que embasam decisões operacionais e estratégicas. Dessa forma, o uso estruturado de dados contribui diretamente para a qualificação da tomada de decisão e para o aprimoramento da gestão jurídica (Tocci, 2023).

Outra prática relevante nesse contexto é o ganho de eficiência operacional decorrente da automatização de processos, o que contribui diretamente para a ampliação do potencial de atuação do profissional jurídico. Com o aumento do volume de atividades e o avanço da expansão tecnológica, passou-se a buscar a automação de tarefas repetitivas e burocráticas do cotidiano jurídico, permitindo maior foco em atividades estratégicas e de maior complexidade. Como descrito por Guilherme Tocci (2023, p. 143):

Por sua vez, a robotização e a automação de processos são temas que têm ganhado cada vez mais espaço no universo empresarial, incluindo o setor jurídico. Com o aumento do volume de processos e a necessidade de aumento da produtividade, muitas empresas e escritórios de advocacia recorrem à tecnologia para automatizar tarefas rotineiras e repetitivas, em um processo que tem se tornado cada vez mais comum pelo avanço da tecnologia.

Além disso, o *Legal Operations* também pode proporcionar uma governança mais estruturada, com a padronização de processos de forma mais precisa e orientada por dados. Nesse contexto, são incorporados instrumentos de gestão como os indicadores de desempenho (*KPIs — Key Performance Indicators*) e os objetivos e resultados-chave (*OKRs — Objectives and Key Results*), fundamentais para mensurar o desempenho organizacional em diferentes áreas e níveis de detalhamento. Essas ferramentas contribuem para assegurar maior alinhamento estratégico e uma gestão integrada do negócio jurídico, promovendo coerência entre metas, resultados e execução operacional do jurídico e da empresa com um todo. Nesse sentido, Tocci (2023, p. 174) define:

KPI (Key Performance Indicator) – Indicador-chave de desempenho

KPIs são um tipo específico de indicadores, escolhidos com base em metas estratégicas e usados para avaliar o desempenho em áreas críticas para o sucesso da empresa. Eles são escolhidos porque com base na sua importância para atingir os objetivos da organização e são usados para monitorar o progresso em relação a objetivos específicos.

OKR (Objective and Key Result) – Objetivos e resultados-chave

É um sistema de gestão de desempenho que visa estabelecer objetivos e medir o progresso em relação a esses objetivos. Os OKRs são usados para definir metas e acompanhar o desempenho em relação a essas metas, em todos os níveis da organização. Eles ajudam a alinhar as atividades diárias da empresa com as metas de longo prazo e a monitorar o progresso em relação a essas metas.

No universo jurídico, estes conceitos podem ser aplicados ao gerenciamento de escritórios de advocacia, departamentos jurídicos de empresas, entre outros. Por exemplo, um escritório de advocacia pode usar indicadores para acompanhar a efetividade de suas ações judiciais, enquanto um departamento jurídico de uma empresa pode usar KPIs para avaliar o tempo médio para resolver questões legais.

Dessa forma, a criação e a organização desses indicadores e metas fundamentais, realizadas por *Legal Ops*, contribuem significativamente para o gerenciamento e a definição da capacidade do time. Além disso, permitem o alinhamento entre indicadores de curto e longo prazo, favorecendo uma visão mais integrada da performance organizacional (Tocci, 2023). Por meio dessa estrutura, torna-se possível identificar problemas, tendências e anomalias de forma mais precisa, o que fortalece a tomada de decisão e assegura uma governança mais eficiente, estruturada e orientada por dados.

2.3.1 Desafios de LegalOps

No entanto, para a implementação dessas metodologias, ainda existem desafios relevantes. O primeiro deles, diretamente relacionado ao último ponto de potencialidade abordado, refere-se à baixa qualidade dos dados. Trata-se de um aspecto crucial para qualquer organização que busque tomar decisões baseadas em informações precisas e confiáveis (Tocci, 2023).

Nesse contexto, utiliza-se o conceito de *data quality*, que diz respeito à qualidade dos dados coletados, processados e armazenados por uma empresa ou instituição. Quando essa qualidade é baixa, as decisões tomadas com base nessas informações tendem a ser imprecisas e, em alguns casos, até prejudiciais à organização (Tocci, 2023).

Além disso, dados inconsistentes podem comprometer a própria construção de indicadores como *KPIs* e *OKRs*, fazendo com que não reflitam a realidade da empresa ou do escritório (Tocci, 2023). Nesse cenário, dados incorretos geram informações distorcidas e, conseqüentemente, um conhecimento desalinhado com a realidade organizacional, como Rocha (2023, p.10), afirma:

Desta feita, a utilização de dados de baixa qualidade e que não refletem a realidade do objeto que busca analisar, necessariamente, levará o referido operador do direito a conclusões equivocadas que poderão ter conseqüências gravíssimas ante a natureza do objeto analisado.

Por essa razão, a adoção de tecnologias e processos voltados à governança e à melhoria da qualidade dos dados torna-se essencial, garantindo a construção de metas mais adequadas, verossímeis e contribuindo diretamente para o sucesso da organização ou escritório jurídico (Tocci, 2023).

Outro desafio relevante na área diz respeito à qualificação dos profissionais com capacidade para atuar em *Legal Operations*. Quando se trata do comportamento e das competências exigidas nesse contexto, volta-se diretamente às doze competências estabelecidas pela CLOC (2024), já apresentadas em capítulo anterior. Nesse sentido, Samico (2023, p. 45) afirma:

Vale destacar também que o conhecimento puramente jurídico para Legal Ops já se mostrou insuficiente. A multidisciplinariedade, conquistada com a valiosa contribuição de profissionais de outras formações, será indispensável para a diversidade de perspectivas e de ideias. Somente assim a área poderá operar na sua máxima potência e apresentar os melhores resultados.

A criatividade, a inovação, o uso da tecnologia e o senso crítico constituem habilidades essenciais ao profissional de *Legal Operations*. Isso porque se trata de uma atuação que exige constante integração entre capacidades humanas e ferramentas tecnológicas, de modo a garantir uma gestão mais eficiente e orientada por dados (Samico, 2023).

Nesse sentido, o profissional de *Legal Ops* deve ser capaz de utilizar a tecnologia de forma inteligente, aplicando-a aos processos e aos negócios jurídicos, além de identificar oportunidades de melhoria contínua. A criatividade, por sua vez, permite a construção de soluções inovadoras para desafios operacionais e estruturais (Samico, 2023).

No que se refere ao senso crítico, espera-se que o profissional questione práticas estabelecidas, avaliando se determinado caminho é, de fato, o mais adequado, superando a lógica do “sempre foi feito assim” e evitando a execução em modo automático. Trata-se, portanto, de uma postura crítica, voltada à formulação das perguntas corretas e à análise aprofundada dos problemas (Samico, 2023).

Destaca-se também a importância da comunicação, fundamental para o estabelecimento de relações eficazes com outras áreas, pessoas e organizações, permitindo maior alinhamento, colaboração e capacidade de influência dentro do ecossistema jurídico (Samico, 2023).

Diante do exposto, observa-se que a implementação do *Legal Operations*, embora impulsionada por um cenário de intensa transformação digital e pelo uso crescente de dados na gestão jurídica, ainda enfrenta desafios relevantes para sua consolidação. De um lado, nota-se a necessidade de aprimoramento da qualidade dos dados, condição indispensável para a construção de informações confiáveis, indicadores consistentes e decisões estratégicas mais assertivas. De outro, evidencia-se a importância da qualificação dos profissionais que atuam na área, cuja atuação demanda competências multidisciplinares, pensamento crítico, capacidade analítica e domínio de ferramentas tecnológicas (Samico, 2023).

Assim, percebe-se que a consolidação do *Legal Ops* não depende apenas da adoção de ferramentas ou metodologias, mas também de uma mudança estrutural na forma de pensar e gerir o jurídico, baseada em dados, colaboração e

inovação. Superados ou mitigados esses desafios, torna-se possível potencializar os resultados da área e fortalecer sua atuação estratégica dentro do ecossistema jurídico.

Nesse contexto, o próximo capítulo abordará de forma mais aprofundada a aplicação prática dessas transformações e o impacto direto do *Legal Operations* na gestão jurídica contemporânea.

4 ANÁLISE DOS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE *LEGALOPS* EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE NO BRASIL

Como explicitado anteriormente, a presente pesquisa adota uma abordagem qualitativo-quantitativa, de natureza aplicada e caráter descritivo, estruturada por meio do método de estudo de caso único com viés multidisciplinar, conectando a ciência de dados e a gestão operacional à sua aplicabilidade prática no âmbito jurídico.

A organização selecionada para o estudo é uma empresa brasileira de grande porte do ramo editorial, escolhida estrategicamente por representar um cenário real de transição de um modelo jurídico tradicional para uma estrutura orientada a dados. Embora a autora integre a corporação desde 2022 atuando no desenho de processos, a área formal de *Legal Operations* foi oficialmente instituída no início de 2025. Desse modo, o corte temporal delimitado compreende o período entre janeiro de 2025 e abril de 2026, uma janela oportuna para avaliar de forma fidedigna o primeiro ano completo de operação do setor e o primeiro quadrimestre do ano subsequente.

Os dados analisados são de natureza empírica e interna, extraídos diretamente dos painéis analíticos (*dashboards*) de inteligência de negócios da própria área jurídica. Referidos painéis foram idealizados, modelados e implementados pela autora deste trabalho na condição de integrante do setor, o que confere propriedade técnica sobre as regras de negócio e a extração das informações. Para mensurar os reflexos concretos dessa implementação nas decisões estratégicas, foram monitorados indicadores-chave de desempenho (KPIs) voltados à volumetria de demandas, eficiência de prazos (SLA) e impactos financeiros.

A interpretação desses dados ocorreu de forma descritivo-analítica, correlacionando os padrões, picos e quedas dos gráficos evolutivos com as decisões gerenciais tomadas pela diretoria no período, demonstrando o nexo de causa e efeito entre a maturidade dos dados e a eficiência do negócio.

Por fim, assume-se como limitação metodológica intrínseca a este delineamento o escopo restrito a uma única organização, o que impossibilita a

generalização estatística dos resultados para todo o mercado. Ademais, em decorrência do caráter privado e concorrencial das informações da companhia, os dados numéricos brutos foram protegidos por sigilo corporativo.

Contudo, as volumetrias e tendências são apresentadas de forma indexada e percentual, garantindo a perfeita verificabilidade científica e a transparência metodológica necessárias para que o trabalho sirva como um modelo referencial de interpretação crítica sobre os impactos reais de *Legal Operations*.

4.1 Estudo de caso: estrutura e práticas do jurídico interno

A organização de grande porte analisada atua no mercado brasileiro com presença em múltiplas regiões do país e portfólio diversificado de produtos do ramo editorial e serviços financeiros distribuídos em diferentes unidades de negócio. Sua estrutura comercial e operacional abrange frentes heterogêneas, que vão desde a produção e comercialização de produtos até a prestação de serviços em escala nacional, o que se reflete diretamente na complexidade e no volume das demandas jurídicas que permeiam suas atividades cotidianas.

Para atender a complexidade da corporação, estruturou-se um departamento jurídico interno com atuação multidisciplinar, com times relacionados a demandas societárias, de propriedade intelectual, contratos com clientes e fornecedores, entre outros.

A dimensão e a diversidade operacional da organização impõem ao departamento jurídico demandas que não podem ser geridas de forma eficiente por meio de práticas tradicionais baseadas exclusivamente na atuação individual dos profissionais focadas estritamente no conteúdo jurídico, ou seja, faz-se necessária uma gestão eficiente (CLOC, 2026).

O volume de contratos ativos, a extensão do portfólio de marcas e a multiplicidade de áreas internas que demandam suporte jurídico configuram um cenário que exige, necessariamente, uma abordagem sistemática, orientada por dados e apoiada em ferramentas tecnológicas capazes de dar visibilidade e previsibilidade à operação jurídica. É precisamente nesse contexto que a adoção de

práticas de *LegalOps* fez-se necessária e encontrou espaço para produzir resultados concretos e mensuráveis.

A adoção de práticas de *LegalOps* pela organização materializou-se, sobretudo, na implementação de ferramentas de gestão e monitoramento que passaram a organizar, mensurar, por meio de dados, e dar visibilidade às operações jurídicas de forma estruturada e confiável, culminando na criação de uma área de *LegalOps* estruturada e dedicada.

Cada uma dessas frentes é alimentada por dados coletados em tempo real e consolidados em painéis analíticos (*dashboards*), que permitem ao time jurídico acompanhar indicadores de desempenho, com atualizações diárias, identificar gargalos e embasar decisões com base em evidências concretas. A seguir, cada uma dessas frentes é analisada, com base nos dados coletados no período estudado.

4.1.1 Gestão da jornada contratual interna

Em relação à gestão contratual interna de Contratos Editoriais, registrou-se, no período analisado, um total de 1.581 contratos ativos. Desse universo, constatou-se que a maior parcela corresponde a contratos firmados tanto com pessoas jurídicas (46,6%) quanto com pessoas físicas (36,4%), o que evidencia a capilaridade e a heterogeneidade da base contratual da organização.

A coexistência de contratos com perfis tão distintos, empresas fornecedoras e pessoas físicas prestadoras de serviços, impõe ao jurídico a necessidade de manter instrumentos padronizados que sejam ao mesmo tempo juridicamente seguros e operacionalmente ágeis, sem que a eficiência de um comprometa a robustez do outro. Os dados consolidados dessa frente podem ser visualizados na Figura 1, a seguir.

Figura 3 – Painel de indicadores da jornada contratual interna



Fonte: dados internos da organização analisada (2025/2026).

Um aspecto particularmente relevante identificado nos dados é o índice de autonomia contratual. Notou-se que 98,48% dos contratos foram processados sem a necessidade de revisão direta pelo jurídico, o que indica um elevado grau de padronização e automação dos instrumentos contratuais. Apenas 1,52% do total demandou análise jurídica individualizada, demonstrando que a estruturação de modelos contratuais padronizados, uma das práticas centrais do *LegalOps*, possibilitou que o time jurídico concentrasse sua capacidade analítica nos casos de maior complexidade e risco, sem comprometer a segurança jurídica das contratações de menor complexidade, assim como o fornecimento de dados. Vide a figura abaixo.

Figura 4 – Painel de indicadores da atuação jurídica

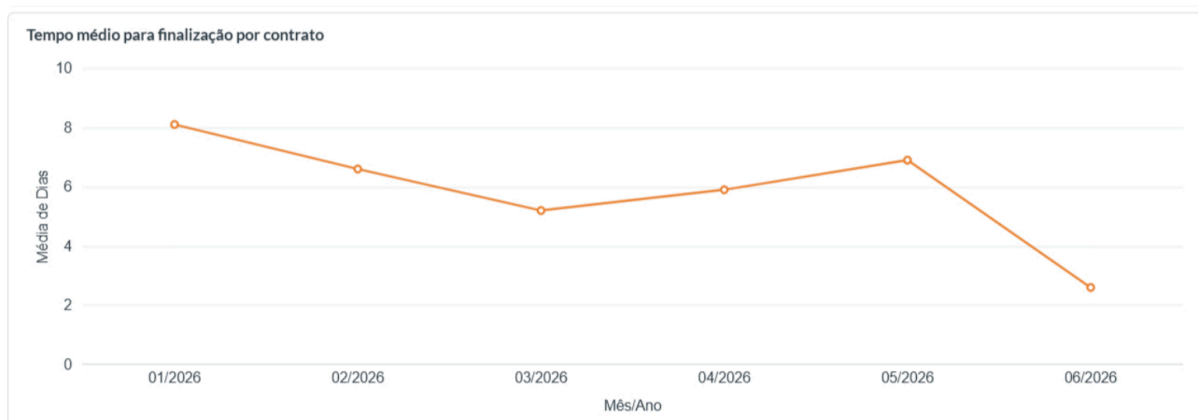


Fonte: dados internos da organização analisada (2025/2026).

Esse índice de autonomia tem implicações estratégicas que vão além da simples eficiência operacional. Ao liberar o time jurídico da análise individualizada de contratos de baixa complexidade, a organização criou as condições para que seus profissionais se dedicassem a atividades de maior valor agregado, como a revisão de instrumentos de alto risco, a atuação consultiva estratégica e a gestão do contencioso. Trata-se da competência de operações práticas, visto que ocorre a liberação da equipe de baixa complexidade, atrelada à competência de tecnologia, que fornece aparatos para realizar automações (CLOC, 2026).

Outro indicador expressivo nessa frente diz respeito à evolução do tempo médio de finalização dos contratos, conforme demonstrado na Figura 5. Identificou-se uma redução significativa no tempo médio de finalização contratual dentro do período analisado. O tempo médio foi reduzido de cerca de oito dias úteis para cerca de dois dias e meio ao final, o que representa uma queda de mais de 68%. Observe a figura a seguir.

Figura 5 – Tempo médio para finalização por contrato

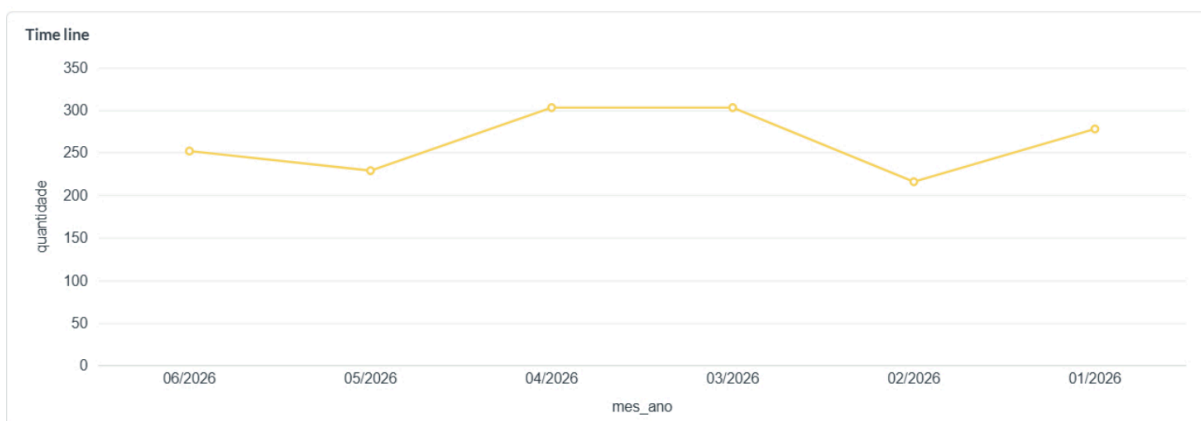


Fonte: dados internos da organização analisada (2025/2026).

Essa redução não deve ser interpretada apenas como um ganho de velocidade, mas como um indicador de maturidade processual, contratos finalizados com mais agilidade revelam um processo mais organizado e cumprindo seu papel. Cabe ressaltar que esse indicador é uma média, não significa, conseqüentemente, a diminuição na quantidade de documentos analisados.

Paralelamente, a quantidade de documentos gerados no período apresentou apenas pequenas oscilações, demonstrando que apesar da diminuição do tempo médio o número de contratos mensais criados ficou entre 200 e 300.

Figura 6 – Painel de número de documentos criados



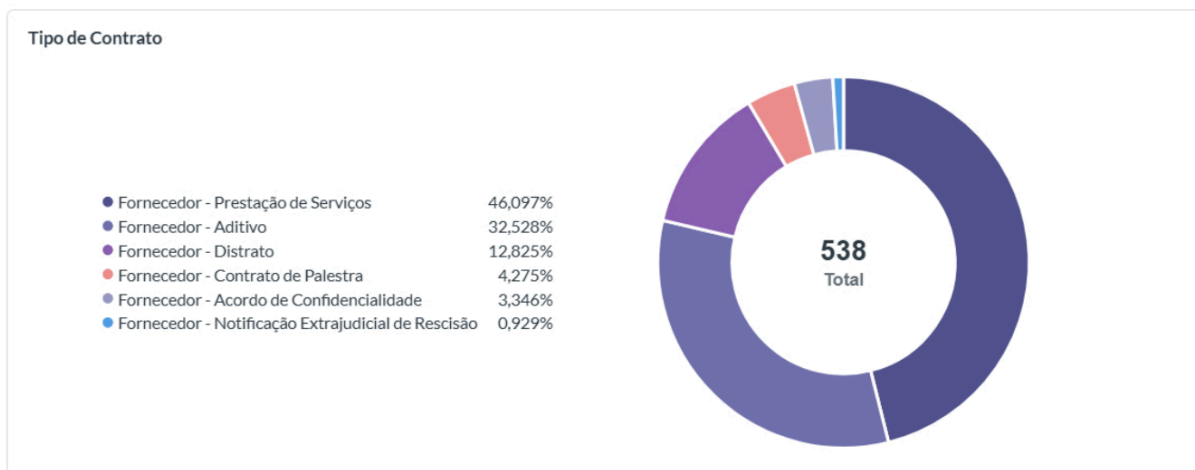
Fonte: dados internos da organização analisada (2025/2026).

Nesse sentido, *Legal Ops* consegue, por meio de uma gestão eficiente de processos, garantir uma operação mais escalável sem perder volumetria e qualidade de entrega para clientes internos.

4.1.2 Gestão de contratos de fornecedores

Além da jornada contratual interna relacionada ao Editorial, há outra frente complementar de gestão de grande relevância estratégica, os contratos de fornecedores. Registrou-se um total de 538 contratos ativos nessa modalidade, os quais se apresentam em seis modalidades distintas, o que pode ser observado na Figura 3. Nota-se que a maior parcela corresponde a contratos de Prestação de Serviços (46,097%), seguidos de contratos Aditivos (32,528%), Distratos (12,825%), Contratos de Palestra (4,275%), Acordos de Confidencialidade (3,346%) e Notificações Extrajudiciais de Rescisão (0,929%).

Figura 7 – Distribuição por tipo de contrato de fornecedor.



Fonte: dados internos da organização analisada (2025/2026).

Essa diversidade tipológica é, por si só, reveladora da complexidade da base contratual da organização com seus fornecedores. A predominância de contratos de Prestação de Serviços e de contratos Aditivos indica uma base de fornecimento dinâmica, na qual os instrumentos contratuais são frequentemente revisados e ampliados para acomodar mudanças nas condições de prestação.

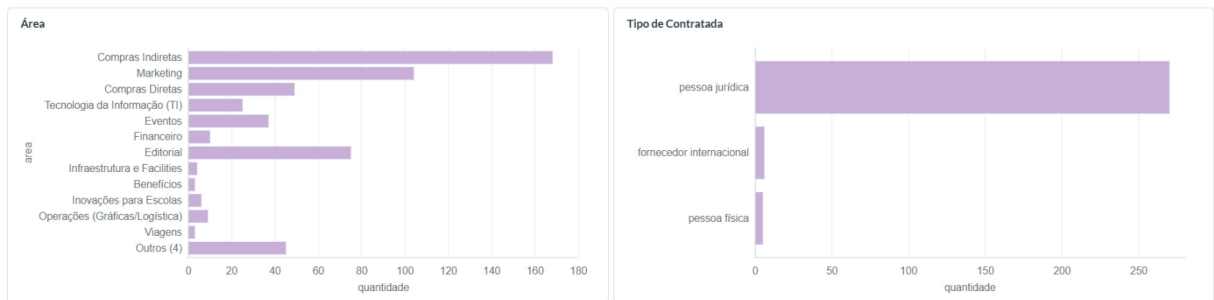
Os contratos Aditivos, em particular, representam 34,44% do total, o que sugere que uma parcela significativa das relações com fornecedores é de natureza continuada e evolutiva, demandando, portanto, uma gestão contratual que vá além da formalização inicial e acompanhe o ciclo de vida completo de cada instrumento.

Além disso, a análise das áreas demandantes e do perfil das contratadas, conforme figura abaixo, revela que Compras Indiretas e Marketing concentram o maior volume de demandas contratuais com fornecedores, seguidas por Compras Diretas, Eventos e Tecnologia da Informação. Para a gestão de tarefas, esse dado é estratégico, visto que, ao identificar as áreas de maior demanda, torna-se possível antecipar necessidades, criar modelos contratuais específicos para cada área e alocar recursos jurídicos de forma proporcional ao volume real de trabalho gerado por cada frente.

No que se refere ao tipo de contratada, observa-se predominância expressiva de pessoas jurídicas, com participação ínfima de fornecedores internacionais e pessoas físicas. Essa concentração em pessoas jurídicas indica que a base de fornecedores é majoritariamente composta por empresas, o que implica

contratos de maior complexidade jurídica, com cláusulas de responsabilidade, confidencialidade, propriedade intelectual e rescisão que demandam instrumentos mais elaborados.

Figura 8 – Área demandante e tipo de contratada nos contratos de fornecedor.

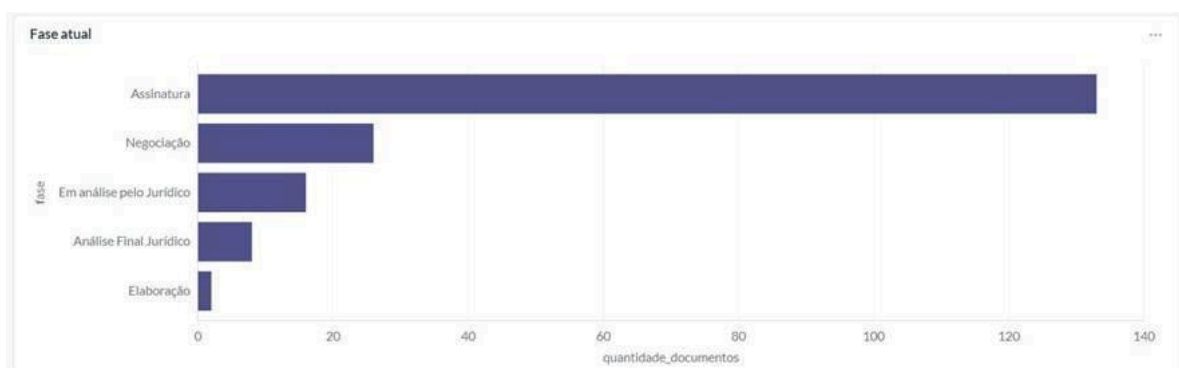


Fonte: dados internos da organização analisada (2025/2026).

No que concerne à fase atual dos contratos de fornecedor, os dados da Figura 9 indicam que a grande maioria dos documentos encontra-se na fase de Assinatura, seguida por Negociação, Em análise pelo Jurídico, Análise Final Jurídico e Elaboração.

A concentração na fase de Assinatura confirma, novamente, o elevado grau de padronização e autonomia dos fluxos contratuais, a maior parte dos contratos já percorreu todas as etapas de análise e negociação e aguarda apenas a formalização final, indicando fluidez e eficiência no ciclo de processamento jurídico. O fato de que apenas uma parcela reduzida dos contratos permanece nas fases de análise pelo jurídico ou elaboração reforça a efetividade dos modelos padronizados adotados, ou seja, o jurídico não é um gargalo.

Figura 9 – Fase atual dos contratos de fornecedor.



Fonte: dados internos da organização analisada (2025/2026).

Esse dado merece uma leitura estratégica adicional. A distribuição por fases funciona, na prática, como um indicador de gargalo, quando um volume desproporcional de contratos se concentra em determinadas fases, especialmente nas fases de análise jurídica, isso sinaliza a necessidade de revisão dos fluxos, reforço da equipe ou simplificação dos instrumentos utilizados.

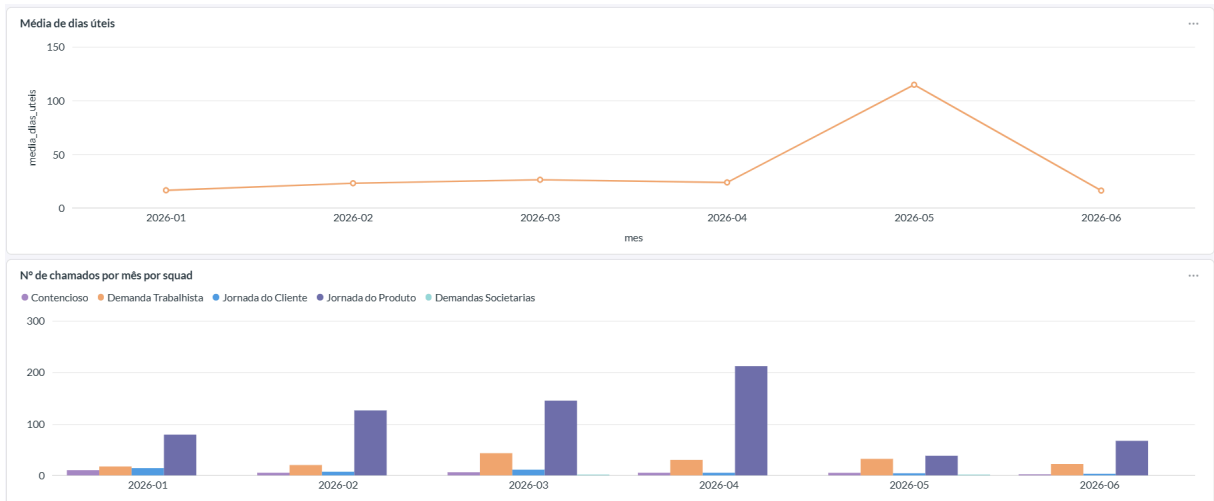
A ausência desse tipo de concentração nos dados analisados indica que o fluxo contratual está bem calibrado. Essa visibilidade sobre o ciclo de vida contratual é, em si mesma, um dos produtos mais valiosos do *LegalOps*, ela transforma o que antes era uma operação pautada em “achismos” em um processo rastreável, previsível e gerenciável em tempo real.

4.1.3 Atendimento jurídico interno e controle de SLA

No que concerne ao atendimento jurídico interno, adotou-se um sistema estruturado de SLA para mensurar a qualidade e a tempestividade das respostas prestadas pelo time jurídico às demais áreas da organização. No período analisado, registraram-se 793 chamados finalizados, distribuídos entre as frentes de Jornada do Produto, Jornada do Cliente, Demanda Trabalhista, Contencioso e Demandas Societárias.

A diversidade das frentes atendidas evidencia que o jurídico interno não opera de forma segmentada em um único tipo de demanda, mas como um serviço transversal, que precisa responder com qualidade e agilidade a solicitações de natureza muito distinta, provenientes de diferentes áreas e com diferentes graus de urgência e complexidade, reflexo da heterogeneidade da empresa analisada. O volume de chamados por times e a média de dias úteis de resolução ao longo do período podem ser observados na figura abaixo.

Figura 10 – Volume de chamados por squad e média de dias úteis de resolução.

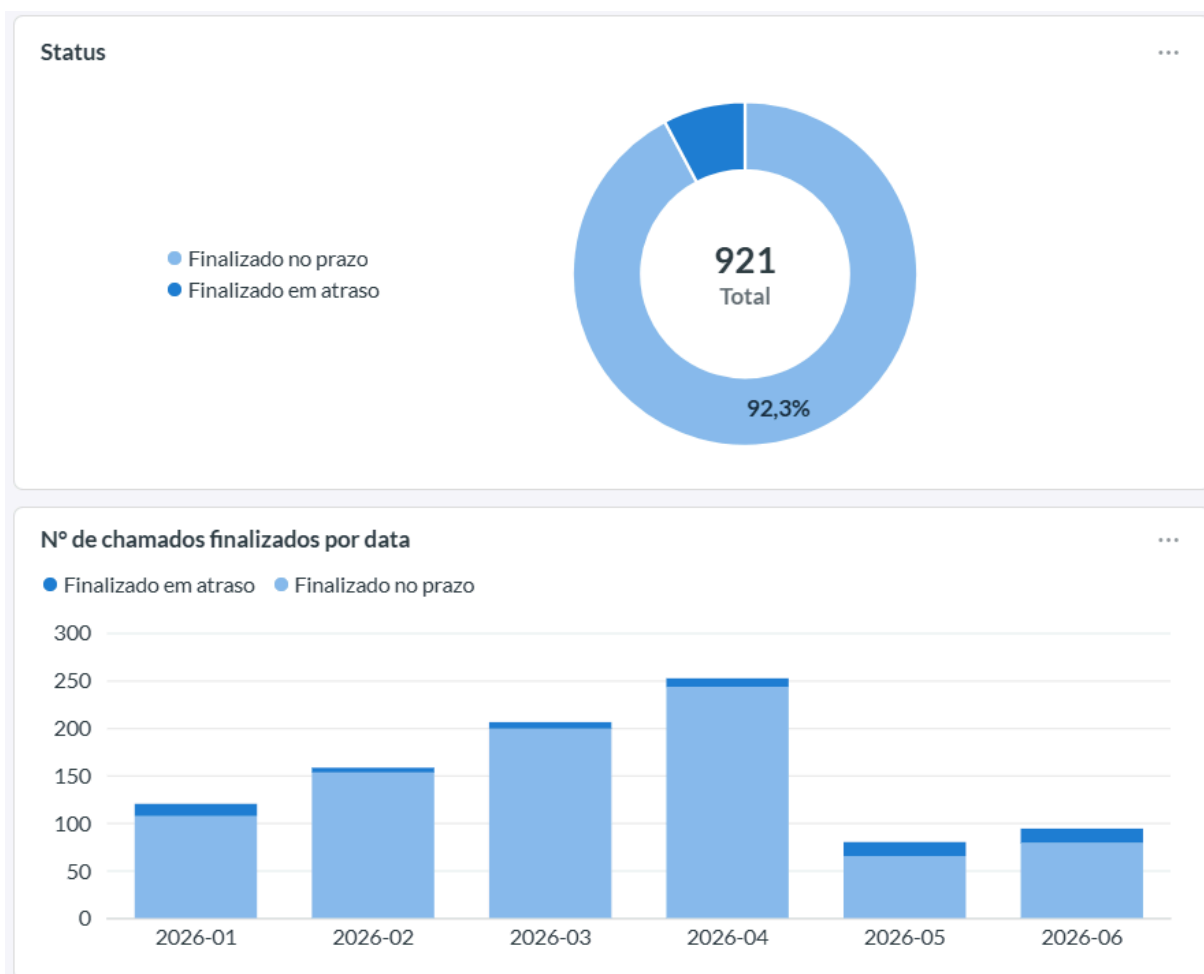


Fonte: dados internos da organização analisada (2026).

Observou-se crescimento consistente no volume mensal de chamados ao longo do período analisado, com pico em abril de 2026, devido a ocorrência da maior feira da América Latina do ramo da empresa analisada, o que aumentou significativamente as demandas contratuais, assim como a média de resolução dessas demandas. Entre as frentes de atendimento, a Jornada do Produto concentra o maior volume de chamados em todos os períodos analisados, seguida pela Jornada do Cliente e pela Demanda Trabalhista, refletindo a distribuição desigual de demandas entre as diferentes áreas da organização.

No que se refere ao desempenho dentro dos prazos acordados, os dados apresentados na Figura 11 revelam que 93,9% dos chamados foram concluídos dentro do prazo estabelecido, enquanto apenas 6,1% foram finalizados em atraso.

Figura 11 – Status de chamados finalizados: percentual no prazo e em atraso por período.



Fonte: dados internos da organização analisada (2026).

Esse crescimento de demandas demonstrado na figura 11, corrobora com os dados apresentados na figura 10, de aumento significativo no mês de abril. No entanto, cabe pontuar que a Figura 11 demonstra que a maior parte dos chamados foram finalizados no prazo, o que significa que mesmo com o aumento expressivo de demandas não houve perda de qualidade de atendimento.

4.1.4 Gestão de propriedade intelectual e portfólio de marcas

Além das frentes contratuais e do contencioso, identificou-se uma quinta dimensão de atuação do jurídico interno que merece análise, a gestão de propriedade intelectual, com ênfase no monitoramento e na manutenção do portfólio de marcas da organização.

Constatou-se a existência de 687 marcas registradas ou em processo de registro, distribuídas em diferentes categorias de apresentação, natureza e status,

conforme os dados apresentados nas Figuras 12 e 13. No que se refere à apresentação, verificou-se que 74,82% das marcas são do tipo Mista, 20,09% são Nominativas e 5,09% são Figurativas. A predominância de marcas mistas reflete uma estratégia de proteção mais abrangente, que busca resguardar simultaneamente o nome e a identidade visual das marcas, conferindo maior escopo de proteção e menor vulnerabilidade a imitações.

Quanto ao status, 87,19% das marcas possuem registro em vigor, 11,94% encontram-se com pedido aguardando fim do exame de registrabilidade e 0,87% estão com pedido indeferido aguardando recurso. O alto percentual de marcas com registro em vigor demonstra que a organização mantém uma política ativa e eficiente de proteção da propriedade intelectual. O percentual de 11,94% de pedidos aguardando exame indica que há uma carteira ativa de novos pedidos em tramitação, o que evidencia a postura proativa da organização na expansão contínua de seu portfólio.

Figura 12 – Portfólio de marcas: apresentação e status de registro.



Fonte: dados internos da organização analisada (2025/2026).

No que diz respeito à natureza das marcas e ao seu status de registro, os dados da Figura 10 revelam distribuição equilibrada entre marcas de produto (54,6%) e marcas de serviço (45,4%), refletindo a diversidade do portfólio de negócios da organização e sua atuação simultânea em frentes de produção e prestação de serviços.

Quanto ao registro formal, observa-se que 87,2% das marcas estão devidamente registradas, enquanto 12,8% ainda aguardam conclusão do processo junto ao órgão competente, dado consistente com o percentual de pedidos em exame identificado no painel de status.

Figura 13 – Natureza das marcas e status de registro formal.



Fonte: dados internos da organização analisada (2025/2026).

A gestão estruturada desse portfólio, viabilizada pela adoção de sistemas de monitoramento integrados ao jurídico, demonstra como o *Legal/Ops* se estende além da gestão contratual e do contencioso, abrangendo também a proteção do patrimônio intangível da organização como frente estratégica de atuação jurídica.

Para uma organização que opera com múltiplas marcas em diferentes segmentos de mercado, o controle sistemático do portfólio de propriedade intelectual é uma necessidade estratégica, marcas não monitoradas podem ter seus registros vencidos, seus pedidos indeferidos por omissão recursal ou sua proteção enfraquecida por não atenção nos prazos legais, riscos que a gestão orientada por dados e indicadores torna visíveis e gerenciáveis antes que se materializem em perdas concretas para a organização, inclusive de Propriedade Intelectual.

Há, ainda, uma dimensão estratégica mais ampla na gestão do portfólio de marcas que merece atenção, a correlação entre proteção de marca e valor de negócio. Em um mercado competitivo, a identidade das marcas de uma organização é um ativo intangível de valor expressivo, cuja proteção jurídica adequada é condição necessária para que esse valor seja preservado e capitalizado.

Ao estruturar a gestão de marcas com a mesma lógica de dados, indicadores e monitoramento contínuo que aplica às demais frentes jurídicas, a organização analisada demonstra compreender que o *Legal/Ops* não é uma ferramenta restrita à eficiência operacional, mas um instrumento de preservação e criação de valor estratégico para o negócio.

A estrutura jurídica da organização analisada ilustra, de forma concreta e abrangente, como a implementação de práticas de *LegalOps* transforma o departamento jurídico em um centro de inteligência multidimensional, orientado por dados e capaz de atuar com eficiência e estratégia em frentes simultaneamente distintas.

A combinação de automação contratual, gestão analítica do contencioso, monitoramento de SLA, rastreamento do ciclo de vida dos contratos de fornecedores e proteção sistemática do patrimônio intelectual cria um ambiente em que as decisões jurídicas deixam de ser puramente intuitivas e passam a ser fundamentadas em evidências mensuráveis, comparáveis e historicamente rastreáveis.

Essa abrangência estrutural é, talvez, o indicador mais expressivo da maturidade do *LegalOps* na organização analisada, não se trata de uma iniciativa pontual de digitalização ou de adoção de um sistema isolado, mas de uma reconfiguração profunda da forma como o jurídico se organiza, opera e se posiciona dentro da organização. É justamente a partir dessa estrutura consolidada que se torna possível analisar, na seção seguinte, quais efeitos positivos e negativos observaram-se nas decisões estratégicas da organização após a consolidação dessas práticas.

4.2 Efeitos positivos e negativos observados nas decisões estratégicas após a adoção de *LegalOps*

A análise da estrutura jurídica da organização, apresentada na seção anterior, permite avançar para uma compreensão mais aprofundada dos efeitos concretos que a adoção de *LegalOps* produziu sobre o processo decisório estratégico. Esses efeitos não se manifestam de forma uniforme nem exclusivamente positiva: ao lado dos ganhos expressivos em eficiência, visibilidade e embasamento decisório, emergem também desafios e limitações que merecem tratamento analítico rigoroso.

4.2.1. Efeitos positivos

O primeiro, basilar, e mais evidente efeito positivo identificado diz respeito

à capacidade de fundamentar decisões estratégicas em dados mensuráveis, substituindo progressivamente a lógica da intuição pela lógica da evidência. Antes da estruturação das práticas de *LegalOps*, as decisões tomavam-se predominantemente com base na experiência individual dos advogados responsáveis, sem critérios objetivos e sistematizados. Com a implementação dos painéis analíticos e dos indicadores de desempenho, esse processo passou a ser orientado por dados históricos e por parâmetros previamente definidos, conferindo maior previsibilidade e consistência às escolhas realizadas.

Sendo assim, há o retorno à ideia central de Jurimetria apresentada por Coelho, na qual analisando dados de forma estatística conseguimos prever padrões e tendências, traçar perfis e orientar decisões de forma mais assertiva e eficiente (Coelho, 2019).

Essa mudança do julgamento subjetivo para o embasamento em evidências tem implicações que transcendem o campo operacional. No nível estratégico, representa uma mudança na própria natureza do papel desempenhado pelo departamento jurídico dentro da organização: de um setor que reage a demandas para um setor que antecipa cenários e orienta decisões. Esse reposicionamento está diretamente alinhado ao que Eisenhardt e Zbaracki (1992) descrevem como o núcleo das decisões estratégicas, aquelas que envolvem recursos significativos, definem precedentes institucionais e impactam o posicionamento da organização a médio e longo prazo. Ao fornecer dados estruturados e análises preditivas, o *LegalOps* confere ao jurídico a linguagem e os instrumentos necessários para participar ativamente desse nível de tomada de decisão.

Outro efeito positivo de grande relevância é a democratização da informação jurídica dentro da organização. A estruturação de *dashboards* acessíveis e atualizados em tempo real permitiu que informações que antes circulavam de forma fragmentada, ou sequer eram apuradas, passassem a estar disponíveis para diferentes níveis hierárquicos. Gestores de áreas não jurídicas passaram a ter acesso a dados sobre o passivo trabalhista, o volume de contratos ativos, o tempo de resposta do jurídico e os temas de maior risco legal, o que ampliou significativamente a capacidade de integração entre o jurídico e as demais áreas.

Além disso, gestores jurídicos conseguiram visualizar insumos, muitas vezes, até sobre seu próprio time.

Conforme destacam Tocci e Samico (2023), essa integração é um dos objetivos centrais do *LegalOps*, transformar o departamento jurídico em um parceiro estratégico da organização, e não em um setor isolado que apenas responde a demandas quando acionado.

Essa mudança de percepção tem impacto concreto sobre a disposição das demais áreas de adotarem práticas preventivas, revisarem processos internos e colaborarem com o jurídico na construção de soluções estruturais, contribuindo para a criação de uma cultura organizacional mais orientada à conformidade e à gestão de riscos (Samico, 2023).

A gestão contratual também apresentou efeitos positivos expressivos. A redução de mais de 68% no tempo médio de finalização dos contratos representa um ganho operacional com impacto estratégico direto: contratos firmados com maior agilidade significam parcerias estabelecidas mais rapidamente, menor risco de perda de oportunidades de negócio e maior satisfação dos parceiros contratados. O índice de 98,48% de contratos processados sem revisão jurídica direta demonstra que a inteligência jurídica incorporou-se aos próprios modelos contratuais, permitindo que a organização escalasse sua capacidade de atuação sem escalar proporcionalmente seus custos com revisão jurídica.

Quando se demonstra, com dados, que determinada prática interna está gerando um passivo significativo e recorrente, o jurídico passa a exercer uma função preventiva e consultiva de alto valor: a de orientar outras áreas, como Recursos Humanos e Operações, a revisarem seus processos antes que novos litígios se acumulem. A jurimetria, nesse contexto, opera como o instrumento que converte dados processuais em alertas estratégicos, permitindo que o conhecimento acumulado no contencioso retroalimente as decisões operacionais e de gestão de pessoas da organização (Coelho, 2019).

4.2.2 Efeitos negativos e limitações

A despeito dos avanços expressivos descritos, a adoção de *LegalOps*

também revelou desafios e efeitos negativos que merecem análise cuidadosa. O primeiro deles diz respeito à qualidade do atendimento dentro do prazo estabelecido. O índice de 7,7% de chamados finalizados em atraso indica que, mesmo com a estruturação de um sistema formal de SLA, uma parcela significativa das demandas jurídicas não foi atendida dentro dos parâmetros acordados, sugerindo que a implementação de ferramentas de monitoramento, por si só, não é suficiente para garantir a adequação da capacidade operacional do time à demanda real.

A visibilidade gerada pelo sistema de SLA é um avanço inegável, mas precisa ser acompanhada de decisões estruturais, como contratação de profissionais, redistribuição de tarefas ou revisão dos prazos pactuados, para que o monitoramento se converta efetivamente em melhoria de desempenho. Há, nesse ponto, um risco específico associado à lógica dos indicadores, pode-se desenvolver uma falsa sensação de controle ao monitorar o problema sem, de fato, resolvê-lo. Medir o atraso com precisão não equivale a eliminá-lo.

Essa distinção aponta uma lacuna entre o diagnóstico proporcionado pelo *LegalOps* e a capacidade de resposta organizacional a esse diagnóstico, lacuna que só pode ser fechada com decisões estratégicas de alocação de recursos, e não com mais tecnologia.

Um segundo efeito negativo identificado está relacionado à concentração de demandas em determinados profissionais do time jurídico. Observou-se nos dados do SLA uma distribuição assimétrica de chamados entre os advogados, com o profissional de maior volume respondendo por uma parcela desproporcionalmente elevada do total de atendimentos. Essa concentração representa um risco organizacional relevante, a dependência excessiva de um único profissional fragiliza a resiliência do departamento, aumenta o risco de sobrecarga e compromete a continuidade do atendimento em situações de ausência ou desligamento.

Embora o sistema de monitoramento tenha tornado esse desequilíbrio visível, a correção desse cenário exige decisões estratégicas de gestão de pessoas que transcendem a esfera jurídica, envolvendo liderança, RH e a alta administração, assim como a verificação de tendências, visto que a concentração ou o aumento de atividades pode ser relacionada a um evento específico que deve ser levado em

consideração.

O terceiro ponto de atenção diz respeito à natureza dos dados disponíveis e às suas limitações interpretativas. Davenport (1998) já alertava que a qualidade das decisões é diretamente proporcional à qualidade das informações que as fundamentam, premissa que se confirma, de forma empírica, na realidade analisada.

Esse problema de categorização revela um desafio mais amplo, a disciplina de alimentação dos sistemas, além da alimentação com qualidade. Ferramentas de *LegalOps* dependem, fundamentalmente, da consistência com que os profissionais registram suas atividades, classificam suas demandas e atualizam os status dos processos. Quando essa disciplina mostra-se inconsistente, seja por falta de tempo, falta de treinamento ou resistência cultural à mudança, os dados produzidos perdem confiabilidade e, com eles, perdem-se também as condições para uma tomada de decisão verdadeiramente embasada.

Trata-se de um desafio que não é tecnológico em sua essência, mas humano e, especialmente, cultural, que é a implementação bem-sucedida do *LegalOps* exige não apenas a adoção de sistemas, mas a construção de novos hábitos e de uma cultura organizacional orientada à gestão do conhecimento (Silvestre Júnior, 2023).

Por fim, cabe mencionar um efeito negativo de caráter mais amplo e estrutural, o risco de uma adoção superficial ou excessivamente tecnocrática do *LegalOps*, que priorize a geração de dados e relatórios em detrimento da reflexão qualitativa e do julgamento jurídico especializado, visto que dados por dados, não geram valor. A tecnologia pode indicar que um acordo é financeiramente vantajoso; porém, cabe ao advogado avaliar se ele é estrategicamente adequado, institucionalmente coerente e eticamente defensável, dentro do contexto da situação que pode não ser visível em uma versão analítica

Portanto, os dados analisados demonstram que a adoção de *LegalOps* produziu efeitos estratégicos concretos e mensuráveis, tanto no sentido de ampliar a eficiência e a inteligência das decisões jurídicas quanto no de revelar desafios que ainda demandam atenção e aprimoramento. Essa dualidade reforça a tese central deste trabalho de que o *LegalOps* é, fundamentalmente, um processo contínuo de

aprendizagem organizacional, e não um conjunto estático de ferramentas a ser implementado de uma vez por todas.

4.3 Reflexões sobre a maturidade do *LegalOps* na organização analisada

A análise dos dados apresentados nas seções anteriores permite ir além da descrição dos efeitos observados e avançar para uma leitura interpretativa sobre o estágio de desenvolvimento em que se encontra a área de *LegalOps* na organização analisada, com base no presente estudo.

A literatura sobre *LegalOps* sugere que a maturidade de uma área jurídica orientada por operações pode ser compreendida em estágios progressivos. No estágio inicial, o foco concentra-se na organização básica dos processos, na adoção de ferramentas de gestão e no estabelecimento de métricas elementares de desempenho (Tocci; Samico, 2023).

Em estágios intermediários, passa-se a utilizar os dados coletados para fundamentar decisões táticas e inicia-se a integração do jurídico com as demais áreas do negócio (Tocci; Samico, 2023).

Nos estágios mais avançados, o *LegalOps* opera como um centro de inteligência estratégica, capaz de antecipar cenários, influenciar a agenda corporativa e produzir valor mensurável de forma consistente e sustentável (Tocci; Samico, 2023).

À luz dessa progressão, a organização analisada apresenta características que a situam em um estágio intermediário de maturidade, com elementos que apontam tanto para avanços consolidados quanto para lacunas que ainda limitam o pleno desenvolvimento da área. Essa classificação não deve ser interpretada como uma avaliação negativa, mas como um retrato honesto e contextualizado de uma trajetória que, conforme demonstrado pelos dados, encontra-se em franco desenvolvimento.

Os indicadores de avanço são expressivos e concretos. Constatou-se que a organização já dispõe de uma infraestrutura analítica robusta, com painéis de *business intelligence* ativos em três frentes simultâneas, gestão contratual. A existência de indicadores de desempenho monitorados em tempo real, a

padronização contratual que viabilizou o processamento autônomo de 98,48% dos contratos é evidência de que o *LegalOps* já superou a fase meramente organizacional e passou a produzir valor estratégico mensurável.

Conforme destacado por Samico (2023), é justamente nesse ponto, quando o jurídico passa a gerar insumos que influenciam decisões de alto impacto, que a área deixa de ser percebida como um centro de custo e passa a ser reconhecida como um centro de valor dentro da organização.

No entanto, os dados também revelam que determinadas características de estágios mais avançados ainda não foram plenamente alcançadas. O índice de 7,7% de chamados finalizados em atraso indica que a capacidade operacional do time ainda não acompanha integralmente o volume de demandas gerado, o que sugere que a estruturação dos processos ainda não foi acompanhada do dimensionamento adequado da equipe. A concentração de chamados em determinados profissionais reforça essa percepção, indicando que a distribuição do trabalho ainda não atingiu o grau de equilíbrio e resiliência esperado em uma área de *LegalOps* consolidada.

Esses elementos em conjunto sugerem que a organização atravessa um momento de transição: já se construiu a base tecnológica e analítica necessária para operar com sofisticação, mas ainda enfrentam-se desafios de natureza humana, cultural e organizacional que limitam o aproveitamento pleno desse potencial. Como bem sintetiza Davenport (1998), a tecnologia cria as condições para o uso inteligente da informação, mas são as pessoas e os processos que determinam se essas condições serão efetivamente aproveitadas.

Um aspecto particularmente relevante para a avaliação da maturidade diz respeito à integração entre o jurídico e as demais áreas da organização. Observou-se que o departamento jurídico já opera de forma integrada com múltiplas unidades de negócio, como evidenciado pela distribuição de chamados entre diferentes áreas, o que indica um nível razoável de permeabilidade e colaboração interfuncional.

No entanto, a capacidade de transformar os alertas produzidos pelo jurídico em mudanças concretas nas práticas de outras áreas depende de um grau

de influência institucional que vai além da produção de dados. Ela exige que o *LegalOps* seja reconhecido pela alta administração como uma voz legítima no processo decisório estratégico, e não apenas como um produtor de relatórios (Silvestre Júnior, 2023).

Os dados analisados sugerem que essa construção está em andamento, com resultados que já justificam o investimento realizado e pavimentam o caminho para um posicionamento ainda mais estratégico no futuro.

Por fim, cabe refletir sobre o que a trajetória analisada revela para o campo mais amplo do *LegalOps* no Brasil. O caso demonstra que é possível, mesmo em um contexto de implementação ainda em desenvolvimento, produzir resultados estratégicos concretos e mensuráveis a partir da adoção estruturada de práticas de gestão jurídica orientada por dados.

Ao mesmo tempo, evidencia-se que o caminho entre a adoção de ferramentas e a consolidação plena de uma cultura de *LegalOps* é mais longo e complexo do que a simples implementação tecnológica poderia sugerir. Esse caminho envolve mudanças de mentalidade, investimento em pessoas, construção de processos robustos e, sobretudo, a disposição organizacional de questionar práticas estabelecidas e de tomar decisões com base em evidências, mesmo quando essas evidências apontam para escolhas desconfortáveis ou disruptivas.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho, com viés multidisciplinar, buscou responder à seguinte pergunta-problema, “Em que medida a adoção de práticas de *Legal Operations* contribui para a eficiência, previsibilidade e prevenção de riscos jurídicos em departamentos jurídicos empresariais brasileiros?”. A partir da articulação entre pesquisa bibliográfica e estudo de caso empírico, os achados da pesquisa permitem concluir que os efeitos do *Legal Operations* sobre as decisões estratégicas jurídicas são concretos, mensuráveis e multidimensionais, manifestando-se tanto no plano operacional quanto no plano institucional do departamento jurídico analisado.

O percurso teórico desenvolvido ao longo dos capítulos iniciais demonstrou que o surgimento do *Legal Operations* não é um fenômeno isolado, mas a expressão jurídica de transformações mais amplas desencadeadas pela Quarta Revolução Industrial. A intensificação da produção de dados, a digitalização progressiva dos processos e a crescente exigência de eficiência nos ambientes organizacionais criaram as condições para que o Direito incorporasse ferramentas de gestão que, até então, eram próprias de outros setores (Schwab, 2016).

Nesse contexto, o *LegalOps* emerge como resposta estruturada a essa demanda, ao reunir práticas de gestão financeira, automação de processos, inteligência de negócios e governança da informação em uma área dedicada à operacionalização estratégica do jurídico (Samico; Tocci, 2023).

A análise da tríade dado-informação-conhecimento, desenvolvida no segundo capítulo, revelou-se central para a compreensão do papel do *LegalOps* na qualificação do processo decisório. Verificou-se que a simples existência de dados não é suficiente para orientar decisões estratégicas, é necessário que esses dados sejam contextualizados, transformados em informações relevantes e, finalmente, assimilados por profissionais capacitados a convertê-los em conhecimento aplicável.

A área de *Legal Operations* atua precisamente nesse fluxo, ao estruturar os mecanismos que permitem ao jurídico percorrer esse caminho de forma sistemática e contínua.

O estudo de caso apresentado no terceiro capítulo materializou essas premissas teóricas em dados empíricos. A organização analisada demonstrou, a partir de indicadores reais, que a adoção de práticas de *Legal/Ops* produziu avanços expressivos: uma taxa de autonomia contratual de 98,48%, uma redução de mais de 68% no tempo médio de finalização de contratos, o monitoramento de 921 chamados com 92,3% de atendimento dentro do prazo e a gestão sistematizada de um portfólio de 687 marcas. Cada um desses números representa, em essência, uma decisão estratégica que passou a ser tomada com base em evidências, e não em intuição ou na experiência individual isolada de um profissional.

Ao mesmo tempo, a análise verídica dos dados evidenciou limitações que não podem ser ignoradas. O percentual de chamados em atraso, a distribuição assimétrica de demandas entre os profissionais do time e os desafios relacionados à qualidade e à consistência dos dados alimentados nos sistemas revelam que a implementação do *Legal/Ops* é um processo progressivo, que exige não apenas a adoção de ferramentas, mas a construção de uma cultura organizacional orientada à gestão do conhecimento.

A tecnologia cria as condições para o uso inteligente da informação, mas são as pessoas, os processos e a disposição institucional de questionar práticas estabelecidas que determinam se essas condições serão efetivamente aproveitadas.

A reflexão sobre a maturidade do *Legal/Ops* na organização analisada permitiu situá-la em um estágio intermediário de desenvolvimento, com bases analíticas já consolidadas e resultados estratégicos mensuráveis, mas ainda em construção no que se refere ao equilíbrio operacional da equipe, à disciplina de alimentação dos sistemas e ao nível de influência institucional junto à alta administração. Essa caracterização não representa um julgamento negativo, mas um retrato contextualizado de uma trajetória que, conforme demonstrado pelos dados, encontra-se em desenvolvimento consistente e promissor.

Portanto, é possível afirmar que o *Legal Operations* representa uma reconfiguração profunda do papel do jurídico dentro das organizações brasileiras, ao transformar departamentos historicamente percebidos como centros de custo em estruturas capazes de produzir inteligência estratégica, prevenir litígios e orientar

decisões de alto impacto com base em evidências concretas. Esse reposicionamento, ainda em curso no Brasil, encontra respaldo tanto na literatura quanto nos dados empíricos aqui analisados, e sinaliza uma tendência que tende a se intensificar à medida que a maturidade do mercado jurídico nacional avança.

O presente estudo, por basear-se em um único caso, apresenta limitações no que diz respeito à generalização de seus achados para outras organizações ou setores. A realidade de uma empresa de grande porte do ramo editorial, com estrutura jurídica interna consolidada e equipe dedicada ao *LegalOps*, não reflete a experiência de organizações de menor porte, escritórios de advocacia ou departamentos jurídicos em estágio inicial de estruturação. Essa é, portanto, uma limitação que deve ser considerada na interpretação dos resultados.

Por fim, cabe apontar que o tema permanece largamente inexplorado no âmbito acadêmico e legislativo brasileiro, o que confere à presente pesquisa um caráter pioneiro e foi um desafio, em relação a escassez de literatura, que deve ser levado em consideração, mas também expõe a necessidade de estudos futuros que ampliem o escopo de análise, contemplem organizações de diferentes portes e setores, e aprofundem a relação entre maturidade do *LegalOps* e qualidade das decisões estratégicas ao longo do tempo. A consolidação de um corpo de pesquisa robusto sobre o tema é condição necessária para que o *Legal Operations* transcenda o campo da prática profissional e se afirme, definitivamente, como objeto legítimo e relevante da ciência jurídica brasileira.

REFERÊNCIAS

AMARAL, F. F. do. **Justiça digital**: o papel da tecnologia no sistema jurídico moderno. *Revista Ilustração*, Cruz Alta, v. 5, n. 6, p. 3-25, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v5i6.341>. Acesso em: 20 out. 2025.

BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. **A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal**. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 13-37, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/dZf5ksbgRFKFmhYDPNRYFGv/?lang=pt>. Acesso em: 30 mar. 2025.

BERTOZZI, R.; SELEM, L. **Nova era das marcas jurídicas está consolidada**. *Revista Consultor Jurídico*, dez. 2013. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-dez-20/sociedades-sa-marcas-juridicas-consolidada>.

BLUM, R. O. **Direito Digital em Overview**: internet, IoT, negócios jurídicos eletrônicos, proteção de dados, crimes eletrônicos, blockchain, criptomoedas e compliance. São Paulo: Insper, 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera o Código de Processo Civil, aprovado pela Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11419.htm. Acesso em: 20 jun. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 100, de 24 de novembro de 2009**. Dispõe sobre a comunicação oficial de atos processuais por meio eletrônico no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/142>. Acesso em: 20 jun. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 345, de 9 de outubro de 2020**. Dispõe sobre o "Juízo 100% Digital" e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 20 jun. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 569, de 13 de agosto de 2024**. Estabelece diretrizes para o uso de sistemas de inteligência artificial generativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5725>. Acesso em: 20 jun. 2026.

CERQUEIRA COSTA, M. **Gestão na advocacia**: a importância administração para escritórios. *Revista Consultor Jurídico*, nov. 2011. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2011-nov-07/importancia-administracao-legal-escritorios-advocacia>.

COELHO, Alexandre Zavaglia. Tecnologia e design na justiça brasileira: o pioneirismo do iJusLab. In: GREGÓRIO, Alvaro *et al.* **Inovação no Judiciário**:

conceito, criação e práticas do primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário. São Paulo: Blucher, 2019. p. 218.

COELHO, Fabio Ulhoa. Prefácio. In: NUNES, Marcelo Guedes. **Jurimetria**: como a estatística pode reinventar o direito. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Inteligência artificial na Justiça**. Coordenação: José Antônio Dias Toffoli; Bráulio Gabriel Gusmão. Brasília: CNJ, 2019. 40 f.. Livro digital. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/bitstreams/e56a3f9b-fa4f-48d6-8ffd-7b8564d58259/download>. Acesso em: 18 jun. 2026.

DATA. In: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. **Cambridge Dictionary**. [S. l.]: Cambridge University Press, 2026. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/data>. Acesso em: 20 jun. 2026.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

EISENHARDT, Katleen M.; ZBARACKI, Mark J. **Strategic decision making**. *Strategic Management Journal*, Department of Industrial Engineering and Engineering Management, Stanford University, Stanford, California, v. 13, 1992.

FEIGELSON, Bruno; MARQUES, Daniel; PERALTA, Maria Alice L.; e outros. **Departamento jurídico 4.0 e operações jurídicas**. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2022. E-book. pág.139. ISBN 9786555599145. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555599145/>. Acesso em: 29 jun. 2026.

FREITAS, Gabriel Lucas de Oliveira. **Legal operations e o uso de IA generativa no mundo jurídico**: eficiência e desafios na advocacia moderna. 2025. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo Científico) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2025. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/10054>. Acesso em: 20 jun. 2026.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Escola de Direito de São Paulo. Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação. **Panorama do Legal Operations no Brasil**: relatório completo. Coordenação-geral: Marina Feferbaum; Alexandre Pacheco da Silva. São Paulo: CEPI-FGV Direito SP, 2025. 132 p. Livro digital. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/bitstreams/e56a3f9b-fa4f-48d6-8ffd-7b8564d58259/download>. Acesso em: 29 jun. 2026.

INFORMATION. In: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. **Cambridge Dictionary**. [S. l.]: Cambridge University Press, 2026. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/information>. Acesso em: 20 jun. 2026.

JUNIOR, Paulo Cezar N. **Judiciário 5.0**: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Editora Blucher, 2020. E-book. p. 104. ISBN 9786555500479. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555500479/>. Acesso em: 16 jun. 2026.

KNOWLEDGE. In: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. **Cambridge Dictionary**. [S. l.]: Cambridge University Press, 2026. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/knowledge>. Acesso em: 20 jun. 2026.

MORAES, Luiza Pizetta; BONAN JUNIOR, Eliezer José. **A importância da gestão legal em relação ao mundo jurídico e à atualidade brasileira**. *Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC*, v. 1, n. 1, p. 73-82, 2014.

O QUE é Legal Operations e como implementar no seu negócio? **Thomson Reuters**. São Paulo, 3 jul. 2023. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/blog/o-que-e-legal-operations.html>. Acesso em: 19 mar. 2025.

REYABOGADO. **O impacto transformador da tecnologia no âmbito jurídico**. 2023. Disponível em: <https://www.reyabogado.com>. Acesso em: 30 out. 2025.

REYABOGADO. **Tecnologia jurídica**: uma visão detalhada sobre o concept e suas aplicações. 2023. Disponível em: <https://www.reyabogado.com>. Acesso em: 30 out. 2025.

ROCHA, I. M. **Jurimetria no Brasil e o estudo da qualidade dos dados como o “próximo passo adiante”**. *Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo*, v. 29, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revistas.direitosbc.br/fdsbc/article/view/1130>.

SILVESTRE, P. de O. Júnior. **Direito em Transformação**: estratégia e inovação para advogados. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2024.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

TAMBELINI, Brasileiro, E. **Quarta revolução industrial e direito do trabalho**. São Paulo: Almedina Brasil, 2024. E-book. pág.12. ISBN 9786556275550. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556275550/>. Acesso em: 29 jun. 2026.

TAVARES, L. de S. **Advocacia inovadora**: como o advogado e suas tarefas têm sido afetados pela inovação. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 10, n. 3, p. 1857–1874, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i3.13281>. Acesso em: 21 jun. 2026

TOCCI, G.; SAMICO, P. **Legal Operations – Como Começar**: um guia com insights e dicas práticas. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2023.

TOCCI, Guilherme; SAMICO, Paulo; CARNEIRO, Tayná. **Transformação Jurídica**: criatividade é comportamento... inovação é processo. 1. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2024. E-book. p. 120. ISBN 9786553623729. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786553623729/>. Acesso em: 14 jun. 2026.

VERGARA, S. C. **Sobre a intuição na tomada de decisão**. *Revista de Administração Pública*, v. 27, n. 2, p. 130-157, 1993. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8673>. Acesso em: 27 maio 2026.