



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL GOIANO - CAMPUS RIO VERDE-GO

Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração

CÁSSIO LEITE DE OLIVEIRA

METODOLOGIAS ÁGEIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES DE IA E RPA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA E DEPARTAMENTOS JURÍDICOS

RIO VERDE
2026

CÁSSIO LEITE DE OLIVEIRA

**METODOLOGIAS ÁGEIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE
SOLUÇÕES DE IA E RPA EM ESCRITÓRIOS DE
ADVOCACIA E DEPARTAMENTOS JURÍDICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Instituto Federal Goiano, do Campus Rio Verde (IF GOIANO), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Estratégica de Processos Inovadores. Linha de pesquisa: Gestão Estratégica da Inovação. Orientador: Professor Doutor Marcos de Moraes Sousa. Coorientador: Professor Doutor Leonardo Garcia Marques

RIO VERDE
2026

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

O48 Oliveira, Cássio Leite de
Metodologias ágeis na implementação de soluções de IA e RPA
em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos / Cássio
Leite de Oliveira. Rio Verde 2026.

99f. il.

Orientador: Prof. Dr. Marcos de Moraes Sousa.
Coorientador: Prof. Dr. Leonardo Garcia Marques.
Dissertação (Mestre) - Instituto Federal Goiano, curso de
0233484 - Mestrado Profissional em Administração (Campus
Rio Verde).
1. Metodologias ágeis. 2. Inteligência artificial. 3. Automação
robótica de processos. 4. Escritórios de advocacia. 5.
Departamentos jurídicos. I. Título.

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO

PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS

NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Tese (doutorado)

Dissertação (mestrado)

Monografia (especialização)

TCC (graduação)

Artigo científico

Capítulo de livro

Livro

Trabalho apresentado em evento

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Matrícula:

Título do trabalho:

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: / /

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Local

/ /
Data

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Declaração nº 208/2026 - DPGPI-RV/CMPRV/IFGOIANO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

ATA Nº/023

BANCA EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos 29 de agosto de 2026, às 10:15 horas, reuniram-se os membros da Banca Examinadora: sob a presidência do primeiro, Prof. Dr. Marcos de Moraes Sousa (Avaliador interno, orientador); Prof. Dr. Miguel Matos Torres (Avaliador externo); Profa. Dra. Tania Marcia de Freitas (Avaliadora interna); em sessão pública realizada na modalidade híbrida, para procederem a a avaliação da defesa de Dissertação, em nível de Mestrado, de autoria de Cássio Leite de Oliveira, discente do Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional do Instituto Federal Goiano - Campus Rio Verde. A sessão foi aberta pelo presidente da Banca Examinadora, Prof. Dr. Marcos de Moraes Sousa (Presidente), que fez a apresentação formal dos membros da Banca. A palavra, a seguir, foi concedida a autor da Dissertação para, em 30 min., proceder à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro da banca arguiu o examinado, tendo-se adotado o sistema de diálogo sequencial. Terminada a fase de Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional, e procedidas às correções recomendadas, a Dissertação foi aprovada, considerando-se integralmente cumprido este requisito para fins de obtenção de título de **Mestre (a) em Administração**, com as devidas correções. Assim, sendo, esta ata perderá a validade se não cumprida essa condição, em até 60 (sessenta) dias da sua ocorrência. A Banca Examinadora recomendou a publicação dos artigos científicos oriundos dessa Dissertação em periódicos de circulação nacional e/ou internacional, após procedida as modificações sugeridas. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou esta sessão de defesa de Dissertação, e para constar, eu, Marcos de Moraes Sousa, lavrei a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Presidente (Orientador)
Prof. Dr. Marcos de Moraes Sousa
Instituto Federal Goiano - IF Goiano
Campus Rio Verde

Membro Interno
Profa. Dra. Tania Marcia de Freitas
Instituto Federal Goiano - IF Goiano
Campus Rio Verde

Membro Externo
Prof. Dr. Miguel Matos Torres
Instituição: Kent Business School - University of Kent

Documento assinado eletronicamente por:

- **Marcos de Moraes Sousa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 29/07/2026 14:28:30.
- **Tania Marcia de Freitas, ADMINISTRADOR**, em 29/07/2026 14:31:35.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 27/07/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 841844

Código de Autenticação: fab982b210



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Rio Verde
Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970
(64) 3624-1000



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 259/2026 - DPGPI-RV/CMPRV/IFGOIANO

METODOLOGIAS ÁGEIS NA IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES DE IA E RPA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA E DEPARTAMENTOS JURÍDICOS

Autor: Cássio Leite de Oliveira
Orientador: Marcos de Moraes Sousa
Coordenador: Leonardo Garcia Marques

TITULAÇÃO: Mestre em Administração - Área de Concentração: Gestão estratégica de processos inovadores

APROVADA em 29 de Julho de 2026.

Assinado eletronicamente
Prof. Dra. Tania Marcia de Freitas
Avaliador interno - IF Goiano Campus Rio Verde

Assinado eletronicamente
Prof. Dr. Miguel Matos Torres
Avaliador externo - *Kent Business School - University of Kent - UK*

Assinado eletronicamente
Prof. Dr. Marcos de Moraes Sousa
Presidente da Banca - IF Goiano Campus Rio Verde

Documento assinado eletronicamente por:

- **Marcos de Moraes Sousa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 16/09/2026 15:03:09.
- **Tania Marcia de Freitas, ADMINISTRADOR**, em 16/09/2026 15:04:44.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/09/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 859981

Código de Autenticação: a7c72a4d39



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000

“O caos é uma ordem por decifrar.”

Livro dos Contrários, epígrafe de O homem duplicado (Saramago, 2002)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser fonte inesgotável de força, inspiração e esperança em todos os momentos desta caminhada acadêmica.

À minha família, em especial à minha esposa Fernanda Gonçalves Lima e aos meus filhos Maria Clara, Beatriz e Daniel, pelo amor, compreensão e incentivo constantes, fundamentais para a concretização deste trabalho. Aos meus pais, Valdivina de Oliveira Leite e José Leite da Fonseca (*in memoriam*), reconheço e agradeço profundamente pelo exemplo, dedicação e apoio educacional incansáveis que moldaram minha trajetória.

Ao Professor Doutor Marcos de Moraes Sousa, meu orientador, expresso minha sincera gratidão pela orientação criteriosa, pelo diálogo construtivo e pelo estímulo à busca pelo conhecimento ao longo da pesquisa.

Ao Professor Doutor Leonardo Garcia Marques, meu coorientador, agradeço pelas contribuições criteriosas e pela disponibilidade constante, que muito enriqueceram o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Instituto Federal Goiano, pela excelência na formação acadêmica e pela aplicação das políticas públicas de ensino, que possibilitaram o desenvolvimento deste estudo. Aos colaboradores do IF Goiano Campus Rio Verde, agradeço pela colaboração, cordialidade e apoio diário durante todo o percurso.

Aos colegas do mestrado, pela convivência enriquecedora e pelo compartilhamento de experiências, e em especial aos amigos da Caravana de Goiânia, cuja parceria foi essencial para superar os desafios e celebrar as conquistas desta jornada.

RESUMO

A transformação digital tem provocado mudanças profundas no setor jurídico, especialmente em escritórios de advocacia que enfrentam pressões competitivas crescentes e demandas por maior eficiência operacional. Observa-se um fenômeno de adoção espontânea e *bottom-up* de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) e Automação Robótica de Processos (RPA), caracterizado por uso difuso e não formalizado, anterior à incorporação estratégica organizacional. Nesse contexto, surge a necessidade de compreender como as metodologias ágeis podem estruturar e otimizar a implementação dessas tecnologias em ambientes jurídicos. O objetivo geral desta pesquisa é analisar, na literatura científica, a aplicação de metodologias ágeis na gestão da implementação de soluções de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Os objetivos específicos são: (a) mapear, na literatura científica, as metodologias ágeis aplicadas à gestão de projetos de IA e RPA no contexto jurídico; (b) propor um modelo de gestão ágil para a implementação de soluções de IA e RPA em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, fundamentado na literatura revisada; e, (c) desenvolver material didático, como produto técnico-tecnológico, para operacionalizar o modelo proposto junto a gestores jurídicos. Quanto aos métodos, adotou-se abordagem qualitativa apoiada em revisão rápida com orientação de escopo, conduzida conforme as diretrizes do Joanna Briggs Institute e do Cochrane Rapid Reviews Methods Group, reportada segundo o PRISMA-ScR e o PRISMA 2020, com protocolo registrado na Open Science Framework e janela temporal de 2022 a 2026. Dos 317 registros identificados, quatro estudos foram incluídos após triagem e consenso entre revisores. Mapeou-se um campo emergente e ainda escasso: a interseção entre gestão ágil, IA/RPA e domínio jurídico está ausente nas bases indexadas internacionais e materializa-se em quatro estudos brasileiros recentes (2022 a 2025), com predomínio do Scrum como *framework* operante e concentração em serviços jurídicos públicos. A partir dessa síntese, propôs-se um modelo de gestão ágil e desenvolveu-se um produto técnico-tecnológico, na forma de material didático (série de vídeos-aula, guia em PDF e modelos editáveis), para operacionalizá-lo junto a gestores jurídicos. Conclui-se que ciclos iterativos curtos e a validação por especialistas do domínio constituem condição de viabilidade para a implementação de IA e RPA no setor, persistindo uma lacuna entre a prática documentada e a literatura acadêmica, a ser preenchida por pesquisas futuras.

Palavras-chave: metodologias ágeis; inteligência artificial; automação robótica de processos; escritórios de advocacia; departamentos jurídicos.

ABSTRACT

Digital transformation has profoundly impacted the legal sector, particularly in law firms facing increasing competitive pressures and demands for greater operational efficiency. A phenomenon of spontaneous and *bottom-up* adoption of Artificial Intelligence (AI) and Robotic Process Automation (RPA) tools has been observed, characterized by diffuse and non-formalized use prior to strategic organizational incorporation. In this context, the need arises to understand how agile methodologies can structure and optimize the implementation of these technologies in legal environments. The general objective of this research is to analyze, in scientific literature, the application of agile methodologies in the management of the implementation of Artificial Intelligence and Robotic Process Automation solutions in law firms and legal departments. The specific objectives are: (a) to map, in the scientific literature, the agile methodologies applied to the management of AI and RPA projects in the legal context; (b) to propose an agile management model for the implementation of AI and RPA solutions in law firms and legal departments, grounded in the reviewed literature; and (c) to develop didactic material, as a technical-technological product, to operationalize the proposed model for legal managers. Regarding the methods, a qualitative approach was adopted, based on a rapid review with a scoping orientation, conducted according to the guidelines of the Joanna Briggs Institute and the Cochrane Rapid Reviews Methods Group, reported following PRISMA-ScR and PRISMA 2020, with a protocol registered on the Open Science Framework and a time window from 2022 to 2026. Of the 317 records identified, four studies were included after screening and consensus between reviewers. An emerging and still scarce field was mapped: the intersection between agile management, AI/RPA, and the legal domain is absent from the international indexed databases and has materialized in four recent Brazilian studies (2022 to 2025), with a predominance of Scrum as the operating framework and a concentration in public legal services. Based on this synthesis, an agile management model was proposed, and a technical-technological product was developed, in the form of didactic material (a series of video lessons, a PDF guide, and editable templates), to operationalize it for legal managers. It is concluded that short iterative cycles and validation by domain experts are a condition for the feasibility of implementing AI and RPA in the sector, with a persisting gap between documented practice and academic literature, to be addressed by future research.

Keywords: agile methodologies; artificial intelligence; robotic process automation; law firms; legal departments.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de gestão ágil para a implementação de IA e RPA em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos.....	58
Figura 2 – Fluxograma PRISMA 2020 do processo de seleção.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios do Manifesto Ágil.....	33
Quadro 2 – Estrutura PCC da pergunta de pesquisa.....	51
Quadro 3 – Fontes consultadas e registros identificados (buscas de 22/06/2026).....	53
Quadro 4 – Síntese dos fundamentos.....	60
Quadro 5 – Estruturação de conteúdo.....	61
Quadro 6 – Origem dos módulos do material didático: rastreabilidade entre evidência, teoria e norma.....	65
Quadro 7 – Itens de PTT.....	67
Quadro 8 – Etapas de validação de conteúdo do PTT.....	68
Quadro 9 – Refinamento e disseminação dos resultados.....	69
Quadro 10 – <i>Large Language Models</i> aplicados.....	70
Quadro 11 – Ferramentas de RPA.....	71
Quadro 12 – Arquitetura de integração.....	73
Quadro 13 – Características e resultados dos estudos incluídos (extração consolidada).....	78
Quadro 14 – Análise cruzada dos estudos incluídos.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACM – Association for Computing Machinery

AI – Artificial Intelligence

API – Application Programming Interface (Interface de Programação de Aplicações)

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BPMN – Business Process Model and Notation (Notação de Modelagem de Processos de Negócio)

CAFe – Comunidade Acadêmica Federada

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COMUT – Programa de Comutação Bibliográfica

CRISP-DM – Cross-Industry Standard Process for Data Mining (Processo Padrão Intersetorial para Mineração de Dados)

CSV – Comma-Separated Values (Valores Separados por Vírgula)

DOI – Digital Object Identifier (Identificador de Objeto Digital)

DSDM – Dynamic Systems Development Method (Método de Desenvolvimento Dinâmico de Sistemas)

EDUCAPES – Portal de Recursos Educacionais Abertos da CAPES

GDPR – General Data Protection Regulation (Regulamento Geral de Proteção de Dados)

GPT – Generative Pre-trained Transformer

IA – Inteligência Artificial

IDP – Intelligent Document Processing (Processamento Inteligente de Documentos)

IEEE – Institute of Electrical and Electronics Engineers

IF GOIANO – Instituto Federal Goiano

JBÍ – Joanna Briggs Institute

KPI – Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

LLM – *Large Language Model* (Modelo de Linguagem de Grande Escala)

MMAT – Mixed Methods Appraisal Tool (Ferramenta de Avaliação de Métodos Mistos)

NLP – Natural Language Processing (Processamento de Linguagem Natural)

NPS – Net Promoter Score

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

OCR – Optical Character Recognition (Reconhecimento Óptico de Caracteres)

OSF – Open Science Framework

PABAK – Prevalence-Adjusted and Bias-Adjusted Kappa (Kappa Ajustado por Prevalência e Viés)

PCC – Population, Concept, Context (População, Conceito, Contexto)

PDF – Portable Document Format (Formato de Documento Portátil)

PMBOK – Project Management Body of Knowledge (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos)

PRESS – Peer Review of Electronic Search Strategies (Revisão por Pares de Estratégias de Busca Eletrônica)

PRISMA – Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

PRISMA-P – PRISMA for Protocols (Extensão PRISMA para Protocolos)

PRISMA-S – PRISMA Search Extension (Extensão PRISMA para o Relato das Estratégias de Busca)

PRISMA-ScR – PRISMA Extension for Scoping Reviews

PTT – Produto Técnico-Tecnológico

QR – Quick Response Code (Código de Resposta Rápida)

RAD – Rapid Application Development (Desenvolvimento Rápido de Aplicações)

RBAC – Role-Based Access Control (Controle de Acesso Baseado em Funções)

RIS – Research Information Systems (formato de intercâmbio de referências)

ROI – Return on Investment (Retorno sobre Investimento)

RPA – Robotic Process Automation (Automação Robótica de Processos)

SAFe – Scaled Agile Framework

SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library

SWiM – Synthesis Without Meta-analysis (Síntese sem Metanálise)

TI – Tecnologia da Informação

WIP – Work in Progress (Trabalho em Andamento)

XP – Extreme Programming (Programação Extrema)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização.....	16
1.2 Problema.....	18
1.3 Objetivo geral.....	19
1.3.1 Objetivos específicos.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Transformação digital no setor jurídico.....	21
2.1.1 Evolução, contexto e drivers da transformação digital no setor jurídico.....	21
2.1.2 Desafios e oportunidades.....	23
2.2 Inteligência artificial aplicada ao Direito.....	24
2.2.1 Conceitos e tecnologias de IA no contexto jurídico.....	24
2.2.2 Aplicações práticas, limitações e considerações éticas.....	26
2.3 Automação robótica de processos (RPA).....	27
2.3.1 Conceitos, fundamentos e relação com a inteligência artificial.....	28
2.3.2 Aplicações, arquitetura e implementação em processos jurídicos.....	30
2.4 Metodologias ágeis.....	31
2.4.1 Origem, evolução e princípios do movimento ágil.....	32
2.4.2 Principais <i>frameworks</i> ágeis.....	34
2.4.3 Metodologias ágeis em contextos não-tecnológicos.....	36
2.5 Gestão de projetos de tecnologia.....	37
2.5.1 Da gestão tradicional à gestão ágil de projetos de IA e RPA.....	37
2.5.2 Fatores críticos de sucesso, métricas e indicadores.....	39
2.6 Integração: metodologias ágeis em projetos de IA/RPA no setor jurídico.....	40
2.6.1 Convergência entre transformação digital, IA/RPA e metodologias ágeis.....	41
2.6.2 Estado da arte.....	42
2.6.3 Especificidades do contexto jurídico e questões em aberto.....	43
2.6.4 Tensões entre os princípios ágeis e a cultura jurídica.....	45
2.6.5 Justificativa e contribuição esperada da pesquisa.....	47
3 MÉTODOS.....	49
3.1 Revisão Rápida de Escopo: Protocolo e Procedimentos.....	49
3.1.1 Desenho e justificativa.....	49
3.1.2 Pergunta de pesquisa e estrutura PCC.....	50
3.1.3 Critérios de elegibilidade.....	51
3.1.4 Fontes de informação e estratégia de busca.....	52
3.1.5 Seleção das fontes de evidência.....	53
3.1.6 Extração, apreciação crítica e síntese.....	54
3.1.7 Integridade da pesquisa.....	55
4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	56
4.1 Contexto e justificativa.....	56
4.2 Aderência.....	57
4.3 Modelo de gestão ágil para a implementação de IA e RPA.....	57

4.4 Plano de intervenção.....	60
4.4.1 Fase 1: Síntese de Fundamentos.....	60
4.4.2 Fase 2: Estruturação de Conteúdo.....	61
4.4.3 Fase 3: Produção de Material.....	67
4.4.4 Fase 4: Validação de conteúdo por especialistas.....	68
4.4.5 Fase 5: Refinamento e Disseminação.....	69
4.4.6 Arquitetura técnica e de integração.....	70
4.4.6.1 Tecnologias de Inteligência Artificial.....	70
4.4.6.2 Tecnologias de Automação Robótica de Processos.....	71
4.4.6.3 Arquitetura de Integração.....	73
4.4.6.4 Considerações de Segurança e Compliance.....	74
4.5 Contribuição social, técnica e científica.....	74
4.6 Impacto organizacional, social e local.....	75
4.7 Grau de inovação e complexidade.....	75
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	76
5.1 Seleção das fontes de evidência.....	76
5.2 Características dos estudos incluídos.....	77
5.3 <i>Frameworks</i> ágeis empregados.....	80
5.4 Soluções de IA/RPA e tarefas automatizadas.....	80
5.5 Indicadores e métricas reportados.....	80
5.6 Barreiras, facilitadores e boas práticas.....	81
5.7 Apreciação crítica.....	81
5.8 Discussão.....	82
5.9 Tensões entre agilidade e cultura jurídica nos casos documentados.....	86
5.10 Conclusões da revisão.....	88
6 CONCLUSÃO.....	89
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE A – MATERIAL DIDÁTICO (PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO).....	98

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A transformação digital tem provocado mudanças profundas na forma como organizações públicas e privadas executam processos, tomam decisões e prestam serviços. No contexto dos escritórios de advocacia, observa-se um fenômeno de adoção espontânea e *bottom-up* de ferramentas de inteligência artificial, caracterizado por um uso difuso e não formalizado, anterior à sua incorporação à estratégia deliberada da organização.

Esse padrão de adoção emergente, em que praticantes experimentam ferramentas antes da formalização estratégica, é consistente com a literatura sobre estratégia emergente (Bianchi *et al.*, 2022) e *Employee-Driven Innovation* (Pahos *et al.*, 2025). O referido fenômeno surge de padrões de ações tomadas em resposta a estímulos ambientais, ao invés de planejamento *top-down* (Mintzberg; Waters, 1985; Rose; Murphy, 2015), posicionando a adoção *bottom-up* de tecnologia como fonte legítima de conteúdo estratégico organizacional.

Nesse cenário, escritórios de advocacia, antes estruturados predominantemente em rotinas manuais, passam a ser desafiados a confrontar a necessidade de incorporar as estratégias emergentes capazes de acelerar e automatizar fluxos de trabalho, reduzir erros e retrabalho, bem como melhorar a qualidade e velocidade da entrega profissional. Estudos empíricos recentes confirmam a prevalência desse padrão em escritórios de advocacia.

Rodgers, Armour e Sako (2023), em revisão sobre transformação tecnológica em escritórios dos Estados Unidos e Reino Unido, documentam que a adoção técnica de Inteligência Artificial (IA) frequentemente aparece primeiro em *workflows* individuais de advogados, precedendo mudanças formais no modelo de negócio da firma.

Susskind (2023), ao analisar tecnologias disruptivas no setor jurídico, argumenta que, à medida que ferramentas de IA amadurecem e a adoção por praticantes cresce, as firmas enfrentam pressão para repensar modelos de receita e estruturas organizacionais, sendo essa transição comumente iniciada por inovações *bottom-up*, e não por iniciativa da gestão (*top-down*).

A rápida disponibilização de ferramentas de IA generativa de uso geral estimulou a experimentação individual por profissionais, frequentemente à margem dos canais formais de aprovação, o que torna necessária uma governança explícita e uma gestão estruturada de mudança capazes de converter esse uso *ad hoc* em prática institucionalmente reconhecida (Waters-Lynch *et al.*, 2025).

No setor jurídico esse fenômeno adquire contornos próprios, pois o ganho de eficiência individual esbarra no sigilo profissional, na conformidade regulatória e na segurança dos dados do cliente: a inserção de informações de clientes na interface de ferramentas de IA generativa só é admissível mediante salvaguardas específicas, como cláusulas de não retenção, acordos de tratamento de dados ou execução do sistema em ambiente controlado pelo escritório (CCBE, 2025).

Paralelamente à adoção de IA, a Automação Robótica de Processos (RPA) emergiu como tecnologia complementar nos serviços jurídicos, focando na automação de tarefas administrativas repetitivas e baseadas em regras. Diferentemente da IA, que lida com análises complexas e não estruturadas, RPA opera na camada de apresentação dos sistemas, emulando ações humanas em interfaces de usuário para automatizar processos como digitalização e classificação de documentos, extração de dados de formulários, preenchimento de sistemas e geração de documentos padronizados (Gligan; Parau, 2019; Martínez-Rojas *et al.*, 2023).

O setor jurídico adotou RPA de forma tardia em comparação a outras indústrias, com interesse mais pronunciado apenas a partir de 2020 (Bues; Grupp, 2020), seguindo padrão similar de adoção espontânea por praticantes antes da formalização estratégica. A integração crescente entre RPA e IA, frequentemente denominada Intelligent Automation, representa fronteira especialmente relevante para escritórios de advocacia, onde coexistem tanto processos administrativos estruturados quanto análises jurídicas complexas, demandando gestão integrada de ambas as tecnologias (Tømmervåg; Bach; Jæger, 2022).

Portanto, é crescente a demanda por modelos de gestão capazes de lidar com incerteza, mudanças rápidas e ciclos curtos de entrega, características próprias de projetos que envolvem a adoção de IA e RPA pelos escritórios de advocacia. Metodologias ágeis, como Scrum, Kanban e *frameworks* híbridos, têm sido amplamente utilizadas em projetos de tecnologia e inovação, oferecendo mecanismos para priorização, foco no valor entregue e adaptação contínua (Schwaber; Sutherland, 2020). Embora consolidadas em áreas como desenvolvimento de software e gestão de projetos de tecnologia da informação, sua aplicação no setor jurídico ainda é pouco documentada.

Pesquisa preliminar na literatura mostra que há estudos sobre IA aplicados aos serviços jurídicos. Há ainda pesquisas isoladas sobre automação administrativa, bem como trabalhos sobre metodologias ágeis em ambientes organizacionais. Contudo, a integração sistemática entre esses quatro elementos: “IA”, “RPA”, “metodologias ágeis” e “serviços jurídicos” ainda não encontra base sólida nas pesquisas atuais. A literatura disponível apresenta abordagens

fragmentadas, tratando os temas separadamente, o que evidencia uma lacuna a ser estudada para identificação de possíveis melhorias no processo de gestão da tecnologia nos serviços jurídicos.

Diante disso, torna-se relevante investigar como as metodologias ágeis podem ser utilizadas na implementação de inteligência artificial e automação robótica de processos em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, identificando práticas, desafios, oportunidades e tendências. Nesse contexto, é essencial que esse mapeamento seja acompanhado de propostas aplicadas, que apoiem gestores jurídicos na condução de projetos de transformação digital.

Com esse propósito, o presente trabalho estrutura-se em dois eixos integrados:

a) uma revisão rápida de escopo (*rapid scoping review*) da literatura sobre metodologias ágeis aplicadas à implementação de IA e RPA em serviços jurídicos, que fundamenta a proposição de um modelo de gestão ágil; e,

b) o desenvolvimento de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), na forma de material didático, que operacionaliza o modelo proposto na gestão da implantação de projetos de IA e RPA em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos.

1.2 PROBLEMA

A popularização do acesso a ferramentas de IA pelos advogados acarreta a possibilidade de aplicação não planejada e pouco estruturada nos serviços jurídicos. Em cenário um pouco mais elaborado, muitos projetos nascem a partir de iniciativas isoladas ou espontâneas dos usuários finais, com contratações específicas de softwares ou experimentos com ferramentas de inteligência artificial e/ou automação, sem alinhamento estratégico, sem definição de papéis e sem uso sistemático de práticas de planejamento, acompanhamento e melhoria contínua. Por outro lado, metodologias ágeis já se mostraram eficazes em outros setores na condução de projetos complexos e inovadores, especialmente em ambientes marcados por incerteza e necessidade de adaptação. Contudo, ainda não está claro, na literatura, como essas metodologias vêm sendo utilizadas para gerir projetos de IA e RPA em serviços jurídicos, quais práticas são relatadas, que benefícios são apontados e quais barreiras são enfrentadas nesse contexto específico.

Diante desse cenário, observa-se uma dupla lacuna na literatura. Primeiro, embora o fenômeno de adoção espontânea – ou *bottom-up* – de tecnologia seja documentado em diversos contextos organizacionais (Mintzberg; Waters, 1985; Bianchi *et al.*, 2022; Pahos *et al.*, 2025) e haja evidências específicas em escritórios de advocacia (Rodgers *et al.*, 2023; Susskind, 2023), as pesquisas preliminares não revelaram a existência de revisão sistemática ou revisão de

escopo sobre como metodologias ágeis vêm sendo utilizadas para gerir a transição de práticas emergentes de IA e RPA para estratégia deliberada em serviços jurídicos.

Uma busca preliminar estruturada conduzida em novembro de 2025 em plataformas especializadas – Google Scholar, Google Books, EDUCAPES (Portal de Recursos Educacionais Abertos/MEC), ResearchGate, SlideShare, Zenodo e repositórios institucionais de universidades brasileiras – com a utilização de termos combinados ["metodologia ágil" + "IA/RPA" + "advocacia/jurídico" + "guia/manual"], não identificou materiais didáticos estruturados, guias práticos ou *toolkits* que integrem os três elementos.

Os materiais existentes abordam tópicos isoladamente: guias genéricos sobre Scrum sem contextualização jurídica, manuais de IA sem gestão ágil, ou discussões sobre transformação digital no Direito sem instrumentos práticos de gestão de projetos. Essa lacuna justifica desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico como contribuição prática desta pesquisa

Estudos sobre gestão de mudança em contextos de serviços profissionais indicam que firmas frequentemente absorvem práticas emergentes de praticantes formalizando governança e alinhando-as com estratégia corporativa uma vez que valor e riscos são compreendidos (Power; Gruner, 2017), mas os mecanismos específicos para essa transição no contexto de projetos de IA e RPA em escritórios de advocacia permanecem insuficientemente explorados.

Diante desse cenário, o problema que orienta esta pesquisa pode ser formulado da seguinte maneira: como a literatura científica registra a aplicação de metodologias ágeis na gestão da implementação de soluções de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, e que práticas, barreiras e facilitadores dela se depreendem?

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar, na literatura científica, a aplicação de metodologias ágeis na gestão da implementação de soluções de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Mapear, na literatura científica, as metodologias ágeis aplicadas à gestão de projetos de IA e RPA no contexto jurídico;

b) Propor um modelo de gestão ágil para a implementação de soluções de IA e RPA em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, fundamentado na literatura revisada;

c) Desenvolver material didático, como produto técnico-tecnológico, para operacionalizar o modelo proposto junto a gestores jurídicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR JURÍDICO

A transformação digital no setor jurídico representa mudança paradigmática na forma como serviços jurídicos são prestados, organizados e consumidos. Compreender a evolução histórica, os drivers que impulsionam essa transformação, os desafios e as oportunidades resultantes é essencial para contextualizar discussões sobre implementação de tecnologias específicas como Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos

2.1.1 EVOLUÇÃO, CONTEXTO E DRIVERS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR JURÍDICO

A trajetória de digitalização do setor jurídico pode ser caracterizada por ondas sucessivas de adoção tecnológica. Verhoef *et al.* (2021) distinguem três estágios na transformação digital das organizações: a digitização, a digitalização e a transformação digital propriamente dita, que correspondem, respectivamente, à conversão de processos analógicos para o meio digital, à otimização de processos por intermédio de tecnologias digitais e à reconfiguração do modelo de negócio e da forma de entrega de valor.

No setor jurídico, DeStefano, Tellmann e Wu (2022), a partir de entrevistas com vinte e cinco general counsels e chief digital officers de multinacionais dos Estados Unidos, da União Europeia e do Reino Unido, descrevem a trajetória típica dos departamentos jurídicos em um quadro de maturidade digital de três fases: a primeira, marcada pela pressão por fazer mais com menos e pela aquisição pontual de tecnologia; a segunda, de redesenho de processos e de otimização estratégica; e a terceira, de exploração dos dados para a geração de análises, de colaboração com as áreas de negócio e de atenção à experiência, às competências e à cultura.

Os autores apresentam esse percurso como descrição do que observam, e não como recomendação, e o consideram subótimo, porque a sequência introduz tecnologia antes de transformar os fundamentos não digitais do departamento em colaboração com as áreas de negócio, deixando para o fim as mudanças organizacionais, comportamentais e culturais, que são as mais difíceis. Em alternativa, propõem um modelo de cinco passos ancorado em *design thinking*, que compreende identificar o propósito, identificar os problemas centrais e os desejos do cliente, definir os princípios de projeto, desenhar o modelo operacional e, de forma iterativa ao longo de todo o percurso, obter adesão e conduzir a gestão da mudança, de sorte que a

tecnologia só é considerada depois de desenhado o modelo de prestação do serviço e otimizados os processos.

A evolução do campo é cumulativa e pode ser reconstituída a partir de suas camadas sucessivas: dos precursores da indexação de jurisprudência e das grandes bases de dados jurídicas dos anos 1970 à consolidação do próprio termo *legaltech* em 2017 e ao deslocamento do foco de pesquisa em direção à inteligência artificial e ao aprendizado de máquina a partir de 2018 (Salmerón-Manzano, 2021). É particularmente relevante a observação de que adoção tecnológica no setor jurídico frequentemente inicia-se por intermédio de experimentação *bottom-up* e não formalizada por praticantes individuais, anterior a estratégias institucionais formalizadas (Rodgers; Armour; Sako, 2023).

Múltiplos fatores convergem para impulsionar transformação digital no setor jurídico. Pressões competitivas intensificam-se com entrada de novos modelos de negócio – *legal process outsourcing*, plataformas online, serviços jurídicos automatizados – que desafiam posição de escritórios tradicionais (Susskind, 2023). As expectativas dos clientes evoluem sob aquilo que Susskind denomina o desafio do “mais por menos”: a exigência de mais serviços jurídicos a custo menor, que pressiona os escritórios a comoditizar tarefas, decompor o trabalho e buscar formas alternativas de organização e remuneração em substituição ao modelo tradicional de cobrança por hora (Susskind, 2023).

A disponibilidade tecnológica aumenta: o mercado de ferramentas de RPA amadureceu, com um conjunto identificável de fornecedores e de tarefas de negócio rotineiramente automatizadas (Anica-Popa; Petrică Papuc; Sava, 2023), e, por dispensar projetos de automação de larga escala, o RPA tornou-se acessível a organizações de pequeno e médio porte, com redução documentada de carga de trabalho e de custos em firmas de serviços profissionais (Tømmervåg; Bach; Jæger, 2022).

A eficiência operacional torna-se um imperativo econômico, especialmente para escritórios que buscam manter margens em contexto de pressão sobre preços e custos crescentes (Glock; Weiss, 2020). Paralelamente, o acesso à justiça emerge como driver adicional, na medida em que serviços jurídicos online e ferramentas apoiadas em inteligência artificial podem oferecer orientação jurídica básica a uma fração do custo dos serviços tradicionais, reduzindo barreiras de acesso para indivíduos e pequenas empresas (Susskind, 2023), ainda que a efetiva conversão desse potencial dependa do equilíbrio com os valores profissionais da advocacia (Remus; Levy, 2017)

2.1.2 DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Transformação digital do setor jurídico apresenta desafios significativos. A resistência cultural dos advogados é pronunciada. O ofício jurídico é caracterizado por conservadorismo, ênfase em precedentes e ceticismo em relação a mudanças disruptivas (Kronblad, 2020). A confidencialidade e a proteção de dados pessoais impõem requisitos rigorosos à adoção de ferramentas de inteligência artificial na advocacia, pois o processamento de informações de clientes por essas ferramentas pode comprometer a conformidade com a legislação de proteção de dados e o dever profissional de sigilo (Lukáčka; Nguyen, 2025); no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, exigências equivalentes de governança foram positivadas (Brasil, 2025). As lacunas de capacitação são substanciais: em levantamento com advogados da Inglaterra e do País de Gales, apenas 41% se consideravam suficientemente treinados para usar novas tecnologias no trabalho e a maioria não havia recebido formação em competências digitais nos três anos anteriores, enquanto 79% associavam ganhos de produtividade a esse treinamento (Sako; Armour; Parnham, 2020); a falta de treinamento e de suporte figura igualmente entre os desafios recorrentes da adoção de RPA (Grande *et al.*, 2022).

Em casos específicos, o modelo de negócio tradicional baseado em *billable hours* pode criar tensão estrutural com tecnologias que aumentam eficiência, demandando mudanças em práticas de precificação e métricas de valor (Susskind, 2023). A ambidestralidade organizacional, consistente na capacidade de simultaneamente explorar eficiência em operações existentes e explorar inovações disruptivas, mostra-se desafiadora, com escritórios frequentemente lutando para equilibrar demandas de curto prazo com investimentos em transformação de longo prazo (Kronblad; Pregmark; Berggren, 2023).

Contudo, as oportunidades são significativas. Tecnologias digitais permitem automatizar tarefas repetitivas e estruturadas, com ganhos documentados de produtividade, acurácia e consistência (Grande *et al.*, 2022) — como no caso da triagem automatizada de intimações, que agilizou o fluxo de trabalho e melhorou a distribuição e o planejamento das atividades (Parreiras *et al.*, 2022) —, ainda que a automação alcance as tarefas jurídicas de forma desigual e permaneça pouco efetiva naquelas que dependem de julgamento jurídico sofisticado (Remus; Levy, 2017).

Novos modelos de entrega de serviços jurídicos tornam-se viáveis, incluindo a desagregação do trabalho jurídico e a oferta de serviços online (Susskind, 2023), bem como modelos híbridos em que escritórios passam a criar valor combinando capital tecnológico e capital humano não jurídico à expertise dos advogados (Rodgers; Armour; Sako, 2023).

A digitalização já diferencia, no mercado jurídico, os pioneiros digitais dos escritórios incumbentes, com o surgimento de firmas híbridas que combinam a lógica profissional tradicional com práticas inovadoras (Kronblad, 2020). Trata-se, contudo, de vantagem ainda circunscrita, uma vez que a adoção de inteligência artificial permanece em estágio inicial e limitada pelo escopo dos casos de uso hoje bem resolvidos (Rodgers; Armour; Sako, 2023)

2.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AO DIREITO

Inteligência Artificial emerge como tecnologia central na transformação digital de serviços jurídicos, oferecendo capacidades para automatizar análises, processar grandes volumes de documentos, identificar padrões em jurisprudência e apoiar tomada de decisões. Compreender conceitos fundamentais de IA, tecnologias específicas aplicáveis ao contexto jurídico, aplicações práticas em escritórios e limitações e considerações éticas é essencial para fundamentar discussões sobre gestão de projetos de implementação.

2.2.1 CONCEITOS E TECNOLOGIAS DE IA NO CONTEXTO JURÍDICO

Inteligência Artificial refere-se a sistemas computacionais capazes de realizar tarefas que normalmente requerem inteligência humana, incluindo percepção, raciocínio, aprendizado, resolução de problemas e processamento de linguagem natural.

Para contexto jurídico, três paradigmas de IA são particularmente relevantes: a) Os sistemas baseados em regras utilizam conhecimento especializado codificado em regras explícitas do tipo "se-então" para realizar inferências e tomar decisões. Embora limitados em flexibilidade, são apropriados para domínios com regras bem definidas e oferecem vantagem de transparência e explicabilidade – características valorizadas em contextos jurídicos onde *accountability* é crítica (Surdén, 2014); b) Sistemas que aprendem padrões a partir de dados sem programação explícita de regras - *Machine Learning* (Aprendizado de Máquina). Algoritmos de *machine learning* (incluindo regressão, árvores de decisão, *support vector machines* e redes neurais) identificam padrões em *datasets* históricos e utilizam esses padrões para fazer previsões ou classificações sobre novos casos. Aplicações jurídicas incluem previsão de resultados de litígios, classificação de documentos e identificação de cláusulas contratuais (Katz, 2013; Remus; Levy, 2017); e, c) Processamento de Linguagem Natural (NLP): Subárea de IA focada em capacitar computadores a compreender, interpretar e gerar linguagem humana. Técnicas de NLP, incluindo análise sintática, reconhecimento de entidades nomeadas, análise de sentimento e modelos de linguagem baseados em *transformers*, são fundamentais para

aplicações jurídicas que envolvem análise de textos legais, contratos, jurisprudência e documentos processuais (Zhong *et al.*, 2020).

Avanços recentes em *Large Language Models* (LLMs), por intermédio de modelos de linguagem de grande escala como GPT, BERT e suas variantes, demonstram capacidades impressionantes em tarefas de compreensão e geração de texto, incluindo domínio jurídico. Contudo, esses modelos apresentam desafios de confiabilidade, tendência a "alucinações" (geração de informações incorretas com aparência de autoridade) e propensão a alucinações: em avaliação sistemática no domínio jurídico, modelos de linguagem alucinaram em pelo menos 58% das consultas, mostraram-se incapazes de prever as próprias alucinações e aceitaram acriticamente premissas jurídicas incorretas do usuário, o que impõe validação humana cuidadosa dos resultados (Dahl *et al.*, 2024).

Importante ressaltar que tecnologias de IA atualmente disponíveis constituem sistemas especializados para domínios específicos, não inteligência geral equivalente à humana (Russell; Norvig, 2020; Kaplan; Haenlein, 2019). Essa característica de especialização determina que sistemas de IA apresentam desempenho superior em tarefas para as quais foram especificamente desenvolvidos, mas não generalizam para contextos distintos, implicando necessidade de seleção criteriosa de tecnologias conforme aplicação jurídica pretendida.

Diversas tecnologias de Inteligência Artificial encontram aplicação específica no contexto jurídico. Na análise e revisão de documentos, sistemas baseados em processamento de linguagem natural e aprendizado de máquina analisam contratos, identificam cláusulas, extraem informações estruturadas e detectam inconsistências ou riscos; a Technology-Assisted Review, também denominada Predictive Coding, prioriza documentos relevantes em processos de discovery e de *due diligence*, reduzindo o tempo e o custo da revisão manual de grandes volumes (Surden, 2014; Remus; Levy, 2017).

Na pesquisa jurisprudencial, a busca semântica, a identificação de precedentes, a análise de citações e a sumarização automática de decisões, presentes em plataformas como ROSS Intelligence, CaseText e Ravel Law, oferecem capacidades mais sofisticadas do que as bases tradicionais orientadas por palavras-chave (Zhong *et al.*, 2020).

Na predição de resultados, modelos treinados em bases históricas de decisões estimam probabilidades de desfecho em litígios e auxiliam a avaliação de riscos e a definição de estratégias, embora suscitem questões de viés algorítmico, de transparência e de acesso à justiça (Katz, 2013; Aletras *et al.*, 2016).

Os chatbots e assistentes virtuais baseados em processamento de linguagem natural disponibilizam informação jurídica por meio de interfaces conversacionais, com potencial de

ampliar o acesso de pessoas que não podem custear representação profissional; as implementações documentadas, contudo, restringem-se a fornecer informação, e não aconselhamento, e operam sobre bases do tipo FAQ, com baixa dependência entre turnos de conversa, o que limita o tratamento de questões complexas (Queudot; Charton; Meurs, 2020). Por fim, na análise de compliance e gestão de riscos, a IA monitora mudanças regulatórias, avalia a conformidade de contratos e práticas e alerta para riscos potenciais, o que é particularmente relevante para departamentos jurídicos que operam em ambientes regulatórios complexos (Hartung; Bues; Halbleib, 2018)

2.2.2 APLICAÇÕES PRÁTICAS, LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

As implementações práticas de IA em escritórios de advocacia concentram-se em automatizar tarefas de alto volume e baixa complexidade, liberando os profissionais para atividades que demandam julgamento jurídico sofisticado.

Na *due diligence* e em operações de fusões e aquisições, a análise automatizada de grandes volumes documentais identifica cláusulas problemáticas, obrigações contingentes e riscos, com reduções de 60% a 80% no tempo de revisão quando a tecnologia é bem empregada (Remus; Levy, 2017). Na gestão de contratos, a extração automatizada de informações-chave, a identificação de cláusulas não padronizadas, os alertas de renovação e de vencimento e a análise comparativa de termos caracterizam plataformas especializadas como Kira Systems, LawGeex e Seal Software (Surden, 2014). A litigation analytics examina o histórico de decisões de juízes, as taxas de sucesso de determinados argumentos, a duração média dos processos e os padrões de sentença, subsidiando estratégias e a avaliação de riscos (Katz, 2013).

Por fim, a automação jurídica de base normativa permite gerar peças padronizadas — como contratos, minutas simples e documentos de rotina — a partir de regras e de informações estruturadas, embora a adoção no setor jurídico permaneça modesta em comparação com outros setores e as aplicações apoiadas em aprendizado de máquina ainda enfrentem limitações no tratamento de dados não estruturados (Bues; Grupp, 2020).

Importante ressaltar-se que adoção de IA em escritórios frequentemente inicia-se com a experimentação informal e *bottom-up* por advogados individuais utilizando ferramentas comerciais (ChatGPT, Claude, ferramentas especializadas de *LegalTech*), anterior a estratégias formalizadas de implementação institucional. Esse padrão cria tanto oportunidades, por intermédio da identificação orgânica de casos de uso valiosos, como cria riscos, diante de ausência de governança, questões de confidencialidade, qualidade inconsistente de *outputs* (Rodgers; Armour; Sako, 2023).

A implementação de Inteligência Artificial em contextos jurídicos enfrenta limitações técnicas e suscita considerações éticas relevantes. A primeira diz respeito à qualidade e ao viés dos dados, pois o desempenho dos sistemas de aprendizado de máquina depende criticamente da qualidade, da quantidade e da representatividade dos dados de treinamento. E dados históricos de decisões judiciais podem incorporar vieses sociais, raciais ou de gênero, que são reproduzidos e potencialmente amplificados pelos modelos, fenômeno amplamente documentado em ferramentas de avaliação de risco de reincidência na justiça criminal (Angwin *et al.*, 2016).

Soma-se a isso a explicabilidade e a transparência, uma vez que modelos complexos, sobretudo redes neurais profundas, operam como caixas-pretas e produzem classificações sem explicação compreensível, o que é particularmente problemático em um domínio no qual a responsabilização, o devido processo legal e o direito à explicação são fundamentais, evidenciando a tensão entre desempenho e interpretabilidade (Surden, 2014; Aletras *et al.*, 2016).

A confidencialidade e a segurança constituem terceira limitação, já que o uso de plataformas comerciais de IA, especialmente as baseadas em nuvem ou que utilizam dados de clientes para treinamento, levanta questões de sigilo profissional e exige avaliação criteriosa de termos de serviço, de políticas de privacidade e da localização do processamento de dados (Hartung; Bues; Halbleib, 2018).

A responsabilidade profissional permanece apenas parcialmente resolvida, pois o advogado responde pelo trabalho realizado mesmo quando assistido por IA, o que requer supervisão adequada, validação dos resultados e competência para avaliar a confiabilidade das ferramentas (Remus; Levy, 2017).

Por fim, embora a IA possa democratizar o acesso a informações e a serviços jurídicos básicos, há o risco de desintermediação inadequada e de ampliação do hiato de acesso à justiça, caso os seus benefícios se concentrem nos segmentos já bem atendidos (Susskind, 2023)

2.3 AUTOMAÇÃO ROBÓTICA DE PROCESSOS (RPA)

A Automação Robótica de Processos (RPA, do inglês Robotic Process Automation) constitui abordagem tecnológica distinta, porém complementar à Inteligência Artificial, na transformação digital de serviços jurídicos. Enquanto IA foca em capacidades cognitivas (por exemplo, aprendizado, reconhecimento de padrões, processamento de linguagem natural), RPA concentra-se na automação de tarefas repetitivas e baseadas em regras por intermédio da emulação de ações humanas em interfaces de sistemas (Dasu; Radhakumari, 2018).

Compreender fundamentos conceituais, diferenças em relação à IA, aplicações específicas no contexto jurídico e aspectos de implementação de RPA é essencial para fundamentar discussões sobre gestão integrada de projetos que envolvem ambas as tecnologias

2.3.1 CONCEITOS, FUNDAMENTOS E RELAÇÃO COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Automação Robótica de Processos refere-se a tecnologias de software que permitem configurar “robôs” digitais para executar tarefas repetitivas por intermédio da interação com interfaces de usuário de sistemas computacionais. Diferentemente de integrações tradicionais que requerem modificações em códigos-fonte ou APIs, a RPA opera na camada de apresentação (*presentation layer*), emulando ações humanas como, cliques de mouse, digitação, navegação entre telas, sem necessidade de alterações em sistemas subjacentes (Dasu; Radhakumari, 2018). Essa característica torna a RPA particularmente adequada para organizações com ecossistemas tecnológicos complexos e sistemas legados, contexto comum em escritórios de advocacia que frequentemente operam com múltiplas plataformas sem integração nativa entre elas.

Geetha, Malini e Indhumathi (2020) enfatizam duas características distintivas de RPA: velocidade e precisão. Robôs de software executam tarefas repetitivas significativamente mais rápido que operadores humanos e, quando adequadamente configurados, eliminam erros decorrentes de fadiga, distração ou inconsistência na execução de procedimentos padronizados.

A literatura identifica distinções importantes entre RPA *Attended* (opera em conjunto com usuários humanos) e RPA *Unattended* (executa autonomamente em servidores), bem como entre RPA Baseado em Regras (determinístico) e RPA Cognitivo (integrado com IA para processar dados não estruturados) (Anica-Popa; Petrică Papuc; Sava, 2023; Martínez-Rojas *et al.*, 2023).

Gligan e Parau (2019) descrevem arquitetura típica para aplicações de RPA em contextos intensivos em documentos, estruturando *workflows* em etapas sequenciais: digitalização, classificação, extração, validação e integração. Gligan, Parau e Rusanu (2019) expandem essa arquitetura ao propor *Long-Running Workflows* para processamento documental via RPA, reconhecendo que muitos processos jurídicos não são transações atômicas, mas envolvem múltiplas etapas distribuídas no tempo.

Evidências bibliométricas documentam crescimento da produção científica sobre RPA a partir de 2012, refletindo amadurecimento da tecnologia e sua disseminação em diversos setores, coincidindo com disponibilização de plataformas comerciais que reduziram barreiras técnicas para adoção (Anica-Popa; Petrică Papuc; Sava, 2023).

Embora frequentemente discutidas em conjunto, RPA e IA representam paradigmas tecnológicos fundamentalmente distintos. RPA é otimizada para automação de tarefas estruturadas, repetitivas e baseadas em regras determinísticas, caracterizadas por procedimentos claramente definidos, *inputs* e *outputs* previsíveis, lógica condicional explícita e baixa necessidade de julgamento discricionário. IA, por contraste, é projetada para tarefas que envolvem reconhecimento de padrões, aprendizado a partir de dados e processamento de informação não estruturada, lidando com ambiguidade, variabilidade e adaptação a novos contextos (Dasu; Radhakumari, 2018).

RPA opera na camada de apresentação, interagindo com sistemas por intermédio de suas interfaces sem acesso direto a lógica de negócio subjacente, permitindo automação sem modificação de sistemas existentes. IA tipicamente opera sobre dados e conteúdo, analisando textos, identificando entidades e classificando documentos com base em padrões aprendidos. RPA não requer treinamento com dados históricos, já que os Robôs são configurados com uso de regras específicas. Sistemas de IA, especialmente aqueles baseados em *machine learning*, requerem treinamento com *datasets* representativos, e performance depende de qualidade e quantidade de dados (Dasu; Radhakumari, 2018).

Bues e Grupp (2020), ao analisarem maturidade de automação no setor jurídico, observam que, embora o setor tenha adotado RPA tardiamente em comparação a outras indústrias com interesse mais pronunciado apenas a partir de 2020, a tendência é de convergência entre RPA e IA em abordagens híbridas denominadas Intelligent Automation.

Martínez-Rojas *et al.* (2023) documenta crescente integração industrial entre RPA e capacidades de IA, especialmente para Processamento Inteligente de Documentos (IDP), permitindo *workflows* que combinam RPA para orquestração de processo com IA para interpretação de documentos não padronizados.

Tømmervåg, Bach e Jæger (2022) demonstram que maior valor é extraído quando RPA é combinado com redesenho de processos, alertando que parte significativa dos ganhos decorre de redesenho organizacional concomitante, não apenas da aplicação isolada dessa tecnologia.

Grande *et al.* (2022) propõem critérios para seleção: processos ideais para RPA caracterizam-se por alto volume, natureza repetitiva, regras claramente definidas, *inputs* digitais estruturados e baixa taxa de exceções. Processos que requerem interpretação de conteúdo não estruturado, variabilidade significativa ou classificação inteligente beneficiam de IA ou abordagens híbridas RPA + IA.

2.3.2 APLICAÇÕES, ARQUITETURA E IMPLEMENTAÇÃO EM PROCESSOS JURÍDICOS

A adoção de RPA em escritórios de advocacia concentra-se primariamente em processos administrativos e de suporte, liberando profissionais para atividades de maior valor agregado. Martínez-Rojas *et al.* (2023) identifica processamento documental como aplicação central, incluindo digitalização e OCR, classificação de documentos, extração de dados, validação e indexação. Gligan e Parau (2019) documentam que *frameworks* de processamento documental baseados em RPA, quando integrados com IDP, permitem automação de *workflows* documentais complexos, particularmente relevante para escritórios que lidam com alto volume de documentos padronizados.

Dasu e Radhakumari (2018) enfatizam capacidade de RPA para automatizar integração de sistemas e entrada de dados entre plataformas heterogêneas (e-mails, planilhas, sistemas de gestão processual, bases jurisprudenciais) por intermédio de *screen automation*. Aplicações específicas incluem transferência de informações de e-mails para sistemas de gestão de casos, preenchimento automático de formulários em plataformas de *e-filing* e sincronização de dados entre sistemas de faturamento e contabilidade.

Loiola (2022) documenta aplicações em tarefas administrativas e de compliance, incluindo verificação de informações externas, reconciliação de dados, *intake* e *onboarding*, rotinas de faturamento e atualização de registros. Paulauskaite-Taraseviciene e Kerutis (2020) demonstram aplicação em geração de documentos transacionais a partir de *templates*, incluindo contratos padronizados, correspondências de rotina e documentos processuais simples.

O estudo norueguês de Tømmervåg, Bach e Jæger (2022) documenta benefícios mensuráveis em estudo empírico: redução significativa em tempo de processamento, eliminação de erros, liberação de capacidade profissional e consistência de processos. Contudo, Grande *et al.* (2022) identificam desafios recorrentes: complexidade de seleção de processos, custos operacionais e de manutenção, lacunas de capacitação e necessidades de governança.

Geetha, Malini e Indhumathi (2020) alertam que vantagens de RPA dependem criticamente de configuração adequada e processos bem definidos. Bues e Grupp (2020) observam que setor jurídico apresentou adoção tardia, atribuível à cultura conservadora e a especificidades como confidencialidade de dados, conformidade regulatória, variabilidade de processos e resistência cultural.

Implementação efetiva de RPA requer compreensão de componentes arquiteturais e práticas de governança. Soluções RPA tipicamente compreendem robôs (bots), orquestrador

(plataforma central de gestão), estúdio de desenvolvimento e repositório de objetos reutilizáveis. Anica-Popa, Petrică Papuc e Sava (2023) discute opções de infraestrutura: *on-premise* (maior controle, requer gerenciamento), *cloud-based* (reduz gerenciamento, introduz considerações sobre segurança) e híbrida. Para escritórios de advocacia, confidencialidade frequentemente favorece arquiteturas *on-premise* ou nuvens privadas.

Grande *et al.* (2022) propõem um *framework* de implementação iterativa que compreende a identificação e a seleção de processos candidatos, a análise e o redesenho dos processos, o desenvolvimento e a configuração, o teste e a validação, a implantação e o monitoramento e, por fim, a manutenção e a evolução contínua. Tømmervåg, Bach e Jæger (2022) enfatizam a importância crítica da fase de redesenho, ao documentarem que ganhos significativos decorrem tanto da automação quanto do redesenho organizacional.

Geetha, Malini e Indhumathi (2020) e Grande *et al.* (2022) enfatizam que ausência de governança adequada constitui risco significativo. Elementos de *framework* de governança incluem: governança técnica (padrões de desenvolvimento, controle de mudanças, segurança de credenciais), governança de processos (critérios de seleção, propriedade de robôs, tratamento de exceções, métricas de desempenho) e governança de compliance (conformidade com confidencialidade, proteção de dados, auditabilidade).

A síntese da literatura identifica como fatores críticos de sucesso a seleção criteriosa de processos com *business case* claro, o redesenho anterior à automação, a abordagem incremental, a governança desde o início, a gestão da mudança organizacional, a capacitação interna e a integração com a estratégia digital mais ampla (Bues; Grupp, 2020; Grande *et al.*, 2022; Tømmervåg; Bach; Jæger, 2022).

2.4 METODOLOGIAS ÁGEIS

Metodologias ágeis representam um conjunto de abordagens para gestão de projetos e desenvolvimento de produtos caracterizadas por iteração, adaptação contínua, colaboração intensa e entrega incremental de valor. Surgem, inicialmente, no contexto de desenvolvimento de software como resposta a limitações de abordagens tradicionais em cascata (*waterfall*) e se expandem progressivamente para outros domínios, incluindo gestão de projetos de tecnologia em contextos fora do ambiente de desenvolvimento de softwares.

Compreender origem, princípios fundamentais, principais *frameworks* e aplicabilidade em contextos não-tecnológicos é essencial para fundamentar discussões sobre sua aplicação em projetos de IA e RPA no setor jurídico.

2.4.1 ORIGEM, EVOLUÇÃO E PRINCÍPIOS DO MOVIMENTO ÁGIL

O movimento ágil tem raízes em práticas de desenvolvimento de software que emergiram nas décadas de 1990 e início dos anos 2000 como resposta a desafios recorrentes em projetos conduzidos segundo modelos tradicionais em cascata. Abordagens em cascata caracterizam-se por fases sequenciais rígidas, levantamento completo de requisitos, design detalhado, implementação, teste, implantação, com pouca flexibilidade para mudanças após início da execução. Essa rigidez mostrou-se problemática em contextos marcados por incerteza, evolução de requisitos e necessidade de *feedback* rápido de usuários (Serrador; Pinto, 2015).

Diversas práticas e metodologias precursoras contribuíram para formação do pensamento ágil: Rapid Application Development (RAD) nos anos 1990, que enfatizava prototipagem rápida e iteração; Dynamic Systems Development Method (DSDM), que introduziu conceitos de *timeboxing* e priorização baseada em valor.

O Scrum, formalizado por Schwaber e Sutherland em meados dos anos 1990, estruturou papéis, eventos e artefatos para desenvolvimento iterativo. Já o Extreme Programming (XP), proposto por Kent Beck, enfatizou práticas técnicas como programação em pares, integração contínua e refatoração (Serrador; Pinto, 2015).

O marco consolidador do movimento ágil ocorreu em fevereiro de 2001, quando dezessete praticantes de desenvolvimento de software reuniram-se em Snowbird, Utah, e produziram o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (*Manifesto for Agile Software Development*), documento que articulou valores e princípios compartilhados por diversas abordagens emergentes. O manifesto não prescreveu práticas específicas, mas estabeleceu fundamentos filosóficos que orientariam desenvolvimento de *frameworks* e metodologias ágeis subsequentes (Beck *et al.*, 2001).

Desde então, metodologias ágeis expandiram-se significativamente, tanto em adoção quanto em escopo de aplicação. Pesquisas documentam crescente utilização em organizações de diversos portes e setores, bem como esforços para adaptar princípios ágeis a contextos além de desenvolvimento de software, incluindo gestão de projetos de infraestrutura, marketing, gestão de recursos humanos e, mais recentemente, implementação de tecnologias emergentes como IA e RPA (Serrador; Pinto, 2015).

O Manifesto Ágil articula quatro valores fundamentais que contrastam as prioridades das abordagens ágeis com as ênfases tradicionais: indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas; software funcionando mais do que documentação abrangente; colaboração com o

cliente mais do que negociação de contratos; e resposta a mudanças mais do que seguimento de um plano.

Esses valores não rejeitam os elementos à direita, isto é, processos, documentação, contratos e planejamento, mas estabelecem que os elementos à esquerda devem receber maior ênfase quando há tensão entre eles (Beck *et al.*, 2001). Complementando os quatro valores, o manifesto estabelece doze princípios que orientam a implementação prática das abordagens ágeis; os princípios particularmente relevantes para projetos de tecnologia são apresentados no quadro a seguir.

Quadro 1 – Princípios do Manifesto Ágil

Princípio	Notas
Entrega contínua de valor	Prioridade máxima é satisfazer o cliente por intermédio de entrega antecipada e contínua de software valioso;
Bem-vinda à mudança	Processos ágeis acolhem mudanças de requisitos, mesmo tardiamente no desenvolvimento, como vantagem competitiva para o cliente;
Entregas frequentes	Entregar software funcionando frequentemente, em intervalos de semanas a poucos meses, com preferência para períodos mais curtos;
Colaboração diária	Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar juntas diariamente durante o projeto;
Motivação e confiança	Construir projetos em torno de indivíduos motivados, fornecendo ambiente e suporte necessários e confiando que realizarão o trabalho;
Comunicação face a face	Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações é conversa face a face;
Software funcionando	Principal medida de progresso é software funcionando;

Desenvolvimento sustentável	Processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável, com ritmo constante indefinidamente;
Excelência técnica	Atenção contínua a excelência técnica e bom design aumenta agilidade;
Simplicidade	Arte de maximizar quantidade de trabalho não realizado é essencial;
Auto-organização	Melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizadas;
Reflexão e ajuste	Em intervalos regulares, equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e ajusta seu comportamento

Fonte: elaborado pelo autor (2026) a partir de Beck *et al.* (2001).

Serrador e Pinto (2015), em meta-análise de estudos empíricos sobre gestão ágil de projetos, documentam que aderência a princípios ágeis está positivamente associada ao sucesso de projetos, particularmente em dimensões de eficiência (prazo, custo) e satisfação de *stakeholders*, embora relação com impacto organizacional seja mais complexa e mediada por fatores contextuais.

2.4.2 PRINCIPAIS FRAMEWORKS ÁGEIS

Há diversos *frameworks* que operacionalizam valores e princípios ágeis com uso de estruturas específicas de papéis, eventos, artefatos e práticas. Quatro *frameworks* são destacados por adoção ampla e relevância para projetos de tecnologia:

Scrum constitui *framework* mais amplamente adotado para gestão ágil de projetos, caracterizado por estrutura iterativa baseada em *Sprints*, ciclos de desenvolvimento de duração fixa (tipicamente 2-4 semanas) que produzem incremento potencialmente entregável do produto. Scrum define três papéis: Product Owner (responsável por maximizar valor do produto e gerenciar *backlog*), Scrum Master (facilitador que remove impedimentos e assegura aderência ao *framework*) e Development Team (equipe multifuncional auto-organizada que realiza o trabalho). Esse *framework* prescreve eventos estruturados: Sprint Planning (planejamento do trabalho da *Sprint*), Daily Scrum (sincronização diária de 15 minutos), Sprint Review (demonstração e inspeção do incremento) e Sprint Retrospective (reflexão sobre processo e identificação de melhorias). Artefatos principais incluem Product Backlog (lista priorizada de

requisitos), Sprint Backlog (itens selecionados para *Sprint* corrente) e Incremento (produto funcional ao final da *Sprint*) (Schwaber; Sutherland, 2020).

Kanban é método de gestão de fluxo de trabalho que enfatiza visualização, limitação de trabalho em progresso (WIP) e otimização contínua de fluxo. O Kanban foi concebido em sistemas de produção da Toyota, e, posteriormente, foi adaptado para trabalho de conhecimento por intermédio de quadros visuais que representam etapas de processo e itens de trabalho fluindo por intermédio de delas. Seus princípios fundamentais incluem: começar com processo atual (não requer mudança organizacional disruptiva), acordar buscar melhoria evolutiva e incremental, encorajar liderança em todos os níveis e respeitar papéis e responsabilidades existentes. Suas práticas essenciais consistem em: visualizar fluxo de trabalho, limitar WIP, gerenciar fluxo, tornar políticas de processo explícitas, implementar ciclos de *feedback* e melhorar colaborativamente. Kanban é particularmente adequado para contextos com fluxo contínuo de demandas variadas, em contraste com Scrum que estrutura trabalho em iterações de duração fixa (Anderson, 2010).

Extreme Programming (XP) é metodologia ágil que enfatiza excelência técnica por intermédio de práticas específicas de engenharia de software. Valores fundamentais incluem comunicação, simplicidade, *feedback*, coragem e respeito. Práticas técnicas centrais: programação em pares (dois desenvolvedores trabalhando juntos em mesmo código), desenvolvimento orientado a testes (escrever testes antes de código), integração contínua (integrar e testar código frequentemente), refatoração (melhorar estrutura de código sem alterar comportamento) e propriedade coletiva de código (qualquer desenvolvedor pode modificar qualquer parte do código). XP também prescreve práticas de processo: planejamento incremental, pequenas releases frequentes, design simples e ritmo sustentável. Embora originalmente focado em desenvolvimento de software, princípios de XP, especialmente ênfase em qualidade técnica, *feedback* rápido e melhoria contínua, são relevantes para projetos de tecnologia em geral (Beck; Andres, 2004).

Scaled Agile Framework (SAFe) é *framework* para aplicação de princípios ágeis em escala organizacional, adequado para grandes organizações com múltiplas equipes trabalhando em produtos ou sistemas complexos. SAFe estrutura-se em níveis: Team Level (equipes ágeis individuais), Program Level (Agile Release Train, conjunto de equipes sincronizadas), Large Solution Level (coordenação de múltiplos ARTs para soluções grandes) e Portfolio Level (alinhamento estratégico e governança). O *Framework* incorpora elementos de Scrum, Kanban, XP e Lean, adicionando estruturas para coordenação entre equipes, alinhamento estratégico, gestão de arquitetura e integração contínua em escala. SAFe é particularmente relevante para

organizações que buscam transformação ágil *enterprise-wide*, mas é criticado por alguns praticantes por complexidade e prescritividade excessivas (Scaled Agile, 2020).

2.4.3 METODOLOGIAS ÁGEIS EM CONTEXTOS NÃO-TECNOLÓGICOS

Embora originadas em desenvolvimento de software, as metodologias ágeis têm sido progressivamente adaptadas para contextos não-tecnológicos, incluindo marketing, gestão de recursos humanos, educação e gestão de projetos de infraestrutura. Essa expansão reflete reconhecimento de que princípios ágeis da iteração, adaptação, colaboração, entrega incremental de valor, são aplicáveis a qualquer contexto caracterizado por incerteza, complexidade e necessidade de *feedback* rápido (Serrador; Pinto, 2015).

No contexto de projetos de tecnologia em organizações não-tecnológicas – categoria na qual se inserem projetos de IA e RPA em escritórios de advocacia – a aplicação de metodologias ágeis apresenta tanto oportunidades quanto desafios específicos.

Oportunidades incluem capacidade de adaptar escopo e prioridades à medida que organização aprende sobre capacidades e limitações de tecnologias, obter *feedback* rápido de usuários finais (advogados e *staff* administrativo) e entregar valor incrementalmente, reduzindo riscos de grandes implementações "big bang".

Desafios incluem necessidade de educar *stakeholders* não-técnicos sobre abordagens ágeis, gerenciar expectativas sobre definição antecipada de escopo e custo total, e adaptar práticas originalmente desenvolvidas para equipes de software a contextos com participação significativa de profissionais de domínio (jurídico) e fornecedores externos.

A literatura sobre gestão ágil de projetos de aprendizado de máquina sustenta que a natureza exploratória desses projetos, em que a viabilidade técnica e o valor de negócio só se tornam claros mediante experimentação, guarda afinidade conceitual com os métodos ágeis, sobretudo pela necessidade de múltiplas iterações diante de resultados incertos (Saltz; Krasteva, 2022; Romao *et al.*, 2025).

A capacidade de rever prioridades a cada ciclo, interromper iniciativas que não demonstram valor e ampliar aquelas que o demonstram encontra correspondência prática nas avaliações periódicas de viabilidade, desejabilidade e custo-efetividade adotadas por organizações de setores regulados (Haakman *et al.*, 2021) e, no caso específico da RPA, em modelos de implementação estruturados nas fases de iniciação, implementação e escalonamento (Herm *et al.*, 2023). Contudo, a integração de metodologias ágeis com práticas específicas de ciência de dados, engenharia de *machine learning* e governança de IA permanece área de desenvolvimento ativo, com modelos e melhores práticas ainda emergentes.

As metodologias ágeis, fundamentadas no Manifesto Ágil de 2001, representam mudança paradigmática de “abordagens prescritivas e sequenciais” para “abordagens iterativas, adaptativas e colaborativas” de gestão de projetos. *Frameworks* como Scrum, Kanban, XP e SAFe operacionalizam princípios ágeis com o uso de estruturas específicas, cada um adequado a contextos e necessidades distintas. Expansão de metodologias ágeis para além de desenvolvimento de software, incluindo projetos de tecnologia em organizações não-tecnológicas, demonstra aplicabilidade ampla de princípios fundamentais, embora requeira adaptações contextuais.

2.5 GESTÃO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA

A gestão de projetos de tecnologia, particularmente aqueles envolvendo Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos, apresenta características e desafios que a distinguem tanto de projetos tradicionais de infraestrutura quanto de desenvolvimento de software convencional. Compreender especificidades de gestão de projetos de IA e RPA, contrastes entre abordagens tradicionais e ágeis, fatores críticos de sucesso e métricas apropriadas é essencial para fundamentar discussões sobre modelos de gestão adequados ao contexto jurídico.

2.5.1 DA GESTÃO TRADICIONAL À GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS DE IA E RPA

Abordagens tradicionais de gestão de projetos, codificadas em *frameworks* como PMBOK (Project Management Body of Knowledge), caracterizam-se por ênfase em planejamento detalhado antecipado, definição completa de escopo antes da execução, gestão rigorosa de mudanças e controle de conformidade com *baseline* estabelecida. Esse paradigma, apropriado para projetos com requisitos estáveis e bem compreendidos, mostra-se limitado em contextos marcados por incerteza, descoberta progressiva de requisitos e necessidade de adaptação rápida (Serrador; Pinto, 2015).

A gestão ágil de projetos, por contraste, enfatiza planejamento adaptativo, desenvolvimento evolutivo, entrega antecipada e melhoria contínua, com resposta flexível a mudanças. Serrador e Pinto (2015), em meta-análise quantitativa de 1.002 projetos, documentam que abordagens ágeis estão positivamente associadas ao sucesso de projetos, particularmente em dimensões de eficiência (prazo, custo) e satisfação de *stakeholders*. O efeito é mais pronunciado em projetos caracterizados por alta incerteza, complexidade e necessidade de inovação, que são características típicas de projetos de IA e RPA em contextos organizacionais sem maturidade técnica prévia.

Stankovic *et al.* (2013) argumentam que escolha entre abordagens tradicionais e ágeis não deve ser binária, mas contingente a características de projeto, organização e contexto. Os autores propõem um *framework* de seleção baseado em fatores como grau de incerteza de requisitos, criticidade de sistema, tamanho e distribuição de equipe, e cultura organizacional. Para projetos de IA/RPA em escritórios de advocacia, a análise sugere adequação de abordagens ágeis ou híbridas, dado alto grau de incerteza sobre viabilidade técnica e valor de negócio, necessidade de experimentação e aprendizado organizacional, e criticidade moderada (impacto significativo, mas não crítico para operações essenciais).

Projetos de Inteligência Artificial apresentam características distintivas que afetam as abordagens de gestão. A primeira é a natureza exploratória: os requisitos do modelo podem não estar aparentes antes do início do desenvolvimento e só se esclarecem após numerosas iterações de experimentação (Giray, 2021), razão pela qual se recomenda demonstrar a viabilidade por prova de conceito antes de constituir o projeto (Studer *et al.*, 2021). A segunda é a dependência dos dados, pois o projeto está fadado ao fracasso se a qualidade dos dados for baixa, o que torna crítica a avaliação prévia da disponibilidade, do volume e da qualidade do conjunto de treinamento (Studer *et al.*, 2021), sendo ainda necessário assegurar que os dados coletados sejam representativos do problema (Haakman *et al.*, 2021); as questões relativas a dados constituem, com efeito, o tipo de desafio mais recorrente no desenvolvimento de sistemas baseados em IA (Martínez-Fernández *et al.*, 2022). A terceira é a necessidade de equipes interdisciplinares, que reúnam cientistas de dados e engenheiros de software (Martínez-Fernández *et al.*, 2022) em colaboração estreita com especialistas do domínio (Enholm *et al.*, 2022). A quarta são os desafios de interpretabilidade: sob regulação emergente, a explicabilidade pode tornar-se pré-requisito para a admissão de uma aplicação de aprendizado de máquina em determinado domínio (Studer *et al.*, 2021), de modo que, em organizações reguladas, modelos opacos podem ser inadmissíveis e apenas modelos interpretáveis ou explicáveis são aceitos (Haakman *et al.*, 2021).

Projetos de RPA, embora tecnicamente menos complexos que IA, apresentam desafios próprios. Grande *et al.* (2022) enfatizam a importância crítica de seleção adequada de processos já que nem todos os processos são candidatos apropriados para RPA. E mais, a seleção inadequada resulta em implementações que falham em entregar valor ou criam fragilidades operacionais. Tømmervåg, Bach e Jæger (2022) documentam que ganhos significativos em implementações de RPA decorrem tanto de automação quanto de redesenho organizacional concomitante, alertando contra expectativa de que tecnologia isoladamente resolve ineficiências processuais.

Quando projetos integram IA e RPA (cenário crescentemente comum em abordagens de Intelligent Automation), a complexidade de gestão aumenta, requerendo, por consequência, coordenação de componentes com características técnicas distintas, gestão de dependências entre módulos e orquestração de expertise diversificada (Martínez-Rojas *et al.*, 2023).

2.5.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO, MÉTRICAS E INDICADORES

A síntese da literatura sobre gestão de projetos de tecnologia identifica fatores recorrentes associados ao sucesso. O alinhamento estratégico e o patrocínio executivo aparecem como condição inicial, pois projetos bem-sucedidos caracterizam-se pela conexão clara com os objetivos organizacionais e pelo apoio ativo da liderança, que assegura recursos, remove barreiras e legitima mudanças (Serrador; Pinto, 2015).

A gestão de *stakeholders* e a comunicação transparente sobre objetivos, progresso e mudanças mostram-se igualmente críticas, sobretudo em contextos de transformação digital, nos quais a resistência cultural pode ser expressiva (Stankovic *et al.*, 2013). A disponibilidade de competências técnicas é apontada como condição relevante para a adoção bem-sucedida de IA, inclusive em serviços jurídicos, na medida em que a customização e o reuso de modelos exigem habilidades distintas das usualmente encontradas em equipes de software e demandam adaptação continuada das qualificações da equipe (Amershi *et al.*, 2019; Babashahi *et al.*, 2024).

Em organizações reguladas, por sua vez, a conformidade com requisitos regulatórios e com normas profissionais opera como condição prévia obrigatória, e não como critério opcional, restringindo inclusive as escolhas técnicas de modelagem (Haakman *et al.*, 2021). Uma abordagem incremental e experimental, que começa com escopo limitado, demonstra valor rapidamente, aprende com as primeiras implementações e escala de forma progressiva, reduz riscos e favorece o aprendizado organizacional (Grande *et al.*, 2022). Por fim, a governança das tecnologias implementadas, aliada à atenção sistemática aos aspectos humanos e organizacionais da mudança, assegura a sustentabilidade dos benefícios para além da implementação inicial (Geetha; Malini; Indhumathi, 2020).

A avaliação do sucesso de projetos de IA e RPA requer métricas que capturem múltiplas dimensões de valor, distinguindo-se as métricas de projeto, que avaliam a execução, das métricas de produto ou de resultado.

Entre as primeiras situam-se a aderência a prazo e a orçamento, a satisfação dos *stakeholders*, a qualidade das entregas e a gestão de riscos e de mudanças (Serrador; Pinto, 2015). Entre as segundas, no caso da RPA, destacam-se a redução do tempo de processamento,

a eliminação de erros e a liberação de capacidade profissional para atividades de maior valor agregado, ganhos que decorrem tanto da automação em si quanto do redesenho de processos que ela induz (Geetha; Malini; Indhumathi, 2020; Tømmervåg; Bach; Jæger, 2022).

No caso da IA, as métricas técnicas usuais de classificação — acurácia, precisão, revocação e F1-score — precisam ser complementadas por métricas de valor organizacional, uma vez que o valor de negócio da IA se realiza por mecanismos com efeitos imediatos e de segunda ordem sobre a organização (Enholm *et al.*, 2022).

Os critérios de sucesso devem ser definidos antes do início da implementação e em três níveis articulados entre si — o critério de negócio, o critério de aprendizado de máquina e o critério econômico —, cada um formulado de modo mensurável e sem objetivos contraditórios, recomendando-se acrescentar ao projeto um indicador econômico de desempenho (Studer *et al.*, 2021). A exigência de mensurabilidade objetiva afasta avaliações puramente subjetivas ou apoiadas em entusiasmo tecnológico desconectado de resultados organizacionais.

Dessa forma, a gestão de projetos de IA e RPA apresenta especificidades que demandam abordagens adaptadas, frequentemente híbridas entre práticas tradicionais e ágeis. A natureza exploratória, dependência de qualidade de dados, necessidade de expertise multidisciplinar e a importância de redesenho organizacional concomitante tornam abordagens ágeis particularmente adequadas desde que complementadas com governança apropriada e atenção a fatores críticos de sucesso. A integração das discussões sobre a transformação digital, IA, RPA, metodologias ágeis e gestão de projetos no setor jurídico identificam lacunas que acentuam a relevância da presente pesquisa.

2.6 INTEGRAÇÃO: METODOLOGIAS ÁGEIS EM PROJETOS DE IA/RPA NO SETOR JURÍDICO

As seções anteriores estabeleceram fundamentos conceituais em cinco domínios inter-relacionados: a transformação digital no setor jurídico, as aplicações de Inteligência Artificial em serviços jurídicos, a Automação Robótica de Processos, as metodologias ágeis e a gestão de projetos de tecnologia. Esta seção integra essas dimensões, analisando o estado da arte sobre a aplicação de metodologias ágeis em projetos de IA e RPA especificamente no contexto jurídico, identificando lacunas na literatura e estabelecendo a justificativa para a pesquisa.

2.6.1 CONVERGÊNCIA ENTRE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, IA/RPA E METODOLOGIAS ÁGEIS

A literatura documenta três tendências convergentes que configuram contexto para presente pesquisa. Em primeiro lugar, a transformação digital do setor jurídico está em curso, com escritórios de advocacia e departamentos jurídicos progressivamente adotando tecnologias para automatizar tarefas, aumentar eficiência e melhorar qualidade de serviços (Susskind, 2023). Essa transformação não é meramente tecnológica, mas envolve mudanças organizacionais, culturais e de modelos de negócio, frequentemente iniciando-se com a adoção *bottom-up* e não formalizada por praticantes individuais antes de incorporação estratégica institucional (Rodgers; Armour; Sako, 2023).

Segundo, a Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos emergem como tecnologias centrais dessa transformação. IA oferece capacidades para processamento de linguagem natural, análise de documentos, pesquisa jurisprudencial, predição de resultados e suporte à tomada de decisões jurídicas (Katz, 2013; Remus; Levy, 2017). RPA, por sua vez, automatiza tarefas administrativas repetitivas e estruturadas, liberando profissionais jurídicos para atividades de maior valor agregado (Bues; Grupp, 2020). Crescentemente, essas tecnologias convergem em abordagens de Intelligent Automation, combinando orquestração de processos via RPA com capacidades cognitivas de IA para lidar com aspectos não estruturados do trabalho jurídico (Martínez-Rojas *et al.*, 2023).

Terceiro, metodologias ágeis expandem-se para além de desenvolvimento de software, sendo progressivamente reconhecidas como adequadas para gestão de projetos de tecnologia em contextos caracterizados por incerteza, necessidade de experimentação e aprendizado organizacional (Serrador; Pinto, 2015). Especificamente para projetos de IA, quando o trabalho assume caráter exploratório os caminhos possíveis do projeto se multiplicam e um modelo de processo mais flexível do que o ciclo linear se faz necessário (Martínez-Plumed *et al.*, 2021), o que é consistente com o relato de que equipes de desenvolvimento de aplicações baseadas em IA integram o fluxo de trabalho de aprendizado de máquina a processos de engenharia de software de tipo ágil já estabelecidos (Amershi *et al.*, 2019).

Contudo, embora cada uma dessas três dimensões esteja razoavelmente estabelecida na literatura, integração das três (metodologias ágeis aplicadas especificamente a projetos de IA/RPA no contexto de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos) permanece substancialmente subexplorada, constituindo lacuna que presente pesquisa busca explorar.

2.6.2 ESTADO DA ARTE

Análise sistemática da literatura, conforme documentado em validação de lacuna de pesquisa realizada anteriormente, identifica conhecimento existente em configurações bimodais:

Corpo substancial de literatura analisa aplicações de IA e, em menor extensão, RPA em contextos jurídicos. Estudos documentam aplicações em *due diligence* automatizada (Katz, 2013), análise de contratos (Surden, 2014), pesquisa jurisprudencial (Remus; Levy, 2017), predição de decisões judiciais e automação de tarefas administrativas (Bues; Grupp, 2020). Essa literatura estabelece o quê está sendo automatizado e quais tecnologias são aplicadas, mas oferece *insights* limitados sobre como projetos de implementação são geridos, quais abordagens de gestão são mais efetivas e como organizações jurídicas navegam complexidades de adoção tecnológica.

Particularmente relevante é o reconhecimento de que adoção de IA/RPA em escritórios frequentemente se inicia por intermédio de experimentação informal e *bottom-up* por praticantes individuais, anterior a estratégias formalizadas de transformação digital (Rodgers; Armour; Sako, 2023; Susskind, 2023).

Esse padrão de adoção emergente, caracterizado por uso difuso e não coordenado de ferramentas, cria tanto oportunidades (identificação orgânica de casos de uso valiosos) quanto desafios (riscos de segurança, ausência de governança, dificuldade de escalar práticas bem-sucedidas). Contudo, a literatura não explora sistematicamente como metodologias ágeis poderiam estruturar transição de experimentação informal para implementação estratégica e governada no contexto dos escritórios de advocacia.

A literatura emergente sobre Agile AI analisa aplicação de metodologias ágeis em projetos de Inteligência Artificial, primariamente em contextos de desenvolvimento de produtos de software e serviços digitais. Romao *et al.* (2025), em mapeamento sistemático sobre gestão ágil de projetos de aprendizado de máquina, registram que métodos ágeis como Scrum e Kanban se alinham conceitualmente à natureza iterativa e exploratória desses fluxos de trabalho, sobretudo nas etapas de preparação de dados e de ajuste de modelos. A incorporação dessas práticas exige adaptações específicas, entre elas iterações de duração flexível e o tratamento de requisitos de dados que evoluem ao longo do projeto.

Saltz e Krasteva (2022), em revisão sistemática com sessenta e oito estudos primários, identificam que os benefícios esperados da agilidade em projetos de ciência de dados concentram-se na necessidade de múltiplas iterações diante de resultados incertos, o que

permite às equipes ajustar os planos seguintes a partir do que a iteração corrente produziu. Cabe registrar, porém, a ressalva que os próprios estudos fazem: a maior parte da literatura explora os benefícios conceituais da abordagem ágil, e não a avaliação empírica de sua aplicação em contexto de ciência de dados, de modo que a adequação aqui afirmada é de ordem conceitual e ainda carece de validação empírica robusta (Saltz; Krasteva, 2022; Romao *et al.*, 2025).

Estudos nessa linha identificam adaptações necessárias de *frameworks* ágeis tradicionais para acomodar especificidades de projetos de IA, incluindo: ciclos de experimentação com dados antes de desenvolvimento de features, necessidade de infraestrutura para versionamento de *datasets* e modelos, importância de métricas técnicas (acurácia, precisão) além de métricas de negócio, e desafios de interpretabilidade e explicabilidade de modelos complexos. Contudo, essa literatura concentra-se em contextos de empresas de tecnologia e startups, com pouca atenção a organizações de serviços profissionais tradicionais, como escritórios de advocacia, que apresentam características organizacionais, culturais e operacionais distintivas.

2.6.3 ESPECIFICIDADES DO CONTEXTO JURÍDICO E QUESTÕES EM ABERTO

Escritórios de advocacia e departamentos jurídicos apresentam características organizacionais e operacionais que diferenciam a implementação de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos nesses contextos das implementações observadas em outros setores, manifestas em ao menos cinco dimensões inter-relacionadas.

A cultura profissional e o conservadorismo tecnológico constituem a primeira dessas dimensões. A profissão jurídica caracteriza-se por cultura conservadora, ênfase em precedentes e tradição e ceticismo em relação a mudanças disruptivas.

Bues e Grupp (2020) documentam que o setor jurídico apresentou adoção tardia de RPA em comparação a outras indústrias, fenômeno atribuível tanto a resistência cultural quanto a especificidades operacionais. Essa característica cultural afeta não apenas decisões sobre se adotar tecnologias, mas também como conduzir implementações, uma vez que abordagens que funcionam em startups tecnológicas ou empresas de consultoria podem encontrar resistência significativa em escritórios de advocacia tradicionais.

A confidencialidade e o compliance formam a segunda dimensão. Obrigações de confidencialidade em relação a informações de clientes, combinadas com requisitos regulatórios sobre proteção de dados (LGPD, GDPR) e responsabilidades profissionais, impõem restrições significativas sobre onde e como tecnologias podem ser implementadas. Uso de plataformas em nuvem, compartilhamento de dados para treinamento de modelos de IA e automações que envolvem sistemas externos requerem análises rigorosas de riscos e

conformidade que podem não ser necessárias em outros contextos (Bues; Grupp, 2020). Essas restrições afetam decisões arquiteturais, seleção de fornecedores e práticas de governança em projetos de IA/RPA.

O modelo de negócio e os incentivos econômicos compõem a terceira dimensão. Modelo tradicional de cobrança por horas trabalhadas (*billable hours*) cria tensão estrutural com tecnologias que aumentam a eficiência, pois a automação que reduz horas necessárias para realizar tarefas pode ser percebida como ameaça a receitas, não como oportunidade (Susskind, 2023). Embora modelos alternativos de precificação (honorários fixos, baseados em valor) estejam emergindo, modelo tradicional permanece dominante em muitos contextos, afetando incentivos para adoção tecnológica e necessitando de gestão de mudança organizacional concomitante a implementações técnicas.

A variabilidade dos processos e o conhecimento tácito respondem pela quarta dimensão. Embora trabalho jurídico envolva tarefas administrativas repetitivas adequadas para RPA, núcleo da prática jurídica caracteriza-se por análise de situações únicas, aplicação de julgamento profissional e navegação de ambiguidades. Mesmo processos aparentemente padronizados frequentemente apresentam variações significativas e dependem de conhecimento tácito de praticantes experientes. Essa característica torna seleção de processos para automação particularmente desafiadora e demanda participação ativa de profissionais jurídicos em projetos de implementação (Remus; Levy, 2017).

A estrutura organizacional e as capacidades técnicas encerram esse conjunto. Escritórios de advocacia, especialmente pequenos e médios, tipicamente não possuem departamentos de TI robustos ou capacidades internas de ciência de dados e engenharia de software. Implementações de IA/RPA frequentemente dependem de fornecedores externos ou consultores, criando desafios de transferência de conhecimento, sustentabilidade de longo prazo e alinhamento entre capacidades técnicas de fornecedores e necessidades de negócio de escritórios (Tømmervåg; Bach; Jæger, 2022).

Integração de análise de literatura com compreensão de especificidades do contexto jurídico revela questões críticas que permanecem sem resposta adequada:

Como estruturar gestão de projetos de IA/RPA em contextos jurídicos?

Literatura sobre Agile AI oferece *insights* valiosos, mas desenvolvidos primariamente para contextos de empresas de tecnologia. Não está claro como adaptar *frameworks* ágeis (Scrum, Kanban, SAgile) para contextos de escritórios de advocacia, considerando cultura profissional conservadora, ausência de capacidades técnicas internas e dependência de fornecedores externos.

Como transicionar de adoção *bottom-up* informal para implementação estratégica governada?

Reconhecimento de que adoção de IA/RPA em escritórios frequentemente inicia-se pela experimentação informal por praticantes individuais é estabelecido, mas literatura não oferece modelos para como organizações podem estruturar essa transição, capturando valor de experimentação emergente enquanto estabelecem governança, segurança e escalabilidade.

Quais papéis, responsabilidades e estruturas de equipe são apropriados?

Frameworks ágeis tradicionais definem papéis como Product Owner, Scrum Master e Development Team. Como esses papéis mapeiam para contextos jurídicos? Quem deve atuar como Product Owner – sócio gerente, gestor de operações, advogado sênior? Como assegurar participação efetiva de profissionais jurídicos que possuem conhecimento de domínio-crítico, mas, não necessariamente familiaridade com tecnologias ou metodologias ágeis?

Como equilibrar experimentação ágil com requisitos de compliance e governança?

Princípios ágeis enfatizam experimentação rápida, entregas frequentes e adaptação a mudanças. Contexto jurídico impõe requisitos rigorosos de confidencialidade, proteção de dados e conformidade regulatória. Como reconciliar velocidade e flexibilidade de abordagens ágeis com necessidade de controles rigorosos e aprovações formais?

Quais métricas e indicadores são apropriados para avaliar sucesso?

A literatura sobre gestão de projetos de IA identifica métricas técnicas (acurácia de modelos) e de negócio (ROI, redução de custos). Contudo, em contexto jurídico, métricas adicionais podem ser relevantes, como: qualidade de análise jurídica, satisfação de clientes, conformidade com obrigações profissionais, desenvolvimento de capacidades internas. Como definir e mensurar sucesso de forma holística?

Como gerenciar mudança organizacional e resistência cultural?

Implementação de IA/RPA não é meramente desafio técnico, mas organizacional e cultural. Como metodologias ágeis, com ênfase em colaboração, transparência e adaptação, podem facilitar gestão de mudança em contextos conservadores? Quais práticas de comunicação, engajamento de *stakeholders* e capacitação são efetivas?

2.6.4 TENSÕES ENTRE OS PRINCÍPIOS ÁGEIS E A CULTURA JURÍDICA

As subseções anteriores descreveram as especificidades do contexto jurídico como características de ambiente. Cabe agora confrontá-las com os princípios que constituem o método ágil, porque é dessa confrontação, e não da soma das duas literaturas, que emerge o problema de gestão de que esta pesquisa se ocupa.

Os *frameworks* ágeis pressupõem times autogeridos, cadência curta, tolerância ao erro reversível e transparência de artefatos (Beck *et al.*, 2001; Schwaber; Sutherland, 2020), e cada um desses pressupostos encontra, no exercício profissional do Direito, princípio de sentido contrário e igualmente estruturante. Enunciam-se, a seguir, cinco tensões.

A primeira opõe a autogestão da equipe à hierarquia e à senioridade. O Scrum atribui ao time a decisão sobre como converter o item do *backlog* em incremento (Schwaber; Sutherland, 2020), ao passo que a organização jurídica tradicional concentra a decisão na sociedade ou na gerência. Kronblad (2020) mostra que a digitalização instaura complexidade institucional no setor e que os escritórios estabelecidos respondem às oportunidades digitais de modo distinto dos pioneiros, por força da lógica dominante que os organiza. Kronblad, Pregmark e Berggren (2023) qualificam a dificuldade como problema de ambidestria, uma vez que barreiras estruturais e culturais levam esses escritórios a concentrar-se na operação convencional, deixando a exploração digital às *legaltechs*. A tensão não é, portanto, de resistência individual, mas de arquitetura organizacional.

A segunda opõe as entregas incrementais ao modelo de remuneração por hora trabalhada. Rodgers, Armour e Sako (2023), em revisão sobre escritórios dos Estados Unidos e do Reino Unido, observam que a tecnologia remodela essas organizações não pela substituição do escritório tradicional, mas pelo surgimento de modelos de negócio que geram valor a partir de capital não humano e de expertise não jurídica. Onde o faturamento se ancora na hora, a automação que reduz o tempo da tarefa incide sobre a própria base de receita, de modo que a questão não se resolve no plano do projeto, mas no do desenho do modelo de negócio. Nos departamentos jurídicos, em que a função é centro de custo, prevalece a pressão inversa, a de fazer mais com menos, que DeStefano, Tellmann e Wu (2022) identificam como o traço definidor da primeira fase da maturidade digital desses departamentos, marcada pela aquisição pontual e não planejada de tecnologia.

A terceira opõe a tolerância ágil ao erro em ciclo curto à responsabilidade profissional. O erro barato e reversível, que no desenvolvimento de software é insumo de aprendizado, no exercício da advocacia pode consumir prazo e gerar responsabilidade. A isso soma-se que o núcleo do trabalho jurídico repousa em julgamento profissional e conhecimento tácito, o que torna difícil delimitar de antemão o que pode ser automatizado sem risco (Remus; Levy, 2017). No âmbito do Poder Judiciário, essa tensão deixou de ser apenas metodológica: a Resolução n. 615 de 2025 do Conselho Nacional de Justiça, que revogou a Resolução n. 332 de 2020, subordina a adoção de soluções de Inteligência Artificial à avaliação prévia do seu grau de risco, veda as de risco excessivo e exige participação e supervisão humana em todas as etapas dos

ciclos de desenvolvimento e de utilização (Brasil, 2025). O que do lado da gestão seria escolha metodológica é, ali, condição de legalidade.

A quarta opção a transparência de artefatos ao sigilo profissional. A prática ágil supõe artefatos visíveis e compartilhados, ao passo que a informação sobre a qual o trabalho jurídico incide é, por dever, reservada, o que impõe restrições de arquitetura e de governança que outros setores não conhecem (Bues; Grupp, 2020). Não se trata de escolher entre transparência e sigilo, mas de deslocar a transparência das informações do cliente para as decisões, os critérios e os erros do próprio projeto.

A quinta opção a cultura do precedente e da precisão à natureza probabilística dos resultados de aprendizado de máquina. O trabalho jurídico é avaliado pela correção da subsunção, não pela acurácia média de um classificador, e mesmo processos aparentemente padronizados apresentam variações que dependem de conhecimento tácito (Remus; Levy, 2017). Daí que a exigência de supervisão humana, no marco normativo referido, não seja formalidade, e sim reconhecimento de que o resultado probabilístico só é admissível dentro de escopo delimitado.

As cinco tensões são aqui enunciadas em plano conceitual. O modo como foram efetivamente administradas nos casos documentados pela revisão é examinado no item 5.9, e o modelo apresentado no item 4.3 responde a cada uma delas por meio dos portões de decisão que interpõe entre as fases do ciclo.

2.6.5 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO ESPERADA DA PESQUISA

A análise precedente demonstra que, embora a literatura estabeleça fundamentos consistentes em domínios individuais, como a transformação digital do setor jurídico, a Inteligência Artificial e a Automação Robótica de Processos, as metodologias ágeis e a gestão de projetos de tecnologia, a integração dessas dimensões no contexto específico de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos permanece substancialmente inexplorada.

Essa lacuna é particularmente significativa por quatro razões: 1) Do ponto de vista da relevância prática, escritórios de advocacia em diversos países vêm implementando, ou considerando implementar, IA e RPA, com frequência sem modelos de gestão claros e adequados ao contexto jurídico; 2) Do ponto de vista das especificidades contextuais, as características distintivas do setor, como a cultura profissional, os requisitos de compliance, o modelo de negócio e a estrutura organizacional, tornam inadequada a simples transposição de práticas de outros setores; 3) Do ponto de vista da contribuição teórica, o desenvolvimento de conhecimento sobre a gestão ágil de projetos de IA e RPA em serviços profissionais tradicionais

amplia a teoria das metodologias ágeis para além dos contextos de empresas de tecnologia; 4) Por fim, quanto ao potencial de impacto, modelos de gestão efetivos podem favorecer a transformação digital do setor jurídico, com reflexos no acesso à justiça, na eficiência dos serviços e na competitividade dos escritórios.

Presente pesquisa busca explorar essa lacuna por intermédio de abordagem que combina a revisão rápida de escopo da literatura, para mapear o estado da arte sobre metodologias ágeis na gestão de projetos de IA e RPA em contextos jurídicos e adjacentes e fundamentar a proposição de um modelo de gestão ágil, e o desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico, consistente em material didático estruturado para orientar gestores jurídicos na aplicação do modelo.

Essa abordagem permite não apenas identificar e sintetizar o conhecimento existente, disperso na literatura, mas também traduzi-lo em um instrumento aplicável por gestores jurídicos, contribuindo tanto para o avanço teórico quanto para a instrumentalização de praticantes.

3 MÉTODOS

A presente pesquisa adota abordagem qualitativa. O seu componente empírico consiste em uma revisão rápida de escopo da literatura, detalhada neste capítulo, que mapeia o estado da arte sobre a aplicação de metodologias ágeis na gestão de projetos de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos no setor jurídico e fundamenta a proposição do modelo de gestão.

Essa opção alinha-se à natureza do Mestrado Profissional, que requer, simultaneamente, a produção de conhecimento científico e o desenvolvimento de soluções aplicáveis a problemas concretos. A proposta de intervenção e o produto técnico-tecnológico derivados da síntese da literatura são apresentados no capítulo seguinte.

As subseções a seguir detalham os procedimentos da revisão rápida de escopo.

3.1 REVISÃO RÁPIDA DE ESCOPO: PROTOCOLO E PROCEDIMENTOS

A base empírica desta dissertação apoia-se em uma revisão rápida de escopo (*rapid scoping review*), conduzida para mapear como as metodologias ágeis têm sido aplicadas à gestão da implementação de soluções de inteligência artificial (IA) e de automação robótica de processos (RPA) em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Esta seção descreve os métodos empregados; os resultados da revisão são apresentados no capítulo de Resultados e Discussão.

3.1.1 DESENHO E JUSTIFICATIVA

A pergunta que orienta a revisão é de natureza exploratória e de mapeamento, perfil que corresponde ao das revisões de escopo (Peters *et al.*, 2020). Ao mesmo tempo, a literatura sobre IA e RPA torna-se obsoleta com rapidez, o que exige síntese tempestiva. Adotou-se, por isso, a vertente rápida da revisão de escopo, que preserva o rigor e a transparência das sínteses de evidências e admite simplificações deliberadas e explicitamente reportadas (Tricco *et al.*, 2022; Garritty *et al.*, 2021).

A pertinência do desenho abreviado para objetos tecnológicos de rápida evolução encontra precedente no campo da gestão em Babashahi *et al.* (2024), que analisaram a integração da IA às operações de negócio mediante revisão com desenho abreviado e relato em fluxograma PRISMA.

A condução seguiu a metodologia de revisões de escopo do JBI (Peters *et al.*, 2020; Aromataris; Munn, 2020) e as recomendações do Cochrane Rapid Reviews Methods Group (Garritty *et al.*, 2021). A etapa de triagem não foi simplificada: a totalidade dos registros foi

submetida a dupla triagem independente, procedimento que excede o atalho de revisor único com verificação admitido em revisões rápidas (Garritty *et al.*, 2021) e fortalece a confiabilidade da seleção. As simplificações efetivamente adotadas (conjunto focado de bases, apreciação crítica leve e extração por um revisor com verificação) estão descritas e justificadas no protocolo da revisão, registrado na Open Science *Framework* (osf.io/gsujuw).

O protocolo, elaborado conforme o PRISMA-P (Moher *et al.*, 2015), foi registrado na plataforma Open Science *Framework* (OSF) sob o identificador osf.io/gsujuw, DOI 10.17605/OSF.IO/GSUJW, em 2 de julho de 2026. Registre-se que, em 12 de julho de 2026, o registro foi retirado da consulta pública pelo autor, por razão editorial ligada à submissão do protocolo a periódico com avaliação cega por pares, permanecendo o conteúdo do protocolo válido e preservado no projeto OSF associado (osf.io/4ktw7). Registre-se que a retirada de um registro na plataforma é irreversível, subsistindo página de lápide com título, autoria, datas, DOI e a justificativa da retirada (OSF, 2026); o restabelecimento da consulta pública, ao término do processo editorial, dar-se-á pela abertura do projeto associado e, se conveniente, por novo registro que remeta ao identificador original. Em atenção à integridade do relato, declara-se que o registro tem caráter retrospectivo, por haver sido efetivado após a execução das buscas (22 de junho de 2026) e durante a fase de triagem, antes da consolidação dos resultados; as alterações entre as versões do protocolo estão documentadas em seu histórico de emendas. O reporte da revisão segue a extensão PRISMA-ScR (Tricco *et al.*, 2018), o fluxo de seleção segue o PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021) e o relato da estratégia de busca atende ao PRISMA-S.

Cabe delimitar, desde logo, a fronteira do desenho. A unidade de análise desta revisão é o registro publicado, e não a prática profissional observada. Em consequência, as afirmações aqui sustentadas dizem respeito ao estado do conhecimento publicado e aos padrões nele identificáveis, e não à incidência do fenômeno no conjunto dos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos brasileiros.

Pela mesma razão, e considerando o número reduzido de estudos elegíveis, o que a base de evidência autoriza é um mapeamento exploratório do campo e uma proposição teórica adaptada ao contexto jurídico, e não um modelo fundamentado em ampla evidência empírica. Essa delimitação orienta a leitura do Capítulo 5 e o alcance atribuído ao modelo apresentado no item 4.3.

3.1.2 PERGUNTA DE PESQUISA E ESTRUTURA PCC

A revisão respondeu à pergunta: “Como a literatura científica registra a aplicação de metodologias ágeis à gestão da implementação de soluções de IA e RPA em escritórios de

advocacia e departamentos jurídicos?”. Por se tratar de pergunta exploratória, sua estruturação seguiu o *framework* PCC (População–Conceito–Contexto), recomendado pelo JBI para revisões de escopo (Peters *et al.*, 2020), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura PCC da pergunta de pesquisa

Elemento	Definição operacional
População (P)	Projetos e iniciativas de implementação de IA e RPA, e as equipes e organizações que os conduzem.
Conceito (C)	Metodologias ágeis (Scrum, Kanban, Lean e correlatas) aplicadas à gestão da implementação dessas tecnologias.
Contexto (C)	Setor jurídico: escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, incluindo jurídicos corporativos e públicos.

Fonte: elaborado pelo autor (2026), conforme Peters *et al.* (2020).

3.1.3 CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE

Foram considerados elegíveis os estudos que tratassem da implementação de IA e/ou RPA no setor jurídico e que abordassem, ainda que parcialmente, o uso de metodologias ágeis na gestão dessa implementação, admitindo-se artigos revisados por pares, trabalhos em anais, dissertações, teses e relatórios técnicos, publicados em português ou em inglês. Foram excluídos os estudos fora do contexto jurídico ou que não relacionassem IA/RPA à gestão da implementação, os materiais de opinião sem método explícito, os editoriais, as peças promocionais e os registros duplicados.

A janela temporal adotada foi de 2022 a 2026. O recorte recente justifica-se pela rápida obsolescência da literatura de IA/RPA e por abranger a inflexão das soluções de IA generativa e de processamento de linguagem natural, a partir de 2022, que redefiniu o estado da arte da IA aplicada ao Direito.

Duas salvaguardas metodológicas foram pré-especificadas no protocolo para proteger a validade de eventuais conclusões sobre lacuna de pesquisa: (i) uma busca histórica complementar, sem limite inferior de data, restrita ao cruzamento ágil × jurídico, destinada a afastar a circularidade temporal da alegação de escassez; e, (ii) uma análise de sensibilidade dos critérios, com o relaxamento do bloco “ágil” (cruzamentos ágil × jurídico e IA/RPA × jurídico), destinada a explicitar o efeito da exigência simultânea dos três blocos conceituais.

Ambas foram concebidas como verificações de robustez posteriores à síntese principal e não integram o fluxo de seleção reportado no Capítulo 5. Foram executadas em 6 de setembro de 2026, com acesso pela CAFE e Portal de Periódicos da CAPES, e suas contagens, com as strings executadas e as datas, estão depositadas no projeto OSF associado ao registro, hoje de acesso restrito pela razão editorial acima declarada e destinadas à consulta pública ao término do processo. O efeito da janela temporal sobre o achado de escassez é, por isso, tratado de forma explícita entre as limitações do estudo.

A busca histórica complementar, sem limite inferior de data, recuperou 2.777 registros no Scopus, 2.026 na Web of Science (Core Collection) e 1.116 no IEEE Xplore. A leitura integral dos títulos e resumos anteriores a 2022, no recorte dirigido aos descritores mais específicos do bloco jurídico, abrangeu 16 registros no Scopus e 10 na Web of Science, sem registro algum no IEEE Xplore, e não identificou estudo que tratasse de metodologias ágeis na gestão da implementação de IA ou RPA em escritórios de advocacia ou departamentos jurídicos.

A análise de sensibilidade, mantida a janela de 2022 a 2026, retornou 2.152 registros no cruzamento ágil $\times$ jurídico (961 no Scopus, 757 na Web of Science e 434 no IEEE Xplore) e 64.231 no cruzamento IA/RPA $\times$ jurídico (33.032, 15.897 e 15.302, respectivamente), contra os 259 registros submetidos à triagem sob a exigência simultânea dos três blocos. Os dois resultados convergem: a escassez observada não decorre do recorte temporal nem da restrição isolada de qualquer dos blocos conceituais, mas da exigência de sua interseção.

Quanto ao acesso, os textos completos não recuperáveis via CAFE/Portal de Periódicos da CAPES foram objeto de tentativa de obtenção junto aos autores e por comutação bibliográfica (COMUT) antes de qualquer exclusão; os casos de indisponibilidade persistente foram contabilizados como “texto completo não recuperável” e tratados como limitação (potencial viés de acesso).

3.1.4 FONTES DE INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA DE BUSCA

As buscas principais foram executadas em 22 de junho de 2026, com acesso pela Comunidade Acadêmica Federada (CAFE)/Portal de Periódicos da CAPES, em três bases indexadas: Scopus, Web of Science (Core Collection) e IEEE Xplore. A produção nacional foi coberta por buscas na BDTD, na SPELL e no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, com quatro consultas pareadas (Q1–Q4) e contagens oficiais registradas em log reproduzível.

A literatura cinzenta foi coberta por busca complementar no Google Scholar, em duas *strings* (português e inglês), com triagem das três primeiras páginas de resultados por *string*, em

ordenação por relevância. A estratégia combinou três blocos conceituais alinhados ao PCC (IA e automação; métodos ágeis; contexto jurídico), reunindo termos de um mesmo bloco por OR e blocos distintos por AND. As *strings* definitivas por base, com sintaxe, data e número de registros recuperados, estão depositadas no registro OSF do protocolo, em atendimento ao PRISMA-S. O Quadro 3 sintetiza as fontes e os registros identificados.

Quadro 3 – Fontes consultadas e registros identificados (buscas de 22/06/2026)

Fonte	Vertente	Registros identificados
Scopus	Bases indexadas	118
Web of Science (Core Collection)	Bases indexadas	59
IEEE Xplore	Bases indexadas	100
BDTD, SPELL e Catálogo CAPES	Produção nacional	19 registros pertinentes exportados
Google Scholar	Literatura cinzenta	21 registros pertinentes identificados (S1 $\approx$ 202 e S2 $\approx$ 2.700 resultados totais; triadas as três primeiras páginas por <i>string</i>)

Fonte: elaborado pelo autor (2026). Nota: as três bases indexadas totalizaram 277 registros; após a remoção de 58 duplicatas (por DOI e título normalizado), 219 registros únicos seguiram para a triagem.

3.1.5 SELEÇÃO DAS FONTES DE EVIDÊNCIA

Os registros exportados (formatos RIS/CSV) foram deduplicados por identificador DOI e por título normalizado, resultando em 219 registros únicos das bases indexadas. Somados os 19 registros pertinentes da produção nacional e os 21 da literatura cinzenta, 259 registros únicos foram submetidos à dupla triagem independente, em coerência com o fluxo consolidado na Figura 2 e com o Quadro 3 (317 identificados; 58 duplicatas removidas; 259 triados; 4 incluídos). O processo de triagem foi gerido na plataforma Rayyan (Ouzzani *et al.*, 2016), em duas fases: leitura de título e resumo e leitura de texto completo.

Na primeira fase, a totalidade dos registros foi avaliada por dois revisores independentes: o autor (Revisor 1) e uma segunda revisora externa ao processo de busca (Revisora 2); cegos quanto às decisões um do outro. A concordância entre os revisores foi medida pelo coeficiente kappa de Cohen (Cohen, 1960), interpretado pelos limiares de Landis e Koch (1977). Dada a baixa prevalência de estudos elegíveis, condição que desestabiliza o kappa

(paradoxo da prevalência), reportam-se também o percentual de acordo bruto e o índice PABAK. Ao término da dupla triagem, obtiveram-se $\kappa = -0,05$, acordo bruto = 89,2% (231 de 259 registros), PABAK = 0,78 e AC1 de Gwet = 0,88 (Gwet, 2008), com 28 divergências.

O protocolo previa a resolução das divergências por consenso entre os dois revisores e, na hipótese de desacordo persistente, a arbitragem de um terceiro revisor (orientador). Na execução, a totalidade das divergências foi resolvida por consenso, sem que a arbitragem viesse a ser necessária, conforme reportado no item 5.1. Esse desenho, com pares de revisores independentes, terceiro árbitro e gestão em software dedicado, é coerente com protocolos recentes da área de Gestão (Barros Neves *et al.*, 2025) e excede o atalho de triagem admitido para revisões rápidas (Garritty *et al.*, 2021).

Na fase de texto completo, os casos-limite foram avaliados sob o mesmo procedimento, com registro dos motivos de exclusão e contagem por motivo, conforme o PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021). O fluxo completo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, incluindo as vertentes nacional e de literatura cinzenta, é documentado no fluxograma PRISMA 2020 apresentado no capítulo de resultados (Figura 2), em versão consolidada após a conclusão da dupla triagem.

3.1.6 EXTRAÇÃO, APRECIÇÃO CRÍTICA E SÍNTESE

A extração de dados utilizou formulário estruturado, previamente testado, conduzida pelo Revisor 1 e verificada pela Revisora 2 quanto à completude e à exatidão; os campos mínimos (identificação, população e contexto, tecnologia, metodologia ágil, KPIs e resultados, barreiras e facilitadores, boas práticas, camada de evidência, financiamento e definição de desfechos) estão descritos no protocolo e depositados no registro OSF.

Em conformidade com a orientação para revisões de escopo, na qual a apreciação crítica formal é opcional (Peters *et al.*, 2020), adotou-se apreciação leve e proporcional ao objetivo de mapeamento, sem exclusão de estudos por qualidade, empregando-se, conforme o desenho de cada estudo, as listas de verificação do JBI e o Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT; Hong *et al.*, 2018). Para a literatura cinzenta, registrou-se a camada de evidência de cada fonte, de modo que materiais de menor rigor editorial, como livros profissionais e trabalhos de conclusão de curso, não sustentassem, isoladamente, conclusões centrais.

A síntese combinou o mapeamento descritivo, com contagens e tabulações por categoria, conforme o PRISMA-ScR (Tricco *et al.*, 2018), e a síntese narrativa estruturada segundo a diretriz SWiM (Campbell *et al.*, 2020), com categorias derivadas dos objetivos

específicos e tratamento explícito da heterogeneidade e dos achados contraditórios, distinguindo-se a literatura indexada revisada por pares da literatura cinzenta.

3.1.7 INTEGRIDADE DA PESQUISA

Por se basear exclusivamente em literatura publicada, a revisão dispensa apreciação por comitê de ética em pesquisa. Os dados da revisão (estratégias de busca, exportações das bases, planilha de triagem e registros de decisão) estão depositados no projeto OSF associado ao registro (osf.io/4ktw7), hoje de acesso restrito pela mesma razão editorial, e, serão abertos à consulta independente ao término do processo.

As citações de trabalhos com participação do orientador (Bianchi *et al.*, 2022; Barros Neves *et al.*, 2025) são metodológica e tematicamente pertinentes e estão declaradas no protocolo, juntamente com a declaração de ausência de conflitos de interesse. Os registros recuperados e, em especial, os estudos incluídos foram verificados quanto a retratações e erratas nas páginas das editoras; publicações retratadas foram consideradas inelegíveis, nos termos do critério de tipo de publicação.

Uso de inteligência artificial e ferramentas digitais. Na preparação deste estudo, os autores utilizaram a plataforma Rayyan para gerir a seleção das fontes e o assistente de inteligência artificial generativa Claude (Anthropic), inclusive por meio do ambiente Claude Cework para automatizar a recuperação de textos completos, empregando-o também na verificação assistida de elegibilidade e na preparação de rascunhos de texto e de tabelas. Os autores revisaram e editaram todo o conteúdo e assumem plena responsabilidade por sua exatidão. Nenhuma ferramenta de inteligência artificial é listada como autora.

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção desta dissertação consiste em um produto técnico-tecnológico, na forma de material didático, que operacionaliza o modelo de gestão ágil proposto para a implementação de soluções de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. As subseções a seguir caracterizam o contexto e a justificativa da proposta, sua aderência ao programa e aos objetivos, o plano de intervenção, as contribuições esperadas, os impactos e o grau de inovação e complexidade.

4.1 CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) constitui requisito essencial de Mestrados Profissionais, representando tradução de conhecimento acadêmico em instrumento aplicável a problemas e contextos profissionais concretos. Para a presente pesquisa, o PTT consiste em um material didático estruturado destinado a orientar gestores jurídicos, advogados coordenadores, gerentes de operações, consultores de tecnologia e equipes técnicas de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos corporativos na implementação de projetos de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos utilizando metodologias ágeis.

A justificativa para desenvolvimento deste produto fundamenta-se em três pilares. Primeiro, lacuna prática identificada: embora escritórios de advocacia estejam progressivamente adotando IA e RPA, frequentemente o fazem sem *frameworks* estruturados de gestão, resultando em implementações *ad hoc*, dificuldades de escalabilidade e realização subótima de valor (Susskind, 2023; Rodgers *et al.*, 2023). Segundo, a complexidade de integração: aplicação de metodologias ágeis, originalmente desenvolvidas para desenvolvimento de software, em contextos jurídicos caracterizados por cultura profissional conservadora, requisitos rigorosos de compliance e ausência de capacidades técnicas internas demanda adaptações contextuais que não são evidentes a partir de literatura genérica sobre Scrum, Kanban ou *frameworks* ágeis tradicionais (Bues; Grupp, 2020). Terceiro, compromisso com impacto profissional: já que Mestrado Profissional visa não apenas produzir conhecimento, mas também instrumentalizar profissionais para aplicação prática, contribuindo para transformação digital efetiva do setor jurídico.

O material didático é desenvolvido em formato híbrido, combinando guia em PDF com vídeos instrucionais, maximizando acessibilidade e atendendo a diferentes preferências de aprendizagem de público-alvo diversificado. O Guia em PDF oferece vantagens de portabilidade, facilidade de impressão, possibilidade de anotações e consulta rápida a seções

específicas. Vídeos instrucionais complementam material escrito com demonstrações visuais de conceitos, exemplos narrados de aplicações práticas e ilustrações baseadas nos casos documentados na revisão rápida, aumentando engajamento e facilitando compreensão de aspectos processuais dinâmicos.

Em sua versão de divulgação, o material didático encontra-se disponível de forma aberta: a série de vídeos-aula, composta por doze episódios, no canal do Instituto Federal Goiano na plataforma YouTube, e o guia em formato PDF, no repositório institucional indicado, cujos endereços eletrônicos e respectivos códigos QR de acesso estão reunidos no Apêndice A. A origem de cada um dos módulos que compõem o material, discriminada entre achado da revisão, referencial teórico e exigência normativa, é apresentada no Quadro 6.

4.2 ADERÊNCIA

A proposta adere à área de concentração do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Gestão Estratégica de Processos Inovadores, e à sua linha de pesquisa, por tratar da gestão da implementação de tecnologias inovadoras (Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos) em organizações de serviços jurídicos.

O produto operacionaliza o modelo de gestão ágil proposto e responde ao Objetivo Específico de desenvolver material didático para gestores jurídicos, articulando os dois eixos do trabalho, o mapeamento da literatura por revisão rápida e o desenvolvimento do produto. Essa articulação é coerente com a natureza aplicada do Mestrado Profissional (Moreira; Nardi, 2009), que requer, simultaneamente, a produção de conhecimento científico e a geração de soluções para problemas concretos da prática profissional.

4.3 MODELO DE GESTÃO ÁGIL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE IA E RPA

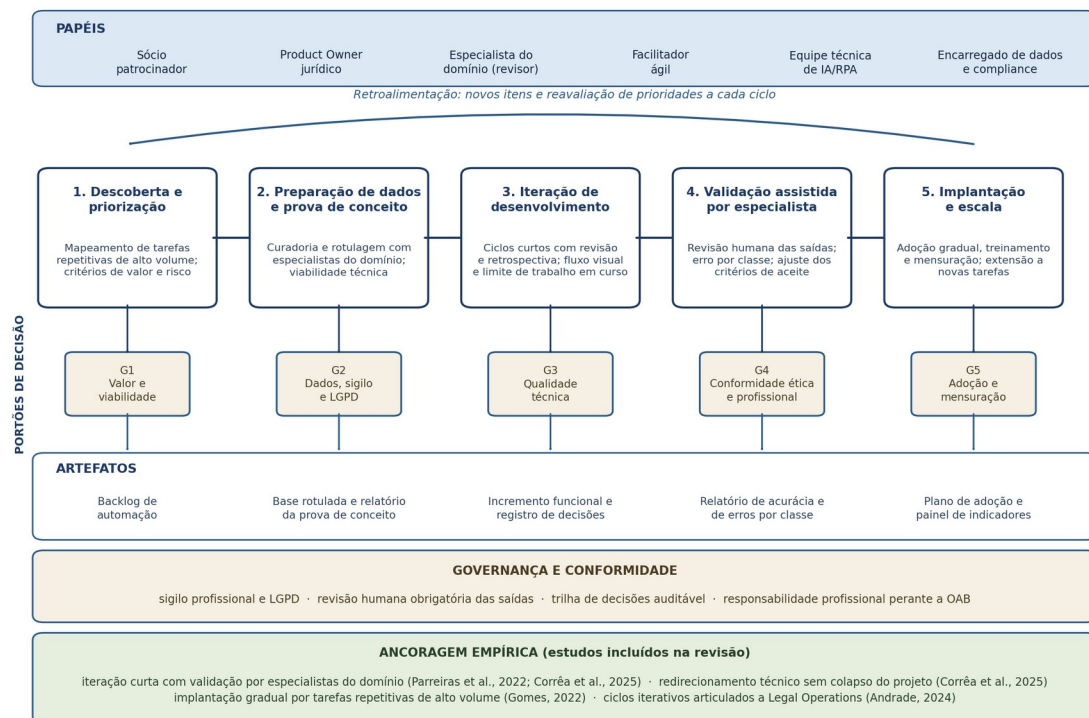
Este item apresenta, como artefato autônomo, o modelo de gestão ágil que responde ao segundo objetivo específico desta pesquisa. O modelo antecede e orienta o produto técnico-tecnológico descrito no item 4.4: enquanto o material didático é o meio de disseminação, o modelo é a proposição de gestão propriamente dita. Por essa razão, ele é aqui enunciado de forma separada, com fases, papéis, artefatos e portões de decisão explicitados, e sintetizado na Figura 1.

Os componentes isolados do modelo não são originais e não se pretende que sejam. O modelo resulta da adaptação de estruturas consolidadas na literatura ao contexto de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos: a cadência iterativa, os papéis e os eventos provêm do Scrum (Schwaber; Sutherland, 2020); a gestão visual do fluxo e a limitação do trabalho em

curso, do Kanban (Anderson, 2010); a sequência que vai do entendimento do problema à preparação de dados, à modelagem, à avaliação e à implantação segue a lógica do ciclo de vida de projetos de dados consolidada pelo CRISP-DM (Chapman *et al.*, 2000); e, a validação assistida por especialista incorpora o desenho de *human-in-the-loop* (Mosqueira-Rey *et al.*, 2023).

A contribuição do artefato está na composição desses elementos e, sobretudo, na inserção de portões de decisão de natureza jurídica entre as fases, bem como na atribuição dos papéis a funções que já existem na estrutura de uma banca de advocacia. Essa opção, de compor a partir de modelos publicados em vez de propor estrutura inteiramente nova, é coerente com a lógica de construção de artefatos em pesquisa aplicada (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015) e com a natureza da evidência disponível, que é escassa e não sustentaria proposição original de maior alcance.

Figura 1 – Modelo de gestão ágil para a implementação de IA e RPA em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos



Fonte: elaborado pelo autor (2026), com base em Schwaber e Sutherland (2020), Anderson (2010), Chapman *et al.* (2000) e Mosqueira-Rey *et al.* (2023), e ancorado nos estudos incluídos na revisão.

As cinco fases descrevem um ciclo, e não uma sequência linear encerrada. A primeira, de descoberta e priorização, mapeia as tarefas repetitivas de alto volume e ordena os candidatos à automação por valor esperado e por risco profissional associado. A segunda, de preparação de

dados e prova de conceito, trata do gargalo que a evidência revisada mostra ser decisivo: a curadoria e a rotulagem de documentos dependem de especialistas do domínio e consomem parte substantiva do esforço do projeto. A terceira, de iteração de desenvolvimento, organiza o trabalho em ciclos curtos com revisão e retrospectiva, com fluxo visual e limite de trabalho em curso. A quarta, de validação assistida por especialista, submete as saídas do sistema à revisão humana e produz o registro de erro por classe que informa o ajuste dos critérios de aceite. A quinta, de implantação e escala, conduz a adoção gradual, o treinamento e a mensuração, e devolve ao *backlog* os novos candidatos identificados durante o uso.

Entre as fases situam-se cinco portões de decisão, que são o elemento distintivo do modelo em relação aos *frameworks* ágeis de origem. O portão de valor e viabilidade (G1) impede que a automação avance sobre tarefas cujo ganho não compense o risco. O portão de dados, sigilo e conformidade (G2) verifica a base legal do tratamento, o sigilo profissional e as restrições de compartilhamento antes que qualquer acervo processual seja utilizado. O portão de qualidade técnica (G3) condiciona a passagem do incremento à validação. O portão de conformidade ética e profissional (G4) exige revisão humana das saídas e a delimitação da responsabilidade do advogado sobre o resultado produzido com apoio de sistema automatizado. O portão de adoção e mensuração (G5) sujeita a expansão do uso à existência de indicadores acompanhados. Os portões traduzem, para a linguagem de gestão de projetos, restrições que no setor jurídico não são negociáveis, e é por meio deles que o modelo endereça a tensão entre a cadência ágil e a cultura de aversão a risco característica das organizações jurídicas.

Os papéis são seis e correspondem a funções existentes ou facilmente atribuíveis: o sócio patrocinador, que responde pela decisão de investimento e pela remoção de obstáculos; o Product Owner jurídico, que ordena o *backlog* segundo o valor para a prática; o especialista do domínio, que atua como revisor das saídas e responsável pela rotulagem; o facilitador ágil, que conduz os ritos e protege o ciclo; a equipe técnica de IA e RPA; e o encarregado de dados e conformidade, que responde pelos portões G2 e G4. Os artefatos, por sua vez, são deliberadamente poucos: o *backlog* de automação, a base rotulada com o relatório da prova de conceito, o incremento funcional acompanhado do registro de decisões, o relatório de acurácia e de erros por classe, e o plano de adoção com o painel de indicadores. A escassez de artefatos é intencional, dado que a evidência revisada aponta a sobrecarga documental como barreira recorrente à adesão de equipes jurídicas a métodos formais de gestão.

Cabe delimitar o alcance do que se propõe. O modelo é uma proposição derivada de revisão da literatura, ancorada em quatro estudos brasileiros, e não um modelo validado empiricamente em campo. Sua ancoragem nos achados da revisão é direta em quatro pontos: o

par formado por iteração curta e a validação por especialistas do domínio (Parreiras *et al.*, 2022; Corrêa *et al.*, 2025); o redirecionamento técnico sem colapso do projeto viabilizado pela gestão iterativa (Corrêa *et al.*, 2025); a implantação gradual priorizando tarefas repetitivas de alto volume (Gomes, 2022); e, a articulação dos ciclos iterativos com a estrutura de Legal Operations (Andrade, 2024).

Os demais elementos, em especial os portões de decisão, derivam do referencial teórico e das exigências normativas do exercício profissional, e permanecem como proposição a ser testada. No âmbito do Poder Judiciário, essas exigências estão hoje positivadas na Resolução n. 615 de 2025 do Conselho Nacional de Justiça, que subordina a adoção de soluções de Inteligência Artificial à avaliação prévia do seu grau de risco e impõe participação e supervisão humana em todas as etapas dos ciclos de desenvolvimento e de utilização (Brasil, 2025). A validação empírica junto a gestores jurídicos, em ambiente real de aplicação, é a continuidade natural desta pesquisa e consta entre as limitações declaradas no Capítulo 6.

Em escritórios privados de pequeno e médio porte, três ajustes se impõem, formulados como recomendação de desenho. Os seis papéis não correspondem a seis pessoas, e a acumulação usual entre o sócio patrocinador e o Product Owner jurídico suprime uma instância de contestação, o que se mitiga tornando expressa e registrada a decisão do portão G1. Esse portão, além do valor esperado e do risco profissional, deve ponderar o efeito da automação sobre a precificação da tarefa, condicionando a decisão à existência de destinação alternativa para a capacidade liberada. E, onde falte volume em uma única classe de tarefa, a fase de descoberta deve alcançar rotinas administrativas e de retaguarda, que reúnem com mais frequência o alto volume e a baixa variabilidade de que a automação depende.

4.4 PLANO DE INTERVENÇÃO

Desenvolvimento do PTT segue abordagem iterativa estruturada em cinco fases sequenciais, integrando a síntese da literatura da revisão rápida, o referencial conceitual e a apreciação por especialistas acadêmicos e pela banca:

4.4.1 FASE 1: SÍNTESE DE FUNDAMENTOS

Primeira fase consiste em síntese sistemática de conhecimento derivado da revisão rápida de escopo e do referencial conceitual, organizando achados em estrutura lógica e pedagogicamente efetiva. Em síntese, envolve:

Quadro 4 – Síntese dos fundamentos

Tarefa	Discriminação
Extração de Conteúdo da Revisão de Escopo	Identificação de metodologias ágeis, práticas, <i>frameworks</i> , desafios e fatores críticos de sucesso documentados em literatura, com ênfase em elementos transferíveis de contextos adjacentes (serviços profissionais, projetos de IA em outros setores) para contexto jurídico.
Integração Teoria-Prática	Confronto das recomendações teóricas da literatura com as evidências empíricas dos estudos incluídos na revisão rápida, identificando convergências (práticas corroboradas), divergências (necessidade de adaptação ao contexto) e complementaridades entre teoria e prática documentada.

Fonte: elaborado pelo autor (2026) com base em artigos revisados.

4.4.2 FASE 2: ESTRUTURAÇÃO DE CONTEÚDO

Segunda fase estrutura conteúdo sintetizado em *framework* pedagógico progressivo, organizando material em módulos sequenciais que conduzem usuário desde fundamentos conceituais até implementação prática:

Quadro 5 – Estruturação de conteúdo

Módulo	Conteúdo Programático
Módulo 1 - Fundamentos Conceituais	Transformação digital no setor jurídico: drivers, oportunidades e desafios Inteligência Artificial e RPA: conceitos, diferenças, complementaridades Metodologias ágeis: valores, princípios, <i>frameworks</i> (Scrum, Kanban, híbridos) Racionalidade para aplicação de ágil em projetos de IA/RPA
Módulo 2 - Posicionamento Estratégico	Alinhamento de iniciativas de IA/RPA com estratégia organizacional do escritório

	Identificação de objetivos de negócio (eficiência, qualidade, diferenciação competitiva) Avaliação de maturidade digital e prontidão organizacional Definição de escopo inicial e critérios de priorização Gestão de expectativas de <i>stakeholders</i> e comunicação estratégica
Módulo 3 - Compreensão do Macroprocesso	Mapeamento de processos jurídicos <i>end-to-end</i> (<i>intake</i>, análise, produção, entrega, <i>follow-up</i>) Identificação de atividades de alto valor agregado vs. tarefas administrativas Análise de fluxos de informação e pontos de integração entre sistemas Diagnóstico de gargalos, retrabalhos e oportunidades de melhoria Técnicas de mapeamento: BPMN, Value Stream Mapping, entrevistas com <i>stakeholders</i>
Módulo 4 - Seleção e Priorização	Critérios para identificação de processos adequados para automação com IA/RPA Matriz esforço-impacto: avaliação de viabilidade técnica vs. valor de negócio Conceito de "frutas baixas" (<i>low-hanging fruits</i>): ganhos rápidos para demonstrar valor Considerações de compliance, confidencialidade e responsabilidade profissional Construção de <i>business case</i>: estimativa de custos, benefícios e ROI
Módulo 5 - Planejamento Ágil	Definição de papéis: Product Owner, Scrum Master, Development Team, <i>Stakeholders</i> Adaptações de papéis ágeis para contexto jurídico (quem deve ser PO em escritório?) Estruturação de Product Backlog: <i>user stories</i>, critérios de aceitação, priorização Planejamento de <i>Sprints</i>: duração, capacidade, definição

	de pronto (Definition of Done) Seleção de ferramentas: quadros Kanban físicos/digitais, software de gestão ágil
Módulo 6 - Implementação em Sprints	Cerimônias ágeis adaptadas: Sprint Planning, Daily Standup, Sprint Review, <i>Retrospective</i> Gestão de <i>backlog</i> técnico e dívida técnica em projetos de IA/RPA Integração de expertise jurídica e técnica: colaboração entre advogados e desenvolvedores Gestão de impedimentos e riscos: identificação, escalonamento, resolução Desenvolvimento iterativo: MVPs (<i>Minimum Viable Products</i>), testes, refinamento
Módulo 7 - Tecnologias de IA e RP	Seleção de Large Language Models: critérios de escolha (GPT, Claude, Perplexity, Manus) Implementação de automações RPA: ferramentas (Power Automate, N8N, Make), casos de uso Integração IA + RPA: <i>workflows</i> híbridos, orquestração de processos Governança de IA: validação de <i>outputs</i>, supervisão humana, auditabilidade Segurança e confidencialidade: proteção de dados de clientes, compliance com LGPD
Módulo 8 - Monitoramento e Avaliação	Definição de métricas de sucesso: eficiência (tempo, custo), qualidade, satisfação Coleta de dados <i>baseline</i> (<i>as-is</i>) e comparação com resultados (<i>to-be</i>) <i>Dashboards</i> e visualizações: acompanhamento de KPIs em tempo real <i>Sprint Reviews</i>: demonstração de incrementos, coleta de <i>feedback</i> Retrospectivas: identificação de melhorias de processo
Módulo 9 - Gestão de Mudança Organizacional	Comunicação efetiva: transparência sobre objetivos,

	impactos, benefícios Engajamento de <i>stakeholders</i>: advogados, <i>staff</i> administrativo, liderança Capacitação e treinamento: desenvolvimento de literacia digital Gestão de resistência: identificação de preocupações, estratégias de mitigação Celebração de conquistas: reconhecimento de marcos, disseminação de sucessos
Módulo 10 - Sustentabilidade e Evolução	Transição de projeto para operação: institucionalização de práticas ágeis Governança contínua: manutenção de automações, atualização de modelos de IA Escalabilidade: expansão de automações para outros processos Melhoria contínua: ciclos de retrospectiva organizacional, experimentação Construção de capacidades internas: redução de dependência de fornecedores externos
Módulo 11 - Recursos Complementares	Glossário de termos técnicos (IA, RPA, metodologias ágeis) <i>Templates</i> de artefatos ágeis: Product Backlog, Sprint Planning, Retrospectiva <i>Checklists</i> de atividades e marcos Estudos de caso ilustrativos, construídos a partir dos casos descritos nos estudos incluídos na revisão (CICIAR, em Parreiras <i>et al.</i>, 2022; Osiris, em Corrêa <i>et al.</i>, 2025) Referências bibliográficas e recursos adicionais para aprofundamento

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A organização em onze módulos é a estrutura do material de disseminação e não um conjunto de proposições empíricas derivadas da revisão. Para tornar essa distinção verificável

item a item, o Quadro 6 associa cada módulo à sua origem predominante, classificada em três categorias: achado da revisão rápida, referencial teórico e exigência normativa e profissional.

A leitura do quadro evidencia que a evidência revisada sustenta diretamente os módulos relativos à seleção e priorização, à condução em ciclos curtos, à mensuração e à gestão da mudança, ao passo que os módulos de fundamentação conceitual e de recursos de apoio decorrem do referencial teórico e das exigências do exercício profissional.

Quadro 6 – Origem dos módulos do material didático: rastreabilidade entre evidência, teoria e norma

Módulo	Origem predominante	Base específica
Módulo 1 – Fundamentos Conceituais	Referencial teórico	Itens 2.1 a 2.4: transformação digital no setor jurídico, inteligência artificial, automação robótica de processos e metodologias ágeis.
Módulo 2 – Posicionamento Estratégico	Referencial teórico, com apoio da revisão	Itens 2.5 e 2.6; estratégia deliberada e emergente (Mintzberg; Waters, 1985); modelo de referência de implantação em escritórios (Gomes, 2022).
Módulo 3 – Compreensão do Macroprocesso	Referencial teórico, com apoio da revisão	Item 2.3.2; mapeamento do fluxo de intimações no caso CICIAR (Parreiras <i>et al.</i> , 2022).
Módulo 4 – Seleção e Priorização	Achado da revisão	Implantação gradual priorizando tarefas repetitivas de alto volume (Gomes, 2022; Parreiras <i>et al.</i> , 2022); critérios de seleção de processos para RPA (Grande <i>et al.</i> , 2022).
Módulo 5 – Planejamento Ágil	Referencial teórico, com apoio da revisão	Papéis, eventos e artefatos do Scrum (Schwaber; Sutherland, 2020); trabalho multidisciplinar organizado por Scrum (Corrêa <i>et al.</i> , 2025); papéis do modelo (item 4.3).
Módulo 6 – Implementação em	Achado da revisão	<i>Sprints</i> quinzenais com entregas a <i>stakeholders</i> , reuniões diárias e quadro

Sprints		Kanban (Parreiras <i>et al.</i> , 2022); ciclos de validação com registros de melhoria (Corrêa <i>et al.</i> , 2025).
Módulo 7 – Tecnologias de IA e RPA	Referencial teórico e exigência normativa	Itens 2.2 e 2.3 e soluções descritas em 5.4. As ferramentas nomeadas são exemplos ilustrativos, e a escolha concreta é condicionada ao sigilo profissional e à proteção de dados (item 4.4.6.4).
Módulo 8 – Monitoramento e Avaliação	Achado da revisão, na forma de lacuna	Predomínio de métricas de volume e de adoção e ausência de indicadores de qualidade, custo e valor (item 5.5); fatores críticos e métricas de sucesso em projetos ágeis (Serrador; Pinto, 2015; Stankovic <i>et al.</i> , 2013).
Módulo 9 – Gestão de Mudança Organizacional	Achado da revisão	Barreiras de pessoas e de organização identificadas no item 5.6 (dependência de especialistas do domínio, resistência à mudança, vocabulários distintos); cultura profissional (Susskind, 2023; Rodgers; Armour; Sako, 2023).
Módulo 10 – Sustentabilidade e Evolução	Achado da revisão, com apoio do referencial	Redirecionamento técnico sem colapso do projeto, viabilizado pela gestão iterativa (Corrêa <i>et al.</i> , 2025); governança contínua e escalabilidade (item 2.5.2).
Módulo 11 – Recursos Complementares	Exigência normativa e profissional, com apoio da revisão	Glossário, modelos de artefatos e listas de verificação decorrentes dos artefatos do modelo (item 4.3); os casos ilustrativos remetem aos casos descritos nos estudos incluídos (Parreiras <i>et al.</i> , 2022; Corrêa <i>et al.</i> , 2025).

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

4.4.3 FASE 3: PRODUÇÃO DE MATERIAL

Terceira fase consiste em produção efetiva de componentes do PTT:

Quadro 7 – Itens de PTT

Componente	Especificação
Guia em PDF	Documento estruturado de aproximadamente 60-100 páginas, formatado profissionalmente com: a) design gráfico limpo e acessível; b) diagramas, fluxogramas e infográficos para visualização de conceitos complexos; c) exemplos práticos e casos ilustrativos; d) boxes destacando pontos-chave, alertas e dicas práticas; e) sumário navegável e índice remissivo; f) numeração de seções e subseções para referência cruzada.
Vídeos Instrucionais	Série de 8 a 10 vídeos curtos (8 a 15 minutos cada), correspondendo a módulos-chave do guia, com: a) apresentação narrada de conceitos fundamentais; b) demonstrações em screencast de ferramentas e tecnologias; c) exemplos e situações ilustrativas apoiados nos estudos incluídos na revisão rápida; d) animações para ilustração de processos e <i>workflows</i> ; e) legendas e transcrições para acessibilidade. Os vídeos estão hospedados no canal do Instituto Federal Goiano no YouTube, com os endereços de acesso reunidos no Apêndice A.
Templates e Ferramentas	Arquivos editáveis (Word, Excel, Google Docs/Sheets) de <i>templates</i> de artefatos ágeis, checklists e formulários, disponibilizados como anexos ao guia PDF e para download via repositório online.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

4.4.4 FASE 4: VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO POR ESPECIALISTAS

Quarta fase submete o PTT a validação de natureza acadêmica, voltada à acurácia conceitual, ao rigor metodológico, à clareza de exposição e à aderência à evidência sintetizada na revisão rápida:

Quadro 8 – Etapas de validação de conteúdo do PTT

Tarefa	Discriminação
Revisão por Especialistas Acadêmicos	Dois pesquisadores com expertise em metodologias ágeis e gestão de projetos de tecnologia revisarão material quanto a: acurácia conceitual, adequação de recomendações à literatura, rigor metodológico, clareza de exposição. Feedback será incorporado por intermédio de revisões iterativas.
Ancoragem na Evidência da Revisão Rápida	O conteúdo é cotejado com os achados dos estudos incluídos na revisão rápida e com o referencial teórico, verificando-se a consistência das recomendações com as práticas documentadas (adoção de Scrum, iteração curta e validação por especialistas do domínio) e a ausência de afirmações não sustentadas pela evidência sintetizada.
Validação pela Banca	A realização da banca de mestrado constitui a etapa final para a validação do material didático desenvolvido ao longo do curso. Esse processo garante que o conteúdo produzido atende aos critérios acadêmicos estabelecidos e está apto para ser utilizado no contexto educacional proposto.

Fonte: elaborado pelo autor (2026) com base em artigos revisados.

Cabe declarar, de forma expressa, o alcance desta fase. A validação aqui descrita é de conteúdo, conduzida por especialistas acadêmicos, e não alcança a usabilidade nem a utilidade percebida do material junto ao seu público-alvo. Não foi realizada avaliação com gestores jurídicos e advogados em ambiente real de aplicação, de modo que o produto se apresenta como proposição fundamentada na evidência revisada e submetida a escrutínio acadêmico, e não como instrumento validado na prática profissional. Essa avaliação encabeça a agenda futura enunciada na conclusão.

4.4.5 FASE 5: REFINAMENTO E DISSEMINAÇÃO

Quinta e última fase incorpora *feedback* de validação em versão final do PTT e planeja estratégias de disseminação, conforme listagem constante do Quadro 9:

Quadro 9 – Refinamento e disseminação dos resultados

Tarefa	Discriminação
Refinamento	Ajustes de conteúdo, estrutura, design e recursos visuais com base no <i>feedback</i> dos especialistas acadêmicos e na apreciação da banca. A priorização das modificações baseia-se na frequência e na criticidade das sugestões.
Versão Final	Produção de versão definitiva do guia em PDF e vídeos, com controle de qualidade final (revisão ortográfica e gramatical, verificação de links e referências, testes de reprodução de vídeos).
Disseminação	Material será disponibilizado por intermédio de: a) repositório institucional da universidade; b) plataformas de compartilhamento acadêmico (EduCapes e OSF, ResearchGate, Academia.edu); c) apresentações em eventos de <i>LegalTech</i> e conferências de gestão jurídica; d) articulação com associações profissionais (OAB, institutos de gestão jurídica) para distribuição a associados; e) publicação de artigos divulgando PTT em periódicos de prática jurídica.

Fonte: elaborado pelo autor (2026) com base em artigos revisados.

4.4.6 ARQUITETURA TÉCNICA E DE INTEGRAÇÃO

As tecnologias de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos que fundamentam o modelo de gestão proposto e o produto técnico-tecnológico compreendem a integração de múltiplas soluções, selecionadas conforme sua adequação a tarefas específicas dos fluxos de trabalho jurídicos. Esta seção especifica essas tecnologias, justifica as seleções e descreve a arquitetura técnica de integração.

4.4.6.1 Tecnologias de Inteligência Artificial

Large Language Models (LLMs) constituem núcleo das capacidades de IA implementadas, oferecendo processamento de linguagem natural, compreensão de consultas jurídicas, análise de documentos e geração de conteúdo textual. As ferramentas de IA e de automação apresentadas nesta seção e na seguinte são exemplos ilustrativos, à data desta pesquisa, das capacidades requeridas pelo modelo, e não seleções validadas empiricamente; a escolha concreta deve ser reavaliada em cada contexto de implantação. São utilizados múltiplos LLMs, aproveitando capacidades específicas de cada modelo:

Quadro 10 – *Large Language Models* aplicados

LLM	Aplicações Potenciais
GPT (OpenAI)	Aplicado para análise inicial de consultas de clientes, identificação de questões jurídicas-chave e geração de minutas de seções argumentativas de pareceres. Selecionado por capacidade de raciocínio complexo e geração de texto coerente em português jurídico.
Claude (Anthropic)	Utilizado para sumarização de legislação e jurisprudência, extração de informações relevantes de documentos extensos e validação de consistência argumentativa. Selecionado por ênfase em segurança, menor propensão a "alucinações" e capacidade de processar contextos longos.
Perplexity AI	Empregado para pesquisa jurisprudencial e doutrinária com citação de fontes, aproveitando integração nativa com bases de conhecimento atualizadas. Selecionado por transparência de fontes e capacidade de busca semântica.
Manus AI	Aplicado para tarefas específicas de análise jurídica brasileira,

	aproveitando especialização em contexto legal nacional. Selecionado por treinamento em corpus jurídico brasileiro e compreensão de especificidades do ordenamento jurídico nacional.
Gemini (Google):	Utilizado para análise contextual avançada, interpretação de documentos jurídicos complexos e apoio à pesquisa interdisciplinar. Selecionado por sua integração eficiente com o ecossistema Google, capacidade de processamento multimodal (texto, imagens) e recursos de colaboração em tempo real. O Gemini pode ser empregado em tarefas que demandam cruzamento de informações de diferentes fontes e validação automática de dados, contribuindo para maior precisão nos pareceres jurídicos.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A utilização de múltiplos LLMs segue estratégia de *ensemble*, onde diferentes modelos são aplicados a tarefas para as quais demonstram maior adequação, aproveitando capacidades específicas de cada arquitetura (Dietterich, 2000; Brown *et al.*, 2020). Essa abordagem reconhece que modelos de linguagem atuais são sistemas especializados (*task-specific*), não inteligência geral, apresentando forças e limitações distintas conforme natureza da tarefa (Russell; Norvig, 2020). *Outputs* são validados através de supervisão humana (*human-in-the-loop*) por advogados, assegurando conformidade com padrões profissionais e mitigando riscos de alucinações ou erros (Mosqueira-Rey *et al.*, 2023). Podem ainda ser utilizados outros LLMs, oportunamente discutidos e documentados.

4.4.6.2 Tecnologias de Automação Robótica de Processos

Ferramentas de automação são implementadas para orquestração de *workflows*, integração entre sistemas, extração e transferência de dados e automação de tarefas administrativas, abrangendo tanto plataformas de RPA em sentido estrito quanto agentes de inteligência artificial de uso geral (automação agêntica):

Quadro 11 – Ferramentas de RPA

Ferramenta	Notas
Power Automate (Microsoft):	Plataforma <i>low-code</i> para automação de fluxos de trabalho, integração com Microsoft 365 (Outlook, Word, SharePoint) e

	conectores pré-construídos para serviços comuns. Selecionado por facilidade de uso, integração nativa com ecossistema Microsoft amplamente utilizado em escritórios, e capacidade de criar automações sem programação extensiva.
N8N:	Plataforma open-source de automação de <i>workflows</i> com abordagem visual baseada em nós. Utilizada para integrações customizadas entre LLMs, sistemas de gestão processual e bases de dados. Selecionado por flexibilidade, ausência de custos de licenciamento e capacidade de hospedar localmente, atendendo requisitos de confidencialidade.
Make (anteriormente Integromat):	Plataforma de automação visual para integração entre aplicações web e APIs. Aplicada para conexões entre ferramentas de IA, sistemas de armazenamento e plataformas de comunicação. Selecionado por interface intuitiva e ampla biblioteca de conectores.
Claude Cowork (Anthropic):	Ambiente de agente de inteligência artificial que automatiza tarefas de arquivos e fluxos de trabalho no computador do usuário, operando modelos Claude com acesso a ferramentas, conectores e execução de scripts. Aplicado à vertente agêntica da automação, em tarefas pouco estruturadas e de múltiplas etapas (organização de documentos, extração e transformação de dados, geração assistida de artefatos) que complementam a automação determinística

	de RPA.
Manus:	Agente de inteligência artificial autônomo de propósito geral, com arquitetura multiagente, que planeja e executa tarefas de múltiplas etapas em ambiente computacional na nuvem, navegando na web, executando scripts e produzindo documentos sob supervisão humana. Ilustra a extensão da automação a processos mais variáveis, além do escopo típico da RPA baseada em regras.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

4.4.6.3 Arquitetura de Integração

Tecnologias são integradas em arquitetura de *workflow* híbrido que combina orquestração via RPA, processamento cognitivo via LLMs e integração com múltiplas ferramentas web e de produção textual:

Quadro 12 – Arquitetura de integração

Nível	Notas
Camada de Entrada	Recepção de consulta de cliente via e-mail ou sistema de gestão, com extração automatizada de informações estruturadas (cliente, área do direito, urgência) por intermédio de Power Automate ou N8N.
Camada de Processamento Cognitivo	Análise de consulta por LLMs (GPT-4 para compreensão inicial, Perplexity para pesquisa, Claude para sumarização), com <i>outputs</i> intermediários armazenados em repositório estruturado.
Camada de Orquestração	Coordenação de fluxo entre diferentes ferramentas de IA e sistemas corporativos via RPA, incluindo transferência de dados, acionamento de APIs e gestão de filas de processamento.
Camada de Supervisão Humana	Pontos de validação onde advogados revisam <i>outputs</i> de IA, aprovam continuidade de fluxo ou solicitam ajustes,

	implementados por intermédio de formulários e notificações automatizadas.
Camada de Saída	Formatação final de parecer em <i>template</i> padronizado (Google Apps Script ou Power Automate), geração de PDF, armazenamento em repositório documental e envio ao cliente.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

4.4.6.4 Considerações de Segurança e Compliance

A implementação atende a requisitos rigorosos de confidencialidade e de proteção de dados. Quanto aos dados sensíveis, as informações de clientes não são compartilhadas com serviços de modelos de linguagem que utilizam dados para treinamento, empregando-se apenas soluções com garantias contratuais de não utilização para esse fim.

No que se refere ao armazenamento, os dados processados são mantidos em servidores locais ou em nuvem privada, com criptografia em repouso e em trânsito, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados. Em relação à auditabilidade, todas as interações com os modelos de linguagem e as execuções de automações são registradas em logs estruturados, o que permite a auditoria das decisões e a rastreabilidade do processamento. Por fim, o controle de acesso baseia-se em autenticação multifator e em papéis (RBAC) para os sistemas e as ferramentas utilizados.

4.5 CONTRIBUIÇÃO SOCIAL, TÉCNICA E CIENTÍFICA

A intervenção proposta articula contribuições em três dimensões.

No plano técnico, o produto oferece a gestores jurídicos um instrumento estruturado, na forma de modelo e de material didático, para conduzir a implementação de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos com metodologias ágeis, suprimindo a carência de *frameworks* específicos identificada na literatura e na prática, conforme evidenciado no Capítulo 5.

No plano científico, a pesquisa sintetiza, por meio de revisão rápida de escopo com registro e relato transparentes, o estado atual de um campo emergente e fragmentado (Parreiras *et al.*, 2022; Corrêa *et al.*, 2025; Andrade, 2024; Gomes, 2022), e formaliza, a partir dessa síntese, um modelo de gestão; adicionalmente, o processo de desenvolvimento e de validação de conteúdo do produto constitui contribuição metodológica, ao demonstrar um percurso

sistemático de tradução de evidência em produto técnico, replicável em outras pesquisas de Mestrado Profissional em gestão e tecnologia.

No plano social, ao organizar e tornar acessível o conhecimento sobre a implantação estruturada dessas tecnologias, a proposta contribui para a qualificação da gestão em organizações jurídicas e, de modo indireto, para a eficiência e a tempestividade da prestação de serviços jurídicos.

4.6 IMPACTO ORGANIZACIONAL, SOCIAL E LOCAL

No âmbito organizacional, espera-se que a adoção do modelo e do material didático favoreça a transição de iniciativas isoladas e não coordenadas de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos para uma implementação governada, com papéis definidos, ciclos curtos de entrega e validação por especialistas do domínio, reduzindo os riscos de retrabalho e de subaproveitamento de valor apontados pela literatura (Susskind, 2023).

No âmbito social, a melhoria da gestão dessas tecnologias em serviços jurídicos pode repercutir na celeridade e na qualidade do atendimento a cidadãos e a organizações, sobretudo nos serviços jurídicos públicos, nos quais a revisão identificou os casos mais maduros (Parreiras *et al.*, 2022; Corrêa *et al.*, 2025).

No âmbito local, o produto é diretamente aplicável a escritórios de advocacia e a departamentos jurídicos de Goiás e do Brasil, podendo ser incorporado a ações de capacitação e de extensão do Programa e da instituição.

4.7 GRAU DE INOVAÇÃO E COMPLEXIDADE

O grau de inovação da proposta decorre da articulação, ainda incipiente na literatura, de três elementos usualmente tratados de forma isolada: as metodologias ágeis; as soluções de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos; e, o contexto jurídico.

A revisão rápida confirmou a ausência de estudos na interseção estrita desses três blocos nas bases indexadas internacionais e a sua raridade nas demais vertentes, conforme o Capítulo 5, o que sinaliza o ineditismo do objeto e a originalidade de um produto que o operacionaliza, ressaltando o alcance limitado da base de evidência disponível.

A complexidade manifesta-se na natureza multicomponente do produto (modelo, guia, vídeos e *templates*), na necessidade de adaptar práticas ágeis a uma cultura profissional conservadora e a requisitos de compliance, e na articulação entre equipes jurídicas e técnicas com vocabulários distintos, elementos que exigem tradução cuidadosa entre domínios e validação junto a usuários.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

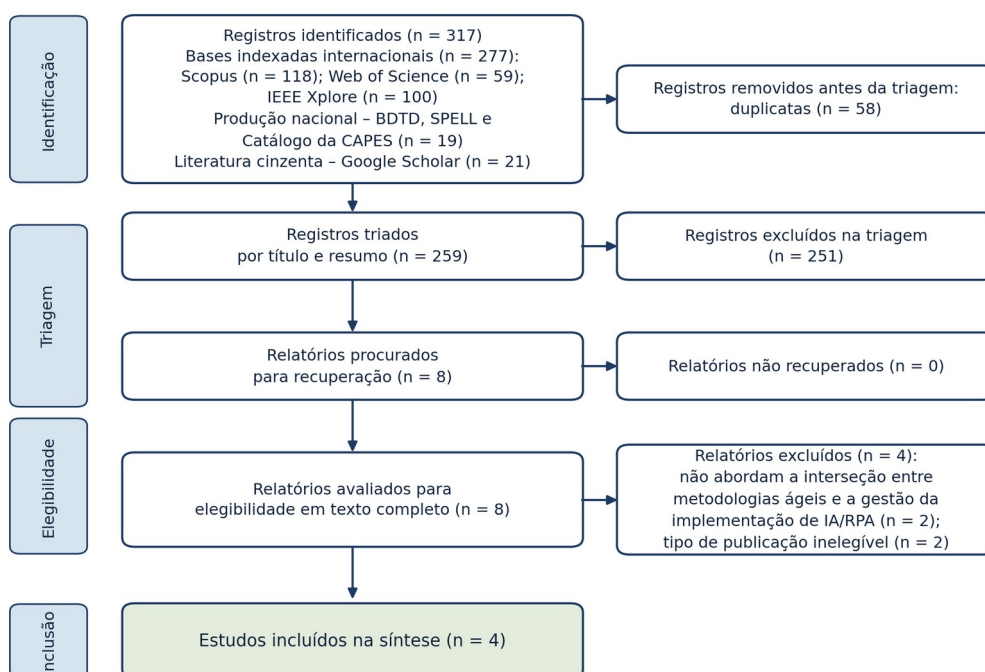
5.1 SELEÇÃO DAS FONTES DE EVIDÊNCIA

Os resultados a seguir decorrem da aplicação do protocolo de revisão rápida descrito no Capítulo 3, registrado na *Open Science Framework* (osf.io/gsujuw) e conduzido em conformidade com o PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021). A estratégia de busca combinou três blocos conceituais alinhados à estrutura PCC (Quadro 2): metodologias ágeis; inteligência artificial e automação robótica de processos; e, domínio jurídico, com os termos de cada bloco reunidos por OR e os blocos combinados por AND.

As buscas foram executadas em 22 de junho de 2026, com acesso pela Comunidade Acadêmica Federada (CAFe)/Portal de Periódicos da CAPES, nas bases Scopus, Web of Science (Core Collection) e IEEE Xplore, complementadas pela produção nacional (BDTD, SPELL e Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES) e por literatura cinzenta (Google Scholar). As *strings* de busca completa, com as adaptações por base, constam do protocolo registrado na plataforma *Open Science Framework*. Aplicados esses procedimentos, obteve-se o fluxo de identificação, triagem e seleção sintetizado a seguir.

A Figura 2 apresenta o fluxo consolidado de identificação, triagem e seleção nas cinco fontes consultadas, segundo o consenso final dos revisores.

Figura 2 – Fluxograma PRISMA 2020 do processo de seleção



Vertentes de identificação integradas em fluxo único: a deduplicação e a seleção em duas fases ocorreram sobre o conjunto consolidado das cinco fontes, na plataforma Rayyan.

Fonte: elaborado pelo autor (2026), conforme Page *et al.* (2021).

A concordância entre os revisores foi medida sobre as decisões independentes originais, anteriores ao consenso. O acordo bruto foi de 89,2% (231 de 259 registros), com kappa de Cohen de -0,05 e PABAK de 0,78. O contraste entre o acordo elevado e o kappa próximo de zero reflete o paradoxo da prevalência: com registros elegíveis raros e nenhuma inclusão coincidente nas decisões independentes, o kappa perde poder informativo; o PABAK de 0,78, correspondente à concordância substancial nos limiares de Landis e Koch (1977), descreve melhor a consistência observada (Byrt *et al.*, 1993).

Como verificação adicional de robustez, calculou-se o coeficiente AC1 de Gwet, concebido justamente para situações de alta concordância e baixa prevalência: obteve-se AC1 = 0,88, valor que confirma a leitura do PABAK e situa a concordância na faixa quase perfeita dos limiares de Landis e Koch (1977) (Gwet, 2008).

As 28 divergências (14 indecisos e 14 conflitos diretos entre inclusão e exclusão) foram integralmente resolvidas por consenso, documentado em memorandos datados de 6 e 7 de julho de 2026 e na trilha de auditoria depositada no registro OSF, atingindo-se 100% de acordo final na aplicação dos critérios, sem necessidade de arbitragem do terceiro revisor. Na fase de texto completo, a verificação da Revisora 2 confirmou, também por consenso, as oito decisões dessa fase (4 inclusões e 4 exclusões).

Na verificação de integridade, um registro recuperado das bases (paper dos anais da conferência ICACITE 2022, IEEE Xplore) constava como retratado pela editora, por baixa qualidade editorial, após a execução da busca; o registro já havia sido excluído por não atender aos critérios de conteúdo. Não se identificou retratação ou errata para os quatro estudos incluídos nesta versão.

Quanto ao desempenho por vertente, nas bases indexadas internacionais nenhum registro atendeu simultaneamente aos três blocos conceituais; a busca nacional estruturada contribuiu com um estudo incluído (Gomes, 2022) e a literatura cinzenta com três (Parreiras *et al.*, 2022; Andrade, 2024; Corrêa *et al.*, 2025). Esse padrão é coerente com um campo emergente, cuja produção circula primeiro em canais nacionais de menor visibilidade internacional.

5.2 CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS INCLUÍDOS

O Quadro 13 apresenta as características e os principais resultados dos quatro estudos incluídos. Todos são brasileiros e recentes (2022 a 2025), com predomínio de contextos de serviços jurídicos públicos (dois estudos), seguidos de departamentos jurídicos corporativos e

escritórios de advocacia. Quanto à camada de evidência, compõem-se de um paper de conferência revisado por pares, um artigo em periódico nacional, uma dissertação de mestrado profissional e um trabalho de conclusão de curso, o que exige leitura ponderada dos achados, conforme a apreciação crítica.

Quadro 13 – Características e resultados dos estudos incluídos (extração consolidada)

Estudo (ano; país)	Tipo e camada de evidência	Contexto e população	Metodologia ágil	Solução de IA/RPA	Principais resultados
Parreiras <i>et al.</i> (2022; Brasil)	Paper de conferência revisado por pares (WCGE/SBC)	Defensoria Pública do RJ (serviços jurídicos públicos); tratamento de intimações	Scrum com <i>sprints</i> quinzenais, dailies e quadro Kanban; controle de versão integrado à gestão ágil	CICIAR: classificação automática de intimações com PLN (BERTimbau), classificador es binário e multiclasse, ETL e Data Warehouse	Implantado em mais de 200 unidades; cerca de 2.601 intimações classificadas por dia; 57.397 processos e 27 milhões de sentenças; <i>feedback</i> semanal dos usuários
Corrêa <i>et al.</i> (2025; Brasil)	Artigo de periódico (Rev. Democracia Digital e Governo Eletrônico, seção de convidados)	PGDF, com o TJDF e laboratórios da UnB (público); execução fiscal	Scrum como método do projeto de P&D; heurísticas, validação iterativa e reuniões síncronas entre as	Projeto Osiris: transição de classificação supervisionada para IA generativa (<i>embeddings</i> com Llama 3.1,	Carteira de 14.400 casos (8.345 digitalizados) e 24.645 intimações rotuladas; redirecionamento metodológic

			equipes de Direito e Tecnologia	similaridade e classificação por prompts)	o em março de 2024; multidisciplinaridade ativa como fator decisivo
Andrade (2024; Brasil)	Trabalho de conclusão de curso (Mackenzie); literatura cinzenta	Departamentos jurídicos e escritórios; estudo empírico com profissionais	Abordagem ágil com ciclos iterativos e entregas constantes, articulada a Legal Operations	IA generativa para automação de tarefas repetitivas (revisão de contratos e análise documental) e geração de <i>insights</i>	Barreiras e vantagens da adoção; recomendação de implementação gradual e organizada, com treinamento contínuo para mitigar a resistência à mudança
Gomes (2022; Brasil)	Dissertação de mestrado profissional (UPE); Catálogo CAPES	Escritórios de advocacia	Princípios ágeis embutidos no modelo proposto (participação de colaboradores e iteração), com referencial de desenvolvim	Modelo de referência conceitual para implantação de IA, com etapa técnica de RPA e mineração de dados (CRISP-DM e SEMMA)	Modelo de referência estruturado do diagnóstico à implantação e adaptação da solução, estimulando a participação de colaboradore

			ento ágil		s
--	--	--	-----------	--	---

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

5.3 FRAMEWORKS ÁGEIS EMPREGADOS

O Scrum é o *framework* nomeado nos dois estudos de implementação em serviços jurídicos públicos, com elementos operacionais explícitos: *sprints* quinzenais com entregas a *stakeholders*, reuniões diárias, quadro Kanban para gestão visual do fluxo e controle de versão integrado à gestão ágil (Parreiras *et al.*, 2022); e, trabalho multidisciplinar organizado por Scrum, com uso de heurísticas e ciclos de validação com registros de melhoria (Corrêa *et al.*, 2025).

Em contextos privados, a agilidade aparece como princípio de gestão: ciclos iterativos e entregas constantes articulados a Legal Operations (Andrade, 2024) e princípios ágeis embutidos em um modelo de referência de implantação, com ênfase na participação de colaboradores (Gomes, 2022). Em nenhum estudo do setor privado há adoção nominal e integral de um único *framework*, o que sugere uma tradução seletiva das práticas ágeis para a cultura jurídica.

5.4 SOLUÇÕES DE IA/RPA E TAREFAS AUTOMATIZADAS

As soluções concentram-se no processamento de linguagem natural aplicado a documentos processuais: classificação automática de intimações sem abertura do documento (CICIAR, com BERTimbau e classificadores em dois níveis) e identificação de atos, estados e fases da execução fiscal (Osíris, com transição de classificação supervisionada para abordagem generativa baseada em reconhecimento de padrões, similaridade de *embeddings* e classificação por *prompts*).

No setor privado, a ênfase recai sobre a IA generativa para tarefas repetitivas de revisão de contratos e análise documental (Andrade, 2024) e sobre a arquitetura de implantação, na qual a RPA figura como componente da etapa técnica, ao lado de abordagens de mineração de dados (Gomes, 2022). A trajetória do Osíris ilustra um achado de interesse gerencial: a mudança de abordagem técnica no meio do projeto, viabilizada pela gestão iterativa, em resposta a restrições de qualidade e volume de dados rotulados.

5.5 INDICADORES E MÉTRICAS REPORTADOS

As métricas reportadas são majoritariamente de volume, cobertura e adoção: intimações classificadas por dia (cerca de 2.601), unidades atendidas (mais de 200), tamanho das bases

(57.397 processos; 27 milhões de sentenças; 24.645 intimações rotuladas) e sinais de adesão dos usuários (*feedback* semanal de defensores). Métricas financeiras, de qualidade das decisões automatizadas e de retorno sobre o investimento são raras ou ausentes, e nenhum estudo reporta indicadores padronizados de sucesso de projetos ágeis (como previsibilidade de entrega ou lead time), o que constitui lacuna relevante para a agenda de gestão.

5.6 BARREIRAS, FACILITADORES E BOAS PRÁTICAS

As barreiras recorrentes são de três ordens: de dados (documentos não nascidos digitais, despachos genéricos, amostras pequenas por classe de interesse, obsolescência normativa de acervos antigos); de pessoas (dependência de especialistas do domínio para rotulagem e validação; resistência à mudança); e, de organização (necessidade de coordenar equipes jurídicas e técnicas com vocabulários distintos).

Os facilitadores espelham essas barreiras: multidisciplinaridade ativa com reuniões síncronas entre Direito e Tecnologia, iterações curtas com validação por usuários finais, implementação gradual priorizando tarefas repetitivas de alto volume e treinamento contínuo.

Como boas práticas transversais, destacam-se a incorporação do *feedback* do usuário ao ciclo de desenvolvimento e a disposição para redirecionar a abordagem técnica quando a evidência do projeto assim exigir.

5.7 APRECIÇÃO CRÍTICA

A apreciação seguiu o desenho de cada estudo, com a lista de verificação correspondente do JBI, e registrou a camada de evidência da fonte. Parreiras *et al.* (2022), relato de implementação institucional apreciado com a lista para relatos de caso adaptada ao contexto organizacional, apresenta contexto, solução e processo de gestão bem descritos, com resultados quantificados de volume e cobertura, mas carece de desenho avaliativo formal, sem linha de base controlada ou métricas auditáveis de erro por classe, o que confere confiança moderada; publicado em anais com revisão por pares duplo-cega, é a camada de evidência mais robusta do conjunto.

Corrêa *et al.* (2025), apreciado com os mesmos critérios, combina pesquisa bibliográfica e documental com o estudo do Projeto Osíris, detalha o processo de gestão e a mudança de abordagem técnica e reporta métricas de coleta e rotulagem, sem avaliação formal de desempenho do modelo; a publicação em seção de convidados, sem revisão cega, situa a camada editorial abaixo da revisão por pares plena, resultando igualmente em confiança moderada.

Andrade (2024), estudo empírico apreciado com a lista qualitativa do JBI, mostra congruência entre objetivos, método e conclusões, porém com relato condensado no formato de artigo de graduação; somada à camada de trabalho de conclusão de curso, a mais frágil do conjunto, a confiança é de baixa a moderada, e seus achados são usados em triangulação.

Gomes (2022), proposta de modelo apreciada com a lista de texto e opinião do JBI, tem fonte identificada, argumentação ancorada em referencial explícito e validação conceitual conduzida na própria dissertação, sem teste empírico de campo; a camada de dissertação de mestrado profissional, com avaliação por banca, confere confiança moderada para fins de mapeamento.

Em síntese, nenhum estudo foi excluído pela apreciação, os achados foram lidos com ponderação por camada de evidência, e as conclusões centrais repousam na convergência dos quatro estudos, com maior peso nos relatos de implementação dos serviços jurídicos públicos.

Em conjunto, as quatro apreciações revelam uma base de evidência não apenas reduzida, mas heterogênea quanto à camada editorial: um paper de conferência com revisão por pares duplo-cega, um artigo publicado em seção de convidados, um trabalho de conclusão de curso e uma dissertação de mestrado profissional.

Essa heterogeneidade impôs peso diferenciado na síntese. Os achados relativos à gestão do processo e à relação entre iteração curta e validação por especialistas do domínio apoiam-se sobretudo nos dois relatos de implementação institucional, que descrevem contexto, solução e ritos com maior detalhe. Os achados provenientes das camadas mais frágeis foram empregados em triangulação, para corroborar ou contrastar padrões já sinalizados pelos demais, e não como base isolada de afirmação. Nenhum dos quatro estudos apresenta desenho avaliativo formal com linha de base controlada, razão pela qual não se formulam, nesta síntese, afirmações de eficácia.

5.8 DISCUSSÃO

O achado principal desta revisão é de natureza cartográfica: a interseção entre metodologias ágeis, IA/RPA e o contexto de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos está ausente das bases indexadas internacionais na janela de 2022 a 2026 e é rara nas demais vertentes, materializada em quatro estudos brasileiros recentes, dois deles em serviços jurídicos públicos.

A produção existente é guiada pela prática: nasce de projetos institucionais e circula por canais nacionais, anais de conferência e literatura cinzenta antes de alcançar periódicos de maior visibilidade. Quanto ao conteúdo, o Scrum aparece como veículo dominante quando um

framework é nomeado, e a agilidade opera, no mais das vezes, como princípio orientador traduzido para a cultura jurídica.

Para gestores jurídicos e de inovação, emergem três implicações. A primeira: o par iteração curta e validação por especialistas do domínio não é acessório, mas condição de viabilidade das soluções de IA no Direito, dado o custo da rotulagem e a sensibilidade ao erro. Segunda: a gestão ágil funciona como uma forma de seguro metodológico, ao permitir redirecionamentos técnicos (como a migração para abordagens generativas) sem o colapso do projeto. Terceira: a agenda de mensuração precisa amadurecer, incorporando, além de volume e adoção, indicadores de qualidade da decisão, custo e valor, sem os quais a avaliação econômica dessas iniciativas permanece inviável.

Os achados dialogam com a literatura sobre transformação digital dos serviços jurídicos, que documenta barreiras culturais e organizacionais à inovação, e com a literatura sobre Lean em serviços, que registra aplicações ocasionais no setor. Esta revisão acrescenta a lente da gestão ágil aplicada especificamente à implementação de IA/RPA, ausente como objeto central naquela literatura adjacente, e evidencia que os casos mais maduros no Brasil se encontram no setor público de justiça, em contraste com a narrativa internacional centrada nas *legaltechs* privadas.

Convém explorar o viés dessa concentração, e não apenas registrá-lo. Quatro dimensões separam os serviços jurídicos públicos, onde estão os dois casos de implementação, do escritório de advocacia privado. O contraste que segue confronta os estudos incluídos com literatura externa ao corpus, invocada como referência de contexto e não como evidência desta revisão.

Nos casos revisados a equipe técnica proveio de parceria com laboratórios universitários, ao passo que no setor privado ela depende de contratação ou de fornecedor. No serviço público o tempo economizado converte-se em capacidade de atendimento, e no escritório remunerado por hora incide sobre a própria base de faturamento (Susskind, 2023; Rodgers; Armour; Sako, 2023).

A governança de dados está positivada para o Poder Judiciário na Resolução n. 615 de 2025 (Brasil, 2025), ao passo que no setor privado o mesmo dever repousa sobre o sigilo profissional e o contrato com o cliente (Lukáčka; Nguyen, 2025). E os acervos públicos examinados são de massa e majoritariamente nato-digitais, condição rara em escritórios de pequeno e médio porte (item 5.6). Nas quatro, a regra transfere-se e a premissa não, de modo que o modelo do item 4.3 é transferível quanto à estrutura e condicionado quanto às condições de partida.

Esta revisão tem limitações inerentes ao desenho rápido: número limitado de bases, busca na literatura cinzenta com critério de parada pragmático e apreciação crítica leve. Dois livros comerciais potencialmente relevantes foram excluídos por tipologia documental, decisão prevista no protocolo, que ainda assim remove da síntese material de disseminação profissional possivelmente informativo sobre a prática.

A estratégia de busca não passou por revisão externa por pares (PRESS). A análise de sensibilidade dos critérios e a busca histórica complementar previstas no protocolo, por sua vez, foram executadas, e seus resultados, reportados no item 3.1.3, afastam a hipótese de que o achado de escassez decorra do recorte temporal ou da exigência isolada de qualquer dos blocos conceituais. A concentração dos estudos incluídos no Brasil limita a transferibilidade internacional dos achados, ao mesmo tempo que fortalece a leitura situada no contexto nacional.

A agenda derivada desta revisão inclui: estudos de caso e pesquisa-ação com descrição explícita do *framework* ágil e de seus ritos na implementação de IA/RPA jurídica; desenvolvimento e teste de conjuntos de indicadores que integrem desempenho técnico, valor de negócio e sucesso de projeto; investigação comparativa entre os setores público e privado; e replicações fora do Brasil para avaliar a generalidade do padrão aqui identificado.

Quadro 14 – Análise cruzada dos estudos incluídos

Dimensão de análise	Parreiras et al. (2022)	Corrêa et al. (2025)	Andrade (2024)	Gomes (2022)
Desenho ágil adotado	Scrum nominal, com <i>sprints</i> quinzenais e Kanban	Scrum nominal, como método do projeto	Princípio orientador, sem <i>framework</i> nomeado	Princípio orientador, incorporado ao modelo
Tarefa objeto de automação	Classificação de intimações	Identificação de fases e atos processuais	Revisão de contratos e análise documental	Não implementada
Maturidade digital e dados rotulados	Acervo nato-digital e base rotulada	Acervo em digitalização	Não reportada	Não aplicável
Equipe técnica do projeto	Laboratórios universitários e equipe do órgão	Laboratórios universitários e equipes das entidades	Não descrita	Não descrita
Contexto organizacional	Serviço jurídico público	Serviço jurídico público	Departamentos jurídicos e escritórios	Escritórios de advocacia
Resultado reportado	Solução em produção, com indicadores de volume	Projeto em execução	Percepções e recomendações	Modelo proposto, sem implantação

Fonte: elaborado pelo autor (2026), a partir da extração consolidada no Quadro 13.

A leitura cruzada do Quadro 14 permite ultrapassar a descrição individual dos casos e observar como as dimensões se combinam. Duas configurações se destacam. Na primeira, presente nos dois relatos de implementação institucional, o *framework* ágil é nomeado e

operado com ritos explícitos, existe equipe técnica constituída em parceria com laboratórios universitários, o acervo é digital ou está em digitalização e o resultado reportado é a solução em funcionamento. Na segunda, presente nos dois estudos que não relatam implementação conduzida pelos autores, a agilidade comparece como princípio orientador, não há equipe técnica descrita, o acervo não é objeto de exame e a contribuição desloca-se do relato para a proposição.

Dessa combinação derivam quatro proposições sobre condições de contorno. Elas são formuladas como hipóteses a serem testadas, e não como achados, pela razão que a apreciação crítica já registrou: quatro estudos, brasileiros e de camadas editoriais heterogêneas, não sustentam inferência causal, mas permitem enunciar regularidades candidatas a verificação.

A primeira proposição associa a adoção nominal de *framework* à existência de equipe técnica dedicada. Nos dois casos em que o Scrum é nomeado e operado, há equipe constituída em parceria com laboratórios universitários, ao passo que nos dois em que a agilidade permanece como princípio não há equipe técnica descrita. A hipótese é a de que o *framework* nominal seja menos uma escolha metodológica do que um efeito da existência de uma equipe capaz de sustentar seus ritos.

A segunda proposição condiciona a viabilidade da solução à existência prévia de acervo digital estruturado. No caso em que o acervo é nato-digital e há base rotulada por especialistas, a solução alcança produção e passa a reportar indicadores de volume e de cobertura. No caso em que parte do acervo não é nato-digital, o projeto permanece em execução e exige redirecionamento técnico. A hipótese é a de que a maturidade documental anteceda a maturidade metodológica, e não o contrário.

A terceira proposição relaciona o contexto organizacional ao que se mede. Nos serviços jurídicos públicos, os resultados reportados são de volume, cobertura e adoção, coerentes com a lógica de capacidade de atendimento. Nos contextos privado e corporativo, o que se reporta é percepção de barreiras e de vantagens, sem indicadores. A hipótese é a de que a escolha dos indicadores siga a lógica de valor da organização, e não o desenho técnico da solução, o que ajudaria a explicar a escassez de métricas de qualidade e de custo observada no item 5.5.

A quarta proposição diz respeito ao próprio gênero do estudo. Onde a implementação não é conduzida como projeto com equipe e ritos, a agilidade não chega a ser observada em operação, e a contribuição do trabalho desloca-se do relato para a recomendação. A hipótese é a de que a escassez de evidência sobre gestão ágil no setor jurídico decorra, em parte, dessa assimetria: implementa quem tem equipe, e escreve sobre implementação quem implementa.

As quatro proposições convergem para uma condição de contorno única, que a base disponível não permite afirmar, mas autoriza formular: a abordagem ágil tende a ser mais efetiva onde coexistem acervo digital estruturado, equipe técnica dedicada e tarefa de alto volume e baixa variabilidade, e tende a permanecer no plano do discurso onde uma dessas três condições falta. Testar essa proposição, em desenho comparativo entre setores, é a continuidade natural da agenda formulada ao final deste capítulo.

5.9 TENSÕES ENTRE AGILIDADE E CULTURA JURÍDICA NOS CASOS DOCUMENTADOS

As cinco tensões enunciadas no item 2.6.4 permitem ler os casos incluídos sob a chave de como cada uma foi administrada na prática relatada. Quanto à autogestão diante da hierarquia, o dado mais eloquente é de escassez, e não de resistência: no CICIAR, a quantidade de especialistas disponíveis e a velocidade de rotulagem são apontadas como fatores limitantes do desenvolvimento (Parreiras *et al.*, 2022), ou seja, o insumo escasso do ciclo iterativo é o tempo do profissional sênior.

A resposta observada foi incorporar o retorno do usuário à própria operação da ferramenta, com a confirmação ou a correção das categorias ocorrendo no fluxo de trabalho, e não em reunião adicional. No modelo, o portão de valor e viabilidade e o papel do sócio patrocinador cumprem essa função, ao dar cobertura hierárquica à decisão sem suprimir a autogestão da equipe.

Quanto à remuneração por hora, a evidência reunida torna visível uma assimetria. Dos quatro estudos incluídos, dois situam-se em serviços jurídicos públicos e um alcança departamentos jurídicos corporativos, contextos em que a função é centro de custo, tanto que a recomendação de implantação gradual, priorizando tarefas repetitivas de alto volume, aparece sem qualquer menção a impacto sobre receita (Gomes, 2022; Andrade, 2024).

A assimetria explica, plausivelmente, a concentração dos casos documentados nesses contextos. No modelo, o portão de adoção e mensuração responde à tensão ao condicionar a escala a indicadores de adoção e de valor, e não à contagem de horas poupadas.

Quanto ao erro em ciclo curto diante da responsabilidade profissional, Corrêa *et al.* (2025) formulam o ponto com precisão ao observar que, como a racionalidade jurídica se apoia na análise de casos concretos, é comum que o pensamento jurídico se paute por exceções e pontos peculiares, o que, em um projeto de pesquisa e desenvolvimento, precisa ser ajustado de forma estratégica, sob pena de gerar obstáculos que impedem o avanço do trabalho. O projeto foi conduzido sob o marco então vigente da Resolução n. 332 de 2020, hoje substituída pela

Resolução n. 615 de 2025. No modelo, a revisão humana obrigatória das saídas e o portão de conformidade ética e profissional fazem o ciclo curto operar sobre a construção da solução, e não sobre o ato profissional dela decorrente.

Quanto ao sigilo, o CICIAR ilustra como a restrição molda o próprio desenho técnico, pois o sistema categoriza as intimações sem acessar o seu conteúdo, porque a abertura do documento iniciaria a contagem do prazo para o atendimento (Parreiras *et al.*, 2022). É o deslocamento da transparência para o objeto correto, que no modelo se traduz na definição de que os artefatos registram decisões, critérios de aceite e erros por classe, e não conteúdo de clientes, e na subordinação da prova de conceito ao portão de dados, sigilo e conformidade.

Quanto ao resultado probabilístico, os dois relatos de implementação institucional convergem em circunscrever o escopo de admissibilidade em vez de perseguir a certeza. No CICIAR, pela combinação de heurísticas com modelos, pela habilitação progressiva de rótulos em produção e pelo registro contínuo do retorno dos defensores (Parreiras *et al.*, 2022). No Osiris, pelo reconhecimento por padrão como primeira tentativa, de baixo custo computacional, com recurso à similaridade por amostras apenas quando aquele não é possível (Corrêa *et al.*, 2025). No modelo, o portão de qualidade técnica incorpora esse aprendizado ao exigir critérios de aceite explícitos e relatório de erros por classe, e não índice agregado de desempenho.

Cabe delimitar o alcance desta leitura. As tensões são reconhecidas nos quatro estudos, mas os mecanismos de mitigação são proposições, e apenas três encontram ancoragem direta na evidência: o retorno do usuário incorporado à operação, a validação por especialista do domínio e a circunscrição do escopo em que o resultado probabilístico é admissível. Registre-se, ainda assim, convergência externa que reforça a plausibilidade do desenho: DeStefano, Tellmann e Wu (2022) sustentam que a tecnologia só deve ser aplicada depois de desenhado o modelo de prestação do serviço e otimizados os processos, e que a inversão dessa ordem encarece e compromete a transformação. É a mesma ordenação que os portões impõem.

Cabe, ao fim, tornar visível a cadeia inteira, do achado à decisão de desenho. Dos onze módulos do produto técnico-tecnológico, cinco têm como origem predominante um achado desta revisão — a priorização de tarefas repetitivas de alto volume, a operação em *sprints* com entregas a interessados, a lacuna de indicadores de qualidade e de custo, as barreiras de pessoas e de organização e o redirecionamento técnico sem colapso do projeto —, quatro derivam do referencial teórico e dois de exigência normativa e profissional, conforme o Quadro 6. No modelo do item 4.3, a ancoragem empírica é direta em quatro pontos, ao passo que os cinco portões derivam do referencial e das exigências do exercício profissional e permanecem como proposição. Registrar essa proporção não enfraquece a proposta, mas delimita o que ela pode

afirmar: a evidência disponível sustenta o que priorizar e o que medir, ao passo que o desenho do processo e as restrições jurídicas vêm de outra fonte, e é isso que o texto declara em vez de dissimular.

5.10 CONCLUSÕES DA REVISÃO

Mapeou-se um campo emergente e ainda escasso: a gestão ágil da implementação de IA/RPA em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos conta, na janela de 2022 a 2026, com evidência publicada rara, brasileira e concentrada em serviços jurídicos públicos, na qual o Scrum se destaca como *framework* operante.

A ausência de estudos nas bases indexadas internacionais, somada à existência de casos práticos documentados em canais nacionais e cinzentos, caracteriza uma lacuna entre a prática e a literatura acadêmica que pesquisas metodologicamente rigorosas, na direção da agenda proposta, podem começar a preencher. Pelo tamanho e pela composição da base, o que esta revisão entrega é um mapeamento exploratório do campo, e a proposição dele derivada é uma adaptação teórica ao contexto jurídico, a ser testada empiricamente.

6 CONCLUSÃO

Esta dissertação investigou, na literatura científica, como as metodologias ágeis podem apoiar a gestão da implementação de soluções de Inteligência Artificial e Automação Robótica de Processos em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, questão que articula três campos usualmente tratados de forma isolada. Por meio de uma revisão rápida de escopo, conduzida segundo as diretrizes do Joanna Briggs Institute e do Cochrane Rapid Reviews Methods Group e reportada conforme o PRISMA-ScR (Peters *et al.*, 2020; Garritty *et al.*, 2021; Tricco *et al.*, 2018), mapeou-se um campo emergente e ainda escasso. No recorte de 2022 a 2026, a evidência publicada sobre a interseção entre agilidade, IA/RPA e o contexto jurídico mostrou-se ausente das bases indexadas internacionais e rara nas demais vertentes, materializando-se em quatro estudos brasileiros recentes, dois deles em serviços jurídicos públicos (Parreiras *et al.*, 2022; Corrêa *et al.*, 2025; Andrade, 2024; Gomes, 2022). Nesses contextos, o Scrum destaca-se como o *framework* operante, ao passo que, no setor privado, a agilidade opera sobretudo como princípio orientador. A síntese evidenciou, ainda, a predominância de métricas de volume e de adoção, a escassez de indicadores de qualidade, de custo e de valor, e o papel do par iteração curta e validação por especialistas do domínio como condição de viabilidade das soluções, conforme detalhado no Capítulo 5.

Esses achados respondem à questão de pesquisa ao evidenciar que, embora a aplicação de metodologias ágeis à gestão de IA e RPA no setor jurídico seja prática incipiente e pouco documentada, os casos existentes convergem em um conjunto reconhecível de práticas, de barreiras e de facilitadores. A caracterização desse conjunto atende ao objetivo de mapeamento da literatura. A partir da síntese, e em resposta aos demais objetivos, propôs-se um modelo de gestão ágil e desenvolveu-se um produto técnico-tecnológico, na forma de material didático, para operacionalizá-lo junto a gestores jurídicos, em coerência com a natureza aplicada do Mestrado Profissional. A proposta de intervenção foi caracterizada quanto ao contexto e à justificativa, à aderência, ao plano, às contribuições, aos impactos esperados e ao grau de inovação e complexidade, conforme o Capítulo 4.

A principal contribuição do trabalho é dupla. No plano científico, oferece um mapa de evidências, transparente e replicável, de um campo até então difuso, e formaliza, a partir dele, um modelo de gestão. No plano técnico e social, disponibiliza a gestores jurídicos um instrumento estruturado para conduzir a implementação dessas tecnologias, suprimindo a carência de referenciais específicos ao contexto jurídico apontada tanto pela literatura quanto pela prática (Susskind, 2023; Rodgers *et al.*, 2023). Ao situar o objeto na área de Gestão Estratégica de

Processos Inovadores, a pesquisa amplia a discussão sobre metodologias ágeis para além dos contextos de empresas de tecnologia, aproximando-a das especificidades dos serviços profissionais tradicionais.

Em reforço à transparência e à replicabilidade, o protocolo da revisão foi registrado na plataforma Open Science Framework (osf.io/gsujuw; DOI 10.17605/OSF.IO/GSUJW), e a estratégia de busca, os registros de triagem, os memorandos de consenso e as contagens das análises pré-especificadas estão depositados no projeto associado (osf.io/4ktw7), hoje de acesso restrito enquanto corre a avaliação editorial do protocolo e destinados à consulta pública ao seu término.

O trabalho apresenta limitações que devem ser consideradas na leitura de seus resultados. Os achados repousam sobre um conjunto reduzido de estudos, concentrados no Brasil, o que restringe a transferibilidade internacional e recomenda cautela na generalização. O desenho de revisão rápida, embora adotado de forma transparente e com dupla triagem independente, implicou simplificações deliberadas (Garritty *et al.*, 2021; Tricco *et al.*, 2022), e a estratégia de busca não passou por revisão externa por pares nos moldes da diretriz PRESS (McGowan *et al.*, 2016). Ademais, o produto técnico-tecnológico foi submetido a validação de conteúdo por especialistas acadêmicos, mas não a avaliação de usabilidade e de utilidade percebida junto a gestores jurídicos e advogados em ambiente real, o que o mantém no estatuto de proposição fundamentada, e não de instrumento validado na prática. A análise de sensibilidade dos critérios e a busca histórica complementar previstas no protocolo foram executadas, e seus resultados, reportados no item 3.1.3, sustentam que o achado de escassez não decorre do recorte temporal nem da exigência isolada de qualquer dos blocos conceituais.

Como agenda futura, recomenda-se, em primeiro lugar, a avaliação do produto técnico-tecnológico junto ao seu público-alvo, por painel de gestores jurídicos e advogados ou por grupo focado (Ribeiro; Newmann, 2003), mediante instrumento estruturado que afira clareza, aplicabilidade, utilidade percebida e intenção de uso em contextos reais de aplicação. Recomendam-se, ainda, estudos de caso e pesquisa-ação que descrevam explicitamente o *framework* ágil em uso e seus ritos na implementação de IA e RPA jurídica; o desenvolvimento e o teste de conjuntos de indicadores que integrem desempenho técnico, valor de negócio e sucesso de projeto, suprimindo a lacuna de mensuração identificada; e a investigação comparativa entre os setores público e privado.

REFERÊNCIAS

- ALETRAS, N. *et al.* Predicting judicial decisions of the European Court of Human Rights: A natural language processing perspective. **PeerJ Computer Science**, v. 2, e93, 2016. DOI: 10.7717/peerj-cs.93.
- AMERSHI, S.; BEGEL, A.; BIRD, C.; DELINE, R.; GALL, H.; KAMAR, E.; NAGAPPAN, N.; NUSHI, B.; ZIMMERMANN, T. Software engineering for machine learning: a case study. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING: SOFTWARE ENGINEERING IN PRACTICE (ICSE-SEIP), 41., 2019, Montreal. **Proceedings**. Piscataway: IEEE, 2019. p. 291-300. DOI: 10.1109/ICSE-SEIP.2019.00042.
- ANDERSON, D. J. **Kanban: successful evolutionary change for your technology business**. Sequim: Blue Hole Press, 2010.
- ANDRADE, G. R. **Inovação jurídica: agilidade, Legal Ops, Gen AI**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.
- ANGWIN, J. *et al.* Machine bias: There's software used across the country to predict future criminals. And it's biased against blacks. **ProPublica**, 23 maio 2016.
- ANICA-POPA, L.-E.; PETRICĂ PAPUC, I.-M.; SAVA, M. G. Revamping Business Services: RPA Solutions Landscape. **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 1051-1064, 2023. DOI: 10.2478/picbe-2023-0095.
- AROMATARIS, E.; MUNN, Z. (Ed.). **JB1 Manual for Evidence Synthesis**. JBI, 2020. Disponível em: <https://synthesismanual.jbi.global>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- BABASHAHI, L.; BARBOSA, C. E.; LIMA, Y.; LYRA, A.; SALAZAR, H.; ARGÔLO, M.; ALMEIDA, M. A. de; SOUZA, J. M. de. AI in the workplace: a systematic review of skill transformation in the industry. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 6, p. 127, 2024. DOI: 10.3390/admsci14060127.
- BARROS NEVES, K.; TRAGUETTO, J.; BARROS NEVES, J.; TORRES, M. M.; SOUSA, M. de M. Restorative justice approaches in the workplace: a systematic review protocol. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 24, 2025. DOI: 10.1177/16094069251369297.
- BECK, K. *et al.* **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- BECK, K.; ANDRES, C. **Extreme Programming Explained: Embrace Change**. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 2004.
- BIANCHI, I. S.; VAQUINA, A.; PEREIRA, R.; SOUSA, R. D.; DÁVILA, G. A. A Benefit Dependency Network for Shadow Information Technology Adoption, Based on Practitioners' Viewpoints. **Informatics**, v. 9, n. 4, p. 95, 2022. DOI: 10.3390/informatics9040095.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 615, de 11 de março de 2025. Estabelece diretrizes para o desenvolvimento, a utilização e a governança de soluções desenvolvidas com recursos de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/6001>. Acesso em: 3 ago. 2026.

BROWN, T. *et al.* Language models are few-shot learners. In: **Advances in Neural Information Processing Systems**, v. 33, p. 1877-1901, 2020.

BUES, M.-M.; GRUPP, M. Lex Automata: Is It Finally Time? Setting New Standards for Decision-Making in Companies and Law Firms with (Legal) Automation. In: JACOB, K.; SCHINDLER, D.; STRATHAUSEN, R. (org.). **Liquid Legal: Towards a Common Legal Platform**. Cham: Springer, 2020. p. 43-59. DOI: 10.1007/978-3-030-48266-4_3.

BYRT, T.; BISHOP, J.; CARLIN, J. B. Bias, prevalence and kappa. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 46, n. 5, p. 423-429, 1993. DOI: 10.1016/0895-4356(93)90018-V.

CAMPBELL, M. *et al.* Synthesis without meta-analysis (SWiM) in systematic reviews: reporting guideline. **BMJ**, v. 368, l6890, 2020. DOI: 10.1136/bmj.l6890.

CCBE – COUNCIL OF BARS AND LAW SOCIETIES OF EUROPE. **Guide on the use of generative AI by lawyers**. Bruxelas: CCBE, 2025. Disponível em: <https://www.ccbe.eu>. Acesso em: 24 ago. 2026.

CHAPMAN, P.; CLINTON, J.; KERBER, R.; KHABAZA, T.; REINARTZ, T.; SHEARER, C.; WIRTH, R. **CRISP-DM 1.0: step-by-step data mining guide**. Chicago: SPSS Inc., 2000.

COHEN, J. A coefficient of agreement for nominal scales. **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, n. 1, p. 37-46, 1960. DOI: 10.1177/001316446002000104.

CORRÊA, C. M. B.; BONAT, D.; ROCHA, M. C. G. S.; BRAZ, F. A.; SILVA, N. C.; NISHI, L.; SIQUEIRA, E. C. Os desafios no desenvolvimento de inteligência artificial aplicada ao direito: uma análise sobre o Projeto Osíris. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, v. 1, n. 24, p. 56-69, 2025.

DAHL, M.; MAGESH, V.; SUZGUN, M.; HO, D. E. Large legal fictions: profiling legal hallucinations in large language models. **Journal of Legal Analysis**, v. 16, n. 1, p. 64-93, 2024. DOI: 10.1093/jla/laae003.

DASU, S. P.; RADHAKUMARI, C. Robotic Process Automation – An expert technology assistant to a busy manager. **International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology**, v. 4, n. 5, 2018.

DESTEFANO, M.; TELLMANN, B. P.; WU, D. Don't Let the Digital Tail Wag the Transformation Dog: A Digital Transformation Roadmap for Corporate Counsel. **Journal of Business & Technology Law**, v. 17, n. 2, p. 183-264, 2022. Disponível em: <https://digitalcommons.law.umaryland.edu/jbtl/vol17/iss2/2>. Acesso em: 3 ago. 2026.

DIETTERICH, T. G. Ensemble methods in machine learning. In: **International Workshop on Multiple Classifier Systems**. Berlin: Springer, 2000. p. 1-15. DOI: 10.1007/3-540-45014-9_1.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ENHOLM, I. M.; PAPAGIANNIDIS, E.; MIKALEF, P.; KROGSTIE, J. Artificial intelligence and business value: a literature review. **Information Systems Frontiers**, v. 24, n. 5, p. 1709-1734, 2022. DOI: 10.1007/s10796-021-10186-w.

GARRITTY, C. *et al.* Cochrane Rapid Reviews Methods Group offers evidence-informed guidance to conduct rapid reviews. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 130, p. 13-22, 2021. DOI: 10.1016/j.jclinepi.2020.10.007.

GEETHA, T.; MALINI, A.; INDHUMATHI, M. Speed and precision of robotic process automation system. **International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education**, v. 6, n. 5, p. 384-390, 2020. Disponível em: <https://ijariie.com/manuscript/12660>. Acesso em: 3 ago. 2026.

GIRAY, G. A software engineering perspective on engineering machine learning systems: state of the art and challenges. **Journal of Systems and Software**, v. 180, art. 111031, 2021. DOI: 10.1016/j.jss.2021.111031.

GLIGAN, I.; PARAU, P. **Document processing framework for robotic process automation**. Depositante: UiPath, Inc. US 2021/0097274 A1. Depósito: 30 set. 2019. Publicação: 1 abr. 2021. Disponível em: <https://patents.google.com/patent/US20210097274A1/en>. Acesso em: 3 ago. 2026.

GLIGAN, I.; PARAU, P.; RUSANU, R. **Long running workflows for document processing using robotic process automation**. Titular: UiPath, Inc. US 10.860.905 B1. Depósito: 16 out. 2019. Concessão: 8 dez. 2020. Disponível em: <https://patents.google.com/patent/US10860905B1/en>. Acesso em: 3 ago. 2026.

GLOCK, P.; WEISS, A. Legal Service Platforms: Balancing Commercial and Common Interests. In: JACOB, K.; SCHINDLER, D.; STRATHAUSEN, R.; BÜHLER, C. (org.). **Liquid Legal: Towards a Common Legal Platform**. Cham: Springer, 2020. p. 563-582. DOI: 10.1007/978-3-030-48266-4_27.

GOMES, P. C. **Proposta de modelo de referência conceitual para implantação da inteligência artificial em escritórios de advocacia**. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade de Pernambuco, Recife, 2022.

GRANDE, V. A.; CAMPOS, R. de; FACIN, A. L. F.; BATISTELA, G. C. An analysis of the benefits, challenges and methods of process selection to adopt robotic process automation. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPROS)**, v. 17, n. 3, p. 89-101, 2022. DOI: 10.15675/gepros.v17i3.2934.

GWET, K. L. Computing inter-rater reliability and its variance in the presence of high agreement. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, v. 61, n. 1, p. 29-48, 2008. DOI: 10.1348/000711006X126600.

HAAKMAN, M.; CRUZ, L.; HUIJGENS, H.; VAN DEURSEN, A. AI lifecycle models need to be revised: an exploratory study in Fintech. **Empirical Software Engineering**, v. 26, n. 5, art. 95, 2021. DOI: 10.1007/s10664-021-09993-1.

HARTUNG, M.; BUES, M.-M.; HALBLEIB, G. (org.). **Legal tech: how technology is changing the legal world: a practitioner's guide**. München: C.H. Beck; Oxford: Hart; Baden-Baden: Nomos, 2018. ISBN 978-3-406-72924-9.

HERM, L.-V.; JANIESCH, C.; HELM, A.; IMGRUND, F.; HOFMANN, A.; WINKELMANN, A. A framework for implementing robotic process automation projects.

Information Systems and e-Business Management, v. 21, n. 1, p. 1-35, 2023. DOI: 10.1007/s10257-022-00553-8.

HONG, Q. N. *et al.* The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. **Education for Information**, v. 34, n. 4, p. 285-291, 2018. DOI: 10.3233/EFI-180221.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. **Business Horizons**, v. 62, n. 1, p. 15-25, 2019. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.08.004.

KATZ, D. M. Quantitative legal prediction-or-how I learned to stop worrying and start preparing for the data-driven future of the legal services industry. **Emory Law Journal**, v. 62, p. 909-966, 2013.

KRONBLAD, C. Digital innovation in law firms: the dominant logic under threat. **Creativity and Innovation Management**, v. 29, n. 3, p. 512-527, 2020. DOI: 10.1111/caim.12395.

KRONBLAD, C.; PREGMARK, J. E.; BERGGREN, R. Difficulties to digitalize: ambidexterity challenges in law firms. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 33, n. 2, p. 217-236, 2023. DOI: 10.1108/JSTP-05-2022-0120.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977. DOI: 10.2307/2529310.

LOIOLA, E. M. Panorama da automação no processo de auditoria de observância do Sistema Financeiro Nacional. **Revista dos Mestrados Profissionais**, Recife, v. 11, n. 2, p. 158-173, 2022. DOI: 10.51359/2317-0115.2022.256874.

LUKÁČKA, P.; NGUYEN, G. Artificial intelligence and the legal profession: challenges and risks in the area of personal data protection and lawyers' duty of confidentiality. **Comenius: Bratislava Legal Forum**, v. 1, p. 374-390, 2025. DOI: 10.46282/bpf.2025.23.

MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, S.; BOGNER, J.; FRANCH, X.; ORIOL, M.; SIEBERT, J.; TRENDOWICZ, A.; VOLLMER, A. M.; WAGNER, S. Software engineering for AI-based systems: a survey. **ACM Transactions on Software Engineering and Methodology**, v. 31, n. 2, p. 1-59, 2022. DOI: 10.1145/3487043.

MARTÍNEZ-PLUMED, F.; CONTRERAS-OCHANDO, L.; FERRI, C.; HERNÁNDEZ-ORALLO, J.; KULL, M.; LACHICHE, N.; RAMÍREZ-QUINTANA, M. J.; FLACH, P. CRISP-DM twenty years later: from data mining processes to data science trajectories. **IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering**, v. 33, n. 8, p. 3048-3061, 2021. DOI: 10.1109/TKDE.2019.2962680.

MARTÍNEZ-ROJAS, A.; LÓPEZ-CARNICER, J. M.; GONZÁLEZ-ENRÍQUEZ, J.; JIMÉNEZ-RAMÍREZ, A.; SÁNCHEZ-OLIVA, J. M. Intelligent document processing in end-to-end RPA contexts: a systematic literature review. In: **CONFLUENCE of artificial intelligence and robotic process automation**. Singapura: Springer, 2023. p. 95-131. (Smart Innovation, Systems and Technologies, v. 335). DOI: 10.1007/978-981-19-8296-5_5.

MCGOWAN, J. *et al.* PRESS Peer Review of Electronic Search Strategies: 2015 guideline statement. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 75, p. 40-46, 2016. DOI: 10.1016/j.jclinepi.2016.01.021.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985. DOI: 10.1002/smj.4250060306.

MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. **Systematic Reviews**, v. 4, n. 1, 2015. DOI: 10.1186/2046-4053-4-1.

MOREIRA, M. A.; NARDI, R. O mestrado profissional na área de Ensino de Ciências e Matemática: alguns esclarecimentos. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, v. 2, n. 3, p. 1-9, 2009.

MOSQUEIRA-REY, E. *et al.* Human-in-the-loop machine learning: A state of the art. **Artificial Intelligence Review**, v. 56, p. 3005-3054, 2023. DOI: 10.1007/s10462-022-10246-w.

OSF – OPEN SCIENCE FRAMEWORK. **Withdraw a registration**. [S. l.]: Center for Open Science, 2026. Disponível em: <https://help.osf.io/article/152-withdraw-a-registration>. Acesso em: 6 set. 2026.

OUZZANI, M.; HAMMADY, H.; FEDOROWICZ, Z.; ELMAGARMID, A. Rayyan: a web and mobile app for systematic reviews. **Systematic Reviews**, v. 5, art. 210, 2016. DOI: 10.1186/s13643-016-0384-4.

PAGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021. DOI: 10.1136/bmj.n71.

PAHOS, N.; VERBURG, R.; SAND, M.; UITERMARKT, S.; DE HAAS, J. Stedin's collaborative path to employee-driven innovation. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 24, n. 2, art. 2550010, 2025. DOI: 10.1142/S0219649225500108.

PARREIRAS, M.; VASCONCELLOS, A.; MANGELI, E.; YAMAMOTO, E.; XEXÉO, G.; METELLO, I.; COSTA, L.; MARQUES, P.; SOUZA, J. Inteligência artificial aplicada para o aumento da produtividade no atendimento de intimações. In: **Anais do X Workshop de Computação Aplicada em Governo Eletrônico (WCGE)**. SBC, p. 180-191, 2022. DOI: 10.5753/wcge.2022.223269.

PAULAUSKAITE-TARASEVICIENE, A.; KERUTIS, V. Service quotation generation using robotic process automation technology. In: INFORMATION SOCIETY AND UNIVERSITY STUDIES (IVUS 2020), Kaunas, 23 abr. 2020. **Proceedings**. Aachen: CEUR-WS, 2020. (CEUR Workshop Proceedings, v. 2698). p. 115-127. Disponível em: <https://ceur-ws.org/Vol-2698/p17.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2026.

PETERS, M. D. J. *et al.* Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. **JBIM Evidence Synthesis**, v. 18, n. 10, p. 2119-2126, 2020. DOI: 10.11124/JBIES-20-00167.

POWER, D.; GRUNER, R. L. Variable use of standards-based IOS enabling technologies in Australian SMEs: an examination of deliberate and emergent decision making processes.

European Journal of Information Systems, v. 26, n. 2, p. 164-184, 2017. DOI: 10.1057/s41303-017-0034-5.

QUEUDOT, M.; CHARTON, É.; MEURS, M.-J. Improving access to justice with legal chatbots. **Stats**, v. 3, n. 3, p. 356-375, 2020. DOI: 10.3390/stats3030023.

REMUS, D.; LEVY, F. S. Can robots be lawyers? Computers, lawyers, and the practice of law. **Georgetown Journal of Legal Ethics**, v. 30, p. 501-558, 2017.

RIBEIRO, J. L. D.; NEWMANN, C. R. Planejamento e condução de grupos focados. In: RIBEIRO, J. L. D. (org.). **Grupos focados: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS-PPGEP, 2003.

RODGERS, I.; ARMOUR, J.; SAKO, M. How Technology Is (or Is Not) Transforming Law Firms. **Annual Review of Law and Social Science**, v. 19, p. 299-317, 2023. DOI: 10.1146/annurev-lawsocsci-111522-074716.

ROMAO, L.; VILLAMIZAR, H.; OLIVEIRA, R.; ALONSO, S.; KALINOWSKI, M. Agile management for machine learning: a systematic mapping study. In: EUROMICRO CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING AND ADVANCED APPLICATIONS (SEAA), 2025. **Proceedings**. Cham: Springer, 2025. p. 350-360. (Lecture Notes in Computer Science, v. 16082). DOI: 10.1007/978-3-032-04200-2_24.

ROSE, W. R.; MURPHY, S. A. Planned and Emergent Strategy. In: THOMAS, A. R.; VADUVA, S. (org.). **Global Supply Chain Security: emerging topics in research, practice and policy**. New York: Springer, 2015. p. 181-202. DOI: 10.1007/978-1-4939-2178-2_11.

RUSSELL, S. J.; NORVIG, P. **Artificial Intelligence: a modern approach**. 4. ed. Hoboken: Pearson, 2020. ISBN 978-0-13-461099-3.

SAKO, M.; ARMOUR, J.; PARNHAM, R. **Lawtech adoption and training: findings from a survey of solicitors in England and Wales**. Oxford: University of Oxford, Faculty of Law, 2020. Disponível em: <https://www.law.ox.ac.uk>. Acesso em: 24 ago. 2026.

SALMERÓN-MANZANO, E. Legaltech and lawtech: global perspectives, challenges, and opportunities. **Laws**, v. 10, n. 2, art. 24, 2021. DOI: 10.3390/laws10020024.

SALTZ, J. S.; KRASTEVA, I. Current approaches for executing big data science projects: a systematic literature review. **PeerJ Computer Science**, v. 8, art. e862, 2022. DOI: 10.7717/peerj-cs.862.

SARAMAGO, J. **O homem duplicado**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

SCALED AGILE. **SAFe 5.0 Framework**. Boulder: Scaled Agile, Inc., 2020. Disponível em: <https://v5.scaledagileframework.com/>. Acesso em: 3 ago. 2026.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide: the definitive guide to Scrum: the rules of the game**. [S. l.]: Scrum.org, nov. 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2025.

SERRADOR, P.; PINTO, J. K. Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 5, p. 1040-1051, 2015. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.01.006.

STANKOVIC, D. *et al.* A survey study of critical success factors in agile software projects in former Yugoslavia IT companies. **Journal of Systems and Software**, v. 86, n. 6, p. 1663-1678, 2013. DOI: 10.1016/j.jss.2013.02.027.

STUDER, S.; BUI, T. B.; DRESCHER, C.; HANUSCHKIN, A.; WINKLER, L.; PETERS, S.; MÜLLER, K.-R. Towards CRISP-ML(Q): a machine learning process model with quality assurance methodology. **Machine Learning and Knowledge Extraction**, v. 3, n. 2, p. 392-413, 2021. DOI: 10.3390/make3020020.

SURDEN, H. Machine learning and law. **Washington Law Review**, v. 89, p. 87-115, 2014.

SUSSKIND, R. E. **Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2023.

TØMMERVÅG, A. S.; BACH, T.; JÆGER, B. Leveraging the competition: Robotic Process Automation (RPA) enabling competitive Small and Medium sized Auditing Firms. In: **IEEE/SICE International Symposium on System Integration (SII)**. Piscataway: IEEE, 2022. p. 833-837. DOI: 10.1109/SII52469.2022.9708789.

TRICCO, A. C. *et al.* PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. **Annals of Internal Medicine**, v. 169, n. 7, p. 467-473, 2018. DOI: 10.7326/M18-0850.

VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J. Q.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

WATERS-LYNCH, J.; ALLEN, D. W. E.; POTTS, J.; BERG, C. Shadow user innovation: governing covert generative-AI use for dynamic-capability renewal. **Innovation: Organization & Management**, p. 1-17, 2025. DOI: 10.1080/14479338.2025.2519546.

ZHONG, H. *et al.* JEC-QA: A legal-domain question answering dataset. **Proceedings of AAAI Conference on Artificial Intelligence**, v. 34, p. 9701-9708, 2020.

APÊNDICE A – MATERIAL DIDÁTICO (PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO)

O produto técnico-tecnológico resultante desta dissertação é um material didático intitulado Implementação Ágil de IA e RPA na Advocacia, dirigido a gestores e profissionais de escritórios e departamentos jurídicos interessados em conduzir a adoção de soluções de inteligência artificial e de automação robótica de processos por meio de práticas ágeis de gestão. O material foi elaborado a partir da fundamentação teórica e dos achados da revisão rápida que integram este trabalho e organiza-se em três componentes complementares: uma série de vídeos-aula, um guia em formato PDF e um conjunto de modelos (templates) editáveis.

A série de vídeos-aula, composta por doze episódios, apresenta de forma progressiva os módulos do material e está disponível de forma aberta no canal do Instituto Federal Goiano na plataforma YouTube, podendo ser acessada pelo endereço eletrônico ou pelo código de resposta rápida (QR) reproduzidos a seguir.

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLe9vCT03HxxI>


YouTube
 Playlist

Implementação Ágil de IA e RPA na Advocacia

Programa de Pós-Graduação em Administração · Instituto Federal Goiano
 Série de 12 vídeos-aula (Produto Técnico-Tecnológico)

 Ep 00 Introdução à Série	 Ep 06 Implementação em Sprints
 Ep 01 Fundamentos Conceituais	 Ep 07 Tecnologias de IA e RPA
 Ep 02 Posicionamento Estratégico	 Ep 08 Monitoramento e Avaliação
 Ep 03 Compreensão do Macroprocesso	 Ep 09 Gestão de Mudança
 Ep 04 Seleção e Priorização	 Ep 10 Sustentabilidade e Evolução
 Ep 05 Planejamento Ágil	 Ep 11 Recursos Complementares

[youtube.com/playlist?list=PLe9vCT03HxxI](https://www.youtube.com/playlist?list=PLe9vCT03HxxI)

A série de vídeos-aula no canal do Instituto Federal Goiano no YouTube.



QR code de acesso à série de vídeos-aula.

O guia didático em formato PDF, que sistematiza e aprofunda os módulos apresentados na série, e os modelos (templates) editáveis que o acompanham encontram-se disponíveis para consulta e download na pasta indicada a seguir, igualmente acessível pelo respectivo código QR.



Capa do guia didático (material em PDF).

<https://drive.google.com/drive/folders/1NFO1RqlSCcYV9G8ADg5IxKSGI8PckIBu>



QR code de acesso à pasta com o guia didático e os modelos editáveis.