



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE
CONCLUSÃO DE CURSO
ARTIGO CIENTÍFICO

***LEGAL OPERATIONS* E O USO DE IA GENERATIVA NO MUNDO JURÍDICO:
EFICIÊNCIA E DESAFIOS NA ADVOCACIA MODERNA**

ORIENTANDO – GABRIEL LUCAS DE OLIVEIRA FREITAS
ORIENTADORA – PROFA. MA. CRISTINA RACHEL PEREIRA DINIZ

GOIÂNIA-GO

2025

GABRIEL LUCAS DE OLIVEIRA FREITAS

***LEGAL OPERATIONS* E O USO DE IA GENERATIVA NO MUNDO JURÍDICO:
EFICIÊNCIA E DESAFIOS NA ADVOCACIA MODERNA**

Artigo Científico apresentado à disciplina de Trabalho de Curso II, da Escola de Direito, Negócios e Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Profa. Ma.: Cristina Rachel Pereira Diniz.

GOIÂNIA-GO

2025

GABRIEL LUCAS DE OLIVEIRA FREITAS

LEGAL OPERATIONS E O USO DE IA GENERATIVA NO MUNDO JURÍDICO:
EFICIÊNCIA E DESAFIOS NA ADVOCACIA MODERNA

Data da Defesa: ____ de ____ de ____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Ma. Cristina Rachel Pereira Diniz

Nota

Examinador Convidado: Prof.: Altamir Rodrigues Vieira Junior

Nota

LEGAL OPERATIONS E O USO DE IA GENERATIVA NO MUNDO JURÍDICO: EFICIÊNCIA E DESAFIOS NA ADVOCACIA MODERNA

Gabriel Lucas de Oliveira Freitas

RESUMO

O presente estudo investigou a integração entre *Legal Operations* e Inteligência Artificial generativa no contexto jurídico brasileiro, analisando seus impactos sobre a prestação de serviços em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos corporativos. O objetivo geral consistiu em examinar como essa integração tecnológica transforma os modelos tradicionais de gestão jurídica, promovendo eficiência operacional e inovação estratégica. A metodologia adotou o método hipotético-dedutivo, desenvolvendo pesquisa qualitativa através de análise bibliográfica de livros, artigos acadêmicos, relatórios técnicos, teses e publicações especializadas. Identificaram-se, contudo, desafios significativos relacionados à resistência cultural, adequação regulatória, questões éticas sobre vies algorítmico, transparência decisória e proteção de dados pessoais. Concluiu-se que, embora a integração constitua vetor relevante de modernização e vantagem competitiva, sua efetivação plena depende da superação de barreiras organizacionais, adaptação dos marcos regulatórios e desenvolvimento de competências técnicas adequadas ao novo cenário jurídico-tecnológico brasileiro.

Palavras-chave: Legal Operations; Inteligência Artificial generativa; transformação digital jurídica; gestão jurídica; inovação tecnológica.

LEGAL OPERATIONS AND THE USE OF GENERATIVE AI IN THE LEGAL WORLD:

EFFICIENCY AND CHALLENGES IN MODERN ADVOCACY

ABSTRACT

The present study investigated the integration between Legal Operations and generative Artificial Intelligence within the Brazilian legal context, analyzing their impacts on service delivery in law firms and corporate legal departments. The main objective was to examine how this technological integration transforms traditional models of legal management, fostering operational efficiency and strategic innovation. The research employed the hypothetical-deductive method, developing a qualitative study through bibliographical analysis of books, academic articles, technical reports, theses, and specialized publications. The study identified significant challenges related to cultural resistance, regulatory compliance, ethical issues concerning algorithmic bias, decision-making transparency, and personal data protection. It was concluded that, although this integration represents a key driver of modernization and competitive advantage, its full implementation depends on overcoming organizational barriers, adapting regulatory frameworks, and developing technical competencies suited to the new Brazilian legal-technological landscape.

Keywords: Legal Operations; Generative Artificial Intelligence; Legal Digital Transformation; Legal Management; Technological Innovation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 LEGAL OPERATIONS: CONCEITO, EVOLUÇÃO E PAPEL NA ADVOCACIA CONTEMPORÂNEA.....	9
1.1 CONCEITO, ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO <i>LEGAL OPERATIONS</i>	9
1.1.1 <i>O surgimento do Movimento de Gestão Jurídica</i>	10
1.1.1.1 <i>Tendências internacionais e a chegada ao Brasil</i>	102
1.2 AS FUNÇÕES ESTRATÉGICAS DO <i>LEGAL OPERATIONS</i> NA ADVOCACIA E NOS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS	13
1.3 O PERFIL DO PROFISSIONAL DE <i>LEGAL OPERATIONS</i> : HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E FORMAÇÃO	16
2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA: CONCEITOS, FUNCIONAMENTO E APLICAÇÕES NO DIREITO.....	18
2.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA.....	18
2.1.1 <i>Diferença entre IA tradicional e IA generativa</i>	19
2.2 APLICAÇÕES DA IA GENERATIVA NO CONTEXTO JURÍDICO.....	21
3 INTEGRAÇÃO ENTRE <i>LEGAL OPERATIONS</i> E IA GENERATIVA: IMPACTOS, DESAFIOS E LIMITES ÉTICOS.....	23
3.1 TRANSFORMAÇÃO DOS MODELOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS	23
3.1.1 <i>Benefícios e ganhos estratégicos da integração Legal Operations e IA generativa</i>	23
3.2 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA IA GENERATIVA EM ESCRITÓRIOS E DEPARTAMENTOS JURÍDICOS	25
3.3 LIMITES ÉTICOS E REGULATÓRIOS NO USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO DIREITO	26
3.3.1 <i>Viés Algorítmico e Discriminação</i>	27
3.3.2 <i>Transparência e direito à explicação</i>	28
3.3.3 <i>Privacidade e proteção de dados</i>	28
3.3.4 <i>Marcos Regulatórios: o Projeto de Lei brasileiro sobre IA</i>	29
3.3.5 <i>Diretrizes deontológicas: a recomendação 001/2024 do Conselho Federal da OAB</i>	30
CONCLUSÃO.....	32

INTRODUÇÃO

A transformação digital tem remodelado profundamente o cenário jurídico contemporâneo, introduzindo ferramentas e metodologias inovadoras que desafiam os paradigmas tradicionais de prestação de serviços advocatícios. No contexto dessa revolução tecnológica, emerge o *Legal Operations (Legal Ops)* como disciplina estratégica voltada à profissionalização da gestão jurídica, simultaneamente à ascensão da Inteligência Artificial (IA) generativa como recurso capaz de automatizar, analisar e criar conteúdos jurídicos com precisão. A convergência dessas duas frentes tecnológicas representa não apenas uma inovação incremental, mas uma ruptura paradigmática que redefine fundamentalmente a forma como escritórios de advocacia e departamentos jurídicos corporativos operam no Brasil.

Diante da crescente complexidade do ambiente jurídico contemporâneo e da demanda por maior eficiência operacional, tem-se consolidado uma nova perspectiva entre gestores: a de que os melhores resultados não advêm exclusivamente da excelência técnica na prática jurídica, mas sim de uma gestão administrativa eficaz e estratégica. Nesse sentido, o *Legal Ops* configura-se como resposta a essa necessidade, propondo a aplicação de princípios de gestão empresarial, tecnologia e otimização de processos ao trabalho jurídico. Conforme destacam Dalmaso Marques (2020) e Appleby e Batenhorst (2020), o *Legal Ops* atua como o “lado comercial” do departamento jurídico, promovendo integração interdepartamental, gestão orçamentária eficiente e maximização do uso de tecnologias.

Paralelamente, a IA generativa – subcategoria da IA dedicada à criação de conteúdos inéditos a partir da análise de grandes volumes de dados – tem demonstrado capacidades transformadoras no contexto jurídico. Sistemas baseados em modelos de linguagem natural, como o ChatGPT e outras ferramentas especializadas, têm sido progressivamente aplicados na automação de tarefas repetitivas, análise preditiva de litígios, revisão contratual e até mesmo na geração de minutas personalizadas. Essa integração tecnológica não apenas automatiza processos, mas amplia significativamente a capacidade decisória e estratégica dos profissionais jurídicos, permitindo que advogados se concentrem em questões de maior complexidade e valor agregado.

A relevância desta pesquisa justifica-se pela necessidade urgente de compreender os impactos multidimensionais dessa transformação tecnológica sobre a advocacia brasileira. Dados recentes do relatório *Gartner* indicam que empresas com programas maduros de *Legal Ops* conseguem reduzir até 45% dos custos jurídicos totais, enquanto aumentam em 60% a velocidade de resposta às demandas internas. Adicionalmente, projeções da mesma instituição

estimam que 80% das empresas farão uso de *Application Programming Interface* (APIs) de IAs generativas até 2025, refletindo diretamente em suas rotinas operacionais. Estes números evidenciam não apenas uma tendência, mas uma reconfiguração estrutural do mercado jurídico que demanda análise acadêmica rigorosa.

Contudo, essa transformação não se dá de forma isenta de desafios e questionamentos. A implementação integrada de *Legal Ops* e IA generativa enfrenta obstáculos significativos relacionados à resistência cultural em organizações tradicionalmente conservadoras, barreiras econômicas especialmente para escritórios de pequeno e médio porte, complexidades na integração com sistemas legados, e questões éticas fundamentais sobre viés algorítmico, transparência decisória e proteção de dados pessoais. Ademais, subsistem interrogações sobre os limites éticos e regulatórios do uso dessas tecnologias, considerando princípios fundamentais como a motivação das decisões, o contraditório, a ampla defesa e a responsabilidade profissional do advogado.

No contexto brasileiro, essas questões adquirem contornos particulares. A Recomendação 001/2024 do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB) estabeleceu diretrizes pioneiras para o uso responsável de IA na advocacia, enfatizando que a tecnologia deve servir como ferramenta de apoio, não substituição do julgamento jurídico especializado. Paralelamente, o Projeto de Lei (PL) sobre IA, aprovado pelo Senado Federal em dezembro de 2024, propõe marco regulatório abrangente baseado em riscos, estabelecendo princípios, direitos e obrigações que impactarão diretamente a forma como escritórios e departamentos jurídicos podem implementar soluções de IA.

Importante destacar, ainda, a distinção entre a aplicação do *Legal Ops* em escritórios de advocacia e em departamentos jurídicos corporativos. Conforme evidenciado pelo relatório da *Ernest & Young* (EY, 2021), enquanto os escritórios de advocacia adotam o *Legal Ops* com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas e agregar valor ao cliente através de serviços aprimorados e rentáveis, os departamentos jurídicos corporativos concentram-se prioritariamente na eficiência operacional e na contenção de custos internos. Esta diferenciação estratégica influencia diretamente as formas de implementação tecnológica e os indicadores de sucesso utilizados por cada tipo de organização.

Diante desse panorama complexo e multifacetado, o presente estudo propõe-se a investigar a seguinte questão central: como a integração entre *Legal Ops* e IA generativa transforma os modelos de prestação de serviços jurídicos em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos corporativos no Brasil? Para responder a esta pergunta, estabeleceu-se como objetivo geral analisar os impactos dessa integração tecnológica sobre a eficiência,

estrutura e qualidade dos serviços jurídicos prestados, considerando tanto os benefícios estratégicos quanto os desafios éticos, regulatórios e operacionais envolvidos.

A hipótese central que orienta esta investigação é a de que, embora a integração entre *Legal Ops* e IA generativa constitua vetor relevante de modernização e vantagem competitiva no mercado jurídico, sua efetivação plena dependerá da superação de resistências organizacionais, da adaptação dos marcos regulatórios e do desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais adequadas ao novo cenário jurídico-tecnológico brasileiro. Parte-se do pressuposto de que essa transformação não é meramente tecnológica, mas envolve profundas mudanças culturais, processuais e estruturais nas organizações jurídicas.

Para alcançar os objetivos propostos, a metodologia adotada envolve o método hipotético-dedutivo, partindo de premissas teóricas para testar a hipótese levantada. A pesquisa tem caráter qualitativo e desenvolveu-se principalmente através de análise bibliográfica, consultando livros, artigos acadêmicos, relatórios técnicos, teses, dissertações e publicações especializadas. Foram consultados autores fundamentais na área de *Legal Ops*, como Ricardo Tadeu Dalmaso Marques, Appleby e Batenhorst, Patrícia Elias, Guilherme Tocci e Celina Salomão, bem como referências teóricas essenciais no campo da IA generativa, como Yoshua Bengio e Sam Altman, além de relatórios de instituições como *Gartner*, *Thomson Reuters* e *Corporate Legal Operations Consortium* (CLOC).

A estrutura do trabalho organiza-se em três capítulos fundamentais. O primeiro capítulo dedica-se à conceituação, evolução histórica e papel estratégico do *Legal Ops* na advocacia contemporânea, analisando desde o surgimento do movimento de gestão jurídica até as tendências internacionais e sua chegada ao Brasil, incluindo o perfil profissional necessário para atuação nesta área interdisciplinar. O segundo capítulo aborda a IA generativa, explorando seus conceitos, funcionamento e aplicações específicas no contexto jurídico, com ênfase nas diferenças entre IA tradicional e IA generativa e seus impactos na eficiência e qualidade dos serviços jurídicos. O terceiro capítulo examina a integração entre *Legal Ops* e IA generativa, analisando os benefícios estratégicos, os desafios práticos de implementação e os limites éticos e regulatórios que circunscrevem o uso dessas tecnologias no Direito brasileiro.

Espera-se, com este estudo, contribuir para o debate acadêmico e profissional sobre a transformação digital do Direito, oferecendo subsídios teóricos e práticos para que advogados, escritórios e departamentos jurídicos possam adotar essas ferramentas de maneira estratégica, consciente e responsável. A compreensão aprofundada dos impactos, oportunidades e desafios dessa integração tecnológica é essencial para que o setor jurídico brasileiro possa posicionar-se

de forma competitiva no cenário nacional e internacional, sem comprometer os princípios éticos e os valores fundamentais que norteiam o exercício da advocacia e a administração da justiça.

1 **LEGAL OPERATIONS: CONCEITO, EVOLUÇÃO E PAPEL NA ADVOCACIA CONTEMPORÂNEA**

1.1 CONCEITO, ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO *LEGAL OPERATIONS*

Inicialmente, o campo do *Legal Operations* não apresenta uma origem única ou linearmente documentada. O levantamento bibliográfico revela uma multiplicidade de fatores que contribuíram para sua emergência, variando desde a busca por eficiência operacional até a incorporação de tecnologias e a necessidade de mensurar atividades jurídicas não diretamente faturáveis. Esse caráter multifacetado da origem do *Legal Ops* revela sua construção a partir da intersecção entre gestão administrativa, inovação tecnológica e reestruturação da função jurídica nas organizações.

Posteriormente, a institucionalização da área começou a se desenhar com o surgimento de entidades como a *Association of Corporate Counsel* (ACC) e o *Corporate Legal Operations Consortium* (CLOC), que passaram a representar os interesses de profissionais envolvidos com operações jurídicas e a sistematizar práticas e competências do setor. Essa consolidação institucional evidencia a relevância crescente do *Legal Ops* no cenário internacional, especialmente em mercados como os Estados Unidos e a Europa, onde sua presença já se mostra consolidada.

Paralelamente, episódios de instabilidade econômica também contribuíram significativamente para o avanço da área. Conforme identificado por Bjarne P. Tellmann, CEO da *FjordStream Advisors*, a crise financeira global de 2008 atuou como catalisador para transformações profundas nos departamentos jurídicos, impondo a necessidade de reorganização interna e de alinhamento com estratégias de austeridade. A partir dessa conjuntura, o setor jurídico passou a ser instado a reduzir custos e agregar valor diretamente ao negócio, deslocando-se de uma posição tradicionalmente reativa para uma atuação estratégica e integrada.

Em seguida, observa-se que, ainda na década de 1990, algumas corporações pioneiras como *General Electric*, *Bank of America* e *Prudential* deram início à profissionalização da gestão jurídica ao contratar especialistas com o objetivo de controlar gastos e elevar a eficiência operacional dos departamentos jurídicos. O que inicialmente era uma prática restrita a grandes empresas, com o tempo passou a ser adotada por organizações de diferentes portes, especialmente por escritórios de advocacia, que passaram a reconhecer o valor estratégico das operações jurídicas especializadas.

Além disso, o avanço das tecnologias digitais exerceu influência direta sobre o surgimento e a expansão do *Legal Ops*, conforme discutido por Ian Rodgers, John Armour e Mari Sako (2023), em *How Technology is (or is not) transforming law firms*, a digitalização do setor jurídico criou condições para o surgimento de novas funções e modelos de carreira, entre elas, a do profissional de *Legal Operations*.

A partir da década de 2010, segundo o artigo: *Reinventing the In-House (And not Only) Legal Function* apresentado pelo autor Theodossis G. Tompras, os departamentos jurídicos começaram a sofrer transformações mais substanciais, impulsionadas não apenas pelas tecnologias emergentes, mas também por demandas corporativas explícitas de redução de custos e aumento da eficiência. Esse movimento levou à redefinição do papel jurídico, que passou a ser visto como parceiro estratégico do negócio, e não mais como um entrave ao seu desenvolvimento.

Por fim, embora as análises de Tompras (2020) estejam voltadas principalmente aos departamentos jurídicos corporativos, é possível estender suas conclusões aos escritórios de advocacia, na medida em que estes também se veem cada vez mais pressionados a integrar práticas de gestão moderna e a adotar tecnologias que elevem a produtividade e a competitividade no mercado. Dessa forma, a evolução histórica do *Legal Ops* pode ser compreendida como uma resposta complexa e contínua às exigências de um ambiente jurídico em transformação – moldado por crises, avanços tecnológicos, novos padrões de eficiência e a crescente demanda por inovação e valor agregado.

1.1.1 O surgimento do Movimento de Gestão Jurídica

O movimento de gestão jurídica associado ao *Legal Ops* se consolidou a partir da incorporação de três eixos fundamentais: tecnologia, análise de dados e práticas de gestão estratégica. De acordo com estudo conjunto do *Boston Consulting Group* e da *Bucerius Law School* (Christian Veith, Nora Tophof, Tessia Tober, Meinhard Weizmann, Markus Hartung, e Dirk Hartung. *Legal operations: getting more from in-house legal departments and their outside counsel*. 2018), são justamente esses elementos que impulsionam a capacidade do *Legal Ops* de executar suas funções estratégicas com eficácia. A adoção de ferramentas tecnológicas, ainda que variada entre organizações, tem se revelado como instrumento facilitador na consolidação de uma cultura jurídica orientada à eficiência, à padronização de processos e à tomada de decisão baseada em dados.

Em seguida, observa-se que não há uma uniformidade quanto às tecnologias específicas utilizadas ou aos serviços padronizados sob responsabilidade do *Legal Ops*. Tal flexibilidade decorre da maturidade institucional e do perfil operacional de cada organização. Essa característica confere à área um dinamismo peculiar, permitindo-lhe adaptar-se às necessidades específicas de cada ambiente jurídico. Nesse sentido, a autora Michele Destefano (DESTEFANO, Michele. *Chicken or egg: diversity and innovation in the corporate legal marketplace*. *Fordham L. Rev.*, v. 91, p. 1209, 2022), identifica no *Legal Ops* uma força propulsora da transformação digital no mercado jurídico, notadamente por sua inclinação à experimentação de soluções tecnológicas com potencial disruptivo.

Ademais, autores como Luíza Pizetta Moras e Eliezer José Bonan Jr. (MORAES, Luíza 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), destacam a importância da utilização de ferramentas como automação de fluxos, jurimetria e sistemas de gestão de processos, as quais possibilitam uma avaliação mais precisa dos serviços jurídicos prestados e, simultaneamente, subsidiam decisões estratégicas orientadas por métricas objetivas. A atuação do *Legal Ops*, portanto, transcende a dimensão operacional e passa a integrar, de forma estruturada, o processo decisório das organizações jurídicas e, conseqüentemente, contribuindo para uma gestão jurídica eficaz.

Paralelamente, observa-se que a natureza multidisciplinar do *Legal Ops* exige um conjunto abrangente de competências gerenciais. Dentre elas, destacam-se a gestão do conhecimento, de pessoas, de processos e de recursos financeiros, elementos considerados indispensáveis para a consolidação de uma atuação jurídica moderna e eficiente. Essa característica amplia o escopo da área e reforça sua importância como elo entre o universo jurídico e a lógica organizacional orientada por desempenho (BOSTON CONSULTING GROUP; BUCERIUS LAW SCHOOL, 2018).

Por outro lado, embora existam similaridades entre o *Legal Ops* e áreas tradicionalmente reconhecidas, como a controladoria jurídica – cuja missão, segundo Nizio Maia Netto e Rafael Padilha dos Santos (MAIA NETTO, Nizio; DOS SANTOS, Rafael Padilha. A aplicação da metodologia FOIL para a gestão humanista de escritórios de advocacia. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, p. 7-34, 2023.), é viabilizar o exercício técnico da advocacia por meio do suporte administrativo e instrumental – é importante observar que o *Legal Ops* adota uma abordagem mais estratégica. Ele não apenas fornece infraestrutura operacional, mas também interage ativamente com outros setores da

organização, visando a melhoria contínua, a inovação e o alinhamento dos serviços jurídicos às metas institucionais.

Além disso, a função do *Legal Ops* não se limita às fronteiras internas das instituições. Conforme pontua Fabiana Velasco (VELASCO, Fabiana. Gestão de fornecedores e parceiros. In: FEIGELSON, Bruno *et al.* (org.). **Departamento jurídico 4.0 e legal operations**. São Paulo: SaraivaJur, 2022) (*Head of Legal Operations* – TIM Brasil e Co-fundadora da Comunidade Legal Operations Brasil – CLOB), a área também se configura como um agente de integração entre atores externos, atuando como ponte entre escritórios e clientes, departamentos jurídicos e demais setores empresariais, bem como entre organizações jurídicas e parceiros estratégicos. Essa posição relacional é essencial para o estabelecimento de metas compartilhadas, para a definição de indicadores de desempenho conjuntos e para o fortalecimento de vínculos orientados à entrega de valor jurídico mensurável.

Dessa forma, o surgimento do movimento de gestão jurídica associado ao *Legal Ops* representa uma inflexão relevante no modo como o Direito se posiciona dentro das organizações: não mais como função meramente técnica e isolada, mas como componente estratégico capaz de articular inovação, eficiência e integração sistêmica.

1.1.1.1 Tendências internacionais e a chegada ao Brasil

Enquanto consolidado nos Estados Unidos e na Europa, o *Legal Ops* se desenvolveu a partir de um contexto empresarial altamente competitivo, em que a gestão estratégica dos serviços jurídicos passou a ser uma exigência. Nesses mercados, a atuação do CLOC foi fundamental para a disseminação e sistematização da área, especialmente por meio da criação da chamada “mandala CLOC”, que reúne as 12 competências essenciais para a atuação em *Legal Ops*. Essas competências abrangem desde *business intelligence*, gestão de projetos e de conhecimento, até finanças, tecnologia e planejamento estratégico, compondo um arcabouço multidisciplinar robusto (CLOC. *State of the industry survey: results and analysis*. 2021).

Posteriormente, esse modelo de referência começou a influenciar o cenário jurídico brasileiro, ainda que com adaptações às especificidades culturais, organizacionais e econômicas do país. A chegada do *Legal Ops* ao Brasil não ocorreu de forma abrupta, mas foi precedida por práticas de gestão que já vinham sendo aplicadas de modo intuitivo em algumas organizações. Conforme relatado por Paula Bichuete, diretora jurídica e Data Protection Officer (DPO) da Valeo Sistemas Automotivos, experiências similares às práticas atuais de *Legal Ops* já estavam presentes em sua vivência profissional no *Bank Boston*, com processos e

procedimentos definidos para diversas situações jurídicas. Isso evidencia que, embora o termo seja recente no vocabulário jurídico nacional, seus princípios fundamentais já vinham sendo internalizados gradualmente em departamentos jurídicos e escritórios (BICHUETE apud CAMELO et al., 2024).

Em seguida, observa-se um movimento de institucionalização e amadurecimento do *Legal Ops* no Brasil com a criação da Comunidade *Legal Operations* Brasil (CLOB), iniciativa que visa promover o compartilhamento de conhecimento, práticas e experiências entre profissionais da área. Segundo Guilherme Tocci (2023), gerente sênior global de *Legal Ops* da Gympass, o avanço das estruturas jurídicas brasileiras nessa direção tem sido mais consistente quando há profissionais dedicados exclusivamente à área, responsáveis tanto pela execução das atividades quanto pela padronização e documentação dos processos internos (TOCCI, Guilherme. *Legal operations: como começar*. Um guia com *insights* e dicas práticas para suas operações legais. 2023).

Nesse sentido, conforme destaca Gustavo Pinhão Coelho (COELHO apud CAMELO et al., 2024), sócio da PG Advogados e *head* da unidade de negócios *Legal Everyday Optimization* (LEO), o *Legal Ops* não se configura como uma tendência efêmera. Ao contrário, trata-se de uma abordagem que agrega inovação, tecnologia e eficiência à prática jurídica, adaptando-se aos desafios específicos de cada organização. O autor enfatiza que, ao oferecer soluções ajustadas às particularidades de diferentes mercados e estruturas, o *Legal Ops* promove a continuidade da prática jurídica com foco estratégico e alinhamento organizacional.

Por outro lado, é importante ressaltar que o processo de consolidação do *Legal Ops* no Brasil ainda se encontra em curso. Embora já haja casos de sucesso, a institucionalização plena da área exige a superação de barreiras como resistência cultural, escassez de profissionais especializados e ausência de diretrizes uniformes. Ainda assim, os avanços observados, aliados ao interesse crescente do mercado jurídico nacional, indicam que o *Legal Ops* está em processo de afirmação como componente estruturante da advocacia moderna no país.

Dessa forma, a trajetória do *Legal Operations* no Brasil reflete uma combinação entre influência internacional e adaptação local. A internalização de suas práticas, competências e estruturas demonstra não apenas um avanço técnico, mas também uma reconfiguração profunda da forma como o setor jurídico compreende sua função estratégica dentro das organizações.

1.2 AS FUNÇÕES ESTRATÉGICAS DO *LEGAL OPERATIONS* NA ADVOCACIA E NOS DEPARTAMENTOS JURÍDICOS

As funções desempenhadas pela área de *Legal Operations*, tanto em escritórios de advocacia quanto em departamentos jurídicos corporativos, revelam sua importância crescente como eixo estratégico da transformação na prestação de serviços jurídicos. Embora as atividades variem conforme o porte da organização, o estágio de maturidade da área e as demandas específicas de cada ambiente, o *Legal Ops* é, em essência, responsável por promover eficiência, inovação, padronização de fluxos e alinhamento com os objetivos institucionais (Paronama do *Legal Operations* no Brasil: Relatório Completo. 2025).

Nos escritórios de advocacia, conforme aponta o relatório Panorama do *Legal Operations* no Brasil (2025), a criação da área entre os anos de 2020 e 2022 esteve atrelada, em geral, a programas de inovação ou à iniciativa de lideranças internas. Nesse contexto, as motivações predominantes incluem a necessidade de otimizar recursos, reduzir custos, automatizar processos, desenvolver novas soluções jurídicas e aprimorar o relacionamento com clientes.

Inicialmente, a função do *Legal Ops* foi, em muitos casos, desvincular os advogados das tarefas administrativas, permitindo maior foco nas atividades técnicas. Com o tempo, entretanto, a percepção sobre a área evoluiu: passou-se a reconhecê-la como responsável por estruturar dados e processos, permitindo atender os clientes de forma mais qualificada e gerar relatórios estratégicos valorizados pelos próprios contratantes. Atualmente, as funções exercidas em escritórios abrangem, entre outras: a) gestão de processos e intimações; b) jurimetria; c) automação de fluxos; d) análise de dados; e) *legal design*; f) gerenciamento de contratos; g) ferramentas de assinatura eletrônica; h) conformidade (*compliance*); i) sistemas de cobrança; e j) IA. Além disso, a atuação da área é marcada pelo uso de tecnologias específicas, inclusive soluções de IA generativa aplicadas à redação contratual, análise documental, processamento de linguagem natural e atendimento automatizado por meio de *chatbots* (Paronama do *Legal Operations* no Brasil: Relatório Completo. 2025).

Apesar da evolução observada, as entrevistas apontam resistências iniciais, oriundas da ausência de compreensão clara sobre o que é o *Legal Ops* e qual valor ele agrega às diferentes frentes do escritório. Essas resistências foram progressivamente superadas mediante capacitação das equipes, demonstração de resultados e mudança de mentalidade orientada à adoção tecnológica. Por outro lado, a área, em todos os escritórios estudados, se reporta à alta administração e possui orçamento próprio, direcionado à aquisição de tecnologias, contratação de profissionais, treinamentos e serviços especializados, embora existam divergências sobre a suficiência desses recursos. Vale destacar que escritórios que lidam com contencioso de massa

tendem a apresentar maturidade mais avançada, dadas as demandas por padronização e controle escalável (Paronama do *Legal Operations* no Brasil: Relatório Completo. 2025).

Nos departamentos jurídicos de empresas, por sua vez, a estruturação do *Legal Ops* é, em muitos casos, anterior à dos escritórios, com implementações registradas desde 2015. Nesse ambiente, as designações variam entre “inteligência jurídica”, “eficiência e inovação” ou “*legal operations*”. Similarmente aos escritórios, as motivações para a criação da área incluem transformação digital, alinhamento com a estratégia empresarial, desenvolvimento de soluções, automatização de processos e gestão de relacionamentos internos e externos. Consequentemente, as atribuições são amplas e incluem: a) gestão de inovação; b) gestão de fluxos e projetos; c) planejamento estratégico; d) gestão tecnológica e financeira; e) gestão do conhecimento; f) inteligência de dados; e g) gestão de fornecedores, de riscos e do contencioso (Paronama do *Legal Operations* no Brasil: Relatório Completo. 2025).

Paralelamente, foram relatadas interações com áreas como *Environmental, Social, and Governance* (ESG) e controladoria jurídica, bem como com a alta direção e auditoria. Nessa perspectiva, o papel da área como intermediadora entre o jurídico e as demais frentes organizacionais é visto como elemento central para seu reconhecimento institucional (Paronama do *Legal Operations* no Brasil: Relatório Completo. 2025).

De forma consistente, a utilização de IA e tecnologias de automação é uma constante. São empregadas ferramentas para processamento de linguagem natural, Automação de Processos Robóticos (RPA), análise preditiva, sistemas de gestão de conhecimento e elaboração automatizada de documentos. Adicionalmente, a área ainda participa de programas de inovação aberta e da customização de soluções tecnológicas internas, adaptadas às especificidades dos departamentos jurídicos (Paronama do *Legal Operations* no Brasil: Relatório Completo. 2025).

Em termos de estrutura organizacional, a atuação pode ocorrer em tempo integral ou acumulada com outras funções. Nesse sentido, as lideranças destacam a relevância da composição multidisciplinar das equipes, que favorece a comunicação intersetorial, a integração de competências e a redução de ruídos entre áreas (Paronama do *Legal Operations* no Brasil: Relatório Completo. 2025).

Não obstante, ainda enfrentam desafios recorrentes, como a resistência cultural – especialmente de perfis tradicionais –, dificuldades no uso de novas tecnologias e justificativas orçamentárias. Diante disso, tais desafios são enfrentados por meio de indicadores claros de desempenho, metas de eficiência e reposicionamento da área como provedora de soluções para toda a organização (Paronama do *Legal Operations* no Brasil: Relatório Completo. 2025).

Portanto, o *Legal Ops* cumpre hoje funções estratégicas que vão muito além do suporte operacional: ele atua como articulador da transformação digital, promotor da cultura orientada por dados e impulsionador da eficiência organizacional no âmbito jurídico. Dessa forma, reposiciona o Direito como protagonista na geração de valor e na tomada de decisões empresariais, consolidando-se como elemento fundamental para a modernização dos serviços jurídicos.

1.3 O PERFIL DO PROFISSIONAL DE *LEGAL OPERATIONS*: HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E FORMAÇÃO

O perfil do profissional de *Legal Ops* destaca-se por sua natureza essencialmente multidisciplinar, exigindo competências que extrapolam os limites da formação jurídica tradicional. Embora a graduação em Direito possa ser vantajosa, não é condição exclusiva para o exercício da função. Nesse contexto, profissionais oriundos de áreas como administração, engenharia, ciência de dados, tecnologia da informação, economia e gestão de projetos têm ocupado, com êxito, posições estratégicas nas estruturas de *Legal Ops*, o que reflete a diversidade de saberes exigida pelo campo (Relatório Temático #01. Legal Operations: uma revisão bibliográfica sobre a área. 2024).

Independentemente da formação técnica, existem conhecimentos, habilidades e competências comumente requeridos, conforme apontado pelas publicações especializadas mapeadas. Dentre essas competências, destacam-se: a) criatividade e capacidade de inovação; b) conhecimento profundo do negócio principal da organização; c) domínio de práticas de gestão – especialmente nas dimensões financeira, de pessoas e de conhecimento; d) habilidade para atuar de forma transversal e dialogar com múltiplas áreas da empresa; e) capacidade analítica voltada ao uso estratégico de dados; e f) compromisso institucional com o fortalecimento do departamento jurídico como agente de crescimento da empresa (Relatório Temático #01. Legal Operations: uma revisão bibliográfica sobre a área. 2024).

No âmbito internacional, organizações de referência como a ACC e o CLOC estabeleceram *frameworks* que delimitam as principais funções e competências do profissional de *Legal Ops*. Ambas as entidades convergem em áreas fundamentais, reconhecendo como competências centrais: gestão de tecnologia, gestão financeira, governança da informação, gestão do conhecimento, gestão de processos e projetos, gestão de recursos externos e internos, além do planejamento estratégico (Relatório Temático #01. Legal Operations: uma revisão bibliográfica sobre a área. 2024).

Contudo, cada organização apresenta especificidades em suas abordagens. A ACC enfatiza funções como compliance, descoberta eletrônica e litígio, gestão da inovação, gestão de contratos, gestão de mudanças, gestão da propriedade intelectual, além de métricas e análise. Por outro lado, o CLOC destaca competências como inteligência de negócios, modelos de prestação de serviços, otimização e saúde da organização, e prática de operações. Essas diferenças refletem as diversas perspectivas sobre o escopo e a profundidade da atuação do *Legal Ops*, evidenciando a flexibilidade e a amplitude do campo.

Paralelamente, a atuação eficaz em *Legal Ops* pressupõe também um perfil comunicativo, colaborativo e adaptável. Por conseguinte, a natureza transversal da função exige não apenas compreensão técnica, mas também inteligência emocional, liderança, pensamento crítico e flexibilidade para operar em ambientes organizacionais dinâmicos. Ademais, o domínio de ferramentas tecnológicas e de soluções digitais aplicadas à gestão jurídica é considerado um diferencial competitivo, sobretudo em contextos de transformação digital acelerada.

Conforme alerta a *OpenText* em seu *whitepaper: Next-generation legal operations*, o desenvolvimento de competências como criatividade e inovação está diretamente vinculado à transformação cultural das organizações, a qual, por sua vez, é um processo progressivo e, muitas vezes, lento. Nessa perspectiva, trata-se de uma mudança de mentalidade que requer abertura institucional, suporte da alta liderança e investimento contínuo em formação, capacitação e estrutura (Relatório Temático #01. Legal Operations: uma revisão bibliográfica sobre a área. 2024).

Além disso, a formação de equipes multidisciplinares é apontada como estratégia eficaz para viabilizar o alinhamento entre o jurídico e outras áreas estratégicas da empresa, como tecnologia da informação, recursos humanos, financeiro e compliance. Dessa forma, a diversidade de perfis dentro do time contribui para a construção de uma linguagem comum entre os setores e para a redução de ruídos na comunicação, favorecendo a entrega de soluções jurídicas mais alinhadas às necessidades organizacionais (Relatório Temático #01. Legal Operations: uma revisão bibliográfica sobre a área. 2024).

Nesse sentido, o profissional de *Legal Ops* deve ser compreendido como um agente de transformação, responsável por conectar a função jurídica aos objetivos de negócio da organização. Consequentemente, promove, de forma contínua, inovação, eficiência e valor agregado à prática jurídica corporativa, consolidando-se como elemento fundamental na modernização dos serviços jurídicos empresariais.

2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA: CONCEITOS, FUNCIONAMENTO E APLICAÇÕES NO DIREITO

2.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

A IA generativa representa uma das evoluções mais significativas no campo da tecnologia aplicada ao Direito, marcando um ponto de inflexão na forma como sistemas computacionais podem auxiliar profissionais jurídicos. Para compreender adequadamente esta tecnologia, é necessário contextualizá-la dentro da trajetória histórica da inteligência artificial e seus pilares tecnológicos fundamentais (IBM, 2024).

Nesse sentido, a IA generativa constitui uma subcategoria de inteligência artificial que pode criar novos conteúdos a partir de modelos treinados com vastos conjuntos de dados. Diferentemente dos sistemas tradicionais de automação jurídica, que se limitavam à execução de tarefas programadas mediante comandos pré-definidos, a IA generativa possui a capacidade de criar conteúdo novo e original, adaptando-se dinamicamente às demandas específicas do contexto jurídico (IBM, 2024).

Do ponto de vista tecnológico, esta modalidade de inteligência artificial fundamenta-se em quatro pilares que emergiram ao longo da evolução histórica da área: algoritmos sofisticados, dados de treinamento de qualidade, técnicas de *Machine Learning* e, especialmente, arquiteturas de *Deep Learning*. Os algoritmos que sustentam a IA Generativa contemporânea, como o *Generative Pre-trained Transformer* (GPT), utilizam mecanismos de atenção que permitem analisar relações entre palavras em textos extensos, independentemente da distância entre elas, possibilitando compreensão contextual profunda (IBM, 2024).

Dentre esses pilares, os Grandes Modelos de Linguagem (LLMs) constituem a base tecnológica da IA generativa aplicada ao contexto jurídico. Estes modelos são treinados em enormes volumes de dados textuais e são capazes de entender e gerar linguagem humana em um nível altamente sofisticado. No ambiente jurídico, isto se traduz na capacidade de processar vastas quantidades de dados legais, como jurisprudências, legislações e doutrinas, identificar padrões complexos e gerar *outputs* coerentes e contextualmente relevantes (THOMSON REUTERS, 2024).

Sob essa perspectiva, a principal característica distintiva da IA generativa reside em sua capacidade de geração de conteúdo original através de aprendizado profundo. Enquanto os sistemas de IA tradicional operam através de regras pré-definidas e algoritmos determinísticos

baseados em lógica “se-então”, a IA generativa emprega arquiteturas de *Deep Learning* com múltiplas camadas neurais que extraem características progressivamente mais abstratas dos dados. Esta abordagem inverte a lógica da programação tradicional: em vez de fornecer regras explícitas para processar dados, fornecemos dados e o sistema descobre autonomamente os padrões subjacentes (IBM, 2024).

Historicamente, as redes neurais que sustentam a IA generativa contemporânea, particularmente os *Transformers*, representam uma evolução das pesquisas iniciadas por McCulloch e Pitts em 1943 sobre redes neurais artificiais, passando pelo desenvolvimento do *Perceptron* por Rosenblatt em 1958, até o ressurgimento revolucionário do *Deep Learning* promovido por Geoffrey Hinton a partir de 2012. Esta trajetória histórica demonstra como décadas de pesquisa científica culminaram nas capacidades avançadas dos sistemas atuais (RUSSELL; NORVIG, 2020).

Por fim, cabe destacar que, tecnicamente, a IA Generativa pode empregar diferentes arquiteturas, incluindo Redes Generativas Adversariais (GANs), que consistem em dois componentes competindo entre si para gerar dados extremamente realistas, e modelos baseados em *Transformers*, que processam informações sequenciais de forma paralela e eficiente. No contexto jurídico, predominam os modelos de linguagem baseados em *Transformers*, capazes de compreender contextos complexos e gerar textos juridicamente fundamentados (IBM, 2024).

2.1.1 Diferença entre IA tradicional e IA generativa

A diferença fundamental entre IA tradicional e IA generativa no contexto jurídico manifesta-se através de suas capacidades operacionais e propósitos funcionais distintos. A IA tradicional oferece aos usuários uma nova maneira empolgante de reconhecer padrões e analisar dados, caracterizando-se por sua natureza analítica e baseada em regras pré-definidas. Estes sistemas executam tarefas específicas mediante comandos programados, como classificação de documentos por palavras-chave, cálculos automatizados de prazos processuais e organização de bases de dados jurisprudenciais (IBM, 2024).

Em contrapartida, a IA generativa é capaz de criar novos padrões e conteúdo, como texto, imagens, vídeo, áudio ou código de software. Esta capacidade transformadora representa um salto quantitativo significativo para o ambiente jurídico, permitindo a criação de conteúdo original e contextualizado (IBM, 2024).

A arquitetura tecnológica subjacente também apresenta diferenças substanciais. A IA generativa depende do uso de modelos de aprendizado de máquina chamados de modelos de

deep learning, algoritmos que simulam os processos de aprendizado e a tomada de decisões do cérebro humano. Enquanto a IA tradicional opera através de árvores de decisão e algoritmos de classificação relativamente simples, a IA generativa emprega arquiteturas neurais complexas que funcionam identificando e codificando os padrões e relacionamentos em grandes quantidades de dados e, em seguida, usando essas informações para entender as solicitações ou perguntas de linguagem natural dos usuários (IBM, 2024).

No contexto jurídico específico, esta diferenciação tecnológica resulta em aplicações práticas distintas. A IA tradicional de informações já existentes. A IA generativa, por sua vez, pode gerar texto, imagens e outros conteúdos de alta qualidade com base nos dados em que foram treinados em tempo real, viabilizando a elaboração de minutas contratuais personalizadas, análises jurisprudenciais comparativas e pareceres técnicos adaptados a casos específicos (THOMSON REUTERS, 2024).

A diferença na abordagem de processamento também é fundamental: enquanto a IA tradicional segue fluxos lineares e determinísticos, a IA generativa opera de forma mais flexível, sendo capaz de adaptar suas produções com base nos dados que recebe do usuário e refinar continuamente seus resultados com base no *feedback* recebido (IBM, 2024).

2.1.1.1 Exemplos práticos de uso de IA generativa no setor jurídico

A implementação prática da IA generativa no setor jurídico manifesta-se através de diversas aplicações que demonstram seu potencial transformador. Entre os casos de uso mais relevantes, destaca-se a redação automatizada de documentos jurídicos, onde a IA pode gerar contratos, petições, pareceres e outros instrumentos legais com base em parâmetros específicos fornecidos pelo próprio usuário.

Nesse sentido, Ferramentas como *ROSS Intelligence* e *Luminance* analisam documentos legais em minutos, tarefa que exigiria dias de trabalho humano. No Brasil, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais implementou o sistema RADAR, que identifica demandas repetitivas e sugere decisões padronizadas, aumentando a eficiência judicial e potencialmente melhorando o acesso à justiça. Sistemas de IA também estão sendo utilizados para revisão de contratos, *due diligence* em fusões e aquisições, pesquisa jurisprudencial e previsão de resultados de litígios.

Estas ferramentas não substituem advogados, mas amplificam suas capacidades, permitindo-lhes focar em tarefas de maior valor agregado que requerem julgamento, criatividade e inteligência emocional.

2.2 APLICAÇÕES DA IA GENERATIVA NO CONTEXTO JURÍDICO

Conforme já delineado e linhas alhures, IA generativa está rapidamente se consolidando como uma das inovações mais disruptivas na prática jurídica moderna, oferecendo um espectro abrangente de aplicações que transformam fundamentalmente a operação de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Conforme destacado pela *Thomson Reuters*, essa tecnologia possui a capacidade de criar documentos, prever resultados de litígios e até mesmo sugerir estratégias legais, revolucionando a maneira como os profissionais jurídicos operam (THOMSON REUTERS, 2024).

Nesse sentido, a IA generativa utilizada no contexto jurídico opera por meio de algoritmos que analisam grandes quantidades de dados legais, como jurisprudências, legislações e doutrinas, para gerar novos conteúdos. Esses modelos de IA podem ser alimentados com dados jurídicos e, a partir disso, são capazes de identificar padrões, prever resultados e sugerir estratégias. Por exemplo, ao analisar um banco de dados com milhares de decisões judiciais, a IA generativa pode identificar precedentes relevantes e, em seguida, sugerir uma argumentação legal baseada nesses precedentes (THOMSON REUTERS, 2024).

No que se refere à automatização de documentos jurídicos, uma das aplicações mais significativas da IA generativa no contexto jurídico brasileiro é a automação de documentos. A tecnologia pode redigir contratos, petições e pareceres, personalizando-os conforme as necessidades específicas de cada caso. Isso é possível porque o modelo é capaz de entender o contexto e aplicar as normas jurídicas pertinentes de maneira precisa. A IA generativa pode assumir tarefas repetitivas e demoradas, como a redação de contratos padrão, a elaboração de petições simples e a organização de grandes volumes de documentos (THOMSON REUTERS, 2024).

Ademais, a criação de documentos personalizados representa outro avanço substancial. A IA generativa pode ser programada para seguir modelos específicos de contratos ou petições, garantindo que todos os documentos estejam alinhados com os requisitos legais e as necessidades dos clientes. Esta capacidade de personalização em escala permite que escritórios mantenham eficiência operacional sem sacrificar a adequação específica às demandas de cada cliente (THOMSON REUTERS, 2024).

No tocante à pesquisa jurídica avançada e análise preditiva, a pesquisa jurídica experimenta transformação radical através da IA generativa. Em vez de gastar horas procurando precedentes ou analisando jurisprudências, os advogados podem obter respostas rápidas e

precisas, economizando tempo e aumentando a eficácia. A tecnologia transcende a simples localização de precedentes para oferecer análises comparativas sofisticadas, identificando nuances nas interpretações judiciais e mapeando evoluções jurisprudenciais ao longo do tempo (THOMSON REUTERS, 2024).

Paralelamente, a capacidade preditiva constitui outra aplicação transformadora. A IA pode ser usada para prever resultados de litígios com base em dados históricos e padrões identificados em decisões anteriores. Isso permite que os advogados ajustem suas estratégias de acordo, aumentando as chances de sucesso. Esta funcionalidade influencia diretamente as estratégias processuais, permitindo decisões mais informadas sobre recursos, acordos e táticas de defesa (THOMSON REUTERS, 2024).

Em relação à análise de riscos e *compliance*, a IA generativa demonstra capacidade superior na análise de riscos, prevendo potenciais problemas em contratos ou em estratégias jurídicas antes que eles se concretizem. Esta aplicação é particularmente relevante no atual contexto regulatório brasileiro, caracterizado pela complexidade e frequentes alterações legislativas. A tecnologia pode revisar grandes volumes de documentos empresariais, identificar riscos de *compliance* e gerar relatórios detalhados sobre adequação normativa (THOMSON REUTERS, 2024).

Faz-se mister, ainda, salientar que, a tecnologia também tem o potencial de democratizar o acesso ao sistema de justiça. Ao automatizar processos e tornar os serviços jurídicos mais acessíveis e eficientes, a IA pode oferecer soluções para consumidores e pequenas empresas que, de outra forma, não teriam condições de contratar um advogado, representando uma evolução significativa no acesso à justiça (THOMSON REUTERS, 2024).

Por fim, no que se refere à eficiência operacional e competitividade, ao automatizar processos e fornecer *insights* valiosos, a IA generativa permite que as equipes jurídicas façam mais com menos recursos, aumentando a produtividade e a competitividade. Esta eficiência operacional manifesta-se não apenas na redução de tempo dedicado a tarefas repetitivas, mas também na melhoria da qualidade e consistência dos serviços prestados (THOMSON REUTERS, 2024).

3 INTEGRAÇÃO ENTRE *LEGAL OPERATIONS* E IA GENERATIVA: IMPACTOS, DESAFIOS E LIMITES ÉTICOS

3.1 TRANSFORMAÇÃO DOS MODELOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

Conforme já exposto anteriormente, a convergência entre *Legal Ops* e IA generativa representa uma revolução paradigmática nos modelos tradicionais de prestação de serviços jurídicos. Esta transformação transcende a mera incorporação de ferramentas tecnológicas, configurando uma reestruturação fundamental dos processos, metodologias e cultura organizacional dos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos empresariais (CAMELO et al., 2024).

Ademais, a transformação dos modelos de prestação manifesta-se primariamente na transição de estruturas baseadas em tempo (*billable hours*) para modelos orientados por valor e resultados. A IA generativa permite que tarefas tradicionalmente intensivas em tempo sejam executadas com eficiência drasticamente superior, forçando uma reavaliação das métricas de precificação e valor agregado dos serviços jurídicos (CHENUT, 2025).

A personalização em escala representa outro elemento transformador. Enquanto os modelos tradicionais exigem escolha entre eficiência (através de padronização) e personalização (através de atendimento individualizado), a integração *Legal Ops* e IA generativa permite ofertar serviços simultaneamente eficientes e altamente personalizados. Sistemas inteligentes podem adaptar automaticamente *templates* e metodologias às especificidades de cada cliente, mantendo a eficiência operacional (THOMSON REUTERS, 2024).

3.1.1 Benefícios e ganhos estratégicos da integração *Legal Operations* e IA generativa

Os benefícios estratégicos resultantes da integração entre *Legal Operations* e IA Generativa estendem-se muito além das melhorias operacionais imediatas, abrangendo vantagens competitivas sustentáveis e transformações estruturais que reposicionam as organizações jurídicas no mercado contemporâneo. Conforme evidenciado pelo relatório *Gartner Legal Technology*, empresas com programas maduros de *Legal Ops* conseguem reduzir até 45% dos custos jurídicos totais, enquanto aumentam em 60% a velocidade de resposta às demandas internas, representando vantagem competitiva real e mensurável (GARTNER apud CHENUT, 2025).

Primeiramente, o benefício estratégico manifesta-se na capacidade de escalabilidade sem proporção linear de custos. Tradicionalmente, o crescimento de um escritório de advocacia exigia contratação proporcional de profissionais especializados. A integração *Legal Ops* e IA Generativa permite expansão da capacidade de atendimento com incrementos marginais de custo, uma vez que sistemas inteligentes podem assumir parcela crescente das atividades operacionais. Esta transformação responde à pergunta estratégica que todo *C-level* corporativo faz hoje: “*como o jurídico pode se transformar de centro de custo a gerador de valor mensurável e tangível?*”

Ademais, a qualidade e consistência dos serviços constituem outro ganho estratégico significativo. A IA Generativa elimina variações de qualidade decorrentes de fatores humanos como fadiga, experiência desigual entre profissionais ou inconsistências metodológicas. Esta padronização da excelência fortalece a reputação institucional e reduz riscos de responsabilidade profissional. O que antes exigia semanas de trabalho jurídico manual – como análise de contratos, *due diligence* ou pesquisa jurisprudencial – hoje é realizado em horas ou minutos com ferramentas de IA especializada, mantendo padrões uniformes de qualidade (CHENUT, 2025).

Nesse contexto, a capacidade analítica avançada representa diferencial competitivo substancial. Sistemas integrados de *Legal Ops* e IA generativa podem identificar padrões em grandes volumes de dados jurídicos, oferecendo insights estratégicos que orientam decisões tanto para escritórios quanto para clientes. Esta inteligência de negócios baseada em dados permite posicionamento consultivo mais sofisticado, transformando dados jurídicos em inteligência de negócios e posicionando o departamento jurídico não como barreira, mas como acelerador de inovação responsável. Sistemas preditivos já analisam litígios e estimam probabilidades de sucesso com precisão surpreendente, enquanto assistentes jurídicos virtuais respondem consultas rotineiras, liberando advogados para trabalho estratégico (CHENUT, 2025).

Por fim, a agilidade na resposta ao mercado constitui vantagem competitiva crucial no ambiente jurídico contemporâneo. A integração permite adaptação rápida a mudanças regulamentares, desenvolvimento acelerado de soluções para novas demandas e capacidade de atendimento a picos de demanda sem reestruturação organizacional significativa. No Brasil, dados da pesquisa AB2L/FGV indicam que não são apenas grandes corporações implementando estas soluções: empresas médias descobriram que investimentos modestos em tecnologia jurídica trazem retornos expressivos, especialmente relevante em um cenário

econômico volátil onde cada recurso economizado impacta diretamente a competitividade organizacional (CHENUT, 2025).

3.2 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA IA GENERATIVA EM ESCRITÓRIOS E DEPARTAMENTOS JURÍDICOS

A disseminação da IA traz consigo desafios éticos e jurídicos significativos que estão em franca expansão e desafiando, cada vez mais, a regulação e atuação dos profissionais jurídicos. Esses desafios multifacetados que transcendem questões puramente tecnológicas, abrangendo aspectos econômicos, culturais, regulatórios e operacionais que demandam estratégias de implementação cuidadosamente planejadas e executadas (CHENUT, 2025).

O desafio econômico manifesta-se nos investimentos iniciais substanciais exigidos para aquisição de tecnologia, treinamento de equipes e reestruturação de processos. Muitos escritórios de pequeno e médio porte enfrentam dificuldades para justificar estes investimentos diante das incertezas sobre retorno financeiro e período de *payback*. A necessidade de manutenção tecnológica contínua e atualização de sistemas adiciona complexidade à equação econômica (CHENUT, 2025).

A resistência cultural representa obstáculo significativo, particularmente em organizações com cultura tradicionalmente conservadora. Profissionais experientes podem perceber a IA generativa como ameaça à sua expertise e valor profissional, gerando resistências que comprometem o processo de implementação. A superação desta resistência exige estratégias de *change management* específicas para o ambiente jurídico (CAMELO et al., 2024).

A questão da qualidade e confiabilidade dos outputs gerados constitui desafio técnico e profissional crucial. A IA generativa pode produzir conteúdo aparentemente convincente, mas factualmente incorreto ou juridicamente inadequado. O desenvolvimento de protocolos de verificação e validação que mantenham a eficiência sem comprometer a qualidade representa desafio constante (THOMSON REUTERS, 2024).

A integração com sistemas legados apresenta complexidades técnicas significativas. Muitos escritórios operam com softwares de gestão desenvolvidos há décadas, que não foram projetados para integração com sistemas de IA. A migração ou adaptação destes sistemas exige investimentos adicionais e riscos operacionais durante o período de transição (CHENUT, 2025).

A dependência tecnológica emergente cria novos riscos operacionais. Falhas de sistema, problemas de conectividade ou descontinuidade de serviços podem paralisar operações que se tornaram dependentes da IA generativa. A necessidade de desenvolvimento de planos de contingência e manutenção de capacidades manuais de *backup* adiciona complexidade à gestão operacional.

3.3 LIMITES ÉTICOS E REGULATÓRIOS NO USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO DIREITO

A utilização da IA generativa no ambiente jurídico brasileiro opera sob um *framework* ético e regulatório em constante evolução, caracterizado pela necessidade de equilibrar inovação tecnológica com proteção dos valores fundamentais da profissão jurídica e dos direitos dos jurisdicionados. Os desafios éticos e jurídicos decorrentes da disseminação da IA no Direito apresentam-se de forma multidimensional, abrangendo questões de responsabilidade civil, viés algorítmico, transparência e proteção de dados (FEIGELSON et al., 2022).

A atribuição de responsabilidade por danos causados por sistemas de IA representa um dos desafios jurídicos mais complexos da contemporaneidade. Sistemas de IA desafiam concepções tradicionais de responsabilidade civil de várias maneiras. Primeiro, a causalidade pode ser difícil de estabelecer quando decisões resultam de interações complexas entre algoritmos, dados e ambiente. Segundo a previsibilidade – elemento central em muitas teorias de responsabilidade – é comprometida pela natureza probabilística e frequentemente opaca dos sistemas de IA. Terceiro, a multiplicidade de atores envolvidos (desenvolvedores, fornecedores de dados, operadores, usuários) cria cadeias de responsabilidade difusas.

No Brasil, a responsabilidade por danos causados por sistemas de IA poderia ser enquadrada no regime de responsabilidade pelo fato do produto ou serviço do Código de Defesa do Consumidor (Lei n.º 8.078/1990), que estabelece responsabilidade objetiva do fornecedor. Alternativamente, poderia ser aplicado o art. 927, parágrafo único, do Código Civil, que prevê responsabilidade objetiva quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem (BRASIL, 1990; BRASIL, 2002).

Os sistemas jurídicos têm explorado diferentes abordagens para estes desafios, incluindo responsabilidade objetiva (onde a parte que opera ou se beneficia do sistema seria responsável independentemente de culpa), modelos de “responsabilidade baseada em risco” (onde o nível de diligência exigido aumenta proporcionalmente ao risco potencial da aplicação),

e esquemas de compensação sem culpa, semelhantes aos fundos de compensação para vítimas de acidentes.

3.3.1 Viés Algorítmico e Discriminação

Sistemas treinados com dados enviesados reproduzem e potencialmente amplificam preconceitos sociais existentes, representando ameaça concreta aos princípios constitucionais de igualdade e não-discriminação. O viés algorítmico pode surgir de múltiplas fontes: dados de treinamento não representativos ou historicamente enviesados; escolhas na construção do modelo, incluindo quais variáveis considerar e como ponderá-las; definições problemáticas do objetivo a ser otimizado; e interpretações tendenciosas dos resultados.

Estes vieses podem manifestar-se como discriminação direta (tratamento diferencial explícito baseado em características protegidas) ou indireta (impacto desproporcional sobre grupos protegidos, mesmo quando características como raça ou gênero não são explicitamente consideradas). Estudos brasileiros identificaram problemas semelhantes em diversos contextos. Pesquisadores da UnB em 2022 analisaram algoritmos de crédito e encontraram evidências de discriminação indireta contra mulheres e pessoas de regiões periféricas, mesmo quando as variáveis de gênero e localização não eram explicitamente consideradas pelo algoritmo, resultando de variáveis *proxy* que indiretamente correlacionavam-se com características protegidas (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2022).

Do ponto de vista jurídico, o viés algorítmico levanta questões fundamentais sobre igualdade e não-discriminação. No Brasil, a Constituição Federal proíbe discriminação de qualquer natureza (art. 3º, IV), e legislações específicas como o Estatuto da Igualdade Racial (Lei n.º 12.288/2010) e a Lei de Discriminação (Lei n.º 7.716/1989) fornecem proteções adicionais. Contudo, a aplicação destes marcos legais a discriminação algorítmica apresenta desafios, incluindo questões de prova, causalidade e remediação (BRASIL, 1988; BRASIL, 1989; BRASIL, 2010).

Abordagens para mitigar viés algorítmico incluem diversificação de dados de treinamento, técnicas de "*debiasing*" que ajustam algoritmos para neutralizar vieses identificados, auditorias algorítmicas independentes e requisitos de transparência e explicabilidade. Algumas jurisdições estão desenvolvendo estruturas regulatórias específicas para avaliar e mitigar discriminação algorítmica, como o *AI Risk Management Framework* (RMF) do NIST nos Estados Unidos e requisitos de avaliação de impacto no AI Act europeu.

3.3.2 *Transparência e direito à explicação*

O funcionamento tipo "caixa-preta" de muitos sistemas de IA, especialmente aqueles baseados em *Deep Learning*, dificulta explicar como certas decisões são tomadas, contrastando diretamente com o princípio da motivação das decisões, fundamental no Estado Democrático de Direito. A opacidade algorítmica pode manifestar-se em diferentes níveis: a) opacidade intencional (quando algoritmos são protegidos como segredos comerciais ou propriedade intelectual); b) opacidade por analfabetismo técnico (quando indivíduos afetados carecem de conhecimento técnico para compreender o funcionamento do sistema); e c) opacidade inerente (quando a complexidade do modelo torna suas decisões intrinsecamente difíceis de interpretar, mesmo para seus desenvolvedores).

O direito à explicação, previsto no art. 20 da Lei Geral de Proteção aos Dados (LGPD), estabelece que “[...] o titular dos dados tem direito a solicitar a revisão de decisões tomadas unicamente com base em tratamento automatizado de dados pessoais que afetem seus interesses”. Além disso, o controlador deve fornecer “informações claras e adequadas a respeito dos critérios e dos procedimentos utilizados para a decisão automatizada”. Este dispositivo legal alinha-se ao art. 22 do Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) europeu, reconhecendo a importância da transparência algorítmica para a proteção de direitos fundamentais.

Pesquisadores têm explorado diversas abordagens para IA Explicável (XAI), incluindo modelos intrinsecamente interpretáveis (como árvores de decisão ou modelos lineares), técnicas *post-hoc* como *Local Interpretable Model-agnostic Explanations* (LIME) e *SHapley Additive exPlanations* (SHAP), e explicações contrafatuais que identificam quais mudanças nos *inputs* teriam resultado em decisão diferente. Do ponto de vista jurídico, surge a questão de quais tipos de explicações são legalmente suficientes, propondo alguns juristas um “direito a explicações significativas”, contextualmente apropriadas, compreensíveis para o público-alvo e suficientemente detalhadas para permitir contestação efetiva.

3.3.3 *Privacidade e proteção de dados*

Sistemas de IA dependem de enormes volumes de dados pessoais, levantando questões críticas sobre privacidade que se manifestam em múltiplos níveis. A tensão entre IA e privacidade abrange coleta de dados, inferências e criação de perfis, reidentificação diante de dados anonimizados e vigilância algorítmica. O reconhecimento facial em espaços públicos é

particularmente problemático: diferentemente de outros dados biométricos como impressões digitais, os rostos são expostos publicamente constantemente, tornando sua coleta indiscriminada especialmente invasiva.

Em 2022, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados emitiu recomendações específicas sobre tecnologias de reconhecimento facial, enfatizando a necessidade de transparência, minimização de dados e avaliações de impacto. A LGPD estabelece princípios fundamentais que devem orientar o uso de dados pessoais em sistemas de IA incluindo finalidade, adequação, necessidade, livre acesso, qualidade dos dados, transparência, segurança, prevenção, não-discriminação, e responsabilização e prestação de contas (art. 6º).

Desafios específicos surgem quando consideramos sistemas de IA generativa que são treinados com abundância de textos que podem incluir informações pessoais. Estes sistemas podem, inadvertidamente, memorizar e reproduzir dados pessoais presentes nos dados de treinamento, levantando questões sobre consentimento, direito ao esquecimento e responsabilidade por vazamentos de dados. Abordagens para conciliar IA e privacidade incluem técnicas de privacidade diferencial, aprendizado federado, computação multipartidária segura e *Privacy by Design*.

3.3.4 Marcos Regulatórios: o Projeto de Lei brasileiro sobre IA

O Projeto de Lei brasileiro sobre Inteligência Artificial, aprovado pelo Senado Federal em 10 de dezembro de 2024 e encaminhado para discussão na Câmara dos Deputados, busca estabelecer princípios, direitos e obrigações relacionados aos sistemas de inteligência artificial. Conforme seu art. 1º, o objetivo central é:

[...] estabelecer normas gerais de caráter nacional para a governança responsável de sistemas de inteligência artificial (IA) no Brasil, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais, estimular a inovação responsável e a competitividade e garantir a implementação de sistemas seguros e confiáveis (PL 2.338/2023 – Aprovado em: 10/12/2024).

O PL adota abordagem regulatória baseada em riscos, determinando obrigações proporcionais ao potencial de dano dos sistemas de IA, estratégia alinhada ao AI Act da União Europeia. Uma característica distintiva é a combinação entre proteção de direitos fundamentais e estímulo à inovação, estabelecendo obrigações rigorosas para sistemas de alto risco enquanto cria mecanismos de fomento ao desenvolvimento tecnológico nacional, como *sandboxes* regulatórios e regimes simplificados.

O art. 2º estabelece fundamentos essenciais, destacando-se a centralidade da pessoa humana, o respeito aos direitos humanos e valores democráticos, a proteção ambiental, a igualdade e não-discriminação, a privacidade e proteção de dados pessoais, e o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico. O art. 3º estabelece princípios norteadores, incluindo crescimento inclusivo e sustentável, autodeterminação e liberdade de decisão, supervisão humana efetiva, transparência e explicabilidade, diligência devida e auditabilidade, e prestação de contas e responsabilização (BRASIL, 2024).

Para sistemas de alto risco, o PL estabelece direitos específicos às pessoas afetadas, incluindo direito à informação sobre interações com IA, direito à explicação sobre decisões e previsões, direito de contestação e revisão, e direito à revisão humana das decisões. O art. 8º detalha a implementação da supervisão humana, que deve “[...] prevenir ou minimizar os riscos para direitos e liberdades das pessoas ou grupos afetados” (BRASIL, 2024).

A implementação da lei seguirá cronograma escalonado, com a maioria das disposições entrando em vigor após 730 dias da publicação oficial. O art. 79 estabelece mecanismo de revisão periódica, reconhecendo o dinamismo da tecnologia de IA e a necessidade de adaptação contínua do marco regulatório (BRASIL, 2024).

3.3.5 Diretrizes deontológicas: a recomendação 001/2024 do Conselho Federal da OAB

A Recomendação 001/2024 do Conselho Federal da OAB estabelece diretrizes pioneiras para o uso responsável de IA na advocacia brasileira. Está normativa reconhece o potencial transformador da tecnologia enquanto estabelece salvaguardas essenciais para manutenção da qualidade e ética profissional. A recomendação enfatiza a responsabilidade profissional contínua do advogado, mesmo quando auxiliado por sistemas de IA estabelecendo o princípio de que a tecnologia deve servir como ferramenta de apoio, não substituição do julgamento jurídico especializado (RECOMENDAÇÃO N. 001/2024. *Conselho Federal da OAB*. 2024).

Os limites éticos fundamentais incluem a obrigação de transparência para com os clientes sobre a utilização de IA nos serviços prestados. Esta transparência abrange tanto a informação sobre quais tarefas são realizadas com auxílio de IA quanto os potenciais riscos e limitações associados. A responsabilidade profissional permanece integralmente com o advogado, independentemente do grau de automação empregado, abrangendo a verificação da precisão das informações geradas pela IA, a adequação das soluções propostas ao caso concreto

e a conformidade com os padrões éticos da profissão (RECOMENDAÇÃO N. 001/2024. *Conselho Federal da OAB*. 2024).

CONCLUSÃO

O presente estudo investigou a integração entre *Legal Operations* e Inteligência Artificial generativa no contexto jurídico brasileiro, analisando seus impactos transformadores sobre a prestação de serviços em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos corporativos. A pesquisa demonstrou que essa convergência tecnológica representa não apenas uma inovação incremental, mas uma ruptura paradigmática que redefine fundamentalmente os modelos tradicionais de gestão e operação jurídica.

Contudo, a pesquisa identificou que a implementação dessa integração enfrenta desafios multifacetados que transcendem questões puramente tecnológicas. Os obstáculos econômicos manifestam-se nos investimentos iniciais substanciais exigidos, particularmente desafiadores para escritórios de pequeno e médio porte. A resistência cultural, embora atenuada, persiste em organizações tradicionalmente conservadoras, exigindo estratégias específicas de *change management* e desenvolvimento de novas competências profissionais, incluindo familiaridade com ciência de dados e engenharia de *prompts*. As complexidades técnicas de integração com sistemas legados e os riscos de dependência tecnológica emergente demandam planejamento cuidadoso e desenvolvimento de planos de contingência robustos.

Os limites éticos e regulatórios constituem dimensão crítica que circunscreve o uso responsável dessas tecnologias no Direito. A pesquisa evidenciou quatro eixos fundamentais de preocupação: a) a responsabilidade civil por danos algorítmicos, cuja atribuição permanece juridicamente complexa diante da multiplicidade de atores envolvidos; b) o viés algorítmico e discriminação, que pode perpetuar ou amplificar preconceitos sociais existentes, comprometendo princípios constitucionais de igualdade; c) a transparência e direito à explicação, desafiados pela opacidade inerente aos sistemas de Deep Learning; e d) a privacidade e proteção de dados pessoais, especialmente relevante considerando os requisitos da LGPD e a natureza sensível das informações jurídicas processadas.

O marco regulatório brasileiro, representado pela Recomendação 001/2024 do CFOAB e pelo Projeto de Lei sobre Inteligência Artificial aprovado pelo Senado em dezembro de 2024, estabelece diretrizes importantes, mas ainda em consolidação. A abordagem baseada em riscos proposta no PL, alinhada às tendências internacionais como o AI Act europeu, representa avanço significativo ao equilibrar proteção de direitos fundamentais com estímulo à inovação tecnológica. A ênfase na supervisão humana efetiva, transparência algorítmica e responsabilização reafirma o princípio fundamental de que a tecnologia deve servir como ferramenta de apoio, não substituição do julgamento jurídico especializado.

A hipótese central da pesquisa confirmou-se parcialmente: embora a integração entre *Legal Ops* e IA generativa constitua vetor relevante de modernização e vantagem competitiva no mercado jurídico, sua efetivação plena depende efetivamente da superação de múltiplas barreiras. A transformação não é meramente tecnológica, mas envolve profundas mudanças culturais, processuais e estruturais que exigem tempo, investimento e comprometimento organizacional. O sucesso dessa integração requer não apenas aquisição de ferramentas tecnológicas, mas desenvolvimento de competências, revisão de processos, adequação regulatória e, fundamentalmente, mudança de mentalidade.

Conclui-se que o futuro da advocacia brasileira será necessariamente híbrido, combinando expertise jurídica humana com capacidades analíticas e operacionais da IA. A questão central não é se essa transformação ocorrerá, mas como será conduzida. Organizações jurídicas que conseguirem equilibrar inovação tecnológica com preservação de valores éticos fundamentais, investir estrategicamente em capacitação profissional e adaptar-se proativamente às mudanças regulatórias estarão mais bem posicionadas para prosperar neste novo cenário. Os próximos anos serão decisivos para estabelecer os contornos definitivos dessa transformação, exigindo participação ativa de toda a comunidade jurídica – acadêmica, profissional e regulatória – na construção de um futuro tecnológico que amplie, e não comprometa, a capacidade do Direito de promover justiça, equidade e proteção de direitos fundamentais na sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

APPLEBY, Bethany L.; BATENHORST, Gary R. Both sides now. **Franchise Law Journal**, v. 40, n. 1, p. 149-166, 2020.

AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (ANPD). **Recomendações para Tecnologias de Reconhecimento Facial**. Brasília: ANPD, 2022.

AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (ANPD). **Guia Orientativo sobre Decisões Automatizadas**. Brasília: ANPD, 2023.

BOSTON CONSULTING GROUP; BUCERIUS LAW SCHOOL. Legal operations: getting more from in-house legal departments and their outside counsel. 2018. Disponível em: https://www.lawschool.de/fileadmin/content/lawschool.de/de/units/abt_education/Studienseite/Studien/Report_Legal_Operations_Bucerus_BCG.pdf.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 19 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 19 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989**. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Brasília, DF: Presidência da República, 1989. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm. Acesso em: 19 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm. Acesso em: 19 ago. 2025.

BRASIL. **Senado Federal. Projeto de Lei nº 2.338, de 2023**. Dispõe sobre o uso da Inteligência Artificial. Brasília, DF: Senado Federal, 2024. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/157233>. Acesso em: 19 ago. 2025.

CAMELO, Ana Paula *et al.* **Legal Operations**: perspectivas de inovação e gestão jurídica. Relatório Temático #1. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2024. 16 p. Disponível em: <https://bit.ly/advlegalops>. Acesso em: 14 out. 2025.

CENTRO DE TECNOLOGIA E SOCIEDADE DA FGV. **Reconhecimento Facial no Brasil**: Mapeamento de Riscos e Impactos. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2021. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br. Acesso em: 19 abr. 2025.

COMISSÃO EUROPEIA. **Artificial Intelligence Act**. Bruxelas: União Europeia, 2023. Disponível em: digital-strategy.ec.europa.eu. Acesso em: 19 abr. 2025.

CHENUT. **A Nova Era do Legal Operations: Como IA e Dados Estão Redefinindo o Jurídico em 2025**. Chenut Advocacia, 2025. Disponível em: <https://chenut.online/a-nova-era-do-legal-operations-como-ia-e-dados-estao-redefinindo-o-juridico-em-2025/>. Acesso em: 19 ago. 2025.

DALMASO MARQUES, Ricardo. **Within legal, should you always "think globally, and act locally?" or should it be the opposite?** International Legal Technology Association (ILTA), 2020.

DESTEFANO, Michele. Chicken or egg: diversity and innovation in the corporate legal marketplace. *Fordham L. Rev.*, v. 91, p. 1209, 2022

ELIAS, Patrícia. *Legal Ops* para consultivo: estratégia de impacto. In: TOCCI, Guilherme et al. (org.). **Legal operations**: como começar. Um guia com insights e dicas práticas para suas operações legais. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

EY. **Legal departments**: legal operations 2021-2022. EY Excerpts – Summary Report, ALM Intelligence Pacesetter Research, 2021.

FEFERBAUM, Marina et al. **Panorama do Legal Operations no Brasil**: relatório completo. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/c7af9a65-12b7-48e9-ac2e-8aed6684b717>. Acesso em: 10 de jul. 2025.

GOOGLE AI BLOG. **A Neural Network for Machine Translation, at Production Scale**. 27 set. 2016. Disponível em: ai.googleblog.com. Acesso em: 19 abr. 2025.

GOOGLE SECURITY BLOG. **Protecting users from phishing attacks with our latest Safe Browsing innovations**. 11 maio 2022. Disponível em: security.googleblog.com. Acesso em: 19 abr. 2025.

IBM. **IA agêntica vs. IA generativa**. IBM Think Topics, 2024. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/think/topics/agent-ai-vs-generative-ai>. Acesso em: 11 jul. 2025.

MAIA NETTO, Nizio; DOS SANTOS, Rafael Padilha. **A aplicação da metodologia FOIL para a gestão humanista de escritórios de advocacia**. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, p. 7-34, 2023.

MORAES, Luíza 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. Disponível em: <http://rist.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/8>.

SALOMÃO, Celina. **Da controladoria jurídica ao legal operations**. Forelegal, 2023. Disponível em: <https://www.forelegal.com.br/autores/celina-salomao>

SIMPLELEGAL. **Legal operations 101: a blueprint for modern legal departments**. 2019. Disponível em: <https://info.simplelegal.com/legal-operations-101>. Acesso em: 15 mar. 2025.

THOMSON REUTERS. **IA generativa na prática jurídica**. Thomson Reuters Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/blog/ia-generativa-pratica-juridica.html>. Acesso em: 11 ago. 2025.

TOCCI, Guilherme. **Legal operations: como começar**. Um guia com insights e dicas práticas para suas operações legais. São Paulo: Saraiva Educação, 2023.

TOCCI, Guilherme; SAMICO, Paulo; CARNEIRO, Tayná. **Transformação jurídica: criatividade é comportamento... inovação é processo**. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

TURING, Alan. Computing Machinery and Intelligence. **Mind**, [S. l.], v. 59, n. 236, p. 433-460, 1950. Disponível em: academic.oup.com. Acesso em: 19 abr. 2025.

UNIÃO EUROPEIA. **Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece regras harmonizadas em matéria de Inteligência Artificial (Regulamento Inteligência Artificial)**. Bruxelas, 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Discriminação Algorítmica no Mercado de Crédito Brasileiro**. Brasília: UnB, 2022. Disponível em: repositorio.unb.br. Acesso em: 19 abr. 2025.

VELASCO, Fabiana. Gestão de fornecedores e parceiros. In: FEIGELSON, Bruno *et al.* (org.). **Departamento jurídico 4.0 e legal operations**. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

RECOMENDAÇÃO N. 001/2024. **Conselho Federal da OAB**. Brasília. 2024. Disponível em: <https://diario.oab.org.br/pages/materia/842347>. Acesso em: 10 jul. 2025.

RODGERS, Ian; ARMOUR, John; SAKO, Mari. *How Technology Is (or Is Not) Transforming Law Firms*. **Annual Review of Law and Social Science**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 299-317, 2023. DOI: 10.1146/annurev-lawsocsci-111522-074716. Disponível em:

<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-lawsocsci-111522-074716>. Acesso em: 20 out. 2025.

RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. **Artificial Intelligence: a modern approach**. 4. ed. Hoboken: Pearson, 2020.

TOMPRAS, Theodossis G. **Reinventing the In-House (And not Only) Legal Function**. 14 set. 2020. 11 p. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3692588>. Acesso em: 20 out. 2025.