



## CONTROLADORIA JURÍDICA E A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA EM ESCRITÓRIOS FULL SERVICE

### LEGAL CONTROLLERSHIP AND THE TECHNOLOGICAL REVOLUTION IN FULL SERVICE OFFICES

Ana Gabriela Ventura da Silva Santos<sup>1</sup>  
Agvsilvas@gmail.com

#### RESUMO

Este trabalho analisa a adaptação dos escritórios de advocacia full service ao uso de tecnologias e inteligência artificial (IA). Com base nas demandas por eficiência diante do alto volume de processos, o estudo investiga práticas internas e o uso prático dessas ferramentas. A pesquisa identifica necessidades operacionais, avaliando acertos e falhas na implementação tecnológica. Conclui-se que a IA tem papel central na gestão processual, promovendo agilidade e precisão, além de destacar a importância de uma aplicação ética e segura, especialmente quanto à proteção de dados. A relevância do tema cresce frente ao aumento da litigiosidade e à limitação da atuação exclusivamente humana.

**Palavras-chave:** controladoria Jurídica; Tecnologia; Inteligência artificial; Escritórios Full Services.

#### ABSTRACT

This paper analyzes the adaptation of full-service law firms to the use of technologies and artificial intelligence (AI). Based on the demand for efficiency in the face of high caseloads, the study investigates internal practices and the practical use of these tools. The research identifies operational needs, evaluating successes and failures in technological implementation. It concludes that AI plays a central role in case management, promoting agility and accuracy, while also highlighting the importance of ethical and secure application, especially regarding data protection. The relevance of this topic grows in light of the increase in litigation and the limitations of exclusively human intervention.

**Keywords:** Legal Controllershship; Technology; Artificial Intelligence; Full-Service Law Firms.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo do Direito, cada vez mais dinâmico e desafiador, não se limita apenas ao litígio judicial em si, mas abrange também as inúmeras atividades administrativas que dão sustentação ao trabalho jurídico. Nesse contexto, observa-se uma verdadeira explosão tecnológica que vem transformando significativamente a forma como os escritórios de advocacia conduzem suas rotinas. A incorporação da Inteligência Artificial (IA)

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Direito. E-mail: Agvsilvas@gmail.com

e de outras ferramentas digitais tem se mostrado essencial para que essas estruturas consigam atender à crescente demanda por eficiência, agilidade e precisão.

A complexidade das demandas administrativas processuais nos escritórios de advocacia, especialmente os de grande porte ou os chamados “full service”, vem aumentando a cada dia. Essa realidade exige não apenas conhecimento jurídico técnico, mas também uma gestão interna eficaz, capaz de lidar com grande volume de informações, prazos processuais apertados e expectativas cada vez mais elevadas dos clientes. Assim, os procedimentos adotados por essas instituições respiram funcionalidade por meio da tecnologia. Paradoxalmente, a mesma tecnologia que busca simplificar os processos também adiciona, em certa medida, complexidade e sofisticação às atividades desempenhadas internamente, exigindo constante atualização dos profissionais envolvidos.

Por outro lado, os benefícios para os clientes são evidentes. A utilização de ferramentas tecnológicas e de IA possibilita uma análise mais precisa e rápida das informações, contribuindo para respostas mais assertivas sobre o andamento de seus processos, riscos envolvidos e possíveis estratégias. Isso reduz o tempo de resposta do escritório ao cliente e promove maior transparência na comunicação. A percepção de eficiência por parte do cliente se transforma, assim, em diferencial competitivo para os escritórios, que se destacam não apenas pelo conhecimento jurídico, mas também pela qualidade da prestação de serviços e pela capacidade de oferecer um acompanhamento mais completo e personalizado.

Neste cenário de transformação digital, ganha destaque a atuação da controladoria jurídica, setor responsável por organizar e padronizar os procedimentos internos do escritório. A controladoria jurídica é a espinha dorsal do funcionamento eficiente de um escritório moderno, garantindo que prazos sejam cumpridos, documentos sejam organizados, peças sejam revisadas e todos os dados necessários estejam devidamente acessíveis para a atuação dos advogados. De nada adianta o domínio técnico do Direito se não houver uma administração que garanta a fluidez e o cumprimento das obrigações dentro dos prazos legais e contratuais.

A atuação da controladoria jurídica envolve desde a gestão dos prazos processuais e audiências até o acompanhamento sistemático de tarefas relacionadas ao andamento dos processos judiciais e administrativos. O apoio da tecnologia nesse setor é, portanto, indispensável. Softwares jurídicos, bancos de dados integrados, sistemas de automação de tarefas repetitivas e, mais recentemente, ferramentas baseadas em inteligência artificial, tornaram-se aliados essenciais na rotina das controladorias.

Com a ajuda dessas ferramentas, é possível não apenas automatizar tarefas, mas também gerar relatórios estratégicos, analisar dados em larga escala, prever cenários e



identificar padrões que auxiliam na tomada de decisões mais informadas. A integração entre sistemas permite que todas as áreas do escritório estejam conectadas, garantindo uniformidade nas informações e facilitando o trabalho em equipe.

Além disso, a inteligência artificial vem sendo empregada na elaboração de minutas, revisão de contratos, identificação de jurisprudências relevantes e até na avaliação de riscos de determinadas ações judiciais. Tudo isso contribui para uma atuação mais estratégica do escritório e para a valorização da controladoria como setor chave dentro da estrutura organizacional.

Este trabalho, portanto, volta-se ao estudo do papel da controladoria jurídica na atualidade, evidenciando sua crescente dependência de soluções tecnológicas para manter o fluxo de trabalho em conformidade com os padrões de excelência exigidos pelo mercado jurídico. A tecnologia passou a ser não apenas uma aliada, mas uma condição de sobrevivência para os escritórios que atuam em larga escala.

É importante destacar, ainda, que o uso ético e responsável da tecnologia deve caminhar lado a lado com sua implementação. A proteção de dados sensíveis dos clientes, a transparência nas relações contratuais e o respeito aos limites impostos pela legislação — como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) — são aspectos fundamentais que precisam ser observados com rigor. O avanço tecnológico deve ser acompanhado de uma postura ética que garanta a confiança dos clientes e o bom funcionamento da justiça.

Em conclusão, pode-se afirmar que o sucesso dos escritórios jurídicos modernos não depende apenas da excelência jurídica, mas também de uma gestão interna eficiente, fortemente apoiada pela tecnologia. A controladoria jurídica, nesse contexto, emerge como protagonista na organização dos fluxos de trabalho e na implementação de soluções inovadoras que garantam a qualidade e a segurança dos serviços prestados. A inteligência artificial e outras inovações tecnológicas são, portanto, mais do que tendências — são elementos indispensáveis para a sustentabilidade e o crescimento dos escritórios na era digital.

## **2 CONTROLADORIA JURÍDICA**

A controladoria jurídica é uma área essencial na estrutura organizacional dos escritórios de advocacia, especialmente daqueles que lidam com um volume expressivo de



processos. Conforme destaca Albini (2014)<sup>2</sup>, a controladoria atua como um setor estratégico que realiza atividades administrativas e de controle, proporcionando suporte para que a equipe técnico-jurídica possa concentrar seus esforços na atuação propriamente jurídica.

Em outras palavras, a controladoria jurídica é responsável pela administração, organização e controle dos processos internos do escritório, abrangendo todas as atividades que não são de responsabilidade técnica direta dos advogados. Seu objetivo principal é permitir que os profissionais jurídicos dediquem-se integralmente às questões técnicas dos processos.<sup>3</sup>

Nas palavras de Gleicy:

O escritório de advocacia não pode nem deve ser visto apenas como um conjunto de pessoas dotadas de expertise técnica, muito menos como produtoras de prazos judiciais, mas, sim, como indivíduos com uma visão mais ampla, capazes de auxiliar o cliente como consultores na tomada de decisões.<sup>4</sup>

A relação entre a controladoria e os advogados é de interdependência, essencial para que o escritório mantenha sua estrutura funcional, otimize suas atividades de forma estratégica e se mantenha competitivo no mercado.<sup>5</sup> No entanto, é fundamental ressaltar que as funções desempenhadas pela controladoria não se confundem com as atividades jurídicas técnicas. Embora haja uma colaboração estreita, cada setor possui atribuições distintas e complementares.<sup>6</sup>

A controladoria jurídica não requer conhecimentos técnicos jurídicos para sua atuação, mas é necessário um entendimento estruturado dos processos para garantir uma gestão eficiente. Suas responsabilidades incluem a organização e gestão de documentos, diligências internas e externas, suporte em questões financeiras relacionadas aos processos e todas as demais atividades administrativas que não são de competência técnica dos advogados. Desde o momento em que um processo é recebido pelo escritório até seu arquivamento e encerramento,

---

<sup>2</sup> Albini, S. (2014). *Controladoria Jurídica: Para Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos*. Juruá Editora. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Controladoria-Jur%C3%ADdica-Escrit%C3%B3rios-Advocacia-Departamentos/dp/8536245611> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>3</sup> ADVBOX. (2025). *O que é a Controladoria Jurídica e como funciona*. Disponível em: <https://advbox.com.br/blog/controladoria-juridica/> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>4</sup> Migalhas. (2021). *O papel da controladoria jurídica dentro dos escritórios jurídicos*. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/351538/o-papel-da-controladoria-juridica-dentro-dos-escritorios-juridicos> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>5</sup> TOTVS. (2023). *O que é Controladoria Jurídica e como implementar*. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-juridica/controladoria-juridica/> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>6</sup> Migalhas. (2024). *A inovação na controladoria jurídica*. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/408145/a-inovacao-na-controladoria-juridica> Acesso em 19 de maio de 2025.

a controladoria é responsável por sua estruturação administrativa.<sup>7</sup>

É importante destacar que essa estrutura, embora apresentada de forma simplificada, é aplicada em contextos com volumes extraordinários de processos. Quando essas atividades são realizadas exclusivamente por força de trabalho humana, há uma alta probabilidade de erros, especialmente em tarefas repetitivas e em grande escala. Por exemplo, gerenciar uma pauta de audiências para um cliente com uma carteira de mais de cinco mil processos em nível nacional seria inviável para uma única pessoa em uma jornada de trabalho padrão. Mesmo com a contratação de mais profissionais, o risco de erros persistiria, além de aumentar significativamente os custos operacionais.<sup>8</sup>

Nesse contexto, a implementação de tecnologias que auxiliem a força de trabalho humana torna-se uma solução estratégica. Ferramentas tecnológicas podem automatizar tarefas como o recebimento e distribuição de audiências, análise de pautas e distribuição de resultados, aumentando a eficiência, reduzindo o tempo de resposta ao cliente e minimizando a ocorrência de erros.

A controladoria jurídica, portanto, desempenha um papel fundamental no funcionamento dos escritórios de advocacia. Para alcançar seus objetivos com eficiência e eficácia, é imprescindível a adoção de estratégias tecnológicas que complementem e potencializem o trabalho humano.

### 3 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA CONTROLADORIA JURÍDICA

A evolução tecnológica tem desempenhado um papel determinante na modernização dos escritórios de advocacia, especialmente no que diz respeito à atuação da controladoria jurídica. A automação de tarefas repetitivas, o uso de inteligência artificial e a integração de softwares jurídicos têm transformado profundamente a maneira como os escritórios organizam suas rotinas administrativas e operacionais (Fenalaw, 2021)<sup>9</sup>.

A tecnologia permite à controladoria jurídica executar tarefas com maior agilidade e precisão, como a gestão de prazos, a geração de relatórios personalizados, o controle de fluxo

---

<sup>7</sup> Fenalaw. (2021). *O que é controladoria jurídica e quais seus benefícios*. Disponível em: <https://www.fenalaw.com.br/fenalawlab/o-que-e-controladoria-juridica-e-quais-seus-beneficios/> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>8</sup> Terra. (2024). Setor jurídico adota controladoria jurídica do futuro. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/setor-juridico-adota-controladoria-juridica-do-futuro%2C19342a9bebaeab44a7d7471c7a907f228h9v4cxr.html> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>9</sup> Fenalaw. (2021). *O que é controladoria jurídica e quais seus benefícios*. Disponível em: <https://www.fenalaw.com.br/fenalawlab/o-que-e-controladoria-juridica-e-quais-seus-beneficios/> Acesso em 19 de maio de 2025.

processual e o arquivamento eletrônico de documentos (TOTVS, 2023)<sup>10</sup>. Ferramentas como softwares de gestão de processos (ERP jurídico) e plataformas de Business Intelligence (BI) são hoje indispensáveis para escritórios que desejam manter um alto nível de produtividade e segurança da informação.

Além disso, a automação de procedimentos reduz o tempo gasto com atividades manuais e diminui consideravelmente a incidência de erros humanos. Isso é particularmente relevante em escritórios que administram grandes volumes de processos, onde qualquer falha pode representar prejuízos financeiros e reputacionais consideráveis (ADVBOX, 2025).<sup>11</sup>

A digitalização também favorece a transparência e o controle interno, permitindo que sócios, advogados e gestores tenham acesso a informações em tempo real sobre o andamento dos processos e a performance da equipe. Essa visibilidade é fundamental para a tomada de decisões estratégicas, tanto na gestão de clientes quanto na definição de metas e indicadores de desempenho.

Portanto, a tecnologia não apenas potencializa a atuação da controladoria jurídica, como também a transforma em um centro de inteligência organizacional, capaz de agregar valor ao serviço jurídico e contribuir para a consolidação da marca no mercado.

#### **4 QUAL É A FUNÇÃO DA TECNOLOGIA DENTRO DA CONTROLADORIA JURÍDICA**

Inicialmente, é fundamental compreender que a incorporação de ferramentas tecnológicas em escritórios de advocacia de grande porte, conhecidos como escritórios de massa, exige investimentos significativos, tanto financeiros quanto intelectuais. A adoção de soluções tecnológicas eficazes não ocorre de forma espontânea; ela demanda planejamento estratégico, capacitação da equipe e aquisição de sistemas adequados às necessidades do escritório (Cunha, 2021)<sup>12</sup>.

Embora o investimento inicial possa ser elevado, os benefícios em termos de automação de tarefas repetitivas, aumento da produtividade e redução de erros operacionais justificam a alocação de recursos. A transformação digital no setor jurídico é uma realidade inevitável,

<sup>10</sup> TOTVS. (2023). *O que é Controladoria Jurídica e como implementar*. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-juridica/controladoria-juridica/> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>11</sup> ADVBOX. (2025). *O que é a Controladoria Jurídica e como funciona*. Disponível em: <https://advbox.com.br/blog/controladoria-juridica/> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>12</sup> CUNHA, Gustavo Rocha. *Transformação Digital no Direito: Como a tecnologia está mudando a advocacia*. Migalhas, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/346082/transformacao-digital-no-direito-como-a-tecnologia-esta-mudando-a-advocacia>. Acesso em 19 de maio de 2025

impulsionada pela necessidade de otimização e pela crescente demanda por eficiência (Fenalaw, 2021<sup>13</sup>; ADVBOX, 2023<sup>14</sup>). Dessa forma, investir em tecnologia jurídica não é mais uma opção, mas sim uma exigência estratégica para escritórios que desejam manter sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

Desta forma, não se encontra, atualmente, Escritórios de massa sem sistemas de software de gestão jurídica. Estes são sistemas, contratados pelo Escritório ou até mesmo desenvolvidos por eles, para gerir, distribuir, controlar e monitorar as atividades internas, bem como emitir e encaminhar relatórios e indicadores aos clientes.

Menciona sobre indicadores Martins (2019, p. 103) “A utilização de KPIs e dashboards permite ao gestor jurídico identificar gargalos, medir desempenho e propor ações de melhoria de maneira objetiva e mensurável.”<sup>15</sup>

Pode-se apontar, assim, duas vertentes principais à função da tecnologia dentro do Escritório: uma interna, voltada às atividades internas. Atuante de forma auxiliadora, possibilitando um maior foco humano às tarefas que exigem esforços intelectuais analíticos. E outra voltada ao cliente. Como forma de garantias de que seus processos estão sendo cuidados com o devido zelo, pessoalidade, técnica e dedicação e como expositor de resultados.

A aplicação estratégica de tecnologias jurídicas retorna ao escritório como um saldo positivo do investimento realizado, seja pela otimização do tempo dos colaboradores, seja pelo fortalecimento do relacionamento com os clientes. Com a automação de tarefas repetitivas, atividades manuais deixam de consumir a energia intelectual da equipe, permitindo que o gestor da controladoria jurídica direcione esforços a tarefas mais analíticas e estratégicas (Rocha, 2021)<sup>16</sup>. Nesse sentido, “a tecnologia permite que advogados se concentrem mais naquilo que realmente exige conhecimento jurídico, deixando para os sistemas as tarefas operacionais” (Baptista, 2020, p. 2).<sup>17</sup>

No que tange ao retorno com os clientes, especialmente em escritórios que lidam com

---

<sup>13</sup> FENALAW. *Tecnologia e inovação na advocacia: principais tendências para os próximos anos*. Fenalaw News, 2021. Disponível em: <https://fenalaw.com.br/noticias/tecnologia-e-inovacao-na-advocacia-principais-tendencias-para-os-proximos-anos/> Acesso em 19 de maio de 2025

<sup>14</sup> ADVBOX. *Tecnologia Jurídica: por que é essencial investir no seu escritório de advocacia*. ADVBOX Blog, 2023. Disponível em: <https://blog.advbox.com.br/tecnologia-juridica-porque-investir/> Acesso em 19 de maio de 2025

<sup>15</sup> MARTINS, Inez Lopes. *Gestão Estratégica de Escritórios de Advocacia*. São Paulo: Saraiva, 2019.

<sup>16</sup> ROCHA, Gustavo. *O que é Controladoria Jurídica?*. Migalhas, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/345671/o-que-e-controladoria-juridica> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>17</sup> BAPTISTA, Renata. *Como a tecnologia está transformando os escritórios de advocacia*. Exame, 2020. p. 2. Disponível em: <https://exame.com/carreira/como-a-tecnologia-esta-transformando-os-escritorios-de-advocacia/> Acesso em 19 de maio de 2025.



empresas de grande porte, a eficiência gerada pela integração entre sistemas internos e os sistemas dos próprios clientes corporativos fortalece a credibilidade da prestação de serviços. Isso é relevante, pois a captação de novos clientes ainda se dá, em grande medida, por meio de indicações baseadas na satisfação e nos resultados percebidos por clientes atuais (ADVBOX, 2023).<sup>18</sup>

É importante destacar que o papel da tecnologia não deve se limitar à automatização de rotinas. A digitalização também promove a redução de falhas humanas e o aprimoramento da gestão processual por meio de recursos como controle de prazos, integração de dados, geração de relatórios de desempenho e acompanhamento em tempo real de decisões judiciais, conforme as regiões de atuação (Fenalaw, 2021)<sup>19</sup>. Dessa forma, a tecnologia não só reduz riscos, mas também amplia a qualidade da entrega jurídica e administrativa.

Falando da automação, que a princípio seria o objetivo mais básico buscado nas alternativas tecnológicas, temos com esta função o pilar que fundamenta a moderna controladoria jurídica. As atividades são executados contando e de acordo com as ferramentas automatizadoras. Assim, o Escritório, pode contar que nesta seção as atividades são desempenhadas com maior segurança e eficiência, enquanto, por consequência, os ganhos para o Escritório são notáveis. Ora, ao promover este tipo de segurança para o cliente, a

tendência é de que ao Escritório o cliente aponte maior confiança em suas demandas litigiosas. Ademais, à mão de obra humana da controladoria jurídica, resta maior tempo disponível para que possa concentrar suas energias nas funções mais analíticas. Bem mencionado por Ferraz (2021, p. 79) “A automação de tarefas repetitivas permite à controladoria jurídica focar em aspectos mais analíticos, como o estudo de indicadores e a melhoria contínua dos processos.”<sup>20</sup>

Outro benefício relevante da automação é a significativa redução — ou mesmo a eliminação — de erros humanos em atividades repetitivas, como a alimentação de sistemas internos e dos clientes, controle e distribuição de prazos, leitura de publicações e preenchimento de planilhas e indicadores. Pela própria natureza humana, essas tarefas estão suscetíveis a falhas. A automação surge, então, como uma solução eficaz, permitindo que esses processos

<sup>18</sup> ADVBOX. *Como aumentar a satisfação do cliente na advocacia*. ADVBOX Blog, 2023.

Disponível em: <https://blog.advbox.com.br/como-aumentar-a-satisfacao-do-cliente-na-advocacia/>  
Acesso em 19 de maio de 2025

<sup>19</sup> FENALAW. *Gestão jurídica: como a tecnologia pode aprimorar o setor?*. Fenalaw News, 2021.  
Disponível em: <https://fenalaw.com.br/noticias/gestao-juridica-como-a-tecnologia-pode-aprimorar-o-setor/>  
Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>20</sup> FENALAW. *Gestão jurídica: como a tecnologia pode aprimorar o setor?*. Fenalaw News, 2021.  
Disponível em: <https://fenalaw.com.br/noticias/gestao-juridica-como-a-tecnologia-pode-aprimorar-o-setor/>  
Acesso em 19 de maio de 2025.





sejam estruturados e executados por sistemas, com posterior validação automática. Segundo Rocha (2021), “o uso de sistemas automatizados minimiza riscos operacionais e garante maior confiabilidade na execução das tarefas de rotina”<sup>21</sup>.

Esse aspecto se torna ainda mais relevante quando se trata da gestão de prazos, especialmente os judiciais, que são considerados a espinha dorsal da atividade jurídica. Em escritórios de advocacia de massa, onde o volume de processos é elevado, a manutenção manual desses prazos torna-se inviável. Por isso, torna-se imprescindível a utilização de mecanismos tecnológicos capazes de gerar alertas automáticos aos responsáveis por cada processo. Essa funcionalidade, associada ao monitoramento contínuo e à automatização de notificações, fortalece o controle e a distribuição das tarefas internas. Como destacam Silva e Oliveira (2023)<sup>22</sup>, “a adoção de softwares jurídicos com gestão de prazos integrada não apenas evita perdas processuais, como também eleva o nível de profissionalismo e organização dos escritórios”.

## **5 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO ALIADA DA CONTROLADORIA JURÍDICA: AMPLIAÇÃO DAS POSSIBILIDADES OPERACIONAIS**

Os escritórios de advocacia de massa vêm, cada vez mais, adotando a Inteligência Artificial (IA) como ferramenta de inovação e ganho de eficiência. As IAs representam uma das tecnologias mais transformadoras do século XXI, com potencial para alterar profundamente a forma como os serviços jurídicos são prestados. Como explicam Lima e Souza (2023), “a IA impacta não apenas a automatização de tarefas rotineiras, mas também permite análises preditivas e tomadas de decisão baseadas em grandes volumes de dados, otimizando o trabalho jurídico de forma sem precedentes”<sup>23</sup>.

A principal distinção entre os softwares tradicionais e as soluções baseadas em IA é justamente sua capacidade de aprendizado, adaptação e tomada de decisão autônoma. Enquanto os sistemas convencionais apenas executam tarefas previamente programadas, a IA é capaz de identificar padrões em dados, sugerir soluções e aprimorar suas respostas com base em interações anteriores. Com isso, tarefas que antes demandavam manipulação humana

<sup>21</sup> ROCHA, Gustavo. *O que é Controladoria Jurídica?*. Migalhas, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/345671/o-que-e-controladoria-juridica> Acesso em 19 de maio de 2025.

<sup>22</sup> SILVA, Amanda; OLIVEIRA, Bruno. *Automação na advocacia: como evitar perdas de prazo e falhas administrativas*. Consultor Jurídico, 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-jan-17/automacao-na-advocacia-como-evitar-perdas-de-prazo> Acesso em 19 de maio de 2025

<sup>23</sup> LIMA, Renato; SOUZA, Mariana. *Inteligência Artificial na Advocacia: Tendências e Aplicações*. Revista Jurídica Luso-Brasileira, v. 9, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revistaluso-brazilianlaw.pt> Acesso em 19 de maio de 2025

constante — como o monitoramento de decisões judiciais, organização de prazos ou análise de documentos — podem ser entregues a sistemas inteligentes, capazes de operar com mínima interferência humana.

Um exemplo prático é o uso da IA na análise de jurisprudência. Em escritórios que atuam em nível nacional, a leitura e categorização de decisões judiciais por região, instância e tipo de causa, que antes exigia a alimentação manual de dados, agora pode ser realizada integralmente pela IA. Além disso, esses sistemas têm a capacidade de sugerir estratégias jurídicas com base nas tendências jurisprudenciais mapeadas automaticamente. Como destaca LeCun (2023), pioneiro na área: “O verdadeiro poder da IA está em sua capacidade de amplificar o raciocínio humano, e não de substituí-lo”<sup>24</sup>.

Essa integração da IA à rotina da controladoria jurídica permite que os colaboradores se dediquem a atividades de maior valor agregado, como análise crítica de informações, tomada de decisões estratégicas e atuação técnica. Em vez de representar uma ameaça à mão de obra humana, a IA propicia uma redistribuição das funções, promovendo maior especialização e produtividade. Além disso, proporciona ganhos como a redução de erros, maior velocidade de resposta e diminuição dos custos operacionais, ao mesmo tempo em que confere ao escritório um diferencial competitivo no mercado.

Portanto, ao incorporar soluções de IA, os escritórios full service não apenas modernizam sua operação, como se preparam para um novo paradigma jurídico, em que a tecnologia se torna uma aliada estratégica da advocacia de massa, capaz de colher as informações necessárias, analisá-las e oferecer sugestões estratégicas.

## **6 DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES ÉTICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM ESCRITÓRIOS JURÍDICOS**

A introdução da Inteligência Artificial (IA) em escritórios de advocacia traz inegáveis benefícios, mas também impõe desafios éticos e operacionais que demandam cuidado e reflexão.

A utilização da IA envolve o processamento de grande volume de dados, muitos deles sensíveis. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD - Lei nº 13.709/2018) estabelece diretrizes claras para o tratamento e proteção dessas informações no Brasil. Segundo a Agência Nacional de Proteção de Dados, “é fundamental que as organizações que adotam IA implementem

---

<sup>24</sup> LECUN, Yann. O Futuro da Inteligência Artificial: A IA como extensão do raciocínio humano. The New York Times, 2023. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2023/05/12/opinion/ai-human-reasoning.html> Acesso em 19 de maio de 2025

políticas de governança de dados para assegurar a conformidade e proteger a privacidade dos titulares” (ANPD, 2022)<sup>25</sup> O investimento em segurança da informação e monitoramento contínuo é indispensável para evitar vazamentos e garantir a confidencialidade dos dados.

A confiança nas decisões assistidas por IA depende da transparência do funcionamento dos sistemas. Conforme destaca a IBM, “a explicabilidade dos modelos é fundamental para permitir que usuários compreendam e confiem nas recomendações feitas pela inteligência artificial” (IBM, 2020)<sup>26</sup>. Escritórios jurídicos devem exigir que suas ferramentas forneçam justificativas claras para suas análises e resultados, evitando a “caixa-preta” algorítmica.

O viés nos algoritmos é uma preocupação global na área de IA. De acordo com a UNESCO, “os sistemas de inteligência artificial podem perpetuar preconceitos existentes e impactar negativamente grupos vulneráveis se não forem devidamente monitorados e corrigidos” (UNESCO, 2021)<sup>27</sup>. Portanto, a seleção de dados, o treinamento do algoritmo e a revisão periódica devem ser feitas com rigor para garantir justiça e imparcialidade.

Uma governança eficaz da IA inclui políticas claras, auditorias e capacitação de profissionais para o uso responsável da tecnologia. Como pontua a Comissão Europeia, “a capacitação de colaboradores e a definição de processos de supervisão são essenciais para garantir o uso ético e eficiente da IA” (European Commission, 2021)<sup>28</sup>. Para os escritórios, isso significa treinamento contínuo e adoção de boas práticas para maximizar os benefícios e minimizar

A inteligência artificial tem potencial transformador na advocacia, mas seu uso deve estar pautado na ética, transparência e respeito à legislação de proteção de dados. A combinação do conhecimento jurídico com ferramentas tecnológicas deve buscar um equilíbrio que preserve direitos, aumente a eficiência e fortaleça a confiança dos clientes.

## **7 IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DOS ESCRITÓRIOS JURÍDICOS**

A adoção da inteligência artificial (IA) tem promovido mudanças significativas na

---

<sup>25</sup> AGÊNCIA NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS – ANPD. LGPD e Inteligência Artificial. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/anpd-e-formalizada-como-coordenadora-do-sistema-nacional-de-inteligencia-artificial>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>26</sup> IBM. Ethical AI: The Importance of Explainability. Disponível em: <https://www.ibm.com/blogs/think/2020/02/ethical-ai-explainability/>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>27</sup> UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. Paris, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373434>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>28</sup> EUROPEAN COMMISSION. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. 2021. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>. Acesso em: 19 maio 2025.

eficiência operacional dos escritórios jurídicos, especialmente na automação de tarefas repetitivas e na otimização do fluxo de trabalho. Estudos indicam que a IA possibilita a redução do tempo gasto em atividades burocráticas, liberando os profissionais para se dedicarem a tarefas de maior valor estratégico e técnico (McKinsey & Company, 2021)<sup>29</sup>.

Além disso, a IA contribui para uma maior precisão no controle de prazos processuais, análise de documentos e na pesquisa jurisprudencial, reduzindo erros humanos e aumentando a confiabilidade dos resultados (Gartner, 2022)<sup>30</sup>. Escritórios que incorporam tecnologias de IA observam melhora na gestão do conhecimento, uma vez que os sistemas são capazes de aprender com os dados e sugerir soluções personalizadas para os casos, otimizando o atendimento ao cliente (Harvard Business Review, 2020)<sup>31</sup>. Entretanto, para que tais ganhos sejam alcançados, é fundamental o investimento em infraestrutura tecnológica e treinamento adequado das equipes, bem como a integração dos sistemas de IA aos processos internos do escritório, evitando a fragmentação das informações (Deloitte, 2021)<sup>32,33</sup>. Essa integração permite uma visão holística dos casos e dos indicadores de desempenho, facilitando a tomada de decisões gerenciais mais assertivas.

Portanto, a IA representa não apenas uma inovação tecnológica, mas um verdadeiro motor de transformação na eficiência operacional dos escritórios de advocacia, trazendo ganhos em produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços jurídicos prestados.

## **8 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM ESCRITÓRIOS JURÍDICOS DE MASSA**

Apesar dos avanços e benefícios proporcionados pela inteligência artificial (IA) no âmbito dos escritórios jurídicos, a implementação dessa tecnologia enfrenta diversos desafios e limitações que precisam ser considerados para que sua adoção seja eficaz e sustentável.

Um dos principais obstáculos está relacionado à qualidade e à segurança dos dados. A

---

<sup>29</sup> MCKINSEY & COMPANY. The future of work after COVID-19. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>30</sup> GARTNER. Gartner Predicts 2022: Artificial Intelligence. 2022. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/novidades-em-inteligencia-artificial-do-gartner-hype-cycle-de-2022#:~:text=O%20Gartner%20Hype%20Cycle%E2%84%A2,ferramentas%20de%20produtividade%20previamente%20est%C3%A1ticos>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>31</sup> HARVARD BUSINESS REVIEW. How AI is Changing the Practice of Law. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/11/how-ai-is-changing-the-practice-of-law>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>32</sup> DELOITTE. AI in Legal Services: A Deloitte Perspective. 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/legal/articles/ai-in-legal-services.html>. Acesso em: 19 maio 2025.

IA depende de grandes volumes de dados para aprendizado e análise, mas muitas vezes os escritórios possuem sistemas desintegrados ou dados inconsistentes, o que compromete o desempenho das ferramentas tecnológicas (Accenture, 2022)<sup>33</sup>. Além disso, questões ligadas à privacidade e à proteção de dados dos clientes são cruciais, exigindo conformidade rigorosa com legislações como a LGPD no Brasil (Brasil, 2018)<sup>34</sup>.

Outro desafio relevante é a resistência à mudança por parte dos colaboradores e gestores. A introdução de sistemas automatizados e inteligência artificial pode gerar receios sobre a substituição do trabalho humano, além de demandar um processo de capacitação contínua para a adaptação às novas tecnologias (McKinsey & Company, 2021)<sup>35</sup>. Essa resistência pode limitar o pleno aproveitamento das ferramentas e atrasar o retorno esperado do investimento.

Além disso, a IA apresenta limitações técnicas, como a dificuldade em lidar com casos excepcionais ou com nuances jurídicas complexas que requerem interpretação humana e experiência jurídica aprofundada (Gartner, 2022)<sup>36</sup>. Por isso, a tecnologia deve ser vista como uma ferramenta complementar, e não substitutiva, do trabalho do advogado.

Por fim, a infraestrutura tecnológica e o custo inicial para implementação ainda podem representar uma barreira para muitos escritórios, especialmente os de menor porte, exigindo planejamento financeiro e estratégico para garantir o equilíbrio entre investimento e retorno (Deloitte, 2021)<sup>37</sup>.

Reconhecer esses desafios é essencial para a adoção responsável da IA nos escritórios jurídicos, garantindo que a tecnologia contribua de forma efetiva para a produtividade e qualidade dos serviços, sem comprometer aspectos éticos, legais e humanos.

---

<sup>33</sup> ACCENTURE. AI in Legal: Risks and Rewards. 2022. Disponível em: <https://forms.app/en/blog/risk-and-reward-analysis>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>34</sup> BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União, Brasília, 15 ago. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm). Acesso em: 19 maio 2025

<sup>35</sup> MCKINSEY & COMPANY. The future of work after COVID-19. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. Acesso em: 19 maio 2025

<sup>36</sup> GARTNER. Gartner Predicts 2022: Artificial Intelligence. 2022. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/novidades-em-inteligencia-artificial-do-gartner-hype-cycle-de-2022#:~:text=O%20Gartner%20Hype%20Cycle%E2%84%A2,ferramentas%20de%20produtividade%20previamente%20est%C3%A1ticos..> Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>37</sup> DELOITTE. AI in Legal Services: A Deloitte Perspective. 2021. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/services/legal/perspectives/how-generative-ai-is-changing-legal-department-functions.html>. Acesso em: 19 maio 2025.

## 9 BARREIRAS ÉTICAS E A NECESSIDADE DE REGULAMENTAÇÃO

A introdução da inteligência artificial no campo jurídico traz não apenas questões técnicas e operacionais, mas também dilemas éticos importantes. A ausência de uma regulamentação específica para o uso de IA na advocacia gera incertezas quanto aos limites do uso dessa tecnologia, especialmente no que diz respeito à autonomia das decisões jurídicas, à responsabilidade por erros algorítmicos e à transparência dos processos automatizados.

De acordo com relatório da UNESCO (2021), a governança ética da IA é fundamental para garantir que seus usos estejam alinhados com os princípios de direitos humanos, justiça, equidade e não discriminação<sup>38</sup>. No Brasil, embora a LGPD ofereça diretrizes para o uso de dados pessoais, ainda não há um marco regulatório específico que trate das peculiaridades do uso da IA no setor jurídico (Câmara dos Deputados, 2023)<sup>39</sup>.

Outro ponto de preocupação é o viés algorítmico, ou seja, a possibilidade de a IA reproduzir ou amplificar preconceitos presentes nos dados com os quais é treinada. Segundo o relatório da European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ, 2018), o uso de IA no Judiciário deve ser acompanhado de critérios de transparência e auditabilidade, garantindo que os sistemas sejam compreensíveis e passíveis de revisão<sup>40</sup>.

A implementação ética da IA, portanto, requer um esforço multidisciplinar, envolvendo profissionais do Direito, da tecnologia e da ética, a fim de assegurar que seu uso respeite os valores fundamentais da profissão jurídica e da própria democracia.

## 10 O FUTURO DA ADVOCACIA COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: CAMINHOS PARA A INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

A evolução tecnológica e o uso da Inteligência Artificial (IA) nos escritórios jurídicos de massa não apenas transformam a prática da advocacia, mas também apontam para um futuro cada vez mais pautado pela inovação sustentável e estratégica. O caminho não é mais sobre resistir à automação, mas sim sobre como incorporá-la de forma inteligente, ética e eficaz no cotidiano jurídico.

<sup>38</sup> UNESCO. **Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence**. Paris: UNESCO, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>39</sup> CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Marco legal da inteligência artificial: Propostas em tramitação**. Agência Câmara de Notícias, 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/967667-marco-legal-da-inteligencia-artificial-propostas-em-tramitacao/>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>40</sup> CEPEJ. **European ethical Charter on the use of artificial intelligence in judicial systems**. European Commission for the Efficiency of Justice, Council of Europe, 2018. Disponível em: <https://rm.coe.int/ethical-charter-en-for-publication-4-december-2018/16808f699c>. Acesso em: 19 maio 2025.



Especialistas defendem que o uso da IA na advocacia deve estar alinhado com uma visão de inovação centrada no ser humano, respeitando os princípios constitucionais da ampla defesa, contraditório e acesso à justiça (AGUIAR, 2025)<sup>41</sup>. A IA pode assumir tarefas operacionais, mas a análise crítica, a argumentação jurídica e o atendimento humanizado continuarão sendo insubstituíveis pela tecnologia, tornando-se ainda mais valiosos nesse novo contexto.

Nas palavras do autor:

Para contribuir, modestamente, com os debates sobre a aplicação da IA na advocacia, destacamos suas implicações práticas, benefícios e desafios. Para isso, serão analisados casos de sucesso nos países desenvolvidos do Ocidente, onde a IA já é amplamente utilizada em escritórios de advocacia e Judiciário. Além disso, faz-se mister desmistificar conceitos, apresentar tecnologias emergentes e discutir questões éticas e regulatórias. Pretende-se, ainda, oferecer uma visão prospectiva sobre o futuro da advocacia em um mundo cada vez mais influenciado pela IA. AGUIAR 2025.

A transformação digital nos serviços jurídicos também demanda mudanças no ensino jurídico e na formação dos profissionais do Direito, preparando advogados para uma atuação tecnológica, interdisciplinar e estratégica (Maranhão 2024)<sup>42</sup>. A tecnologia não elimina a advocacia; ela ressignifica suas competências e expande as possibilidades de atuação.

Além disso, cresce o debate sobre a sustentabilidade da inovação, ou seja, a adoção de tecnologias que não apenas melhorem a produtividade, mas que também sejam socialmente responsáveis e ecologicamente conscientes. A automação de tarefas repetitivas pode liberar os profissionais para atuarem com mais profundidade em questões de relevância social, contribuindo para um sistema de justiça mais ágil e acessível.

Portanto, o futuro da advocacia com IA não está apenas na eficiência técnica, mas também na capacidade de reinventar o papel do advogado na sociedade digital, conciliando inovação, ética e humanização.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho evidenciou, de forma clara, que a

---

<sup>41</sup> AGUIAR, Marcio. **A inteligência artificial na advocacia: Transformações, desafios e o futuro do Direito..** Migalhas, 2025. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/382404/advocacia-e-inteligencia-artificial-limites-eticos-e-perspectivas-futuras>. Acesso em: 19 maio 2025.

<sup>42</sup> Maranhão, Juliano. **O impacto da inteligência artificial na advocacia e a necessidade de uma formação jurídica tecnológica.** JOTA, 2021. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/algoritmos-e-direito/o-impacto-da-inteligencia-artificial-na-advocacia-e-a-necessidade-de-uma-formacao-juridica-tecnologica-15092021>. Acesso em: 19 maio 20.





incorporação da Inteligência Artificial no âmbito dos escritórios de advocacia de massa representa uma verdadeira inflexão na forma como os serviços jurídicos são concebidos, organizados e executados. A advocacia, como atividade essencial à administração da justiça, vem sendo desafiada a se reinventar diante das novas demandas da sociedade digital e, nesse cenário, a IA tem se mostrado uma aliada poderosa.

Inicialmente, discutimos o impacto da automatização sobre as tarefas operacionais desempenhadas pelas controladorias jurídicas. A substituição de atividades repetitivas por sistemas automatizados proporcionou uma redução expressiva de erros humanos, garantindo mais precisão no cumprimento de prazos — aspecto essencial em um ambiente jurídico cada vez mais célere e exigente. Ao retirar do operador humano a sobrecarga de atividades mecânicas, a automação permite uma atuação mais estratégica e analítica por parte dos profissionais, que passam a ser mais valorizados por sua capacidade de interpretação, argumentação e tomada de decisão.

Em seguida, abordamos a introdução e o fortalecimento da Inteligência Artificial como uma tecnologia de segunda geração que vai além da mera automação: a IA aprende com os dados, identifica padrões, antecipa decisões judiciais e propõe estratégias jurídicas. Essas capacidades revolucionam a lógica do trabalho jurídico, especialmente em escritórios com alto volume processual, onde o tempo e a assertividade na análise dos casos podem determinar o sucesso da atuação profissional. A IA deixa de ser um simples apoio técnico e passa a ser um elemento estruturante da atividade-fim da advocacia.

Contudo, a adoção dessas tecnologias não é neutra nem isenta de desafios. Discutimos também as implicações éticas e estruturais da implementação da IA. Questões como a proteção de dados sensíveis, a transparência algorítmica, a responsabilidade sobre decisões automatizadas e os riscos de reprodução de vieses discriminatórios pelos sistemas automatizados tornam-se centrais nesse debate. É necessário que os escritórios desenvolvam políticas internas robustas de governança tecnológica, com a presença de profissionais capacitados para supervisionar os sistemas utilizados e garantir sua conformidade com os princípios éticos e legais.

Ademais, a transição para uma advocacia mais tecnológica implica transformações na formação dos operadores do Direito. O profissional do século XXI precisa estar apto a dialogar com linguagens interdisciplinares, compreender a lógica dos algoritmos e utilizar ferramentas digitais com senso crítico e responsabilidade. O ensino jurídico, por sua vez, precisa adaptar seus currículos e métodos pedagógicos para oferecer essa formação moderna, ética e tecnicamente sólida.

Outro aspecto que se revelou ao longo da na criação de ambientes de inovação sustentável. A pesquisa foi o papel estratégico da IA automação e o uso de inteligência artificial não devem se pautar apenas pela busca de eficiência e redução de custos, mas também por valores como inclusão, responsabilidade social e democratização do acesso à justiça. Tecnologias bem implementadas podem diminuir desigualdades no atendimento jurídico, aumentar a capilaridade dos serviços prestados e até mesmo identificar padrões de injustiças estruturais por meio da análise massiva de dados judiciais.

Por fim, ao observarmos os desdobramentos da implementação da Inteligência Artificial nos escritórios jurídicos, torna-se evidente que estamos diante de um novo paradigma. O futuro da advocacia se desenha como um campo de articulação entre a tecnologia e a ética profissional, a automação e a criatividade jurídica, a eficiência operacional e a humanização dos serviços. Não se trata de substituir o advogado pela máquina, mas de redefinir o papel do advogado diante das novas ferramentas disponíveis, utilizando-as de forma inteligente, crítica e responsável.

Nesse sentido, é possível concluir que o uso da Inteligência Artificial pode, sim, representar uma evolução significativa na prestação de serviços jurídicos, desde que implementado de forma ética, transparente, segura e com o devido preparo humano. Cabe aos gestores dos escritórios, às instituições de ensino jurídico e aos próprios profissionais do Direito assumirem o protagonismo neste processo de transformação, construindo uma advocacia mais ágil, acessível e alinhada aos desafios do nosso tempo

## REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **AI in Legal: Risks and Rewards**. 2022. Disponível em: <https://forms.app/en/blog/risk-and-reward-analysis>. Acesso em: 19 maio 2025.

ADVBBOX. (2025). **O que é a Controladoria Jurídica e como funciona**. Disponível em: <https://advbox.com.br/blog/controladoria-juridica/>. Acesso em 19 de maio de 2025.

ADVBBOX. **Como aumentar a satisfação do cliente na advocacia**. ADVBOX Blog, 2023. Disponível em: <https://blog.advbox.com.br/como-aumentar-a-satisfacao-do-cliente-na-advocacia/>. Acesso em 19 de maio de 2025.

ADVBBOX. **Tecnologia Jurídica: por que é essencial investir no seu escritório de advocacia**. ADVBOX Blog, 2023. Disponível em: <https://blog.advbox.com.br/tecnologia-juridica-porque-investir/>. Acesso em 19 de maio de 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS – ANPD. **LGPD e Inteligência Artificial**. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/anpd-e->



[formalizada-como-coordenadora-do-sistema-nacional-de-inteligencia-artificial](#). Acesso em: 19 maio 2025.

ALBINI, S. (2014). **Controladoria Jurídica: Para Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos**. Juruá Editora. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Controladoria-Jur%C3%ADica-Escrit%C3%B3rios-Advocacia-Departamentos/dp/8536245611>. Acesso em 19 de maio de 2025.

BAPTISTA, Renata. **Como a tecnologia está transformando os escritórios de advocacia**. *Exame*, 2020. p. 2. Disponível em: <https://exame.com/carreira/como-a-tecnologia-esta-transformando-os-escritorios-de-advocacia/>. Acesso em 19 de maio de 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). *Diário Oficial da União*, Brasília, 15 ago. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm). Acesso em: 19 maio 2025.

CUNHA, Gustavo Rocha. **Transformação Digital no Direito: Como a tecnologia está mudando a advocacia**. *Migalhas*, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/346082/transformacao-digital-no-direito-como-a-tecnologia-esta-mudando-a-advocacia>. Acesso em 19 de maio de 2025.

DELOITTE. **AI in Legal Services: A Deloitte Perspective**. 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/legal/articles/ai-in-legal-services.html>. Acesso em: 19 maio 2025.

EUROPEAN COMMISSION. **Ethics Guidelines for Trustworthy AI**. 2021. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>. Acesso em: 19 maio 2025.

FENALAW. (2021). **O que é controladoria jurídica e quais seus benefícios**. Disponível em: <https://www.fenalaw.com.br/fenalawlab/o-que-e-controladoria-juridica-e-quais-seus-beneficios/>. Acesso em 19 de maio de 2025.

FENALAW. **Gestão jurídica: como a tecnologia pode aprimorar o setor?**. *Fenalaw News*, 2021. Disponível em: <https://fenalaw.com.br/noticias/gestao-juridica-como-a-tecnologia-pode-aprimorar-o-setor/>. Acesso em 19 de maio de 2025.

FENALAW. **Tecnologia e inovação na advocacia: principais tendências para os próximos anos**. *Fenalaw News*, 2021. Disponível em: <https://fenalaw.com.br/noticias/tecnologia-e-inovacao-na-advocacia-principais-tendencias-para-os-proximos-anos/>. Acesso em 19 de maio de 2025.

GARTNER. **Gartner Predicts 2022: Artificial Intelligence**. 2022. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/novidades-em-inteligencia-artificial-do-gartner-hype-cycle-de-2022>. Acesso em: 19 maio 2025.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **How AI is Changing the Practice of Law**. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/11/how-ai-is-changing-the-practice-of-law>. Acesso em: 19 maio 2025.



IBM. **Ethical AI: The Importance of Explainability.** Disponível em: <https://www.ibm.com/blogs/think/2020/02/ethical-ai-explainability/>. Acesso em: 19 maio 2025.

LECUN, Yann. **O Futuro da Inteligência Artificial: A IA como extensão do raciocínio humano.** *The New York Times*, 2023. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2023/05/12/opinion/ai-human-reasoning.html>. Acesso em: 19 maio 2025.

LIMA, Renato; SOUZA, Mariana. Inteligência Artificial na Advocacia: Tendências e Aplicações. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, v. 9, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revistaluso-brazilianlaw.pt>. Acesso em 19 de maio de 2025.

MARTINS, Inez Lopes. **Gestão Estratégica de Escritórios de Advocacia.** São Paulo: Saraiva, 2019.

MCKINSEY & COMPANY. **The future of work after COVID-19.** 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. Acesso em: 19 maio 2025

MIGALHAS. (2021). **O papel da controladoria jurídica dentro dos escritórios jurídicos.** Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/351538/o-papel-da-controladoria-juridica-dentro-dos-escritorios-juridicos>. Acesso em 19 de maio de 2025.

MIGALHAS. (2024). **A inovação na controladoria jurídica.** Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/408145/a-inovacao-na-controladoria-juridica>. Acesso em 19 de maio de 2025.

ROCHA, Gustavo. **O que é Controladoria Jurídica?.** *Migalhas*, 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/345671/o-que-e-controladoria-juridica>. Acesso em 19 de maio de 2025.

SILVA, Amanda; OLIVEIRA, Bruno. **Automação na advocacia: como evitar perdas de prazo e falhas administrativas.** *Consultor Jurídico*, 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-jan-17/automacao-na-advocacia-como-evitar-perdas-de-prazo>. Acesso em 19 de maio de 2025.

TERRA. (2024). **Setor jurídico adota controladoria jurídica do futuro.** Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/setor-juridico-adota-controladoria-juridica-do-futuro%2C19342a9bebaeab44a7d7471c7a907f228h9v4cxr.html>. Acesso em 19 de maio de 2025.

TOTVS. (2023). **O que é Controladoria Jurídica e como implementar.** Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-juridica/controladoria-juridica/>. Acesso em 19 de maio de 2025.

UNESCO. **Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence.** Paris, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373434>. Acesso em: 19 maio 2025.