

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO · GUIA

Implementação Ágil de IA e RPA na Advocacia

Guia prático para gestores de escritórios de
advocacia

Do diagnóstico à mensuração de resultados: um método em sprints
para adotar Inteligência Artificial e Automação Robótica de
Processos com estratégia, governança e pessoas engajadas.

Cássio Leite de Oliveira

Marcos de Moraes Sousa

Leonardo Garcia Marques

Programa de Pós-Graduação em Administração
Instituto Federal Goiano · Campus Rio Verde

1ª EDIÇÃO · 2026



INSTITUTO FEDERAL
Goiano
Campus Rio Verde



Mestrado Profissional em Administração · Linha Gestão Estratégica da
Inovação

Cássio Leite de Oliveira
Marcos de Moraes Sousa
Leonardo Garcia Marques

Implementação Ágil de IA e RPA na Advocacia

Guia prático para gestores de escritórios de advocacia

Produto Técnico-Tecnológico vinculado à dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) do Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração. Linha de pesquisa: Gestão Estratégica da Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Marcos de Moraes Sousa

Coorientador: Prof. Dr. Leonardo Garcia Marques

Rio Verde, Goiás
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Oliveira, Cássio Leite de
Implementação ágil de IA e RPA na advocacia
[livro eletrônico] : guia prático para gestores de
escritórios de advocacia / Cássio Leite de Oliveira,
Marcos de Moraes Sousa, Leonardo Garcia Marques. --
1. ed. -- Rio Verde, GO : Ed. dos Autores, 2026.
PDF

Bibliografia.
ISBN 978-65-02-35865-8

1. Advocacia 2. Direito 3. Inovação
4. Inteligência artificial 5. Produtividade
6. Tecnologia I. Sousa, Marcos de Moraes.
II. Marques, Leonardo Garcia. III. Título.

26-394775.0

CDD-006.3

Índices para catálogo sistemático:

1. Inteligência artificial 006.3

Livia Dias Vaz - Bibliotecária - CRB-8/9638



Licença de uso

Esta obra está licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

Você pode compartilhar este material, desde que atribua o devido crédito ao autor. É vedado o uso comercial e a criação de obras derivadas.

Texto completo da licença: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt

O link permanente do registro deste produto (eduCAPES e repositório institucional do IF Goiano) será inserido nesta página quando gerado, por ocasião do depósito.

Resumo

Este guia é o documento principal do produto técnico-tecnológico desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Administração do Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde. Dirigido a gestores de escritórios de advocacia e de departamentos jurídicos, apresenta um método estruturado em sprints para a implementação de soluções de Inteligência Artificial (IA) e de Automação Robótica de Processos (RPA), organizado em seis etapas: diagnóstico e prontidão; mapeamento do macroprocesso; seleção e priorização; desenho do fluxo e product backlog; execução em sprints; e teste, validação e transição para a operação. O conteúdo abrange ainda os fundamentos conceituais em linguagem de gestão, os indicadores de desempenho para mensuração de resultados, as salvaguardas de governança, ética e proteção de dados, a gestão de riscos e as orientações de replicação em diferentes portes de organização. A fundamentação apoia-se no referencial teórico da dissertação e em revisão rápida da literatura sobre a adoção conjunta de métodos ágeis, IA e RPA no setor jurídico, com protocolo registrado na Open Science Framework (OSF). Integram o produto, além deste guia, um conjunto de templates gerenciais editáveis e uma série de vídeos instrucionais.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Automação Robótica de Processos; Metodologias Ágeis; Escritórios de Advocacia; Gestão da Inovação.

Abstract

This guide is the main document of the technical-technological product developed within the Professional Master's Program in Administration at the Federal Institute Goiano, Rio Verde Campus. Aimed at managers of law firms and legal departments, it presents a sprint-based method for implementing Artificial Intelligence (AI) and Robotic Process Automation (RPA) solutions, organized in six stages: diagnosis and readiness; end-to-end process mapping; selection and prioritization; workflow design and product backlog; sprint execution; and testing, validation and transition to operations. The content also covers conceptual foundations in management language, key performance indicators, governance, ethics and data protection safeguards, risk management, and replication guidelines for organizations of different sizes. The foundations draw on the dissertation's theoretical framework and on a rapid review of the literature on the joint adoption of agile methods, AI and RPA in the legal sector, with a protocol registered in the Open Science Framework (OSF). In addition to this guide, the product includes a set of editable management templates and a series of instructional videos.

Keywords: Artificial Intelligence; Robotic Process Automation; Agile Methodologies; Law Firms; Innovation Management.

Sumário

•	Como usar este guia	6
1	Apresentação e a quem se destina	7
2	Problema de gestão e contexto	10
3	Fundamentos rápidos: IA, RPA e métodos ágeis	15
4	Método de implantação em sprints	23
4.1	Diagnóstico e prontidão	25
4.2	Mapeamento do macroprocesso	27
4.3	Seleção e priorização	29
4.4	Desenho do fluxo e product backlog	31
4.5	Execução em sprints	33
4.6	Teste, validação e transição para operação	35
5	KPIs e mensuração de resultados	38
6	Governança, ética e LGPD	42
7	Riscos e plano de mitigação	46
8	Como replicar em outro escritório	49
9	Referências e créditos	52
A	Apêndice A · Templates para gestores	56
B	Apêndice B · Glossário do gestor	58
C	Apêndice C · Vídeos da série	60

• Como usar este guia

O guia foi desenhado para dois modos de leitura. Na **leitura completa**, as seções seguem a ordem da jornada de implantação: contexto, fundamentos, método, mensuração, governança, riscos e replicação. Na **consulta pontual**, cada seção é autossuficiente: vá direto ao tema do momento e siga as remissões indicadas nos boxes.

Ao longo das páginas, seis elementos visuais recorrentes organizam a informação:

NA PRÁTICA

Traz o que a literatura documenta sobre casos reais brasileiros de adoção de IA, RPA e métodos ágeis no setor jurídico, com as respectivas fontes.

NO ESCRITÓRIO-MODELO

Acompanha o Oliveira e Advogados Associados, escritório fictício que percorre a jornada completa de implantação ao longo do guia. É um exemplo ilustrativo, não um estudo de caso empírico.

ATENÇÃO

Destaca cuidados críticos: pontos de conformidade, riscos jurídicos e salvaguardas que não devem ser pulados.

ERROS COMUNS

- Reúne os tropeços mais frequentes observados em projetos desse tipo, para você evitá-los.

PARA CONSULTAR

Apona os templates do Apêndice A, o glossário do Apêndice B e as demais seções relacionadas ao tema.

SÍNTESE DA SEÇÃO

- ✓ Fecha cada seção com os pontos essenciais em formato de checklist.

SEÇÃO 1

1

Apresentação e a quem se destina

O que este guia entrega, para quem foi escrito e como ele se integra ao kit

NESTA SEÇÃO

- 1.1 O que é este guia e o que ele entrega
- 1.2 A quem se destina e o que ele não é
- 1.3 O kit integrado: guia, templates e vídeos

IDEIA CENTRAL DA SEÇÃO

Um método completo, em linguagem de gestão, para sair do interesse e chegar ao resultado.

1.1 O que é este guia e o que ele entrega

Este guia é o documento principal do produto técnico-tecnológico desenvolvido no Mestrado Profissional em Administração do Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde. Ele responde a uma pergunta que hoje ocupa a agenda de gestores jurídicos de todos os portes: **como implementar Inteligência Artificial (IA) e Automação Robótica de Processos (RPA) de forma organizada, segura e mensurável?**

A resposta está estruturada em um método de seis etapas, conduzido com práticas ágeis, que a Seção 4 apresenta em detalhe: diagnóstico e prontidão; mapeamento do macroprocesso; seleção e priorização; desenho do fluxo e product backlog; execução em sprints; e teste, validação e transição para a operação. Em volta do método, o guia entrega o repertório de apoio de que o gestor precisa: os fundamentos tecnológicos e metodológicos em linguagem de gestão (Seção 3), os indicadores para medir resultado (Seção 5), as salvaguardas de governança, ética e proteção de dados (Seção 6), a gestão dos riscos do percurso (Seção 7) e as orientações para replicar a experiência em diferentes contextos (Seção 8).

O conteúdo fundamenta-se no referencial teórico da dissertação que originou o produto e em uma revisão rápida da literatura sobre a adoção conjunta de métodos ágeis, IA e RPA no setor jurídico, conduzida com protocolo registrado na Open Science Framework (OSF, DOI 10.17605/OSF.IO/GSUJW). Os casos documentados nessa revisão aparecem ao longo das seções nos boxes *Na prática*, sempre com as fontes citadas; a lista completa das referências está na Seção 9.

1.2 A quem se destina e o que ele não é

O guia foi escrito para quem decide e para quem conduz: **sócios e sócias gestores**, que precisam avaliar se e quando investir; **advogados coordenadores** e lideranças de área, que responderão pelos processos transformados; equipes de **controladoria jurídica e legal operations**, que tipicamente lideram a estruturação da adoção; e **equipes de operações e tecnologia** que atendem escritórios e departamentos jurídicos. A leitura não exige formação técnica em computação nem experiência prévia com métodos ágeis.

Tão importante quanto dizer o que o guia é, é dizer o que ele **não** é. Não é um curso de programação nem um manual de ferramenta específica: as orientações são independentes de fornecedor. Não é parecer jurídico: as observações sobre proteção de dados e responsabilidade profissional orientam a gestão, mas não substituem a análise do caso concreto. E não é promessa de resultado automático: o método reduz riscos e organiza o caminho, mas o resultado depende de decisão, patrocínio e constância da gestão.

1.3 O kit integrado: guia, templates e vídeos

Este documento não caminha sozinho. O produto completo é um kit com três componentes que se reforçam. O **guia** concentra o método e a profundidade conceitual. Os **templates para gestores**, relacionados no Apêndice A, transformam cada etapa em artefato pronto para preencher: canvas de diagnóstico, matriz de priorização, business case, backlog, painel de indicadores e outros. A **série de vídeos**, relacionada no Apêndice C, apresenta o panorama de cada tema em episódios curtos, úteis para sensibilizar a equipe e nivelar o vocabulário antes das oficinas de trabalho.



Figura 1.1 · O kit integrado do produto técnico-tecnológico. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

Uma sugestão de uso que funciona bem na prática: use os vídeos para **mobilizar** (reuniões de sensibilização e alinhamento), o guia para **decidir** (fundamentar as escolhas de cada etapa) e os templates para **executar** (registrar e conduzir o trabalho). Os três juntos encurtam a distância entre a intenção e o primeiro resultado medido.

SÍNTESE DA SEÇÃO

- ✓ O guia entrega um **método de seis etapas**, com práticas ágeis, para implantar IA e RPA em organizações jurídicas.
- ✓ Foi escrito para **gestores**: sócios, coordenadores, controladoria jurídica e equipes de operações. Não exige formação técnica.
- ✓ Não é curso de ferramenta, não é parecer jurídico e não promete resultado sem gestão.
- ✓ O produto é um **kit**: guia (profundidade), templates (execução) e vídeos (mobilização), com numeração cruzada.

Problema de gestão e contexto

A transformação digital no jurídico, as dores do escritório e o cenário que acompanha o guia

NESTA SEÇÃO

- 2.1 A transformação digital chegou ao Direito
- 2.2 Pressões de um lado, obstáculos do outro
- 2.3 As dores típicas da operação jurídica
- 2.4 O escritório-modelo: Oliveira e Advogados Associados
- 2.5 Do uso disperso à adoção organizada

IDEIA CENTRAL DA SEÇÃO

O problema não é falta de tecnologia; é a distância entre o uso disperso e a adoção com método.

2.1 A transformação digital chegou ao Direito

O setor jurídico, historicamente conservador na adoção de tecnologia, entrou de vez na agenda da transformação digital. A literatura sobre transformação digital descreve essa jornada em três estágios (Verhoef *et al.*, 2021). Nos departamentos jurídicos de grandes corporações, essa é a trajetória de fato observada — mas o estudo que a descreveu adverte que percorrê-la com a tecnologia à frente é subótimo: quando a ferramenta entra antes de o serviço ser redesenhado, as mudanças organizacionais, comportamentais e culturais ficam para o fim, e são justamente as mais difíceis (DeStefano; Tellmann; Wu, 2022). No primeiro, a **digitização**, o papel vira arquivo: documentos digitalizados, processo eletrônico, assinatura digital. No segundo, a **digitalização**, os fluxos de trabalho passam a ser desenhados em torno dos sistemas: gestão eletrônica de casos, prazos automatizados, comunicação integrada. No terceiro, a **transformação digital** propriamente dita, o próprio modelo de prestação do serviço

se reorganiza, com novas formas de entregar, precificar e se relacionar com o cliente. O método da Seção 4 foi desenhado para não repetir essa inversão: nele, a construção só começa depois de diagnosticar, mapear, priorizar e desenhar o fluxo futuro.

A maior parte dos escritórios brasileiros transita entre os dois primeiros estágios. É exatamente nessa transição que IA e RPA entram como alavancas: elas não exigem reinventar o negócio de imediato, mas destravam ganhos concretos de produtividade nos fluxos existentes e preparam a organização para movimentos mais ambiciosos (Susskind, 2023).



Figura 2.1 · Os três estágios da maturidade digital no setor jurídico. Fonte: elaborada pelo autor, com base em Verhoef et al. (2021).

2.2 Pressões de um lado, obstáculos do outro

Três forças empurram os escritórios nessa direção. A primeira é a **pressão por eficiência**: clientes corporativos renegociam honorários, questionam horas e comparam fornecedores; manter margem exige produzir mais com a mesma equipe. A segunda vem do **comportamento do cliente**, que passou a esperar respostas rápidas, previsibilidade de prazos e transparência sobre o andamento dos casos (Susskind, 2023). A terceira é a **concorrência ampliada**: plataformas de serviços jurídicos digitais e departamentos jurídicos cada vez mais aparelhados deslocam trabalho que antes era exclusividade dos escritórios (Glock; Weiss, 2020; Rodgers; Armour; Sako, 2023).

Do outro lado, obstáculos reais explicam por que a adoção avança devagar. A **cultura profissional** valoriza precedente, cautela e aversão ao erro, disposições valiosas na prática jurídica que, transpostas para a inovação, viram resistência (Kronblad, 2020). A **confidencialidade** impõe exigências legítimas sobre onde os dados de clientes podem circular e sob quais controles (Hartung; Bues; Halbleib, 2018; Lukáčka; Nguyen, 2025). E a **lacuna de capacitação** faz com que decisões tecnológicas dependam de terceiros, o que eleva custo e insegurança. Reconhecer esse quadro desde o início evita dois erros simétricos: o entusiasmo ingênuo, que ignora as restrições, e o ceticismo paralisante, que as transforma em veto permanente.

2.3 As dores típicas da operação jurídica

Quando se observa o dia a dia de um escritório de pequeno ou médio porte, quatro dores aparecem com regularidade. Elas são, ao mesmo tempo, o problema de gestão que este guia ataca e a porta de entrada da automação.

A DOR	O QUE ELA CUSTA
Volume repetitivo triagem de intimações, andamentos, minutas padrão	Horas de advogados consumidas por tarefas que não exigem julgamento profissional
Prazos sob tensão controle manual, conferências repetidas, sustos	Risco de perda de prazo, retrabalho de conferência e estresse permanente da equipe
Sistemas que não conversam tribunais, peticionamento, gestão interna, financeiro	Digitação duplicada, dados divergentes e informação gerencial pouco confiável
Uso informal de IA cada advogado com sua ferramenta, sem regra comum	Dados de clientes fora de controle, qualidade desigual e nenhum aprendizado institucional

Figura 2.2 · As quatro dores típicas e seus custos para a operação jurídica. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

A quarta dor merece um comentário. O uso de tecnologia por iniciativa individual, sem conhecimento da gestão, é um fenômeno conhecido na literatura de sistemas de informação como *shadow IT*: ele revela demanda reprimida e disposição de experimentar, mas cria riscos de segurança e de conformidade que a organização não enxerga (Bianchi *et al.*, 2022). No setor jurídico, em que os dados são de clientes e o dever de sigilo é regra profissional, esse risco tem peso dobrado. A resposta gerencial adequada não é proibir, é **organizar**: dar canal, regra e método ao interesse que já existe.

2.4 O escritório-modelo: Oliveira e Advogados Associados

Para tornar o método concreto, este guia acompanha a jornada de um escritório fictício, o **Oliveira e Advogados Associados**, de pequeno a médio porte. Ele reúne, de forma condensada, as características e as dores descritas acima. É um exemplo ilustrativo, construído para fins didáticos: não corresponde a um estudo de caso empírico, e qualquer semelhança com organizações reais decorre apenas do caráter típico das situações retratadas.

PAPEL	RESPONSABILIDADE NO ESCRITÓRIO
Sócio-administrador	Responde pela gestão e patrocina as iniciativas de inovação.
Advogados associados (4)	Atuação por áreas: cível, trabalhista, tributário e contratos.
Colaboradores jurídicos	Paralegais e estagiários: triagem, pesquisa, minutas e andamentos.
Secretaria e recepção	Agenda, atendimento, protocolo e organização documental.
Financeiro	Faturamento, honorários, contas a pagar e a receber.
Controladoria jurídica	Prazos, indicadores e padronização de rotinas; lidera a estruturação da adoção de IA e RPA.

Quadro 2.1 · Estrutura do escritório-modelo. Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Três características operacionais completam o retrato: alto volume de tarefas repetitivas (triagem de intimações, andamentos e minutas padronizadas); uso informal e disperso de IA por alguns advogados; e múltiplos sistemas sem integração. A cada seção do guia, o escritório avança uma etapa da jornada, do diagnóstico à operação sustentada.

2.5 Do uso disperso à adoção organizada

O problema de gestão que este guia resolve pode então ser enunciado com precisão: **como transformar o interesse difuso por IA e RPA em uma adoção organizada, que gere valor mensurável sem expor o escritório a riscos que ele não controla?** A resposta exige método, e método é justamente o que os casos brasileiros documentados na literatura mostram.

NA PRÁTICA · QUATRO CASOS, UM PADRÃO

A revisão rápida que fundamenta este guia identificou quatro experiências brasileiras documentadas de adoção conjunta de métodos ágeis, IA e RPA no setor jurídico: a classificação automática de intimações na Defensoria Pública do Rio de Janeiro (Parreiras *et al.*, 2022); o Projeto Osiris, na execução fiscal da Procuradoria-Geral do Distrito Federal (Corrêa *et al.*, 2025); a inovação jurídica articulada ao Legal Operations no setor privado (Andrade, 2024); e um modelo de referência para implantar IA em escritórios de advocacia (Gomes, 2022). Os contextos variam; o padrão se repete: gestão iterativa, tecnologia a serviço do processo e times multidisciplinares. As seções seguintes destilam esse padrão em um método aplicável.

SÍNTESE DA SEÇÃO

- ✓ A maturidade digital dos escritórios evolui em **três estágios**; a maioria está entre a digitalização e a digitalização, onde IA e RPA geram mais valor imediato.
- ✓ Pressões de eficiência, cliente e concorrência empurram; cultura, confidencialidade e capacitação seguram. Gerir é equilibrar os dois lados.
- ✓ Quatro dores concentram a oportunidade: **volume repetitivo, prazos, sistemas fragmentados e uso informal de IA**.
- ✓ Uso informal não se proíbe, se **organiza**: canal, regra e método para o interesse que já existe.
- ✓ O escritório-modelo Oliveira e Advogados Associados acompanha o guia como exemplo ilustrativo, não como estudo de caso.

Fundamentos rápidos: IA, RPA e métodos ágeis

Os três conceitos de que o gestor precisa, em linguagem de gestão

NESTA SEÇÃO

- 3.1 Inteligência Artificial: o que faz, como aprende e onde estão os limites
- 3.2 RPA: robôs de regras que operam por cima dos sistemas existentes
- 3.3 Automação inteligente: a combinação que multiplica resultados
- 3.4 Métodos ágeis: Manifesto, Scrum e Kanban em tradução gerencial
- 3.5 Por que o ágil serve a projetos de IA e RPA

IDEIA CENTRAL DA SEÇÃO

Automação começa no entendimento, não na ferramenta.

Antes de mapear processos, montar backlog ou contratar tecnologia, o gestor precisa dominar três vocabulários: o da Inteligência Artificial, o da Automação Robótica de Processos e o dos métodos ágeis. Esta seção entrega esse repertório mínimo. Nada aqui exige formação técnica: o objetivo é que você saia capaz de conversar com fornecedores, avaliar promessas com ceticismo saudável e decidir onde cada tecnologia cabe no seu escritório.

3.1 Inteligência Artificial em linguagem de gestão

Para a gestão, Inteligência Artificial (IA) é um conjunto de tecnologias que executa tarefas que, até há pouco, exigiriam raciocínio humano: **interpretar textos**, reconhecer padrões, classificar documentos, extrair informações e gerar linguagem (Russell; Norvig, 2020; Kaplan; Haenlein, 2019). A diferença essencial em relação ao software tradicional está no modo de construção. Um sistema convencional segue regras escritas uma a uma por programadores; um sistema de IA **aprende a partir de exemplos**. Mostre a ele milhares de intimações já classificadas pela equipe e ele aprenderá a classificar as próximas; alimente-o com contratos anotados e ele passará a localizar cláusulas de risco.

No dia a dia jurídico, quatro capacidades concentram a maior parte do valor. A primeira é a **classificação**: dizer a que categoria pertence um documento, um processo ou uma publicação, como separar intimações por urgência e por tipo de providência. A segunda é a **extração**: localizar dentro de um texto os dados que interessam, como partes, prazos, valores e datas. A terceira é a **busca com sentido**: encontrar decisões e documentos semelhantes pelo significado, e não apenas pela palavra exata. A quarta, mais recente, é a **geração**: produzir rascunhos de minutas, resumos de peças e relatórios a partir de instruções. É a chamada IA generativa, baseada em grandes modelos de linguagem (Brown *et al.*, 2020). No Direito, o potencial de aplicações que aprendem com dados processuais é discutido desde a década passada, sob o rótulo de predição e análise quantitativa jurídica (Katz, 2013; Surden, 2014).

Cada capacidade tem um custo de erro diferente. Uma classificação equivocada atrasa uma triagem; um resumo impreciso pode induzir uma decisão errada; uma minuta gerada com informação inventada pode chegar ao cliente ou ao juízo. Por isso a régua de exigência e o desenho da conferência humana devem acompanhar o risco de cada uso, tema que a Seção 6 aprofunda.

Limites que o gestor precisa conhecer

A IA erra, e erra de um jeito particular: com aparência de acerto. Modelos generativos podem **alucinar**, isto é, produzir afirmações falsas com redação convincente, citando por exemplo julgados que não existem. Modelos de classificação herdam os **vieses** dos dados com que foram treinados e degradam quando a realidade muda; o caso documentado de viés racial em sistemas de justiça criminal é o alerta clássico (Angwin *et al.*, 2016). E todo sistema de IA depende da **qualidade dos dados** disponíveis: arquivos desorganizados, nomenclaturas inconsistentes e histórico incompleto reduzem o desempenho antes mesmo de a tecnologia entrar em cena.

ATENÇÃO · REGRA DE OURO

IA é apoio à decisão, não decisão. No contexto jurídico, toda saída de IA que produz efeito externo (peça, análise, resposta a cliente) exige revisão humana registrada, no desenho que a literatura chama de human-in-the-loop (Mosqueira-Rey *et al.*, 2023). O advogado responde pelo que assina (Remus; Levy, 2017); a supervisão humana não é burocracia, é a salvaguarda que viabiliza o uso profissional da tecnologia.

3.2 RPA: robôs de regras sobre os sistemas existentes

A Automação Robótica de Processos (RPA) resolve um problema diferente. Aqui não há aprendizado nem interpretação: um robô de software **repete, com precisão e sem cansaço, sequências de ações que uma pessoa faria na tela** (Dasu; Radhakumari, 2018; Geetha; Malini; Indhumathi, 2020). Ele abre sistemas, faz login, copia dados de um lugar e cola em outro, preenche formulários, baixa anexos, protocola petições e envia avisos, sempre seguindo regras fixas definidas na configuração.

A grande vantagem gerencial da RPA está em **operar por cima dos sistemas existentes**. O robô usa as mesmas telas que a equipe já usa; não é preciso trocar o software jurídico, contratar integrações caras nem esperar pelo fornecedor (Anica-Popa, 2023). Para escritórios que convivem com vários sistemas que não conversam entre si (tribunais, peticionamento, gestão interna, financeiro), essa característica costuma ser decisiva: a RPA vira a ponte que faltava.

O outro lado da moeda é a rigidez. A RPA **não lida bem com exceção nem com ambiguidade**: se o documento chega fora do padrão, se a tela do sistema muda de lugar, se o caso exige julgamento, o robô para ou, pior, executa errado. Daí duas consequências práticas: processos candidatos à RPA devem ser estáveis, repetitivos e baseados em regras claras (De Campos; Facin; Batistela, 2022); e todo robô precisa de dono, alguém que monitore falhas e atualize a configuração quando os sistemas mudarem.

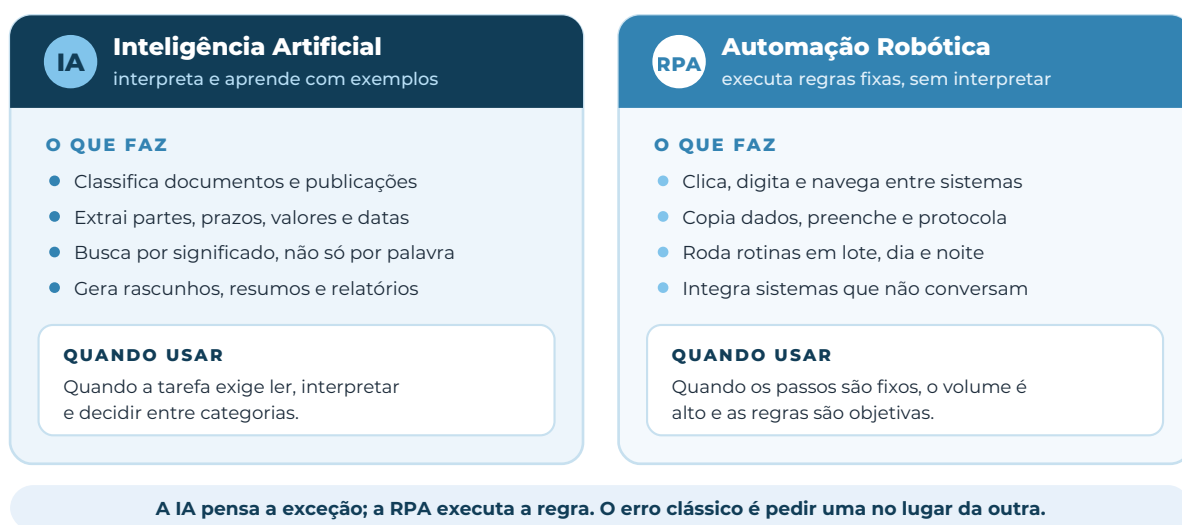


Figura 3.1 · IA e RPA lado a lado: capacidades e critério de escolha. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

3.3 Automação inteligente: a combinação

IA e RPA não competem; **somam-se**. A literatura chama de automação inteligente a arquitetura em que a IA cuida da parte que exige interpretação e a RPA cuida da execução repetitiva. A divisão de trabalho é intuitiva: a IA lê e decide a categoria; a RPA pega a decisão e movimenta os sistemas.

Veja o fluxo de intimações, que acompanhará todo o guia. A publicação chega; a **IA classifica** o tipo de ato, identifica o processo e sugere a urgência; a **RPA lança** o prazo no sistema de

gestão, anexa o documento à pasta correta e notifica o advogado responsável. Nenhuma das duas tecnologias, sozinha, resolveria o fluxo inteiro: a RPA não sabe interpretar a publicação; a IA não deveria desperdiçar sua sofisticação clicando em telas. Juntas, liberam horas da equipe todos os dias.



Figura 3.2 · O espectro da automação: das regras puras à interpretação com supervisão. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

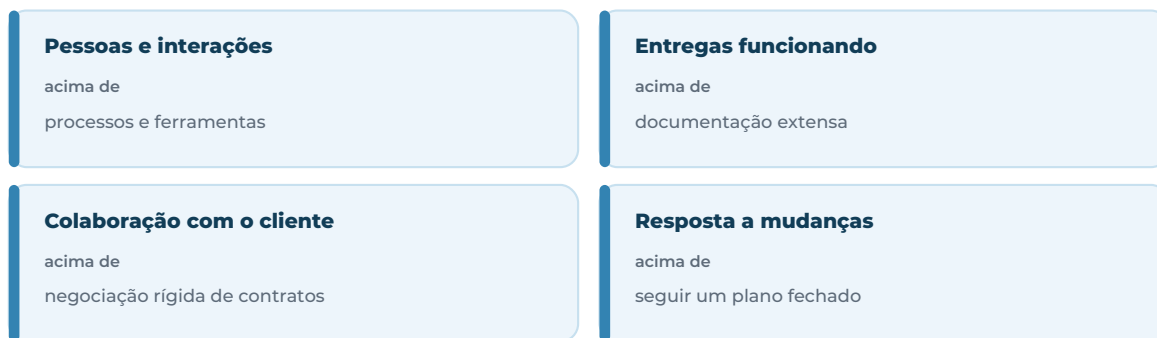
NO ESCRITÓRIO-MODELO

No Oliveira e Advogados Associados, dois advogados já usavam ferramentas de IA generativa por conta própria: um para resumir processos, outro para rascunhar contratos, cada qual com sua ferramenta, sem regra sobre dados de clientes. A controladoria jurídica levou o tema ao sócio-administrador com este diagnóstico: o escritório já usa IA, só que sem método, sem segurança e sem medir resultado. A pergunta deixou de ser “se” e passou a ser “como”: transformar o uso disperso em uma adoção organizada, com o método que este guia apresenta.

3.4 Métodos ágeis: Manifesto, Scrum e Kanban

Falta o terceiro vocabulário: o do método. Os métodos ágeis nasceram no desenvolvimento de software e hoje organizam projetos de tecnologia em qualquer setor. Em 2001, o Manifesto Ágil resumiu a filosofia em **quatro valores** (Beck *et al.*, 2001), que a Figura 3.3 traduz para a realidade da gestão jurídica. Atenção à leitura correta: os itens da direita têm valor; os da esquerda valem **mais** quando é preciso escolher. Ágil não é ausência de plano nem de documentação, é prioridade para o que gera valor quando há tensão entre os dois lados.

OS QUATRO VALORES DO MANIFESTO ÁGIL (2001)



Os itens em cinza têm valor; os itens em azul-escuro valem mais quando é preciso escolher.

Figura 3.3 · Os quatro valores do Manifesto Ágil em tradução gerencial. Fonte: elaborada pelo autor, com base em Beck et al. (2001).

Scrum: ciclos curtos com papéis definidos

O Scrum é o framework ágil mais difundido (Schwaber; Sutherland, 2020). Ele organiza o trabalho em **sprints**, ciclos de uma a duas semanas com objetivo combinado e entrega ao final. Três papéis sustentam o ritmo: o **Product Owner**, dono das prioridades, que no escritório costuma ser o sócio-gestor ou a liderança da controladoria jurídica; o **Scrum Master**, guardião do método, que remove impedimentos e protege o time de interrupções; e o **time de desenvolvimento**, multidisciplinar, que reúne quem constrói a solução e quem conhece o processo jurídico. Os artefatos completam o desenho: o **product backlog** (a lista priorizada de tudo o que se quer construir), o **sprint backlog** (o recorte da vez) e o **incremento** (o resultado utilizável de cada ciclo, aprovado por uma definição de pronto combinada antes).

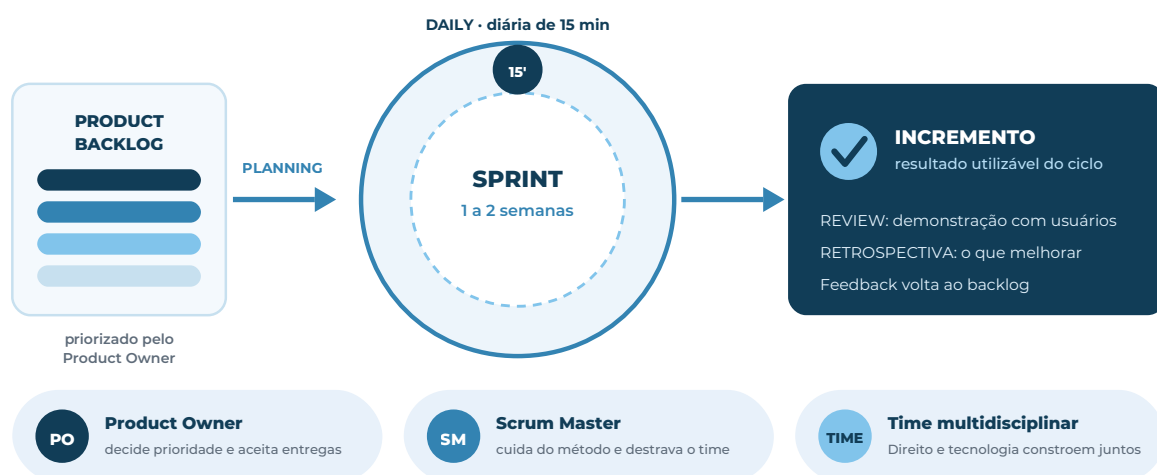


Figura 3.4 · O ciclo Scrum: do backlog ao incremento, com os três papéis. Fonte: elaborada pelo autor, adaptada de Schwaber e Sutherland (2020).

Kanban: o fluxo à vista, com limite

O Kanban é ainda mais simples de adotar (Anderson, 2010). Três práticas o definem: **visualizar o fluxo** em um quadro de colunas por etapa; **limitar o trabalho em andamento** (o limite de WIP, de work in progress); e **medir o fluxo**, observando onde os cartões param. O limite de

WIP é a prática que mais surpreende gestores: ao impedir que a equipe abra dez frentes ao mesmo tempo, ele expõe gargalos e força a conclusão antes do início de algo novo. Terminar passa a valer mais que começar.



O limite de trabalho em andamento expõe gargalos: terminar vale mais que começar.

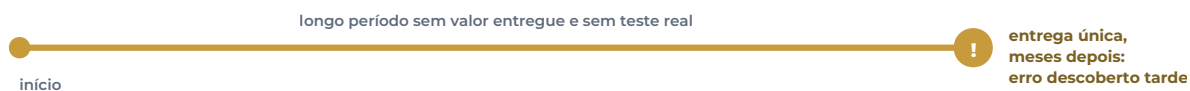
Figura 3.5 · Quadro Kanban com limite de trabalho em andamento (WIP). Fonte: elaborada pelo autor, com base em Anderson (2010).

Na prática dos escritórios, os dois frameworks convivem: **Scrum para o projeto** de implantação, que tem começo, meio e fim, e **Kanban para a operação** contínua que fica depois, como a esteira diária de triagem e conferência. Nos casos brasileiros documentados na literatura, nenhuma organização privada adotou um framework de forma integral e nominal: o padrão é a tradução seletiva, adotando papéis, cadência e quadro visual na medida da cultura da casa. É exatamente o que este guia propõe.

3.5 Por que o ágil serve a projetos de IA e RPA

Resta ligar os três vocabulários. Projetos de IA e RPA são, por natureza, **exploratórios**: antes de testar com dados reais, ninguém sabe ao certo qual acurácia o modelo alcançará, quantas exceções o processo esconde nem como a equipe reagirá à nova rotina. Em um projeto de aposta única, essas descobertas chegam tarde, quando o orçamento já foi consumido e o desenho já endureceu. É a receita do fracasso caro. Não por acaso, a associação entre abordagens ágeis e maior taxa de sucesso de projetos é um dos achados mais consistentes da literatura de gestão de projetos (Serrador; Pinto, 2015). Para projetos de IA especificamente, convém a cautela: o mapeamento sistemático disponível registra que a adequação das práticas ágeis a esses projetos se apoia sobretudo em argumentos conceituais e ainda carece de validação empírica robusta (Romao *et al.*, 2025).

A gestão ágil converte essa incerteza em **aprendizado barato**. Cada sprint entrega um incremento pequeno e utilizável, testado por quem vive o processo; cada review devolve informação fresca ao backlog; cada retrospectiva ajusta o método. Errar cedo, em escala pequena, custa pouco e ensina muito. Foi assim nos casos que fundamentam este guia: o feedback constante dos usuários orientou as prioridades (Parreiras *et al.*, 2022) e chegou a motivar mudança de abordagem técnica no meio do caminho, sem desperdiçar o projeto (Corrêa *et al.*, 2025).

PROJETO DE APOSTA ÚNICA**PROJETO ÁGIL**

Ciclos curtos com validação real: o erro aparece cedo, quando ainda é barato corrigir.

Figura 3.6 · Aposta única versus ciclos ágeis: onde o erro é descoberto em cada abordagem. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

NA PRÁTICA · O QUE A LITERATURA DOCUMENTA

Advocacia pública. Na Defensoria Pública do Rio de Janeiro, o projeto CICIAR usou Scrum com sprints quinzenais, reuniões diárias e quadro Kanban para construir a classificação automática de intimações com processamento de linguagem natural, na casa de milhares de documentos por dia (Parreiras *et al.*, 2022). Na Procuradoria do Distrito Federal, com a Universidade de Brasília, o projeto Osiris organizou por Scrum um time multidisciplinar na execução fiscal e, no meio do caminho, trocou a abordagem técnica da classificação supervisionada para a IA generativa, mudança viabilizada justamente pela gestão iterativa (Corrêa *et al.*, 2025).

Setor privado. Um estudo sobre inovação jurídica associa a adoção de IA generativa ao Legal Operations, com ciclos iterativos, implantação gradual e formação contínua (Andrade, 2024). E uma dissertação profissional propõe um modelo de referência para implantar IA em escritórios, com princípios ágeis, participação dos colaboradores e a automação RPA na etapa técnica (Gomes, 2022). Quatro contextos diferentes, um mesmo padrão: método ágil, tecnologia a serviço do processo e times multidisciplinares.

SÍNTESE DA SEÇÃO

- ✓ **IA interpreta e aprende** com exemplos; erra com aparência de acerto, por isso exige supervisão humana registrada.
- ✓ **RPA executa regras** com precisão e opera por cima dos sistemas existentes; não lida com exceção nem julgamento.
- ✓ **Automação inteligente** é a divisão de trabalho: a IA decide a categoria, a RPA movimenta os sistemas.
- ✓ **Scrum** organiza o projeto em sprints com papéis definidos; **Kanban** dá visibilidade e limita o trabalho em andamento.
- ✓ O ágil serve a IA e RPA porque converte **incerteza em aprendizado barato**: erro cedo, pequeno e corrigível.

PARA CONSULTAR

Os termos desta seção estão reunidos no **Apêndice B · Glossário do gestor**, em definições de uma linha. Na Seção 4, os três vocabulários entram em ação no método de implantação em sprints.

4

Método de implantação em sprints

Seis etapas, do diagnóstico à operação, cada uma com passos, entregável e template

NESTA SEÇÃO

- 4.1 Diagnóstico e prontidão
- 4.2 Mapeamento do macroprocesso
- 4.3 Seleção e priorização
- 4.4 Desenho do fluxo e product backlog
- 4.5 Execução em sprints
- 4.6 Teste, validação e transição para operação

IDEIA CENTRAL DA SEÇÃO

Método não é burocracia: é o caminho mais curto entre a intenção e o resultado medido.

Esta é a seção-núcleo do guia. O método reúne, em seis etapas encadeadas, as práticas que a literatura e os casos brasileiros mostram funcionar: diagnóstico honesto antes de investir, processo compreendido antes de automatizado, escolha criteriosa do piloto, backlog que traduz a necessidade em entregas, execução em ciclos curtos e validação com quem usa. Cada etapa segue o mesmo formato: objetivo, passos numerados, entregável que encerra a etapa, template de apoio no Apêndice A e os erros mais comuns a evitar. O escritório-modelo avança junto, etapa a etapa.



Figura 4.1 · Visão geral do método de implantação em sprints. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

A ordem das etapas não é arbitrária. Ao estudar a transformação digital de departamentos jurídicos, DeStefano, Tellmann e Wu (2022) observaram que a trajetória usual do setor começa pela aquisição de tecnologia e deixa para o fim o redesenho do serviço e a mudança de cultura, e que essa inversão encarece e compromete a transformação. Em alternativa, propõem um percurso de cinco passos em que a ferramenta só é considerada depois de desenhado o modelo de prestação do serviço. O método deste guia adota a mesma ordenação, traduzida para a rotina de um escritório: a construção só começa na Etapa 5, depois de diagnosticar, mapear, priorizar e desenhar o fluxo futuro.

PASSO PROPOSTO PELA LITERATURA	ONDE ELE ACONTECE NESTE GUIA
Identificar o propósito	Etapa 1 · Diagnóstico e prontidão: por que automatizar, quem patrocina e o que se pretende melhorar.
Identificar os problemas centrais e o que o cliente espera	Etapas 2 e 3 · Mapeamento do macroprocesso, com os gargalos anotados onde doem, e seleção dos candidatos por esforço e impacto.
Definir os princípios de projeto	Etapa 4 e Seção 6 · Critérios de aceitação, ponto de conferência humana e salvaguardas de sigilo profissional e de proteção de dados.
Desenhar o modelo operacional	Etapa 4 · Desenho do fluxo futuro e <i>product backlog</i> , antes de qualquer construção.
Obter adesão e conduzir a gestão da mudança, de forma iterativa	Etapas 5 e 6 · Sprints com os usuários-chave, review com o patrocinador, retrospectiva a cada ciclo e transição com treinamento e dono definido.

Quadro 4.1 · Correspondência entre o percurso recomendado pela literatura e as seis etapas deste guia. Fonte: elaborado pelo autor, com base em DeStefano, Tellmann e Wu (2022).

4.1 Etapa 1 · Diagnóstico e prontidão

Objetivo: saber onde o escritório está e o que quer alcançar

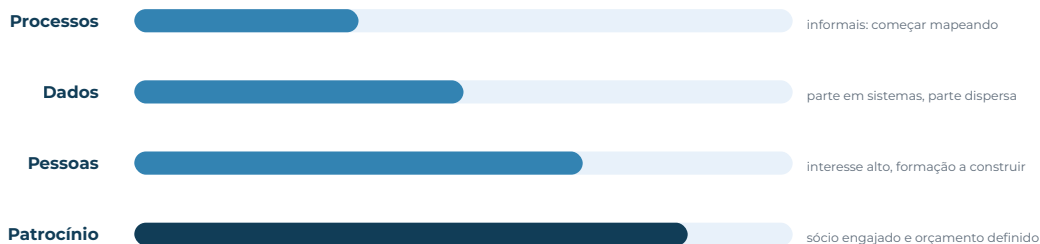
Entregável: relatório de prontidão + objetivos definidos

Template T1 · Canvas de diagnóstico

Todo projeto de automação bem-sucedido começa respondendo a duas perguntas simples: **onde estamos** e **o que queremos alcançar**. O modelo de referência proposto na literatura para implantar IA em escritórios coloca o diagnóstico organizacional como etapa inaugural, antes de qualquer decisão de tecnologia (Gomes, 2022). Na prática, o uso informal que já existe na equipe é um dado do diagnóstico: ele revela uma estratégia emergente em curso, que a gestão pode reconhecer e transformar em estratégia deliberada (Mintzberg; Waters, 1985).

- 1 Declare os objetivos de negócio.** Traduza a intenção de inovar em uma ou duas frases mensuráveis, escolhendo entre as três famílias clássicas: eficiência (tempo e custo), qualidade (erros e prazos) e diferenciação (experiência do cliente). Objetivo demais é objetivo nenhum.
- 2 Avalie a prontidão em quatro dimensões.** Processos: estão descritos ou vivem na cabeça das pessoas? Dados: organizados em sistemas ou dispersos em planilhas e e-mails? Pessoas: qual a familiaridade com tecnologia e qual a disposição para mudar? Patrocínio: há orçamento e tempo de gestão reservados?
- 3 Levante o uso informal existente.** Sem tom de auditoria: pergunte quem já usa ferramentas de IA, para quê e com quais dados. O objetivo é conhecer a demanda reprimida e os riscos silenciosos, não punir a iniciativa.
- 4 Registre as restrições.** Sigilo e confidencialidade dos dados envolvidos, orçamento disponível, janelas de agenda da equipe e sistemas que não podem ser alterados.
- 5 Formalize no canvas e valide com os sócios.** Uma página basta: objetivos, prontidão por dimensão, usos existentes, restrições. É a linha de largada, e será revisitada ao final do piloto.

PRONTIDÃO EM QUATRO DIMENSÕES · exemplo de leitura



Prontidão baixa não veta o projeto: dimensiona o tamanho do primeiro passo.

Figura 4.2 · Leitura da prontidão organizacional no canvas de diagnóstico (T1). Fonte: elaborada pelo autor (2026).

ERROS COMUNS NESTA ETAPA

- Começar pela ferramenta ("qual IA compramos?") antes de saber o objetivo e a prontidão.
- Declarar cinco objetivos ao mesmo tempo e não medir nenhum.
- Tratar o levantamento do uso informal como auditoria punitiva, matando a colaboração da equipe.
- Superestimar a qualidade dos próprios dados; a frustração aparece na primeira sprint.

NO ESCRITÓRIO-MODELO

O sócio-administrador do Oliveira e Advogados Associados reúne a controladoria jurídica e os advogados e fecha dois objetivos para o semestre: reduzir o tempo gasto em tarefas repetitivas e cumprir prazos com mais previsibilidade. O canvas registra prontidão alta em patrocínio, média em pessoas e dados, baixa em processos (nada está desenhado). Dois advogados admitem usar IA generativa por conta própria; a informação entra no diagnóstico sem constrangimento. Ideias de análise preditiva e atendimento automatizado vão para a fila, para depois do piloto.

4.2 Etapa 2 · Mapeamento do macroprocesso

Objetivo: enxergar o fluxo de ponta a ponta e localizar os desperdícios

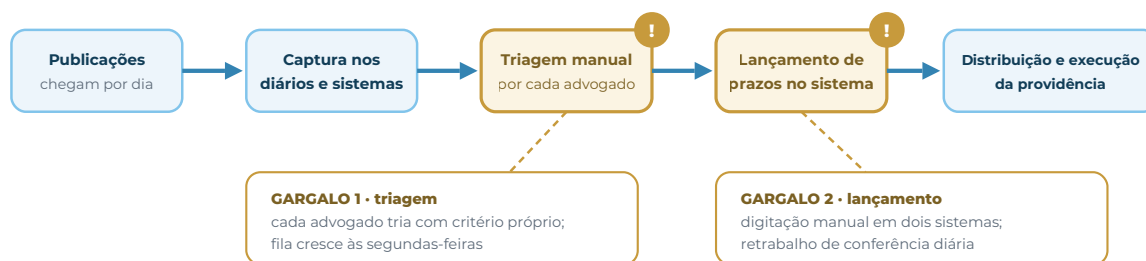
Entregável: mapa validado com gargalos e volumes

Template T2 · Mapa de processo

Não se automatiza o que não se enxerga. Antes de escolher onde aplicar IA ou RPA, o escritório precisa transformar a intuição da equipe em um desenho que todos reconheçam como verdadeiro. O trabalho jurídico, visto como fluxo, atravessa cinco grandes etapas: captação da demanda, análise do caso, produção de peças e pareceres, entrega e protocolo, e acompanhamento. Os problemas mais caros raramente moram dentro de uma etapa: moram nas passagens de bastão entre uma e outra.

- 1 **Escolha dois ou três fluxos de maior dor**, indicados pelo diagnóstico. Não tente mapear o escritório inteiro: mapeie onde dói.
- 2 **Entreviste quem executa**. Trinta minutos com cada pessoa envolvida, perguntando o que chega, o que ela faz, para onde vai e o que trava. O processo real quase nunca coincide com o imaginado pela gestão.
- 3 **Desenhe o fluxo como ele é**. Caixas e setas resolvem; para um padrão mais formal, a notação BPMN simplificada do template T2 é entendida também por fornecedores de tecnologia.
- 4 **Separe julgamento de rotina**. Marque em cada atividade o que exige julgamento profissional (proteger) e o que é repetitivo e baseado em regras (candidato à automação).
- 5 **Quantifique os sinais de desperdício**. Gargalos (onde a fila cresce), retrabalhos (o que volta) e esperas (onde nada acontece), com frequência e volume: quantas vezes por semana, quantos casos por mês. Esses números serão a linha de base da Seção 5.
- 6 **Valide o mapa com a equipe**. O desenho pendurado na parede, física ou virtual, só está pronto quando quem executa diz: é isso mesmo.

FLUXO DE INTIMAÇÕES COMO ELE É (AS-IS) · exemplo do template T2



Regra do mapa: anotar responsável, tempo e volume em cada caixa; marcar gargalo, retrabalho e espera.

Figura 4.3 · Mapa simplificado do fluxo de intimações com gargalos anotados. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

ERROS COMUNS NESTA ETAPA

- Mapear o processo como a gestão imagina que ele é, sem ouvir quem executa.
- Buscar o desenho perfeito: o mapa é meio, não fim. Duas semanas bastam para dois fluxos.
- Desenhar sem números: sem volume e frequência não haverá linha de base para provar resultado.
- Automatizar um fluxo ruim como ele está: desperdício ampliado é desperdício mais caro.

NO ESCRITÓRIO-MODELO

A controladoria jurídica conduz o mapeamento em duas semanas: entrevistas curtas e um fluxograma por fluxo. Nas intimações, descobre que cada advogado triava as suas com critérios diferentes e que os prazos eram digitados em dois sistemas. Nos contratos, encontra minutas refeitas por falta de padrão único. O mapa vai para a parede com os dois gargalos marcados; pela primeira vez, todos enxergam o mesmo processo.

4.3 Etapa 3 · Seleção e priorização

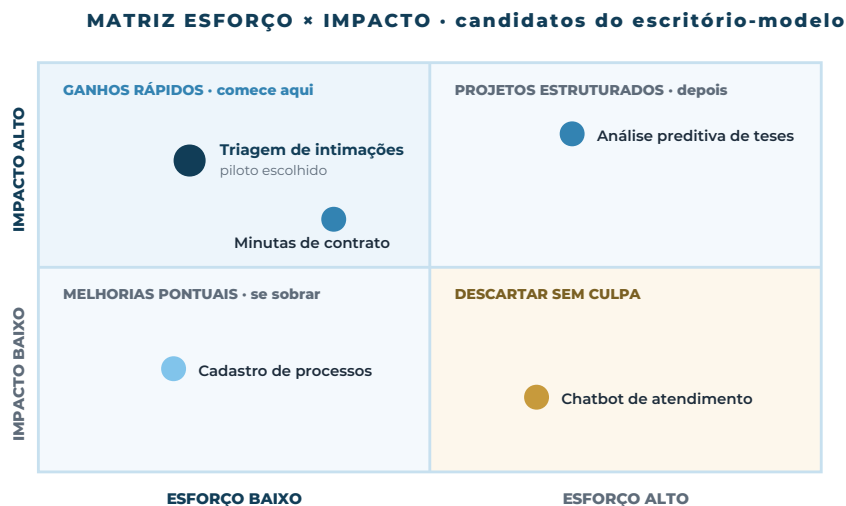
Objetivo: escolher o piloto certo, com critérios e sem paixão

Entregável: piloto definido + business case aprovado

Templates T3 · Matriz esforço × impacto e T4 · Business case

Com o mapa na mão, tudo parece candidato à automação, e aí mora o risco: querer atacar tudo é a receita para não terminar nada, e errar na primeira escolha queima a confiança da equipe e o orçamento da inovação. A primeira automação precisa dar certo. A literatura sobre seleção de processos para RPA converge para um conjunto de critérios objetivos (De Campos; Facin; Batistela, 2022), que este método organiza em três filtros sucessivos.

- 1 Aplique os critérios de adequação.** Cinco perguntas para cada candidato: o volume é alto? As regras são claras? Os dados de entrada são padronizados? O processo é estável? O erro é tolerável e reversível, com conferência humana possível? Quanto mais respostas positivas, melhor o candidato.
- 2 Posicione os aprovados na matriz esforço × impacto.** Impacto: contribuição para os objetivos da Etapa 1. Esforço: custo, tempo e complexidade técnica. O quadrante de alto impacto e baixo esforço concentra os ganhos rápidos; é por ali que se começa.
- 3 Passe os finalistas pelos filtros de conformidade.** Confidencialidade e proteção de dados, responsabilidade profissional (revisão humana possível?) e auditabilidade. Candidato de alto impacto que falha aqui não é descartado: é adiado até que as salvaguardas da Seção 6 existam.
- 4 Monte o business case de uma página.** Custos (licenças, implantação, treinamento, tempo da equipe), benefícios (horas liberadas, erros evitados, riscos reduzidos) e a estimativa honesta de retorno: em quantos meses o ganho paga o investimento. Registre também os critérios de sucesso, que serão cobrados na Etapa 6.
- 5 Formalize a decisão com o patrocinador.** Um piloto, fronteiras claras, prazo definido. O restante da lista vai para a fila, organizada e viva.



Antes de plotar, cada candidato passou pelos cinco critérios de adequação e pelos filtros de conformidade.

Figura 4.4 · Matriz esforço × impacto aplicada aos candidatos (T3). Fonte: elaborada pelo autor, com base em De Campos, Facin e Batistela (2022).

NA PRÁTICA · A ESCOLHA QUE FEZ O CICIAR DAR CERTO

Na Defensoria Pública do Rio de Janeiro, o processo escolhido foi a triagem de intimações: volume na casa de milhares de documentos por dia, regras de classificação claras e erro controlável por conferência humana. A solução de processamento de linguagem natural passou a classificar as intimações sem que fosse preciso abrir cada documento, liberando a equipe para o trabalho de defesa (Parreiras *et al.*, 2022). É o retrato do bom candidato: a escolha certa do processo foi metade do sucesso do projeto.

ERROS COMUNS NESTA ETAPA

- Escolher o piloto pela paixão de um sócio, e não pelos critérios.
- Começar pelo caso mais complexo "porque é o mais importante": importante demais para ser o primeiro.
- Pular o business case por pressa; sem ele, o projeto não terá régua na hora de prestar contas.
- Ignorar os filtros de conformidade e descobrir o problema de dados pessoais com o piloto no ar.

NO ESCRITÓRIO-MODELO

A matriz decide: a triagem de intimações vence, com alto volume diário, regras objetivas, dados padronizados e impacto direto nos dois objetivos. O business case estima as horas liberadas por semana, fixa os critérios de sucesso e projeta o retorno em meses. As minutas de contrato ficam em segundo na fila; o chatbot de atendimento é descartado sem culpa.

4.4 Etapa 4 · Desenho do fluxo futuro e product backlog

Objetivo: desenhar o processo como deve ser e traduzi-lo em entregas

Entregável: fluxo futuro + backlog priorizado com definição de pronto

Template T5 · Product backlog e histórias de usuário

Escolhido o piloto, é hora de desenhar o **fluxo futuro** (to-be): como o processo funcionará com IA e RPA operando. É neste desenho que se aplica a divisão de trabalho da automação inteligente (Seção 3.3): a IA interpreta e classifica; a RPA executa e movimenta os sistemas; as pessoas decidem nos pontos de conferência. Em seguida, o desenho vira **product backlog**: a lista priorizada de tudo o que precisa ser construído, escrita em linguagem de negócio (Schwaber; Sutherland, 2020).

- 1 Desenhe o fluxo futuro sobre o mapa da Etapa 2.** Marque o que a máquina assume, o que permanece humano e onde ficam os pontos de conferência obrigatórios. O fluxo futuro sempre tem supervisão humana desenhada, não improvisada.
- 2 Quebre o fluxo em histórias de usuário.** Uma história por necessidade, no formato: como (papel), quero (ação), para (benefício). A história força a equipe a pensar no usuário do processo, não na ferramenta.
- 3 Defina critérios de aceitação por história.** Frases verificáveis: o que precisa ser verdade para a história estar aceita. Exemplo: "intimações classificadas com pelo menos 90% de acerto na amostra de teste".
- 4 Combine a definição de pronto.** Regra única para todas as entregas: testado com dados reais, conferido por usuário, documentado e dentro das regras de governança. Pronto pela metade não é pronto.
- 5 Priorize com o Product Owner.** Valor primeiro, risco técnico cedo: o item mais incerto tecnicamente entra nas primeiras sprints, para que o erro apareça enquanto é barato.

ANATOMIA DE UMA HISTÓRIA DE USUÁRIO · exemplo do piloto

HISTÓRIA #3 · classificação por urgência Como advogada responsável pelos prazos, quero que as intimações cheguem classificadas por tipo e urgência, para tratar primeiro o que tem prazo mais curto. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO · 90% de acerto na amostra de teste rotulada · urgências sinalizadas em até 30 min da captura · toda classificação registra o motivo (audível)	DEFINIÇÃO DE PRONTO (vale para todas as histórias) ✓ testado com dados reais ✓ conferido por usuário do processo ✓ documentado (como funciona, como falha, quem chamar) ✓ conforme as regras de governança da Seção 6 Pronto pela metade não é pronto.
---	---

Figura 4.5 · História de usuário com critérios de aceitação e definição de pronto (T5). Fonte: elaborada pelo autor, com base em Schwaber e Sutherland (2020).

ERROS COMUNS NESTA ETAPA

- Escrever o backlog em linguagem técnica que os advogados não conseguem priorizar.
- Histórias sem critério de aceitação: sem régua combinada, a discussão sobre "está bom?" vira opinião.
- Desenhar o fluxo futuro sem ponto de conferência humana, confiando que "a IA acerta quase sempre".
- Deixar os itens tecnicamente incertos para o final, quando não há mais tempo de mudar de rota.

NO ESCRITÓRIO-MODELO

O fluxo futuro da triagem fica assim: a captura das publicações continua automática; a IA classifica tipo e urgência; a RPA lança os prazos no sistema e distribui por área; a conferência humana valida as urgências e uma amostra diária do restante. O backlog nasce com nove histórias; o Product Owner (a liderança da controladoria) prioriza a classificação por urgência e o lançamento automático, os dois itens de maior valor e maior incerteza.

4.5 Etapa 5 · Execução em sprints

Objetivo: construir a solução em ciclos curtos, com feedback real

Entregável: incrementos funcionando a cada sprint

Templates T6 · Quadro de sprint e T7 · Checklist por sprint

Com backlog priorizado, começa a construção em **sprints** de uma a duas semanas. Os casos brasileiros são um bom espelho do que funciona: sprints quinzenais com entregas às partes interessadas, reuniões diárias curtas e quadro Kanban para dar visibilidade ao fluxo (Parreiras *et al.*, 2022); e organização multidisciplinar do trabalho, com validação iterativa entre quem entende de Direito e quem entende de tecnologia (Corrêa *et al.*, 2025). A engenharia pode ser contratada; o ritmo e a decisão são do escritório.

- 1 Monte o time da sprint.** Product Owner do escritório, referência técnica (interna ou do fornecedor) e os usuários-chave do processo. Pequeno e com agenda protegida.
- 2 Planeje a sprint (planning).** Selecione do backlog o que cabe no ciclo e transforme em objetivo da sprint: uma frase que todos saibam repetir.
- 3 Rode a cadência.** Daily de quinze minutos (o que avancei, o que farei, o que me trava), quadro visível e impedimentos tratados no dia, não na semana seguinte.
- 4 Entregue incremento utilizável.** A cada sprint, algo que funcione de verdade sobre dados reais, ainda que em escopo pequeno: a primeira classificação automática de um tipo de intimação vale mais que dez telas de apresentação.
- 5 Feche com review e retrospectiva.** Na review, demonstração ao vivo com usuários e patrocinador, colhendo feedback que volta ao backlog. Na retrospectiva, o time ajusta o próprio método: o que manter, o que mudar.

A CADÊNCIA DE UMA SPRINT QUINZENAL

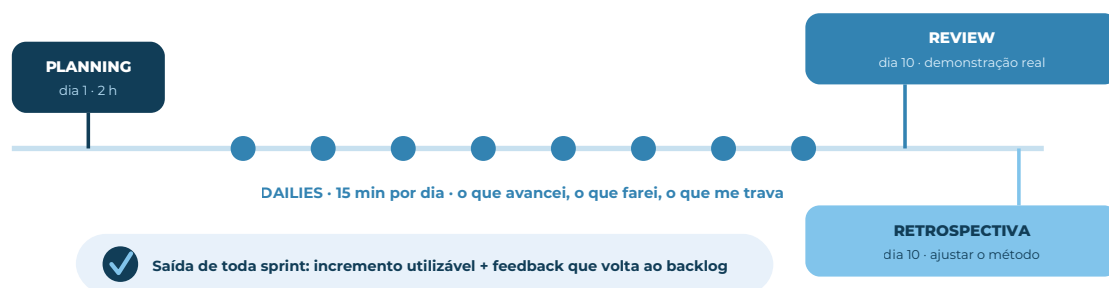


Figura 4.6 · Cadência da sprint: planning, dailies, review e retrospectiva (T6). Fonte: elaborada pelo autor, adaptada de Schwaber e Sutherland (2020) e Parreiras *et al.* (2022).

ATENÇÃO · DADOS REAIS DESDE A PRIMEIRA SPRINT

Modelos treinados em exemplos bonitos quebram em documentos feios. Use desde cedo amostras reais (com as salvaguardas da Seção 6): publicações truncadas, PDFs digitalizados tortos, nomenclaturas inconsistentes. A qualidade dos dados é a restrição mais citada nos projetos documentados; no Projeto Osíris, foi ela que motivou a troca de abordagem técnica no meio do caminho (Corrêa *et al.*, 2025).

ERROS COMUNS NESTA ETAPA

- Sprints que viram reuniões de status, sem entrega utilizável no final.
- Review sem usuário de verdade na sala: feedback de corredor não orienta backlog.
- Impedimentos anotados e não resolvidos; o Scrum Master existe para destravá-los no dia.
- Aumentar o escopo no meio da sprint; mudança entra na próxima, não na atual.

NO ESCRITÓRIO-MODELO

Quatro sprints quinzenais. Na primeira, a classificação por tipo funciona para dois tipos de intimação e erra os demais: o time aprende que precisa de mais exemplos rotulados e recruta os advogados para uma força-tarefa de uma tarde. Na segunda, urgências passam a ser sinalizadas e a review ao vivo arranca o primeiro elogio do sócio. Na terceira, a RPA lança prazos no sistema principal. Na quarta, a distribuição por área completa o fluxo. A cada review, o backlog se reordena com o que a equipe viu funcionando.

4.6 Etapa 6 · Teste, validação e transição para operação

Objetivo: provar o resultado contra a linha de base e sustentar a solução

Entregável: validação registrada + operação assumida com dono

Templates T8 · Painel de KPIs e T10 · Roteiro de validação

O piloto só termina quando o resultado é **provado e sustentado**. Provado: comparado com a linha de base da Etapa 2, contra os critérios de sucesso do business case, e validado por quem usa. Sustentado: com donos, rotina de monitoramento e plano para quando algo mudar, porque telas de sistemas mudam, tipos novos de documento aparecem e modelos degradam com o tempo. A validação com usuários segue roteiro formal (template T10), e a conferência humana permanece desenhada no fluxo, como manda o princípio do human-in-the-loop (Mosqueira-Rey *et al.*, 2023).

- 1 Rode o período de operação assistida.** Duas a quatro semanas com a solução em produção e conferência reforçada: toda urgência validada por pessoa, amostra diária do restante.
- 2 Meça contra a linha de base.** Tempo, volume, erros e satisfação, antes e depois, no painel da Seção 5. Sem medição, o piloto termina em opinião.
- 3 Conduza a validação formal com usuários.** Roteiro do template T10: tarefas reais, escala de avaliação, espaço para ajustes. Registre as respostas; elas documentam o produto e alimentam a melhoria.
- 4 Treine e documente.** Guia rápido de uso, o que fazer quando a automação falha e quem chamar. Treinamento curto para toda a equipe do fluxo, não só para os entusiastas.
- 5 Faça a transição para operação com dono.** Nomeie o responsável pela solução (tipicamente na controladoria jurídica), com rotina de monitoramento semanal dos indicadores e canal para reportar erros.
- 6 Feche o ciclo com o patrocinador.** Resultado contra o business case, lições aprendidas e decisão sobre o próximo item da fila: escalar, ajustar ou seguir para o segundo processo.

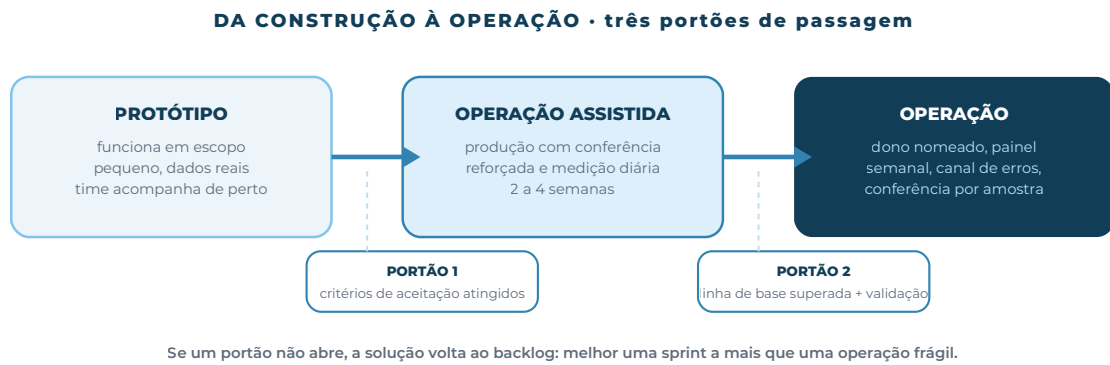


Figura 4.7 · Portões de passagem do protótipo à operação sustentada. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

ERROS COMUNS NESTA ETAPA

- Declarar vitória na demonstração e pular a operação assistida.
- Terminar o piloto sem comparação com a linha de base: o resultado vira narrativa, não número.
- Entregar a solução sem dono; em três meses, ninguém sabe por que o robô parou.
- Treinar só os entusiastas e esquecer quem resiste, exatamente quem mais precisava de apoio.

NO ESCRITÓRIO-MODELO · O CICLO SE FECHA

Após três semanas de operação assistida, o painel mostra o antes e o depois: a triagem que consumia horas por dia passa a minutos de conferência; os prazos entram no sistema no mesmo dia da publicação; os erros ficam abaixo do limite combinado no business case. A validação formal com os usuários aprova a solução com ajustes menores. A controladoria assume a operação com painel semanal, e o sócio autoriza o segundo item da fila: as minutas de contrato. O método recomeça, agora mais rápido, porque a organização aprendeu o caminho.

SÍNTESE DA SEÇÃO

- ✓ **Seis etapas encadeadas:** diagnóstico, mapeamento, seleção, backlog, sprints e validação com transição. Cada uma com entregável e template próprios.
- ✓ Objetivos e prontidão antes de tecnologia; **processo compreendido antes de automatizado.**
- ✓ O piloto se escolhe com **critérios, matriz e filtros de conformidade**, e se compromete em um business case de uma página.
- ✓ O backlog traduz o fluxo futuro em **histórias com critérios de aceitação** e definição de pronto única.
- ✓ Sprints entregam **incrementos utilizáveis com dados reais**; review com usuário e retrospectiva ajustam rota e método.
- ✓ O piloto só acaba **provado contra a linha de base e sustentado com dono**, monitoramento e canal de erros.

PARA CONSULTAR

Templates desta seção no Apêndice A: T1 a T10. A mensuração que sustenta as Etapas 1, 2 e 6 está detalhada na Seção 5; as salvaguardas exigidas nos filtros da Etapa 3 e na definição de pronto, na Seção 6.

KPIs e mensuração de resultados

Linha de base, indicadores com fórmula e a rotina que transforma número em decisão

NESTA SEÇÃO

- 5.1 Linha de base: medir antes de automatizar
- 5.2 Os indicadores do projeto, com fórmula e meta
- 5.3 O painel e a rotina de leitura
- 5.4 O que a literatura ainda não mede (e você deveria)

IDEIA CENTRAL DA SEÇÃO

O que não se mede não se gerencia; o que não tem linha de base não se prova.

5.1 Linha de base: medir antes de automatizar

A pergunta que sustenta esta seção chega ao final do piloto: **funcionou?** Ela só tem resposta se o escritório mediu o estado anterior. A linha de base (baseline) é a fotografia do processo antes da automação, tirada durante o mapeamento da Etapa 2: quanto tempo a triagem consome por dia, quantas intimações chegam, quantos erros de lançamento ocorrem por mês, quanto tempo passa entre a publicação e o prazo lançado. Sem esses números, o projeto termina em impressões; com eles, termina em prova.

Três cuidados tornam a linha de base confiável. Meça um período típico, não uma semana atípica de recesso ou de pico. Meça do mesmo jeito que medirá depois, com a mesma régua e a mesma fonte de dados. E registre o contexto: volume do período, equipe disponível, sazonalidades. A comparação justa agradece.

5.2 Os indicadores do projeto, com fórmula e meta

Indicadores demais confundem; indicadores de menos escondem. O conjunto abaixo, alinhado à diretriz do produto, cobre as quatro famílias que interessam ao gestor: eficiência, qualidade, adoção e resultado financeiro. Para cada um, o quadro traz a fórmula e uma meta de referência para o piloto, a ser calibrada no business case.

INDICADOR	O QUE RESPONDE	FÓRMULA	META DE REFERÊNCIA
Tempo de resposta	O fluxo ficou mais rápido?	tempo médio entre a chegada do documento e a providência lançada	redução de 50% ou mais frente à linha de base
Horas liberadas	Quanto esforço a automação absorveu?	horas/mês da tarefa antes – horas/mês depois (incluída a conferência)	conforme business case
Acurácia	A classificação está certa?	$\text{acertos} \div \text{total avaliado na amostra conferida} \times 100$	$\geq 90\%$ no piloto, subindo com o ajuste
Taxa de erro	Quanto sai errado do fluxo?	$\text{saídas com erro} \div \text{total de saídas} \times 100$	abaixo do erro humano da linha de base
Conformidade	As regras foram seguidas?	$\text{itens em conformidade (prazo, registro, supervisão)} \div \text{total auditado} \times 100$	100% nos itens críticos
Satisfação	Quem usa, aprova?	média da escala de 1 a 5 na validação com usuários (T10)	$\geq 4,0$
Adoção	A equipe usa de verdade?	$\text{casos tratados pelo fluxo novo} \div \text{casos elegíveis} \times 100$	$\geq 80\%$ ao fim da operação assistida
Retorno	O ganho paga o investimento?	$\text{benefício mensal estimado} \div \text{custo total; expresso em meses para pagar}$	conforme business case

Quadro 5.1 · Indicadores do projeto com fórmulas e metas de referência. Fonte: elaborado pelo autor (2026).

5.3 O painel e a rotina de leitura

Indicador sem rotina de leitura vira enfeite. O painel do template T8 organiza os indicadores em uma página, com o valor da linha de base, o valor atual e a meta lado a lado. A rotina recomendada tem dois ritmos: **semanal**, durante a operação assistida, com o dono da solução conferindo acurácia, erros e adoção; e **mensal**, em regime de operação, com leitura na reunião de gestão e decisão registrada: manter, ajustar ou escalar.

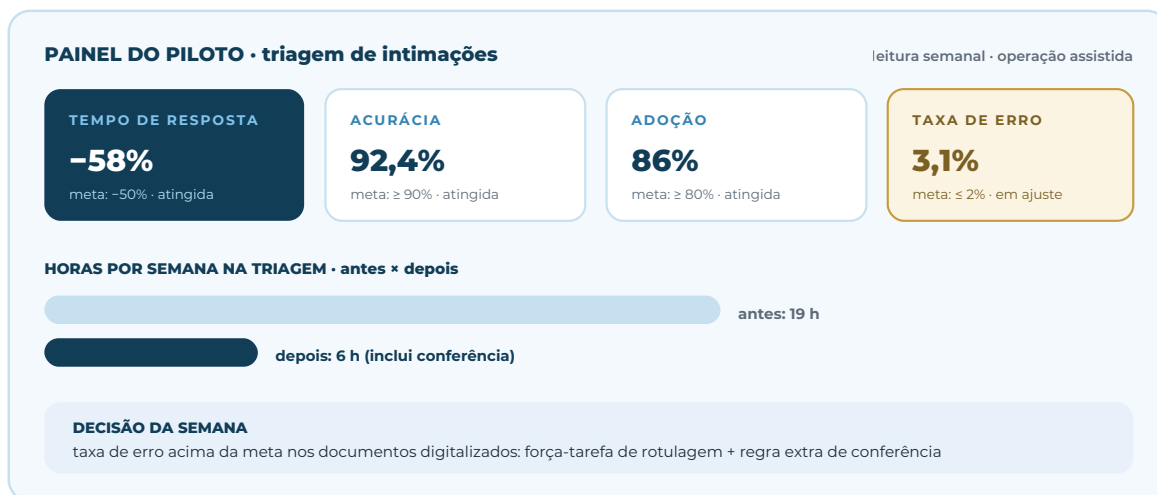


Figura 5.1 · Painel de KPIs do piloto (T8): linha de base, valor atual, meta e decisão. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

5.4 O que a literatura ainda não mede (e você deveria)

Os casos brasileiros documentados reportam, sobretudo, métricas de volume e produtividade: intimações classificadas por dia, na casa dos milhares, órgãos atendidos, tamanho da base processada (Parreiras *et al.*, 2022). São números expressivos, mas a revisão que fundamenta este guia identificou uma lacuna consistente: **métricas financeiras e de qualidade raramente aparecem**, e a satisfação de quem usa quase nunca é medida de forma sistemática. A literatura sobre valor de negócio da inteligência artificial reforça a importância de medir valor, e não apenas atividade (Enholm *et al.*, 2022), o mesmo valendo para a gestão de projetos em geral (Serrador; Pinto, 2015).

Para o gestor, a lacuna é uma oportunidade dupla. Internamente, medir retorno, qualidade e satisfação desde o primeiro piloto coloca o escritório à frente da prática corrente e blinda o projeto nas discussões de orçamento. Externamente, esses números viram diferencial: poucos concorrentes conseguem provar, com linha de base e painel, o que prometem em discurso.

SÍNTESE DA SEÇÃO

- ✓ **Linha de base primeiro:** sem a fotografia do antes, não há prova do depois.
- ✓ Oito indicadores bastam, cobrindo **eficiência, qualidade, adoção e retorno**, cada um com fórmula e meta combinadas no business case.
- ✓ Painel de uma página e **rotina de leitura:** semanal na operação assistida, mensal em regime, sempre com decisão registrada.
- ✓ A literatura mede volume; **meça também dinheiro, qualidade e satisfação**, e transforme a lacuna em vantagem.

PARA CONSULTAR

Template T8 (painel de KPIs) e T10 (roteiro de validação) no Apêndice A. A linha de base nasce no mapeamento da Seção 4.2; os critérios de sucesso, no business case da Seção 4.3.

Governança, ética e LGPD

As salvaguardas que transformam automação em prática profissional segura

NESTA SEÇÃO

- 6.1 Sigilo profissional e confidencialidade
- 6.2 LGPD aplicada ao projeto de automação
- 6.3 Supervisão humana e auditabilidade
- 6.4 A política interna de uso de IA

IDEIA CENTRAL DA SEÇÃO

Governança não é freio: é o que permite acelerar sem sair da pista.

6.1 Sigilo profissional e confidencialidade

Todo dado que circula em um escritório de advocacia carrega uma camada extra de responsabilidade: o dever de sigilo profissional, pilar da relação com o cliente. A migração de fluxos para ferramentas digitais e provedores externos não suspende esse dever; ela o estende a novos elos, e cada elo precisa de controle (Hartung; Bues; Halbleib, 2018; Lukáčka; Nguyen, 2025). Na prática do escritório, o ponto crítico costuma estar menos na tecnologia em si do que no contrato, na configuração e no hábito em torno dela — e é justamente sobre esses três que se tem controle direto.

Na prática do projeto de automação, a confidencialidade se traduz em três perguntas que devem ser respondidas antes de qualquer dado sair do perímetro do escritório. Primeira: **quais dados a ferramenta verá**, e é possível minimizá-los, mascarando nomes e valores quando a tarefa não os exige? Segunda: **onde os dados são processados e armazenados**, sob qual contrato, com qual garantia de não uso para treinamento de modelos de terceiros? Terceira: **quem acessa o quê**, com quais credenciais e registros? Ferramentas gratuitas de uso pessoal, sem contrato corporativo, falham nas três; é por isso que o uso informal mapeado na Seção 2 precisa ser

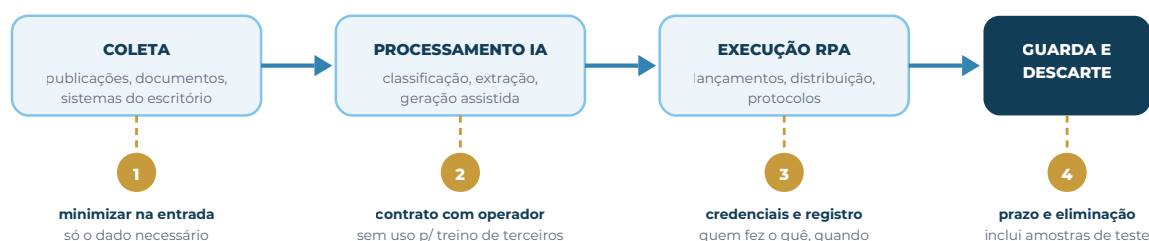
substituído por alternativas com garantias, e não apenas tolerado.

6.2 LGPD aplicada ao projeto de automação

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018 (Brasil, 2018), disciplina o tratamento de dados pessoais no país e alcança em cheio os fluxos jurídicos automatizados: intimações, contratos e petições estão repletos de nomes, documentos, endereços e, com frequência, dados sensíveis. Para o gestor do projeto, quatro noções organizam o essencial.

- **Papéis.** O escritório atua como controlador dos dados que trata nos seus fluxos; fornecedores de tecnologia que processam dados por conta do escritório atuam como operadores. O contrato precisa refletir esses papéis e as respectivas responsabilidades.
- **Base legal e finalidade.** Cada tratamento precisa de fundamento (como execução de contrato, cumprimento de obrigação legal ou legítimo interesse) e de finalidade específica. Automatizar não cria finalidade nova por si; amplia a escala de uma finalidade que já deve estar legitimada.
- **Minimização e ciclo de vida.** Trate apenas os dados necessários à tarefa, pelo tempo necessário. Amostras de treinamento e bases de teste também são tratamento, e entram no mapa.
- **Direitos dos titulares e incidentes.** O fluxo automatizado deve permitir localizar, corrigir e eliminar dados quando requerido, e o plano de resposta a incidentes deve incluir os sistemas de automação.

O CAMINHO DO DADO NO FLUXO AUTOMATIZADO · pontos de controle



Regra prática: nenhum dado de cliente entra em ferramenta sem contrato, controle de acesso e prazo.

Figura 6.1 · O caminho do dado com os quatro pontos de controle do projeto. Fonte: elaborada pelo autor, com base em Brasil (2018).

6.3 Supervisão humana e auditabilidade

A segunda família de salvaguardas trata da relação entre a máquina e a responsabilidade profissional. O princípio já apareceu na Seção 3 e aqui vira regra de desenho: **toda saída que produz efeito externo passa por revisão**

humana registrada. É o desenho human-in-the-loop, em que a pessoa não é um apêndice do sistema, mas parte do fluxo, com papel e momento definidos (Mosqueira-Rey et al., 2023). A responsabilidade pelo ato profissional

permanece integralmente com o advogado que assina (Remus; Levy, 2017), e as diretrizes profissionais sobre uso de IA generativa por advogados reforçam que os ganhos convivem com riscos de imprecisão que só a conferência disciplina (CCBE, 2025).

A auditabilidade completa o par: é preciso conseguir explicar, depois, o que o sistema fez e por quê. No plano prático, isso significa registrar, para cada decisão automatizada, a

entrada, a saída, a regra ou o modelo aplicado e quem conferiu. Esses registros alimentam três usos: a melhoria do modelo (erros viram exemplos de treino), a prestação de contas interna (o painel da Seção 5) e a resposta a questionamentos externos, de clientes ou de autoridades. Um sistema que não permite reconstruir suas decisões não está pronto para o fluxo jurídico, por melhor que seja a demonstração comercial.

6.4 A política interna de uso de IA

As salvaguardas anteriores se consolidam em um documento curto e público para toda a equipe: a política interna de uso de IA. Uma boa política cabe em duas páginas e responde ao que a equipe realmente pergunta: o que posso usar, para quê, com quais dados e a quem peço quando quero algo novo. As normas coletivas em torno da IA ainda estão em formação no mundo todo (Baronchelli, 2023); dentro do escritório, quem define a norma é a gestão, e o silêncio normativo é a pior política.

BLOCO DA POLÍTICA	O QUE DEFINE
Ferramentas aprovadas	Lista viva das ferramentas com contrato e configuração validadas, e o canal para propor novas.
Dados permitidos	O que pode entrar em cada ferramenta: dados públicos, dados internos, dados de clientes com salvaguardas; o que nunca entra.
Usos e limites	Tarefas incentivadas (rascunho, resumo, pesquisa), tarefas condicionadas (peças, análises: sempre com revisão) e tarefas vedadas.
Supervisão e registro	Quem confere o quê, e onde fica registrado. A regra de ouro: efeito externo exige revisão humana.
Papéis e trilha de aprovação	Quem responde pela política (patrocinador), quem opera (dono da solução), quem autoriza exceções e novos usos.
Incidentes	Como reportar erro, vazamento ou uso indevido, sem punir quem reporta.

Quadro 6.1 · Blocos da política interna de uso de IA (template T9). Fonte: elaborado pelo autor (2026).

ATENÇÃO · O TESTE DAS TRÊS PERGUNTAS

Antes de qualquer novo uso de IA com dados de trabalho, a equipe deve saber responder: **(1)** esta ferramenta está na lista aprovada? **(2)** estes dados podem entrar nela? **(3)** quem revisa a saída antes de ela produzir efeito? Se qualquer resposta for "não sei", o caminho é a trilha de aprovação, não o improviso.

NO ESCRITÓRIO-MODELO

A política do Oliveira e Advogados Associados nasce junto com o piloto, em duas páginas penduradas na intranet. As duas ferramentas de IA generativa usadas informalmente são avaliadas: uma entra na lista aprovada, com conta corporativa e configuração de não retenção de dados; a outra é substituída. Ninguém é punido; o canal de novos usos passa a receber sugestões, e a controladoria jurídica assume o papel de dona da política, com revisão semestral.

SÍNTESE DA SEÇÃO

- ✓ **Confidencialidade em três perguntas:** quais dados a ferramenta vê, onde são processados e sob qual contrato, quem acessa o quê.
- ✓ **LGPD no projeto:** papéis claros, base legal e finalidade, minimização e ciclo de vida, direitos dos titulares e incidentes cobertos.
- ✓ **Human-in-the-loop como regra de desenho:** efeito externo exige revisão humana registrada; decisões automatizadas devem ser reconstruíveis.
- ✓ A **política interna de uso de IA**, curta e pública, transforma salvaguardas em rotina; o silêncio normativo é a pior política.

PARA CONSULTAR

Template T9 (matriz de riscos e conformidade LGPD, com os blocos da política) no Apêndice A. Os filtros de conformidade da Seção 4.3 e a definição de pronto da Seção 4.4 aplicam o que esta seção fundamenta.

Riscos e plano de mitigação

Antecipar o que pode dar errado e combinar a resposta antes de precisar dela

NESTA SEÇÃO

- 7.1 As três famílias de risco do projeto
- 7.2 A matriz e o plano de resposta
- 7.3 Barreiras e facilitadores documentados na literatura

IDEIA CENTRAL DA SEÇÃO

Risco ignorado vira crise; risco nomeado vira plano.

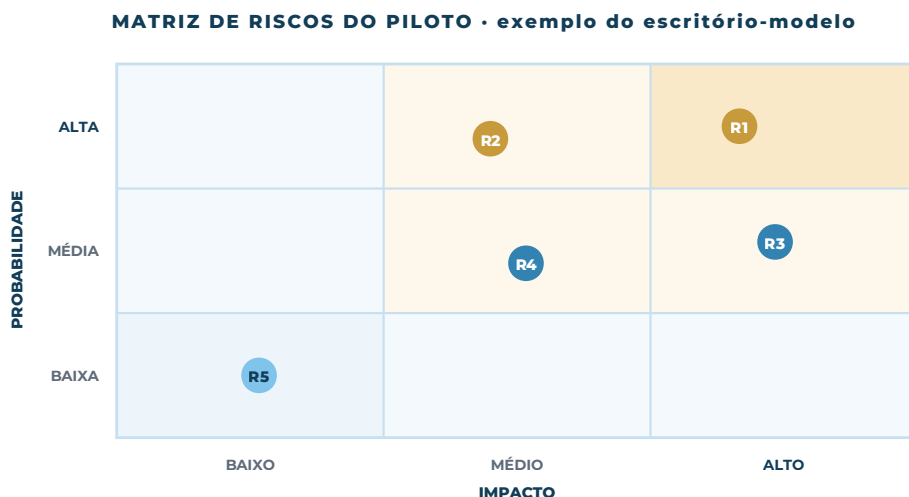
7.1 As três famílias de risco do projeto

Projetos de IA e RPA em organizações jurídicas concentram seus riscos em três famílias. Os **riscos técnicos**: qualidade e volume insuficientes de dados, integrações frágeis com sistemas que mudam sem aviso, dependência excessiva de um fornecedor. Os **riscos organizacionais**: resistência da equipe, sobrecarga dos envolvidos no projeto, perda de conhecimento quando a pessoa-chave sai, expectativas infladas que viram frustração (Kronblad; Pregmark; Berggren, 2023). E os **riscos regulatórios e reputacionais**: tratamento inadequado de dados pessoais, saída de IA com erro chegando a cliente ou juízo, uso de ferramenta sem contrato adequado (CCBE, 2025; Lukáčka; Nguyen, 2025).

A boa notícia: nenhum desses riscos é novidade. Todos foram enfrentados nos casos documentados, e as seções anteriores deste guia já embutem as principais defesas: piloto pequeno e critérios objetivos (Seção 4.3), dados reais desde cedo (Seção 4.5), supervisão humana e política de uso (Seção 6), medição contra linha de base (Seção 5). O que falta é o instrumento que organiza a vigilância: a matriz de riscos.

7.2 A matriz e o plano de resposta

A matriz do template T9 cruza **probabilidade** e **impacto** em três níveis cada. O time avalia cada risco identificado, posiciona na matriz e define a resposta para os que caírem na zona de atenção: **mitigar** (reduzir probabilidade ou impacto), **transferir** (contrato, seguro, fornecedor), **aceitar** (com gatilho de revisão) ou **evitar** (mudar o desenho do projeto). Cada risco prioritário ganha dono e gatilho: o sinal observável que dispara o plano.



R1 dados de treino insuficientes · R2 resistência da equipe · R3 mudança na tela do sistema (RPA) · R4 sobrecarga do time · R5 atraso do fornecedor

Figura 7.1 · Matriz probabilidade × impacto com os riscos do piloto (T9). Fonte: elaborada pelo autor (2026).

RISCO	RESPOSTA COMBINADA	GATILHO E DONO
R1 · dados de treino insuficientes	Mitigar: força-tarefa de rotulagem com a equipe; regra extra de conferência enquanto a acurácia não atinge a meta.	Acurácia abaixo de 90% por duas semanas · dono da solução
R2 · resistência da equipe	Mitigar: comunicação do "assume tarefas, não carreiras"; envolver os resistentes na validação; celebrar as horas liberadas.	Adoção abaixo de 80% na operação assistida · patrocinador
R3 · mudança na tela do sistema	Aceitar com plano: monitoramento diário de falhas do robô; procedimento manual de contingência documentado.	Falha do robô em duas execuções seguidas · dono da solução

Quadro 7.1 · Plano de resposta dos riscos prioritários (extrato do T9). Fonte: elaborado pelo autor (2026).

7.3 Barreiras e facilitadores documentados na literatura

A revisão que fundamenta este guia consolidou o que os quatro casos brasileiros reportam sobre o que atrapalha e o que ajuda. As barreiras concentram-se na qualidade e no volume dos dados para rotulagem e validação, na resistência à mudança e na coordenação de equipes jurídicas e técnicas com vocabulários distintos. Os facilitadores espelham as barreiras: multidisciplinaridade ativa, com reuniões síncronas entre Direito e tecnologia; iteração curta com validação dos usuários finais; implementação gradual, priorizando tarefas repetitivas de alto

volume; e formação contínua (Parreiras *et al.*, 2022; Corrêa *et al.*, 2025; Andrade, 2024; Gomes, 2022).



Figura 7.2 · Barreiras e facilitadores nos casos brasileiros documentados. Fonte: elaborada pelo autor, com base em Parreiras *et al.* (2022), Corrêa *et al.* (2025), Andrade (2024) e Gomes (2022).

SÍNTESE DA SEÇÃO

- ✓ Riscos em três famílias: **técnicos, organizacionais e regulatórios**; nenhum é novidade e todos têm defesa conhecida.
- ✓ A matriz T9 posiciona cada risco por **probabilidade e impacto**; os prioritários ganham resposta, dono e gatilho observável.
- ✓ As barreiras documentadas (dados, resistência, coordenação) têm **facilitadores espelhados**: gradualismo, iteração com usuários, multidisciplinaridade e formação.

SEÇÃO 8

8

Como replicar em outro escritório

O roteiro de 90 dias e os ajustes por porte e maturidade

NESTA SEÇÃO

- 8.1 O roteiro de 90 dias
- 8.2 Ajustes por porte e maturidade
- 8.3 Quando buscar apoio externo

IDEIA CENTRAL DA SEÇÃO

Replicável não é copiável: é adaptável com método.

8.1 O roteiro de 90 dias

Todo o método da Seção 4 cabe em um primeiro ciclo de noventa dias, do diagnóstico ao piloto validado em operação assistida. O roteiro abaixo distribui as etapas em três meses; os prazos são referências realistas para um escritório de pequeno a médio porte com patrocínio ativo, e devem ser calibrados à agenda de cada organização.



Figura 8.1 · Roteiro de replicação em 90 dias. Fonte: elaborada pelo autor (2026).

8.2 Ajustes por porte e maturidade

O método não muda com o porte; muda a dose. A adoção de tecnologias emergentes em firmas de serviços profissionais depende menos do tamanho e mais da combinação entre patrocínio, capacidade absorvida e apoio certo (De Coster; McEwen, 2015), e experiências com RPA em firmas pequenas e médias mostram que a automação é alcançável fora das grandes estruturas (Tømmervåg; Bach; Jæger, 2022). Três configurações típicas:

CONFIGURAÇÃO	COMO APLICAR O MÉTODO	CAUIDADO PRINCIPAL
Solo e escritórios pequenos (até ~10 pessoas)	Papéis acumulados: o titular é patrocinador e Product Owner; a execução técnica é de fornecedor ou plataforma pronta. Piloto enxuto, um único fluxo, templates simplificados.	Proteger a agenda: reservar horas fixas semanais do responsável, ou o projeto morre por asfixia.
Médio porte (o perfil do escritório-modelo)	Método completo como descrito na Seção 4, com controladoria jurídica como dona do processo e time misto interno + fornecedor.	Não pular a operação assistida; o porte médio tem volume suficiente para o erro custar caro.
Departamentos jurídicos	Método idêntico, com dois acréscimos: alinhamento com TI e compliance corporativos desde a Etapa 1 e integração dos indicadores ao painel da empresa.	Governança dupla (do departamento e da corporação): mapear as duas trilhas de aprovação no início.

Quadro 8.1 · Ajustes do método por configuração organizacional. Fonte: elaborado pelo autor (2026).

8.3 Quando buscar apoio externo

Buscar apoio não é fraqueza de método; é decisão de gestão. Três sinais indicam a hora: quando a etapa técnica exige competências que não valem a pena internalizar para um único piloto (desenvolvimento de modelos, integrações complexas); quando o diagnóstico e o mapeamento travam por falta de tempo interno, e um facilitador externo destrava em dias o

que se arrastava por meses; e quando a validação independente agrega credibilidade ao resultado. Em todos os casos, uma regra: **o método e a decisão permanecem do escritório**. Fornecedor executa etapa; não é dono do processo nem dos dados, e o contrato deve refletir as salvaguardas da Seção 6.

SÍNTESE DA SEÇÃO

- ✓ O primeiro ciclo cabe em **90 dias**: entender (mês 1), construir (mês 2), provar (mês 3), com marcos verificáveis.
- ✓ O método é o mesmo em qualquer porte; **muda a dose**: papéis acumulados no pequeno, método completo no médio, governança dupla no departamento.
- ✓ Apoio externo entra para **executar etapas**, nunca para ser dono do processo, dos dados ou da decisão.

PARA CONSULTAR

Os dez templates do Apêndice A acompanham o roteiro de 90 dias na ordem em que aparecem. Para a fundamentação de cada etapa, volte à Seção 4; para as salvaguardas contratuais do apoio externo, à Seção 6.

9 Referências e créditos

As obras a seguir fundamentam este guia e a dissertação que o originou. A primeira lista reúne as obras efetivamente citadas no texto; a segunda, a bibliografia consultada na elaboração do guia e da pesquisa que o originou, útil a quem quiser aprofundar cada tema. As citações no corpo do texto seguem o sistema autor-data.

Referências

- 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.
- BARONCHELLI, A. **Shaping New Norms for AI**. arXiv: 2307.08564, 2023. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2307.08564>. Acesso em: 6 set. 2026.
- BECK, K.; ANDRES, C. **Extreme Programming Explained: Embrace Change**. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 2004.
- BECK, K. *et al.* **Manifesto for Agile Software Development**. Agile Alliance, 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- BIANCHI, I. S.; VAQUINA, A.; PEREIRA, R.; SOUSA, M. 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. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 ago. 2018.
- 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? In: **Legal Tech and the New Sharing Economy**. Cham: Springer, 2020. p. 37-54. DOI: 10.1007/978-3-030-48266-4_3.
- 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: 6 set. 2026.
- 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 Osiris. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, v. 1, n. 24, p. 56-69, 2025.
- 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.
- DE CAMPOS, R.; FACIN, A. L. F.; BATISTELA, G. C. An analysis of the benefits, challenges and methods of process selection to adopt robotic process automation. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 17, n. 3, 2022. DOI: 10.15675/gepros.v17i3.2934.
- DE COSTER, R.; MCEWEN, C. The Commercialisation and Adoption of Emerging Technologies: The Role of Professional Service Firms. In: **Innovation and Entrepreneurship in the Global Economy**. Hershey: IGI Global, 2015. p. 264-284. DOI: 10.4018/978-1-4666-8487-4.ch011.
- 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.
- 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.
- 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. ISSN 2395-4396.

- 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.
- COMES, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- RUSSELL, S. J.; NORVIG, P. **Artificial Intelligence: A Modern Approach**. 4. ed. Harlow: Pearson, 2020.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game**. Scrum.org, 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org>. 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.
- 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. 773-778. DOI: 10.1109/SII52469.2022.9708789.

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.

Bibliografia consultada

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.

AROMATARIS, E.; MUNN, Z. (Ed.). **JB1 Manual for Evidence Synthesis**. JBI, 2020. Disponível em: <https://synthesismanual.jbi.global>. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.

CAPES. **Documento de Área: Área 27 - Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes>. Acesso em: 6 set. 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.

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.

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.

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 do Ministério Público**, v. 89, p. 115-145, 2022. DOI: 10.51359/2317-0115.2022.256874.

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: **Smart Innovation, Systems and Technologies**. Cham: Springer, 2023. p. 95-131. DOI: 10.1007/978-981-19-8296-5_5.

MCKINSEY & COMPANY. **The Executive's Guide to Digital Transformation**. McKinsey Digital, 2018.

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.

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.

PATNAIK, J.; BHOWMICK, B. Practices of Innovation Management Enabling Technology Adoption and Diffusion at the Grassroots. In: **2019 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE)**. Hangzhou: IEEE, 2019. DOI: 10.1109/TEMS-ISIE46312.2019.9074296.

PAULASKAITĖ-TARASEVIČIENĖ, A.; KERUTIS, V. Service quotation generation using robotic process automation technology. In: LOPATA, A. *et al.* (ed.). **IVUS 2020: Information Society and University Studies**. Kaunas, 23 abr. 2020. Aachen: CEUR-WS, 2020. p. 115-127. (CEUR Workshop Proceedings, v. 2698). ISSN 1613-0073.

PETERS, M. D. J. *et al.* Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. **JB1 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.
- RIBEIRO, J. L. D.; NEWMANN, C. R. Planejamento e condução de grupos focais. In: RIBEIRO, J. L. D. (Org.). **Grupos focais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2003. p. 1-13.
- ROSE, W. R.; MURPHY, S. A. Planned and Emergent Strategy. In: **Strategic Management: Concepts and Cases**. Cham: Springer, 2015. DOI: 10.1007/978-1-4939-2178-2_11.
- SCALED AGILE. **SAFe 5.0 Framework**. Boulder: Scaled Agile, Inc., 2021. Disponível em: <https://scaledagileframework.com>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- 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.
- 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.
- YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- 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.

Créditos

Autoria: **Cássio Leite de Oliveira, Marcos de Moraes Sousa e Leonardo Garcia Marques**. A obra resulta da dissertação de mestrado do primeiro autor, desenvolvida sob orientação do segundo e coorientação do terceiro, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) do Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde, linha de pesquisa Gestão Estratégica da Inovação. Concepção, redação e projeto gráfico de Cássio Leite de Oliveira. As figuras e os quadros sem indicação de fonte externa foram elaborados pelos autores. Identidade visual conforme o padrão institucional do PPGADM e do IF Goiano, em tipografia Montserrat.

Citação sugerida deste produto: OLIVEIRA, C. L.; SOUSA, M. de M.; MARQUES, L. G. **Implementação ágil de IA e RPA na advocacia**: guia prático para gestores de escritórios de advocacia. 1. ed. Rio Verde, GO: Ed. dos Autores, 2026. E-book (PDF). ISBN 978-65-02-35865-8.

Esta obra está licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Você pode compartilhar este material, desde que atribua o devido crédito aos autores; é vedado o uso comercial e a criação de obras derivadas. Texto completo: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt.

A Apêndice A · Templates para gestores

Os dez templates abaixo operacionalizam o método da Seção 4. São distribuídos junto com este guia em formato editável, com instruções de preenchimento embutidas, e referenciados ao longo do texto pela numeração T1 a T10.

CÓDIGO	TEMPLATE	PARA QUE SERVE	ETAPA DO MÉTODO
T1	Canvas de diagnóstico e prontidão	Registrar em uma página objetivos, prontidão nas quatro dimensões, usos informais e restrições.	4.1
T2	Mapa de processo (BPMN simplificado)	Desenhar o fluxo como ele é, com responsáveis, tempos, volumes e sinais de desperdício.	4.2
T3	Matriz esforço × impacto	Posicionar os candidatos à automação e identificar os ganhos rápidos.	4.3
T4	Business case de uma página	Comprometer custos, benefícios, retorno estimado e critérios de sucesso do piloto.	4.3
T5	Product backlog e histórias de usuário	Traduzir o fluxo futuro em histórias com critérios de aceitação e definição de pronto.	4.4
T6	Quadro de sprint (Kanban)	Dar visibilidade ao ciclo: a fazer, em andamento com limite, validação e concluído.	4.5
T7	Checklist de implantação por sprint	Conferir a cada ciclo: dados reais, salvaguardas ativas, review com usuários, registro de decisões.	4.5
T8	Painel de KPIs	Acompanhar linha de base, valor atual e meta dos oito indicadores, com decisão registrada.	4.6 e Seção 5
T9	Matriz de riscos e conformidade LGPD	Posicionar riscos, definir respostas com dono e gatilho, e conferir os pontos de controle de dados.	Seções 6 e 7
T10	Roteiro de validação com usuários	Conduzir a validação formal: tarefas reais, escala de avaliação e registro de ajustes.	4.6

Quadro A.1 · Os dez templates do kit, com finalidade e etapa correspondente. Fonte: elaborado pelo autor (2026).

ONDE ENCONTRAR

Os arquivos editáveis (T1 a T10) estão disponíveis na pasta pública do kit:

[drive.google.com/drive/folders/](https://drive.google.com/drive/folders/1NFO1RqISccYV9G8ADg51xKSGI8PckIBu)

[1NFO1RqISccYV9G8ADg51xKSGI8PckIBu](https://drive.google.com/drive/folders/1NFO1RqISccYV9G8ADg51xKSGI8PckIBu) (aponte a câmera para o QR code ao lado). O link permanente do registro do produto (eduCAPES e repositório institucional) será acrescentado nos elementos pré-textuais por ocasião do depósito.



TEMPLATES DO KIT

B Apêndice B · Glossário do gestor

Definições de trabalho, em uma linha, dos termos usados neste guia. Para a fundamentação completa, consulte a Seção 3 e as referências da Seção 9.

Acurácia · proporção de acertos da solução sobre o total avaliado em amostra conferida por pessoa.

Automação inteligente · combinação em que a IA interpreta e classifica e a RPA executa os passos nos sistemas.

Backlog (product backlog) · lista priorizada de tudo o que se pretende construir, escrita em linguagem de negócio.

Base legal (LGPD) · fundamento jurídico que autoriza determinado tratamento de dados pessoais.

BPMN · notação padronizada para desenhar processos, com símbolos para atividades, decisões e responsáveis.

Business case · documento de uma página com custos, benefícios, retorno estimado e critérios de sucesso.

Controlador e operador (LGPD) · quem decide sobre o tratamento dos dados (controlador) e quem trata em nome dele (operador).

Crítérios de aceitação · frases verificáveis que definem quando uma história de usuário está aceita.

Daily · reunião diária de quinze minutos do time: o que avancei, o que farei, o que me trava.

Definição de pronto · regra única do que toda entrega precisa cumprir para ser considerada concluída.

Fluxo as-is e to-be · o processo como ele é hoje (as-is) e como deverá funcionar após a automação (to-be).

Gargalo · etapa em que o trabalho se acumula e a fila cresce, limitando o ritmo do fluxo inteiro.

História de usuário · necessidade descrita no formato: como (papel), quero (ação), para (benefício).

Human-in-the-loop · desenho em que a revisão humana é parte do fluxo automatizado, com papel e momento definidos.

IA generativa · sistemas de IA que produzem texto e outros conteúdos a partir de instruções, baseados em grandes modelos de linguagem.

Incremento · resultado utilizável entregue ao final de cada sprint.

Inteligência Artificial (IA) · tecnologias que executam tarefas associadas ao raciocínio humano, aprendendo a partir de dados.

Kanban · método visual de gestão do fluxo: quadro por etapas, limite de trabalho em andamento e medição.

KPI · indicador-chave de desempenho; no piloto, os oito indicadores do Quadro 5.1.

LGPD · Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018.

Linha de base (baseline) · medição do processo antes da automação, usada para provar o resultado depois.

Modelo de linguagem (LLM) · modelo de IA treinado em grandes volumes de texto, capaz de interpretar e gerar linguagem.

MVP · versão mínima utilizável de uma solução, feita para aprender rápido com uso real.

Operação assistida · período em produção com conferência humana reforçada e medição diária.

Processamento de linguagem natural (PLN) · área da IA dedicada a interpretar e produzir linguagem humana.

Product Owner · papel que decide prioridades e aceita entregas em nome do negócio.

Retrospectiva · cerimônia de fechamento da sprint em que o time ajusta o próprio método de trabalho.

Review · demonstração do incremento a usuários e patrocinador, colhendo feedback que volta ao backlog.

RPA · Automação Robótica de Processos: robôs de software que repetem ações de tela seguindo regras fixas.

Scrum · framework ágil de ciclos curtos com papéis, eventos e artefatos definidos.

Scrum Master · papel que cuida do método e remove impedimentos do time.

Shadow IT · uso de tecnologia por iniciativa individual, sem conhecimento ou controle da gestão.

Sprint · ciclo de trabalho de uma a duas semanas com objetivo combinado e entrega ao final.

WIP (work in progress) · quantidade de trabalho em andamento; limitá-la expõe gargalos e acelera conclusões.

C Apêndice C · Vídeos da série

A série de vídeos do produto apresenta o panorama de cada tema em episódios curtos, úteis para sensibilizar a equipe e nivelar o vocabulário antes das oficinas de trabalho. Os episódios espelham a trilha deste guia e estão publicados no canal do Programa de Pós-Graduação em Administração, na playlist youtube.com/playlist?list=PLe9vCT03HxxI (aponte a câmera para o QR code ao lado). Os links individuais de cada episódio constam no Quadro C.1.



SÉRIE NO YOUTUBE

EPISÓDIO	TEMA	RELAÇÃO COM O GUIA	VÍDEO
0	Introdução à série	Apresentação do material e do percurso	youtu.be/DnkuKwD6cww
1	Fundamentos conceituais	Seção 3	youtu.be/L_y-0kWpv8w
2	Posicionamento estratégico	Seções 2 e 4.1	youtu.be/AUwMNPEN8oc
3	Compreensão do macroprocesso	Seção 4.2	youtu.be/ZLLu5IMelQw
4	Seleção e priorização	Seção 4.3	youtu.be/qNKwQ0_lp0
5	Planejamento ágil	Seção 4.4	youtu.be/Dxz6YIR7sHc
6	Implementação em sprints	Seção 4.5	youtu.be/PAnxactFiG4
7	Tecnologias de IA e RPA	Seções 3 e 4.5	youtu.be/iynuq2t4xqU
8	Monitoramento e avaliação	Seção 5	youtu.be/CpuVyVixciE
9	Gestão de mudança organizacional	Seções 7 e 8	youtu.be/SO0CI5_exio
10	Sustentabilidade e evolução	Seções 4.6 e 8	youtu.be/OZISUiywA48
11	Recursos complementares	Apêndices A e B	youtu.be/_6P7fKpcl3Q

Quadro C.1 · Episódios da série de vídeos e sua relação com as seções do guia. Fonte: elaborado pelo autor (2026).

**Implementação Ágil de IA e RPA na Advocacia · Guia prático para gestores de escritórios de advocacia · 1ª**

edição · Rio Verde, GO · Ed. dos Autores · 2026 · ISBN 978-65-02-35865-8

Cássio Leite de Oliveira · Marcos de Moraes Sousa · Leonardo Garcia Marques · PPGADM · Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde

Licença CC BY-NC-ND 4.0 · creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt

Composto em Montserrat, sobre a identidade visual institucional do PPGADM e do IF Goiano.