

PANORAMA DO *LEGAL* *OPERATIONS* NO BRASIL

SUMÁRIO EXECUTIVO

FICHA TÉCNICA

FGV Direito SP

Diretor

Oscar Vilhena Vieira

Vice-Diretora

Adriana Ancona de Faria

Realização

Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI)

Coordenação-geral

Marina Feferbaum e Alexandre Pacheco da Silva

Liderança acadêmica do projeto

Ana Paula Camelo e Clío Nudel Radomysler

Liderança executiva do projeto

Alexandre Zavaglia Coelho

Pesquisadores

Alexandre Zavaglia Coelho
Ana Carolina Rodrigues Dias Silveira
Ana Paula Camelo
Clío Nudel Radomysler
Olivia de Quintana Figueiredo Pasqualetto

Revisão

Ligia Alves

Design e diagramação

Fernanda Cristina Martins Pestana

FGV DIREITO SP

CENTRO DE ENSINO
E PESQUISA EM INOVAÇÃO

Panorama do *Legal Operations* no Brasil [recurso eletrônico] : sumário executivo / coordenação geral Marina Feferbaum e Alexandre Pacheco da Silva ; coordenação acadêmica Ana Paula Camelo e Clío Nudel Radomysler ; pesquisadores Alexandre Zavaglia Coelho, Ana Carolina Rodrigues Dias Silveira, Olivia de Quintana Figueiredo Pasqualetto ; revisão Ligia Alves ; tradução TGA Translations. – São Paulo : CEPI-FGV Direito SP, 2025. 149 p.

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-87355-69-6

1. Legal operations – Brasil. 2. Departamentos jurídicos – Inovações tecnológicas. 3. Gestão estratégica. 4. Inovação organizacional e gerencial. I. Feferbaum, Marina. II. Silva, Alexandre Pacheco da. III. Camelo, Ana Paula. IV. Radomysler, Clío Nudel. V. Coelho, Alexandre Zavaglia P. VI. Silveira, Ana Carolina Rodrigues Dias. VII. Pasqualetto, Olivia de Quintana Figueiredo. VIII. Alves, Ligia. IX. Fundação Getulio Vargas.

CDU 34

Ficha catalográfica elaborada por:
Cristiane de Oliveira CRB SP-008061/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas – SP

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial aos financiadores e apoiadores institucionais deste projeto, participantes do grupo de estudos, respondentes do *survey*, entrevistados(as), pesquisadores(as) do CEPI FGV Direito SP, e ao Ezequiel Fajreldines dos Santos, que gentilmente compartilharam seus conhecimentos, experiências e perspectivas em diferentes fases da pesquisa, construindo um importante diálogo qualificado entre academia e mercado ao longo de todo o trabalho.

PARCEIROS

finch

mandaliti.

PINHEIRONETO
ADVOGADOS

CASELLI
GUIMARÃES

Deloitte.

FINOCCHIO & USTRA

Jusbrasil

MARCONDES
BRINCAS
ADVOGADOS

Machado
Meyer
ADVOGADOS

silveiro
advogados

Tozzini
Freire.
ADVOGADOS

Trench
Rossi
Watanabe.

APOIO INSTITUCIONAL

AASP
Associação dos Advogados

CESA

ACC
Association of
Corporate Counsel
BRASIL

CLOC
BRASIL

Associação

COMO CITAR ESTE TRABALHO: FEFERBAUM, Marina et al. Panorama do *Legal operations* no Brasil: Sumário executivo. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025.

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	6
2	RESULTADOS DA PESQUISA	8
3	ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS	11
4	O QUE É <i>LEGAL OPS</i>?	13
	4.1 Uma área em expansão no mercado jurídico	15
	4.2 <i>Legal ops</i> como inovação	17
	4.3 <i>Legal ops</i> – do <i>backoffice</i> à estratégia	19
5	LEGAL OPS NO BRASIL	21
	5.1 Pessoas	24
	5.2 Processos	28
	5.3 Tecnologia e gestão	31
6	LEGAL OPS NA PRÁTICA	34
	6.1 Escritórios	37
	6.2 Departamentos jurídicos	39
	6.3 <i>Legal ops as a service</i>	41
7	DESAFIOS E OPORTUNIDADES	45
	REFERÊNCIAS	48
	ANEXO - LINHA DO TEMPO DA PESQUISA - PRODUTOS	49
	PANORAMA DEL <i>LEGAL OPERATIONS</i> EN BRASIL RESUMEN EJECUTIVO	51
	OVERVIEW OF <i>LEGAL OPERATIONS</i> IN BRAZIL EXECUTIVE SUMMARY	100

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. Apresentação

1. Apresentação

O mercado jurídico tem sido profundamente impactado pelos avanços tecnológicos e por novas dinâmicas organizacionais. Nesse contexto de transformação, ganha destaque uma área cada vez mais presente em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos: operações legais ou, em inglês (versão mais popular), *legal operations* ou *legal ops*. O *legal ops* foi um dos destaques em pesquisa do CEPI (2023) sobre habilidades e competências da advocacia, tendo sido apontado como uma das principais áreas criadas em escritórios nos últimos 5 anos.

Dialogando com a crescente e importante agenda de discussões sobre o futuro do Direito e das profissões jurídicas, os resultados da pesquisa do **Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação da FGV Direito SP** que apresentamos neste documento se dedicou a **compreender as oportunidades e os desafios relacionados à criação e atuação da área de *legal operations* em escritórios e departamentos jurídicos brasileiros pela perspectiva da inovação jurídica**. Para tanto, foi estruturada em três eixos: (1) a emergência da área no contexto brasileiro e de um novo perfil de profissionais; (2) a relação entre tecnologias utilizadas e serviços prestados pelo *legal ops*; e (3) os fatores que levam ao desenvolvimento desta como sendo também uma área estratégica.

Paralelamente, algumas perguntas reveladoras foram exploradas: quais são as principais atribuições da área? Qual tem sido a importância e o impacto do *legal ops* no ecossistema jurídico? Qual é o perfil das organizações que têm investido na área e seu processo de estruturação? Qual é o perfil dos profissionais que atuam na área e quais competências são necessárias? Qual a relação com o desenvolvimento e a incorporação tecnológica nessas organizações? Quais são as oportunidades e os desafios para o setor tendo em vista o protagonismo dos principais atores?

Para tanto, a pesquisa se valeu da combinação de estratégias metodológicas distintas e complementares: revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas em profundidade com especialistas e atores do ecossistema jurídico brasileiro, *survey* respondido por organizações que possuem a área ou têm funções relacionadas ao *legal ops*, além do desenvolvimento de estudos aplicados. Ademais, foram inúmeras as conversas e trocas com especialistas, estudiosos(as) e atores do mercado no grupo de estudos que organizamos sobre o tema e em diversos eventos.

Os resultados da pesquisa, que apresentamos de forma sintética a seguir, reforçam o ineditismo dessa investigação e do seu impacto. Confira!

O detalhamento dos resultados pode ser encontrado no relatório de pesquisa completo. Acesse: <http://bit.ly/legalopsbrasil>



Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI)

No **Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI)**, buscamos expandir os limites do ensino e da pesquisa em Direito, integrando tecnologia e inovação de forma prática e inovadora. Nossos projetos são movidos pela missão de criar, fortalecer e transformar espaços de reflexão sobre a relação entre Direito, tecnologias e sociedade. Nosso compromisso inclui a qualificação de debates públicos, decisões judiciais e a formulação de instrumentos normativos que tratem de questões relacionadas à inovação, à economia digital e a às novas tecnologias.

Linha: Futuro das profissões jurídicas

Ao explorar as transformações nas profissões e organizações jurídicas impulsionadas pelo avanço da tecnologia, dedicamos especial atenção às novas estruturas organizacionais, funções, áreas de atuação e competências necessárias para a formação de profissionais do futuro.

Projeto: Legal Operations: Perspectivas de inovação e gestão jurídica

Dialogando com a crescente e importante agenda de discussões sobre o futuro do Direito e das profissões jurídicas, sobre os impactos atrelados às transformações tecnológicas no setor e, mais recentemente, sobre as consequências da pandemia de Covid-19 na rotina e na prática jurídicas, esta pesquisa se estruturou em 3 eixos: 1) a emergência dessa área e de um novo perfil de profissionais no contexto brasileiro; 2) a relação entre tecnologias utilizadas e serviços prestados pelos departamentos de legal ops; e 3) os fatores que levam ao seu desenvolvimento como área estratégica para escritórios e departamentos jurídicos.

Panorama do Legal operations no Brasil (Sumário executivo)

Este sumário executivo destaca os principais resultados da pesquisa “*Legal Operations: Perspectivas de inovação e gestão jurídica*”. Apresentamos bases conceituais, dados de um survey com 91 organizações respondentes, entrevistas com atores do mercado, e estudos de caso aplicados em departamentos jurídicos de empresas, escritórios de advocacia e empresas que oferecem o legal ops as a service. Convidamos também as leitoras e os leitores a conhecer outros produtos da pesquisa (inclusive, o relatório com os resultados completos). Boa leitura!

2.

Resultados da pesquisa

2.

Resultados da pesquisa

- ▶ **O *legal ops* pode funcionar como uma plataforma de integração de diversas atividades, áreas, setores, tecnologias e parceiros de uma organização, fomentando a inovação jurídica pela perspectiva da gestão.**
- ▶ **Não existe consenso em torno do que se entende por *legal operations*. A pesquisa revelou a existência de diferentes concepções:** (i) *legal ops* como uma área; (ii) *legal ops* como um conjunto de atividades e funções; e (iii) *legal ops* como uma forma de agir ou mesmo de pensar.
- ▶ **Existem diferentes marcos que compõem a trajetória de emergência da área.** Não há uma data única ou específica. Esse histórico coincide com algumas narrativas de busca por maior eficiência, otimização de recursos, bem como a tentativa de cobrança de horas dedicadas a atividades administrativas. Contudo, a literatura indica que as primeiras estruturas de *legal ops* foram criadas no âmbito de departamentos jurídicos de grandes empresas, com experiências que remontam aos anos 1990. Nos escritórios de advocacia, o fenômeno é mais recente, e, entre os (as) participantes da pesquisa realizada pelo CEPI, começou a adquirir relevância na última década.
- ▶ **O contexto de alta judicialização e cultura da litigância no Brasil pode ser visto como um fator que favorece a expansão da área no país.** Essa particularidade está diretamente relacionada com a demanda por gerenciamento de grande volume de processos e com o desenvolvimento do *legal ops* especialmente no âmbito das atividades de gestão do contencioso.
- ▶ **Além do contencioso de massa, as áreas trabalhista e tributária também se destacam dentre as que mais demandam estruturas de *legal ops* no Brasil.**
- ▶ **O *legal ops* não se resume a demandas jurídicas e é fortemente marcado por elementos de tecnologia e gestão.**
- ▶ **Não há um padrão ou uniformidade entre as organizações que possuem a área ou funções atreladas ao *legal ops*.** O *legal ops* pode ter propósitos distintos, a depender do objetivo e momento de cada organização. Há áreas com atribuições mais operacionais (geralmente associadas ao *backoffice*) e outras mais estratégicas (envolvendo, por exemplo, inteligência de dados, desenvolvimento de negócios etc.). Ademais, as atividades desempenhadas pelo *legal ops* podem também ser ofertadas/contratadas como serviços de terceiros, conhecido como “*legal ops as a service*”.

- ▶ **Há diversidade no perfil dos(as) profissionais que compõem a área, sendo pessoas com ou sem formação jurídica, com ou sem inscrição na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).** Essas pessoas atuam em equipes dedicadas ou trabalham de forma transversal entre departamentos. É marcante a interdisciplinaridade na área.
- ▶ **O conhecimento da área jurídica é fundamental para a atividade,** embora não haja necessidade de todos(as) os(as) profissionais serem advogados(as) ou terem formação em Direito.
- ▶ **A interdisciplinaridade é materializada na ênfase e na importância dada a competências de gestão, tecnológicas e socioemocionais.** Além de profissionais com formação em Direito, a pesquisa revela forte presença de profissionais (inclusive advogados(as)) com outras formações, tais como Administração, Economia, Engenharia e Ciência de Dados.
- ▶ **O *legal ops* é visto por muitos como uma oportunidade de valorização dos (das) paralegais, apesar do avanço da automação.** A justificativa seria que o *legal ops* incorpora uma abordagem estratégica a atividades antes tidas como meramente operacionais.
- ▶ **Há uma tendência de valorização de carreiras associadas acompanhando o processo de maturidade da estrutura de *legal ops* em muitas organizações.** Contudo, pressões por redução de custos têm provocado uma “juniorização” nas contratações, a despeito do nível de experiência exigido pelo mercado.
- ▶ ***Legal ops* e controladoria jurídica não são sinônimos.** Enquanto a controladoria se dedica a uma atuação mais financeira e de controle (de despesas, de prazos etc.), o *legal ops* vai além. A conexão entre as áreas varia de acordo com a organização. Há organizações em que a controladoria é abarcada pelo *legal ops*, enquanto em outras são instâncias paralelas e independentes.
- ▶ **As tecnologias aparecem como parceiras do *legal ops*.** Embora a preocupação com a automação e a substituição do trabalho humano tenha sido relevante na pesquisa, os resultados indicam uma visão mais otimista sobre o impacto da tecnologia, como potencial facilitador do trabalho da advocacia e da gestão – disponibilizando e processando informações mais rapidamente, automatizando tarefas repetitivas e liberando tempo para o(a) advogado(a) desempenhar atividades mais complexas.
- ▶ **Não há um único modelo para a estruturação do *legal operations*.** É possível haver diferentes formatos, com uma área mais ou menos estruturada. Porte, quantidade e perfil das pessoas no time, orçamento, dentre outros detalhes, serão definidos conforme o perfil, objetivos e atuação de cada organização.

3.

Estratégias metodológicas

3. Estratégias

metodológicas

A pesquisa utilizou diferentes estratégias metodológicas para explorar um campo ainda embrionário no Brasil. Foi necessário articular abordagens variadas para uma compreensão aprofundada da área. A combinação dessas diferentes estratégias metodológicas permitiu chegarmos aos resultados apresentados neste sumário executivo e, de forma mais detalhada, no relatório completo da pesquisa.

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A bibliografia – nacional e estrangeira – já produzida sobre o assunto foi essencial para compreendermos o histórico da área e as motivações para a sua criação. Indicou como o mercado tem percebido a evolução da área, apresentando diferentes modelos para mensuração da maturidade de *legal operations*, conforme detalhado no **RELATÓRIO TEMÁTICO #2**.

Mais detalhes no **RELATÓRIO TEMÁTICO #1**.

ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

As entrevistas foram conduzidas com atores relevantes em *legal ops* no mercado brasileiro: associações representativas do setor, bem como associações ligadas à advocacia de forma mais ampla e serviços jurídicos. Association of Corporate Counsel (ACC), Corporate Legal Operations Consortium (CLOC), Jurídico Sem Gravata (JSG), Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Associação dos Advogados de São Paulo (AASP), Centro de Estudos das Sociedades de Advogados (CESA) e Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L), um recrutador e uma docente e empreendedora jurídica.

SURVEY

Mapeamento para identificar organizações que tenham implementado *legal ops* e suas características. O formulário foi divulgado entre setembro e outubro de 2024. A amostra final da pesquisa registrou 91 respostas válidas, sendo 44 respostas de organizações que possuem a área, 38 que não têm a área, mas possuem funções relacionadas, e 9 sem a área e sem funções relacionadas.

ESTUDOS APLICADOS

Foram estudados 3 grupos: escritórios (grupo 1), departamentos jurídicos (grupo 2) e *legal ops* ofertado enquanto serviço (grupo 3). Os estudos foram realizados de forma coletiva, sem identificar individualmente cada organização participante, totalizando 13 casos (G1 – 4 casos; G2 – 4 casos; G3 – 3 casos). Alguns critérios de seleção dos casos foram: tempo de existência, tamanho e maturidade da área.

Ao longo do projeto, organizamos também um grupo de estudos com pessoas que atuam em *legal ops* e estudiosos(as) do tema. O objetivo foi discutir em conjunto assuntos centrais para a nossa agenda de pesquisa, como o conceito de *legal operations*, suas atribuições, uso de tecnologias, perfil dos(as) profissionais e casos práticos sobre a implementação e o desenvolvimento da área. Essa interação favoreceu um contato da equipe de pesquisadoras e pesquisadores com o mercado e com pessoas que lidam diariamente com os desafios e oportunidades da área e que são referência para o mercado jurídico brasileiro. Essa estratégia também nos permitiu conhecer mais de perto a realidade do nosso objeto de estudo e, com isso, desenvolver hipóteses para a pesquisa, identificar casos de sucesso e debater frequentemente os resultados parciais com esse grupo qualificado.

4.

O que é *Legal ops*?

4. O que é **legal ops** ?

Enfrentamos ao longo do projeto a missão de contribuir com o entendimento do que é *legal ops*, cuja definição apresentamos a seguir.

Legal ops pode ser compreendido como uma função ou uma área estruturada, em escritórios de advocacia ou departamentos jurídicos, composta por uma ou mais pessoas responsáveis por um conjunto de determinadas atribuições (operacionais e/ou estratégicas).

As operacionais abarcam uma dimensão administrativa, a exemplo de tarefas de gestão, como realização de pagamentos e gerenciamento de fornecedores, e uma dimensão de otimização, com vistas a organizar e melhorar os processos existentes. As estratégicas buscam a maximização de resultados por meio de inteligência de dados, incorporação de tecnologias, *legal design* etc., dando suporte à prática jurídica. Lembrando que as atividades desempenhadas pelo *legal ops* podem também ser ofertadas enquanto **serviços a terceiros, conhecido como “legal ops as a service”**.



Muitas organizações (como consultorias, empresas de tecnologia, *legaltechs* e *lawtechs* ou até mesmo escritórios de advocacia atendendo a departamentos jurídicos) ofertam um serviço de *legal operations* para outras instituições (como escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, por exemplo), como oportunidade comercial dentro do seu modelo de negócio.

As atividades atribuídas ao *legal ops* não são estritamente jurídicas, isto é, não abarcam as chamadas atividades privativas da advocacia. Assim, embora o *legal ops* esteja relacionado ao mundo do Direito, o seu escopo pode perpassar aspectos jurídicos, mas não se restringe a eles.

A interdisciplinaridade é central quando se fala no perfil do(a) profissional que atua em *legal operations*, pelo caráter diverso e transversal de suas atividades e das competências e habilidades esperadas de quem atua na área. As equipes de *legal ops* contam com pessoas formadas em Direito (com ou sem inscrição na OAB) e em outras áreas, como Administração, Economia, Ciência de Dados, dentre outros. Nesse contexto, habilidades e competências de gestão, tecnológicas e socioemocionais são bastante valorizadas. No entanto, conhecimento acerca do contexto e ecossistema jurídico é indispensável para todos que atuam em *legal ops*.

O uso de tecnologias é igualmente parte estruturante desse conceito, participando da otimização de processos, com a redução do tempo gasto em tarefas repetitivas e a liberação do tempo das pessoas para tarefas mais complexas e que envolvem habilidades e competências dificilmente automatizáveis, como as socioemocionais. Por isso, as variadas ferramentas tecnológicas adotadas pelo *legal ops* devem ser harmônicas entre si, isto é, integradas e interoperáveis.

Investigamos também sua conexão com outras áreas administrativas em escritórios e departamentos jurídicos, a exemplo da controladoria jurídica. A conclusão, porém, foi a de que não há, necessariamente, uma relação entre elas. O *legal ops* pode ser uma evolução de outras estruturas administrativas ou uma frente de trabalho completamente independente, com atribuições próprias, a depender da organização.

Por fim, destacamos que **não há um modelo único para a conformação do *legal operations*. É possível haver diferentes formatos, com uma área mais ou menos estruturada.**

4.1 Uma área em expansão no mercado jurídico

Não há uma data específica que marca o surgimento do que se entende por *legal ops*. Pelo contrário, existem diferentes marcos que compõem a trajetória de emergência da área. As explicações sobre o seu histórico coincidem com algumas narrativas de busca por maior eficiência, com otimização de recursos, bem como a tentativa de cobrança de horas dedicadas a atividades administrativas (em inglês, *non billable hours*).

Figura 1: Linha do tempo da área de *legal ops*

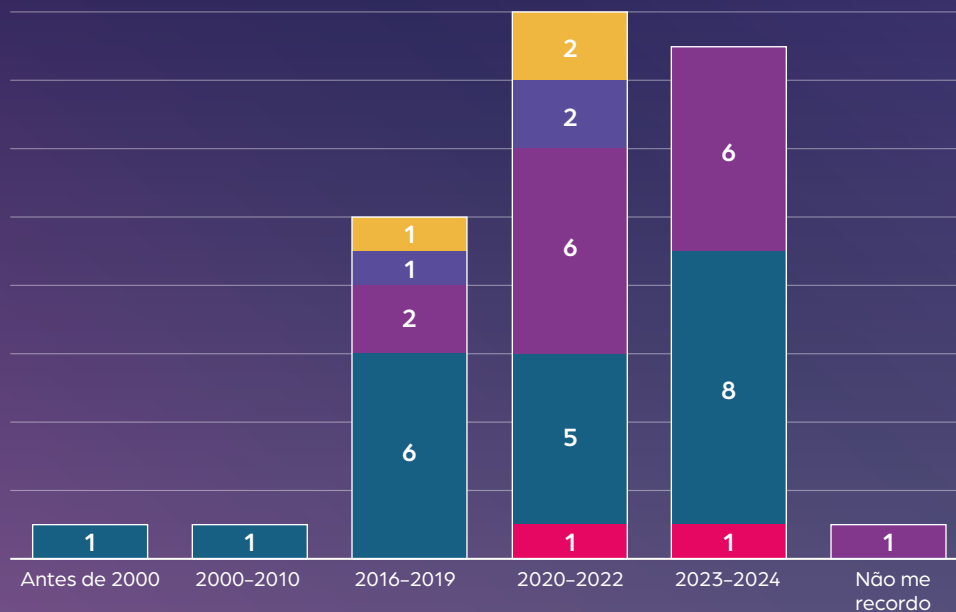


Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa bibliográfica dos dados do survey.

A literatura relata experiências em departamentos jurídicos de empresas, como General Electric, Bank of America e Prudential, que remontam aos anos 1990 (SimpleLegal, 2019). Autores como Tellmann *et al.* (2018) citam o impacto da crise global de 2008 como um evento que estimulou o surgimento e o desenvolvimento do *legal ops*, em decorrência da pressão pela redução de custos em todas as áreas, inclusive no departamento jurídico. Outros autores, como Rodgers, Armour e Sako (2023), associam a disseminação da área ao avanço tecnológico e a transformações nas profissões jurídicas.

Entre as organizações participantes do survey realizado pelo CEPI para construção do panorama do *legal ops* no Brasil, a criação da área ocorreu, especialmente, a partir de 2016, com concentração nos anos de 2020 a 2024, conforme ilustrado no **Gráfico 1**.

Gráfico 1: Período de criação da área de *legal ops*



► Fonte: survey

► Amostra: 44 respostas

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do survey.

Entre os anos de 2016 e 2019, destaca-se a criação de áreas de legal operations em departamentos jurídicos. O movimento de emergência da área nos escritórios parece ter ocorrido posteriormente, sobretudo entre os anos 2020 e 2024. Há poucos registros de criação anterior a esses marcos, sendo uma organização datada antes dos anos 2000 e uma entre 2000 e 2010. O auge do fenômeno nesse período pode estar ligado à eclosão da pandemia de Covid-19, bem como à maior popularização do tema e à consolidação da atuação de associações como o CLOC, fundado em 2016.

4.2 *Legal ops* como inovação

O *legal ops* se insere em um contexto de transformações das profissões e organizações jurídicas com a adoção de práticas inovadoras, alicerçadas em pessoas, processos e novas tecnologias.

Figura 2: Tripé do *legal ops* como inovação



Fonte: elaboração própria.

Um dos elementos do *legal ops* que contribuem para a inovação é a interdisciplinaridade, que traz profissionais com outras formações ou advogados(as) com formações plurais para um ambiente jurídico cada vez mais complexo. Os resultados do *survey* apontam para equipes com uma predominância de profissionais formados(as) em Direito, mas também profissionais de outros campos do conhecimento, com destaque para Administração e Ciência de Dados.

Eu entendo que o maior desafio é manter esse profissional com esse desejo vivo pela operação e que não fique com esse fantasma de que só vai crescer se tiver OAB. Não é uma condicionante. A gente tem advogados, tem bacharel, tem estudante, tem contador, tem profissionais especializados em análise de processos, análise de dados, com outra formação além da jurídica (fonte: EO001).

Quando *legal ops* entra no Brasil, ele entra para suprir uma lacuna

de processos, de fluxos de projetos e outras coisas que não são privativas de advogados”

Fonte: JSG

No que tange a processos, o *legal ops* oferece uma perspectiva de atuação com foco em gestão e otimização, a partir da coordenação integrada entre pessoas, novas metodologias e ferramentas tecnológicas. A melhoria de processos tem sido fortemente empregada em áreas estratégicas, como a gestão do contencioso. E mudanças tão significativas como essas nos processos internos dependem principalmente de apoio institucional que possibilite investimentos e reconhecimento da importância da área e de seus (suas) profissionais, e, como impacto mais abrangente, resulte no desenvolvimento de uma nova cultura organizacional.

Por fim, um terceiro eixo central para essa proposta é a adoção de (novas) tecnologias, com destaque para ferramentas baseadas em inteligência de dados, que auxiliam na tomada de decisões mais informadas e orientadas aos objetivos definidos pela organização de forma a aproveitar ao máximo o que os dados têm para oferecer, transformando-os em informações que subsidiem a tomada de decisão das organizações e sejam fonte de *insights*. A área é vista, inclusive, com grande importância para o desenvolvimento tecnológico institucional (especialmente no contexto de escritórios de advocacia).

[...] serviços precisam de tecnologia e vice-versa. A gente não vê uma coisa sem a outra [...]. Embarcamos tecnologias nos nossos serviços. E aqui as tecnologias estão pulverizadas. Existem diferentes tecnologias. As tecnologias jurídicas estão num grau de maturidade inferior a outras tecnologias. [...] Então, inevitavelmente, a gente precisa usar várias tecnologias. [...] Então nós precisamos ser agnósticos, flexíveis e ter a habilidade de articular diferentes tecnologias conforme a circunstância. Essa é uma proposição de valor que a gente tem (fonte: EO001).

Vale destacar que o equilíbrio desses três elementos é dinâmico e tende a variar com o porte, tipos de projetos e visão de futuro de cada organização. No entanto, ainda que sejam fluidos, eles são essenciais e têm estreita relação entre si. Podem se apresentar em proporções distintas, mas não pode faltar um deles quando se busca uma atuação mais estratégica do *legal operations*.

4.3 *Legal ops* – do *backoffice* à estratégia

Arelado à emergência da área, e como antecipado anteriormente, observamos **dois grandes tipos de atuação do *legal operations*: uma mais operacional (de “*backoffice*”) e outra mais estratégica**. Na primeira vertente, o *legal operations* pode contribuir para otimizar funções operacionais, administrativas e mais burocráticas, como pagamento de guias, controle de prazos, registros em sistemas internos, dentre outros. Na segunda vertente, o *legal ops* contribui mais diretamente para o desenvolvimento do negócio, como fonte de inteligência jurídica (por exemplo, mapeando o potencial de sucesso de novas teses jurídicas, identificando possibilidades de acordo e diminuição do passivo), na criação de soluções financeiras e na captação e/ou retenção de clientes.

Como mencionado no **RELATÓRIO TEMÁTICO #2**, modelos de avaliação da maturidade da área, como NRF (2021) e ALM (2022), indicam que um *legal ops* maduro tem uma posição mais complexa e de liderança, contribuindo para o planejamento estratégico, o gerenciamento de projetos e o controle de quais e como processos são implantados, como a tecnologia é absorvida pela organização e qual o papel do capital humano.

[...] hoje o papel do *legal ops* tem sido um papel muito mais coadjuvante, mas o que a gente está trazendo é potencialmente um papel totalmente estratégico e com muita dinâmica de crescimento, que a gente nem sabe aonde vai chegar (fonte: JSG).

Nas duas situações, espera-se que a área influencie positivamente no senso de produtividade, de eficiência, de valor agregado, o que, em um nível mais básico, e não menos importante, seria tirar do(a) advogado(a) um trabalho que é muitas vezes burocrático, repetitivo e/ou um trabalho que consumiria muito do seu tempo.

Em um espectro mais amplo, esse impacto positivo esperado seria a governança do time jurídico, como ele se relaciona com os demais departamentos, e com a missão e os objetivos da empresa, mostrando que **“o jurídico é de fato uma área que não é um custo, ele é uma área de investimento” (fonte: ACC)**. Nos escritórios de advocacia, essa expectativa se refletiria não apenas na perspectiva interna (isto é, dentro da gestão do escritório), mas também na externa, voltada a seus efetivos clientes.

Dialoga com essa perspectiva a ideia de que o departamento jurídico pode ser parceiro do negócio por meio do *legal ops*.

[...] a gente está mudando isso no Brasil aos poucos, é entender que o departamento jurídico é uma área de negócios dentro da empresa que dialoga contra e não apenas um centro de custo, que atua apenas quando o problema já aconteceu – e aí tem que resolver através de um processo judicial (fonte: AB2L).

No quadro a seguir sintetizamos algumas dessas características do *legal ops* focado na atividade de *backoffice* e na gestão estratégica a partir do diálogo com conceitos do campo do planejamento estratégico.

Figura 3 – Tipos de planejamento



ASPECTO	ESTRATÉGICO	OPERACIONAL
Nível hierárquico	Alta direção	Supervisores, operadores
Horizonte temporal	Longo prazo	Curto prazo
Objetivo	Definição de objetivos e direcionamento geral	Execução de tarefas e atividades cotidianas
Tomada de decisão	Incerteza, decisões complexas	Decisões estruturadas, repetitivas
Enfoque	Visão macro, orientada para o futuro	Visão micro, orientada para o presente
Exemplo	Expansão de mercado, desenvolvimento de novos produtos	Controle de produção, atendimento ao cliente

Fonte: baseado em Oliveira (2023).

5.

Legal ops no Brasil

5. *Legal ops* no Brasil

Para construção do panorama de *legal ops* no Brasil, foi realizado um *survey* para coletar informações de organizações que possuem uma área estruturada e/ou que, embora não possuam uma área formalmente chamada de *legal ops*, alegam possuir funções relacionadas. Buscamos, assim, contribuir com a construção de um retrato descritivo e abrangente de como o *legal ops* tem sido estruturado em diferentes organizações. Como já mencionado, o *survey* contou com 91 respostas (30 escritórios de advocacia, 44 departamentos jurídicos e 17 *lawtechs*, *legaltechs*, consultorias ou outros tipos de organizações). Também consideramos nessa empreitada as informações coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com atores relevantes e engajados com o *legal ops* no país.

a) *Motivações para a criação da área*

A pesquisa dedicou-se a compreender a motivação por trás da criação da área de *legal operations* nas organizações brasileiras, isto é, o que levou ao seu surgimento, o que se espera dela como ponto de partida. Dentre os motivos mencionados, destacou-se a busca por **otimização de recursos e aumento da eficiência**, conforme indicado na **Tabela 1**. Essa busca pode ser reforçada no âmbito das organizações jurídicas brasileiras por uma particularidade do contexto nacional: o grande volume de processos judiciais. A alta judicialização e a cultura da litigância no Brasil foram apontadas como fator que favorece a expansão da área no país por demandar o gerenciamento de grande volume de processos, especialmente no contexto do contencioso. Ademais, a digitalização, acompanhada das transformações tecnológicas e de gestão, faz com que as informações precisem ser transmitidas e assimiladas de forma mais rápida e efetiva. O *legal operations* seria, então, uma espécie de ferramental para responder a essa demanda por rapidez.

O Direito está ficando imediato, com a necessidade de informações mais rápidas, concretas e resumidas”

Fonte: ACC Brasil

Tabela 1: Principais motivações para a criação da área de *legal ops*

TOP 5 MOTIVAÇÕES PARA CRIAÇÃO DA ÁREA DE LEGAL OPS (dados survey):

Otimização de recursos e aumento da eficiência	37	84%
Automatização de processos	22	50%
Transformação digital	17	39%
Aprimoramento no relacionamento com clientes e parceiros/fornecedores	13	30%
Desenvolvimento de novos serviços e soluções	12	27%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do survey.

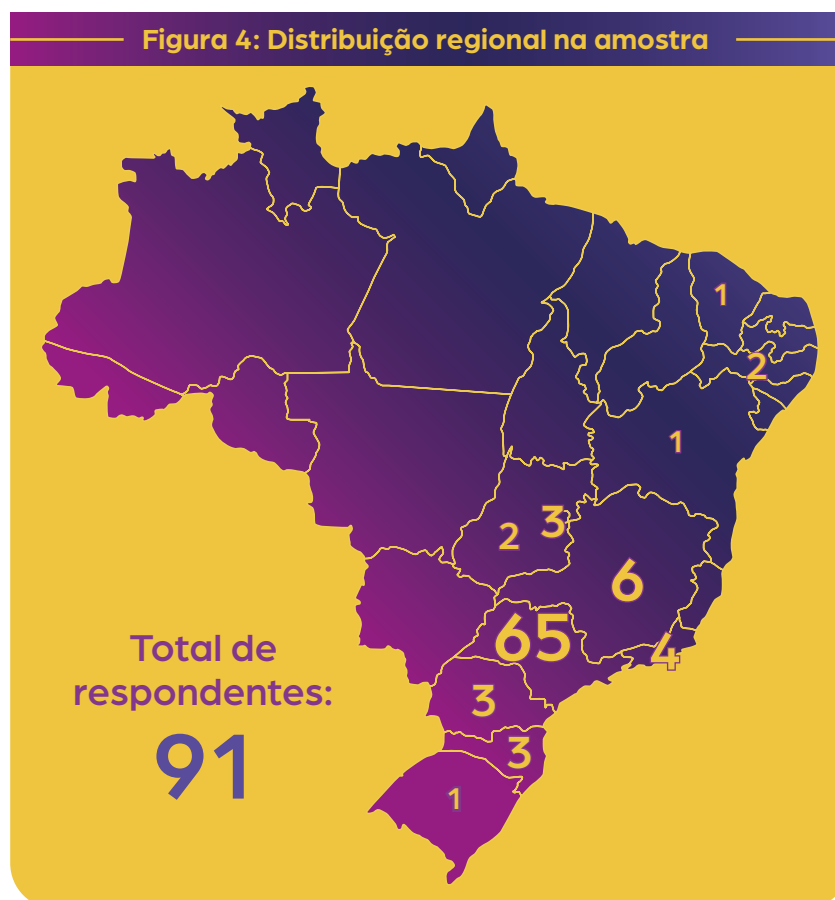
- ▶ Fonte: survey
- ▶ Amostra: 44 respostas
- ▶ Tem área de dedicada
- ▶ Múltipla escolha

b) Perfil e porte das organizações

A área de *legal ops* ou funções atreladas foram encontradas em organizações de perfis diversos. Contudo, foi possível perceber certo predomínio em organizações de maior porte tanto no grupo de organizações que informaram possuir área dedicada quanto no grupo de organizações que possuíam apenas funções.

c) Onde elas estão?

Figura 4: Distribuição regional na amostra



- ▶ Fonte: survey
- ▶ Amostra: 91 respostas
- ▶ Tem área de dedicada
- ▶ Não tem área nem função
- ▶ Múltipla escolha

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do survey.

Conforme indicado na **Figura 4** acima, a maior parte das organizações com área de *legal ops* estruturada ou com funções atreladas está sediada nos estados do Sudeste no Brasil.

Embora não tenhamos feito restrição geográfica para o *survey* – pelo contrário, buscamos divulgar para as mais variadas regiões do país –, as respostas obtidas se concentraram em organizações da região Sudeste, especialmente em São Paulo. Esse predomínio pode ser explicado pelo não alcance do *survey* a outras regiões, apesar dos esforços, mas também pela concentração de escritórios e departamentos jurídicos de maior porte nessa região, como observado em pesquisas anteriores do CEPI sobre o futuro da advocacia (CEPI, 2023). Também se deve considerar a possibilidade de existirem organizações que atuam com *legal ops*, mas não conhecem ou não se percebem nesse ramo, de forma a não se verem como público-alvo do *survey*.

5.1 Pessoas

d) Perfil profissional

Há uma marcante interdisciplinaridade nos times de *legal ops* participantes da pesquisa, com profissionais formados(as) predominantemente em Direito, mas também profissionais com formação em outras áreas do conhecimento, conforme indicado na **Tabela 2**. Dentre elas, destacam-se Administração de Empresas e Ciência de Dados. Não há, assim, uma obrigatoriedade de que toda pessoa que atue em *legal operations* tenha formação jurídica, embora ter conhecimentos sobre o ecossistema jurídico tenha sido ressaltado como uma habilidade imprescindível.

ÁREAS DE FORMAÇÃO	NÚMERO DE RESPOSTAS	%
Direito	40	91%
Administração	24	55%
Ciência de Dados	19	43%
Outra(s)	13	30%
Engenharia	10	23%
Economia	8	18%
Contabilidade	7	16%
Marketing	5	11%
Jornalismo	1	2%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do *survey*.

► Fonte: *survey*

► Amostra: 44 respostas

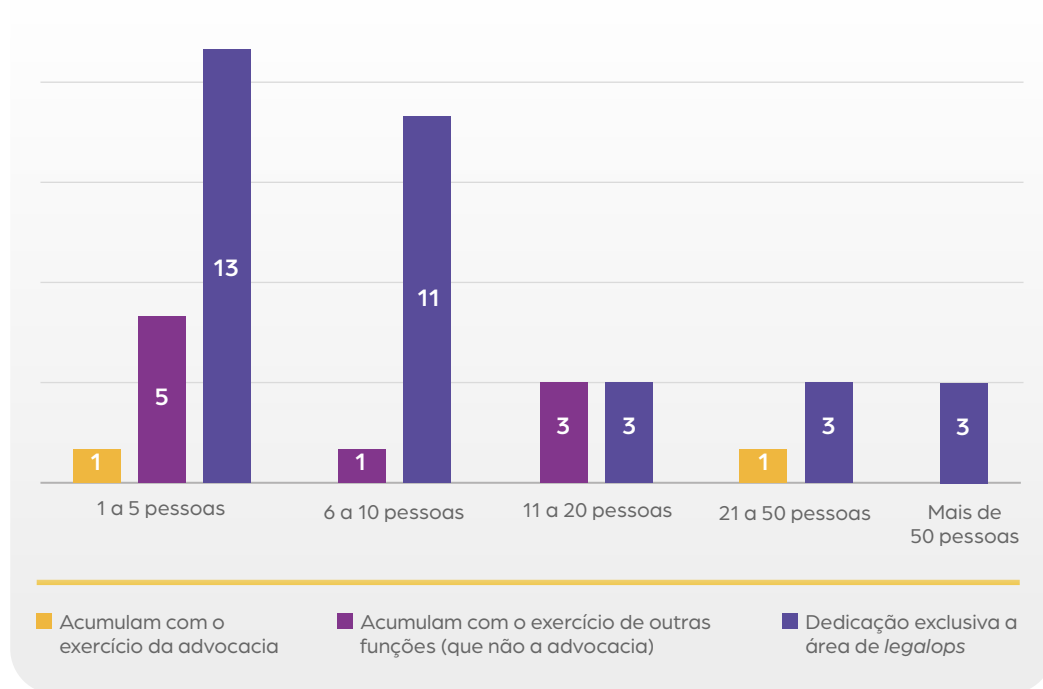
► Tem área de dedicada

► Múltipla escolha

Para as posições que exigem formação em Direito, verificamos que parte delas demanda inscrição ativa na OAB, enquanto outras não fazem essa exigência, evidenciando a existência de um perfil profissional bastante variado para a área. Essa definição fica a cargo de cada organização.

A pesquisa evidenciou também que em algumas organizações há times alocados exclusivamente para o *legal ops*, enquanto em outras as pessoas acumulam funções e desempenham papéis transversais a outras áreas, conforme **Gráfico 2**. Notou-se, no entanto, certa prevalência de times exclusivamente dedicados ao *legal ops*, sobretudo nas organizações com áreas já implementadas e mais maduras. Ademais, também houve predomínio de equipes mais enxutas, com 1 a 10 pessoas.

Gráfico 2: Tamanho da equipe em relação à dedicação exclusiva a atividades de *legal ops*



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do survey.

► Fonte: survey

► Amostra: 44 respostas

► Tem área de dedicada

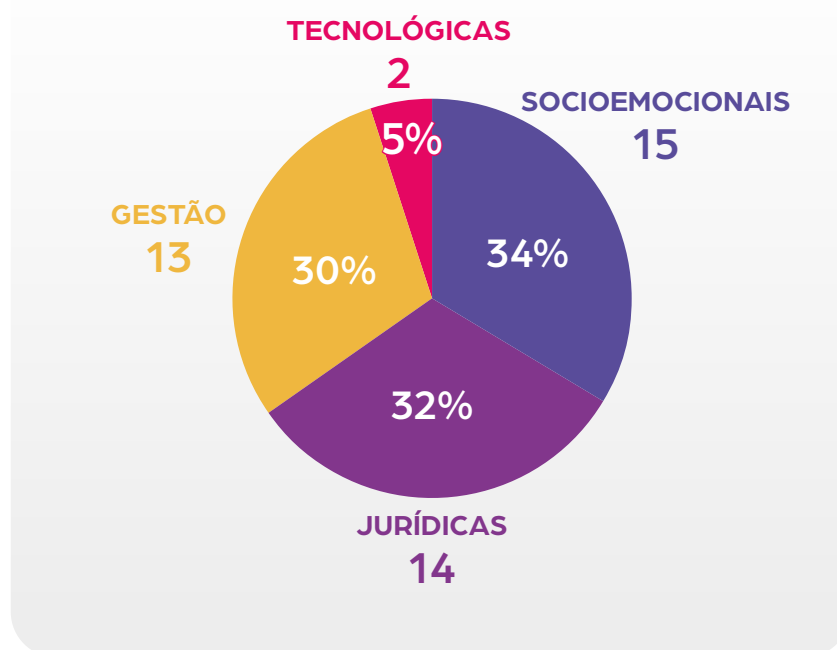


O(a) **PROFISSIONAL DO DIREITO HÍBRIDO(A)** é aquele(a) que combina as habilidades e competências específicas do Direito com outras habilidades e competências, como socioemocionais, tecnológicas e de gestão, por exemplo. Há, assim, um(a) profissional que é capacitado(a) para atuar juridicamente, mas vai além e tem interlocução com outras áreas do conhecimento.

e) Habilidades e competências

Dentre as organizações que possuem a área, o *survey* indicou praticamente um empate entre as habilidades e competências consideradas mais relevantes para a área e profissionais de *legal operations*: socioemocionais (15 respostas), jurídicas (14 respostas) e gestão (13 respostas), conforme o **Gráfico 3**. Esse dado sugere a necessidade de profissionais com múltiplas habilidades e competências e reforça a interdisciplinaridade da área pela contratação de profissionais diversos(as), seja pela formação inicial não jurídica, seja considerando **profissionais do Direito híbridos(as)**. As habilidades tecnológicas ficaram em último lugar.

Gráfico 3: Habilidades e competências profissionais esperadas



Fonte: elaboração própria a partir dos dados do *survey*.

► Fonte: *survey*

► Amostra: 44 respostas

► Tem área de dedicada

Quando a gente olha para habilidades técnicas, a gente vê que os profissionais que mais se destacam em operações legais, eles não têm só aqueles que são advogados ou bacharéis, né? Ou foram operadores de Direito em algum momento. Ali a gente não vê só a habilidade técnica jurídica. Mas essa habilidade técnica jurídica somada a um conjunto de outras habilidades técnicas, ou seja, esse bacharel ou advogado, esse profissional do Direito, ele se especializou em gestão de projetos, ele se especializou em finanças, ele se especializou em automação, ele se especializou em *business intelligence*. Ele fez uma outra especialização com habilidades comportamentais. São habilidades técnicas complementares (fonte: CLOC).

f) Liderança

A pesquisa evidenciou uma heterogeneidade em relação à estruturação da área, e esse diagnóstico também se reflete na liderança das equipes de *legal ops*. Cada organização possui a sua própria forma de organizar a área e de implementá-la em sua realidade, conforme os seus objetivos e as suas características. Ao analisar os cargos de liderança, observamos uma grande variedade de nomenclaturas utilizadas para o cargo de líder: líder ou *head de legal ops*, coordenador(a) jurídico(a) e gerente de operações jurídicas. Além desses, foram também mencionados: analista jurídico(a), *chief executive officer*, diretor(a) de operações, diretor(a) jurídico(a), *general counsel*, dentre outros (chefe da assessoria de planejamento e coordenação da diretoria jurídica, *controller* jurídico(a), especialista, gerente de eficiência e sócio(a) de comitê executivo).

Diferentemente do que já se constatou a respeito da liderança em escritórios de advocacia e na carreira advocatícia em si, em que a liderança é predominantemente masculina (Bertolin, 2017), a área de *legal ops* apresenta lideranças femininas com significativa frequência. Uma das possíveis explicações para tanto está ligada ao fato de o *legal ops* ser uma carreira nova, desvincilhada da carreira jurídica tradicional (já marcada por desigualdades de gênero e pela prevalência masculina nas lideranças). Outra hipótese envolve a natureza das atividades desenvolvidas pelo *legal ops*: em muitas organizações, há a concentração em atividades operacionais. Estudos apontam que as mulheres tendem a ser alocadas em tarefas mais administrativas e/ou nas tarefas “domésticas” de escritório (Worklife Law, 2016).

g) *Carreira*

Quanto à carreira dos profissionais de *legal ops*, foi destacada como um ponto de atenção a carência de uma trilha profissional consolidada e bem definida. Dentre as principais hipóteses que poderiam explicar essa realidade, destacaram-se: a emergência recente da área, considerada nova, e a falta de uma jornada bem definida do(a) profissional de *legal ops* em muitas organizações; a dificuldade de compatibilizar uma trilha de carreira para profissionais com formações diferentes.

Diferentemente do que ocorre com o jurídico tradicional, a pesquisa evidenciou também que, quando há uma trilha de carreira mais estruturada, é comum que as posições de *legal ops* se limitem ao nível de gerência e não avancem, ainda, para o nível da diretoria. Segundo o recrutador entrevistado, há uma espécie de “juniorização” no mercado atualmente, com a prevalência de posições mais juniores para atuação em *legal ops* e menos oportunidades para profissionais seniores.

5.2 Processos

h) *Atribuições*

A respeito das atribuições e responsabilidades da área de *legal ops*, é importante ressaltar que a pesquisa foi capaz de levantar uma variedade significativa de atividades, no entanto sem intuito exaustivo.

No *survey*, dentre as organizações que possuem a área, ganharam destaque a inteligência de dados e a gestão de fluxos e projetos. Dentre as organizações que possuem funções de *legal ops*, gestão de contratos e gestão do contencioso foram as atividades mais citadas.

A pesquisa destacou também que o *legal ops* pode envolver atribuições mais operacionais (de *backoffice*) e/ou mais estratégicas, variando conforme o propósito e o perfil de cada organização.

[...] hoje o papel do *legal ops* tem sido um papel muito mais coadjuvante, mas o que a gente está trazendo é potencialmente um papel totalmente estratégico e com muita dinâmica de crescimento, que a gente nem sabe aonde vai chegar (fonte: JSG).

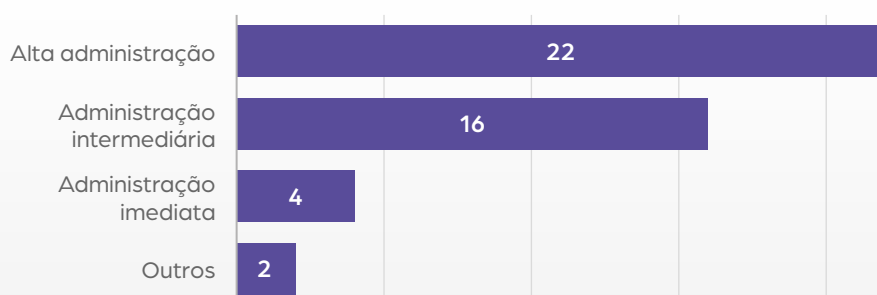
A pesquisa mapeou diversos exemplos de projetos e atividades desenvolvidos pela área de *legal ops* de diferentes organizações, que incluem:

<ul style="list-style-type: none"> • Digitalização total dos fluxos e processos da controladoria jurídica (desde a contratação de correspondente ao pagamento de guias). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do ERP jurídico (<i>Enterprise Resource Planning</i>), com vistas a garantir maior integridade do sistema.
<ul style="list-style-type: none"> • Mensuração de resultados utilizando inteligência de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de <i>dashboards</i>.
<ul style="list-style-type: none"> • Adoção do <i>legal design</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Testes de ferramentas baseadas em Inteligência Artificial (IA).
<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação de departamentos jurídicos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de ferramentas para clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dashboard</i> e ferramentas de BI (<i>business intelligence</i>) em uso pela empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automações inteligentes, como cadastros automáticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Captura de informações antes da citação para antecipar defesas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de subsídios para a tomada de decisões a partir de dados extraídos por meio de ferramentas baseadas em IA.
<ul style="list-style-type: none"> • Automação da gestão da base de perdas vinculadas ao jurídico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de ferramentas para gestão de contratos.
<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de gestão do contencioso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na gestão de orçamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos para capacitação interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de modelo de precificação de serviços jurídicos (tomada de decisão estratégica).
<ul style="list-style-type: none"> • Reformulação de instrumento de comunicação interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um "boletim da advocacia preventiva", para instrução de funcionários(as) no atendimento de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação de falhas internas que geram demandas judiciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de jurimetria.
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do tempo de acordos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de IA para indicar processos para fazer acordo.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de IA para responder a consultas e procedimentos junto a agências reguladoras (processo automatizado, mas revisado por advogados(as)). 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de governança financeira.
<ul style="list-style-type: none"> • Projetos para recuperação de recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de protocolos e materiais com "perguntas e respostas" com orientações jurídicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem de contratação de escritórios parceiros etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de <i>softwares</i> para grandes empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Saneamento e higienização de bases de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na conciliação de depósitos de grandes empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de operações cotidianas de escritórios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de ferramenta/sistema de <i>workflow</i> e automatização.
<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio na auditabilidade e na escalabilidade das operações dos clientes. 	

i) *Estrutura organizacional*

Como apontado anteriormente, a diversidade na estrutura organizacional em que o *legal ops* está inserido no Brasil é significativa e relevante. A área pode estar diretamente ligada e subordinada ao departamento jurídico, por exemplo, mas também ter maior autonomia e responder para outros departamentos, como o departamento de inteligência das organizações, por exemplo. Apesar dessa heterogeneidade, o *survey* indicou que, em geral, a área se reporta à administração intermediária e/ou à alta administração da organização, conforme o **Gráfico 4**.

Gráfico 4: Estrutura organizacional de reporte



- ▶ **Administração imediata** (coordenadoria da área/departamento jurídico)
- ▶ **Administração intermediária** (general counsel, gerência, sócio(a) etc.)
- ▶ **Alta administração** (presidência, diretoria, CEO, sócio(a) administrador(a), conselho etc.)

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do *survey*.

▶ **Fonte:** *survey*

▶ **Amostra:** 44 respostas

▶ **Tem área de dedicada**

A estrutura organizacional também influencia o orçamento que a área recebe. O *survey* evidenciou que, de maneira geral, as áreas de *legal ops* possuem um orçamento diretamente dedicado a elas, o que contribui para o seu fortalecimento e autonomia. Dentre as organizações que possuem orçamento direcionado à área, destacaram-se as organizações de maior porte, com 1.000 ou mais empregados(as)/colaboradores(as). Esse dado está em harmonia com outros achados da pesquisa bibliográfica, que apontaram ser mais comum a existência de orçamento próprio em organizações de maior porte.

“Quando o *legal ops* entra no Brasil, ele entra para suprir uma lacuna de processos, de fluxos de projetos e outras coisas que não são privativas de advogados”

Fonte: JSG

DATA-DRIVEN

(ou orientada por dados) é a cultura organizacional que se baseia em dados para a tomada de decisões. Nesse sentido, as escolhas feitas pelas organizações buscam evitar o “achismo” e se fundamentar em dados que reflitam a realidade.



j) Questão regulatória

Diferentemente do que imaginamos no início da pesquisa, impasses regulatórios não foram mencionados como desafios centrais da área. Embora a preocupação com as atividades privativas da advocacia (nos termos do artigo 1º do Estatuto da Advocacia – Lei 8.906/1994) tenha sido mencionada, a pesquisa esclareceu que as atribuições do *legal ops* não envolvem necessariamente atividades jurídicas, e, ademais, quando envolvem atividades privativas da advocacia, há advogados(as) nas equipes atuando no *legal ops*.

5.3 Tecnologia e gestão

A pesquisa evidenciou que o *legal ops* é profundamente imerso em uma **cultura data-driven**, visando aproveitar ao máximo o que os dados têm para oferecer, transformando-os em informações que subsidiem a tomada de decisão das organizações e sejam fonte de ideias e propostas. Assim, a gestão de fluxos, processos e pessoas por meio de metodologias ágeis, baseada em dados e métricas, se torna central a fim de subsidiar a tomada de decisões, sejam elas mais operacionais, sejam mais estratégicas.

k) Ferramentas adotadas

As tecnologias adotadas são diversas e podem variar com os serviços prestados, com o porte e a rotina da organização, bem como com a maturidade da área e de seus (suas) profissionais. No *survey*, foram destaque nas organizações que possuem área as soluções de métricas e *dashboards*, gestão de processos e intimações e assinatura eletrônica. Nas organizações com funções, predominaram as soluções de gestão de processos e intimações, gerenciamento de contratos e métricas e *dashboards*.

A seguir, listamos o *ranking* de principais tecnologias adotadas, segundo os (as) participantes do *survey* nos dois grupos (cf. **Tabela 3**).

Tabela 3 – Principais ferramentas tecnológicas adotadas no legal ops

FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS ADOTADAS	Nº DE RESPOSTAS	%
Solução de gestão de processos e intimações	67	76%
Solução de assinatura eletrônica	66	75%
Solução de métricas/ <i>dashboards</i>	60	68%
Solução de gerenciamento de contratos	50	57%
Inteligência artificial	45	51%
Solução de gerenciamento de documentos em geral	41	47%
Intranet	40	45%
Solução de gerenciamento de projetos/fluxos de trabalho	37	42%
Solução de <i>legal design/visual law</i>	37	42%
Solução de pesquisa jurídica	35	40%
Solução de jurimetria	33	38%
Solução de geração automatizada de documentos	32	36%
Solução de relacionamento com clientes/parceiros	20	23%
Solução para áreas de suporte (RH, <i>marketing</i> , entre outras)	17	19%
Solução de conformidade (<i>compliance</i>)	15	17%
Solução de gerenciamento de conhecimento	15	17%
Solução de cibersegurança	14	16%
Solução de sistema de cobrança	13	15%
Solução de gestão de riscos	12	14%
Solução de <i>due diligence</i>	11	13%
Solução de gerenciamento de negócios	11	13%
Solução de gerenciamento de ativos da empresa (propriedade intelectual, imobiliário)	8	9%
Solução de gerenciamento de ativos da empresa	8	9%
Solução de resolução de disputas	6	7%
Solução de <i>eDiscovery</i>	4	5%
Outras(s)	6	7%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do survey.

► Fonte: survey

► Não tem área. Tem função

► Amostra: 82 respostas

► Múltipla escolha

► Tem área de dedicada

I) IA como ferramenta e como serviço

Especificamente em relação a ferramentas de inteligência artificial (IA), entre as organizações que possuem a área foram destaque o uso de IA generativa, automação de processos robóticos e *chatbots* e assistentes virtuais. Já nas organizações que não possuem a área, mas apenas funções relacionadas ao *legal ops*, a maioria dos (das) respondentes indicou não possuir projetos de IA ou não informaram. Para aqueles que possuem, destacou-se a inteligência artificial generativa, seguida de *chatbots* e assistentes virtuais e automação de processos robóticos.

A seguir listamos o *ranking* de principais usos de inteligência artificial, quando adotadas, segundo os (as) participantes do survey nos dois grupos (cf. **Tabela 4**).

1 | Apenas aqueles(as) que indicaram a opção de inteligência artificial na lista de tecnologias adotadas.

— Tabela 4 – Adoção de Inteligências artificiais no *legal ops*¹ —

FERRAMENTAS BASEADAS EM IA	Nº DE RESPOSTAS	%
IA generativa	35	78%
Automação de Processos Robóticos (RPA)	23	51%
<i>Chatbots</i> e assistentes virtuais	20	44%
Análise preditiva	16	36%
Sistemas de gestão de conhecimento Baseados em IA	10	22%
Processamento de Linguagem Natural (NLP)	8	18%
Sistemas de recomendação	2	4%
IA de análise de sentimentos	1	2%

* Outro uso de IA (3 respostas); não sei/não quero informar (3).

Fonte: elaboração própria a partir dos dados do survey.

► Fonte: survey

► Amostra: 44 respostas

► Tem área de dedicada

► Não tem área. Tem função

► Múltipla escolha

6.

Legal ops na prática

6.

Legal ops na prática

Uma vez conhecido o panorama da atuação de *legal ops* no Brasil, e cientes das limitações desse retrato, seja em função do tamanho e diversidade da amostra, seja pela novidade que a área representa – muitas organizações não se identificam como tendo/atuando a partir do *legal ops*, ainda que o façam –, a pesquisa também se debruçou sobre o estudo aplicado de alguns casos.

Foram estudados três grupos principais: (1) departamentos jurídicos, (2) escritórios de advocacia e (3) *startups* jurídicas e consultorias que atuam com *legal ops as a service*, todos possuindo uma área dedicada.

Quadro 1 – Perfis das organizações entrevistadas no estudo de casos

Caso/ Tipo de org.	Entrevistados	Id	Local/UF	Fundação org.	Porte org.	Ano criação da área	Motivação	Nível de maturidade	A quem a área se reporta	Orçamento	Composição-proporção	Formação jur	OAB	Nomenclatura do cargo	Gênero líder	Gênero equipe	Tamanho equipe	Carreira
DEPARTAMENTO JURÍDICO	Departamento jurídico de um banco	DJ001	Brasília/DF	1905	> 1.000 empregados	2023-2024	Transformação digital	Estágio inicial	Alta administração	Orçamento oriundo de outros setores	< 50% de profissionais com formação jurídica	Sim, para algumas posições	Sim	Gerente	M	Paridade de gênero	21-50	Carreira corporativa
	Departamento jurídico de indústria alimentícia	DJ002	São Paulo/SP	2011	> 1.000 empregados	2011-2015	Otimização e eficiência Redução de custos Relacionamento com clientes	Estágio avançado	Alta administração	Orçamento próprio	< 50% de profissionais com formação jurídica	Não exige	Não exige	Coordenador(a)	F	Maioria de mulheres (operações e liderança)	~20	Carreira jurídica
	Departamento jurídico de instituição financeira	DJ003	São Paulo/SP	2013	> 1.000 empregados	2020-2022	Otimização e eficiência Automatização de processos Desenvolvimento de serviços e soluções	Estágio intermediário	Alta administração	Orçamento próprio	> 50% de profissionais com formação jurídica	Não exige	N/A	Gerente	F	Paridade de gênero	1-5	Carreira corporativa
	Departamento jurídico de indústria de eletrodomésticos	DJ004	São Paulo/SP	1894	> 1.000 empregados	2016-2019	Otimização e eficiência Transformação digital Planejamento estratégico	Estágio avançado	Alta administração	Orçamento próprio	> 50% de profissionais com formação jurídica	Não exige	Não exige	Gerente	M	Maioria de mulheres (operações, mas não liderança)	13	Carreira corporativa
ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA	Escritório de advocacia (1)	EA003	São Paulo/SP	2004	200 a 499 empregados/colaboradores	2020-2022	Otimização e eficiência Transformação digital Automatização de processos Desenvolvimento de serviços e soluções Relacionamento com clientes Concorrência de mercado	Estágio avançado	Alta administração	Orçamento oriundo de outros setores	< 50% de profissionais com formação jurídica	Sim, para algumas posições	Sim	Vice-presidente	M	Paridade de gênero	8	Plano de carreira próprio
	Escritório de advocacia (2)	EA001	Campinas/SP	2002	200 a 499 empregados/colaboradores	2020-2022	Otimização e eficiência Transformação digital Automatização de processos	Estágio inicial	Alta administração	Orçamento oriundo de outros setores	100% de profissionais com formação jurídica	Sim, para todos(as)	Não exige	Gerente	F	Maioria de mulheres (operações e liderança)	3	Plano de carreira tradicional
	Escritório de advocacia (3)	EA002	São Paulo/SP	1972	1000 ou mais empregados/colaboradores	2020-2022	Otimização e eficiência Redução de custos Automatização de processos	Estágio inicial	Alta administração	Orçamento dedicado	> 50% de profissionais com formação jurídica	Não há exigência	N/A	Gerente	F	Maioria de mulheres (operações e liderança)	>50	Plano de carreira próprio
	Escritório de advocacia (4)	EA004	São Paulo/SP	1976	1000 ou mais empregados/colaboradores	2016-2019	Otimização e eficiência Desenvolvimento de serviços e soluções Relacionamento com clientes	Estágio avançado	Alta administração	Orçamento dedicado	> 50% de profissionais com formação jurídica	Sim, para algumas posições	Não exige	Sócio(a)	F	Maioria de mulheres (operações e liderança)	6-10	Plano de carreira próprio
PRESTADORES(AS) DE SERVIÇOS DE LEGAL OPS	Consultoria	EO001	São Paulo/SP	1911	>1000 empregados	2020-2022	Otimização e eficiência Transformação digital Desenvolvimento de serviços e soluções	Estágio inicial	Administração intermediária	Orçamento próprio	> 50% de profissionais com formação jurídica	Sim, para algumas posições	Não exige	General counsel	M	Maioria de mulheres (funções operacionais, mas não liderança)	22	Plano de carreira próprio
	Empresa de tecnologia e serviços jurídicos (1)	EO002	Bauru/SP	2013	500-999 empregados	2020-2022	Otimização e eficiência Redução de custos Relacionamento com clientes	Estágio intermediário	Alta administração	Orçamento próprio	100% de profissionais com formação jurídica	Sim, para algumas posições	Não exige	Diretor(a)	M	Maioria de mulheres (funções operacionais, mas não liderança)	6-10	Plano de carreira próprio
	Empresa de tecnologia e serviços jurídicos (2)	EO003	São Paulo/SP	2009	500-999 empregados	2020-2022	Automatização de processos Desenvolvimento de serviços e soluções Relacionamento com clientes	Estágio intermediário	Administração intermediária	Orçamento próprio	< 50% de profissionais com formação jurídica	Sim, para algumas posições	Sim, para algumas posições	Gerente	F	Maioria de mulheres (funções operacionais e liderança)	>50	Sem plano de carreira

Fonte: elaboração própria.

6.1 Escritórios

O primeiro grupo objeto deste estudo de casos é formado por escritórios de advocacia. Foram realizadas 4 entrevistas com representantes de escritórios situados no Estado de São Paulo. Duas dessas bancas são de grande porte, com mais de 1.000 colaboradores, e as outras 2 são de médio porte, com 200–499 colaboradores(as). Todas se declaram *full service* e atuam com consultivo e contencioso estratégico. A média de idade das lideranças entrevistadas é de 39 anos, com idades que variam entre 33 e 43 anos.

► **Fonte:** *casos aplicados*

► **Grupo:** *escritórios*

O período de criação da área nas organizações estudadas é similar, entre 2020-2022, seja como resultado de um programa de inovação mais amplo, seja como iniciativa de um(a) sócio(a) ou um projeto institucional.

[...] como todos os escritórios, a área nasceu mesmo de uma necessidade de padronizar alguns procedimentos. de tirar as atividades administrativas dos advogados. E nunca foi vista uma com muitos bons olhos, porque geralmente era formada por pessoas que não atuavam bem no contencioso e que acabavam indo para a área da Controladoria. Hoje os sócios já percebem que a que a área de legal ops é estratégica para o negócio, porque é nessa área que a gente vai conseguir colher dados e otimizar todo o processo, mesmo de dentro do escritório para atender o cliente [...]. E a maioria dos clientes hoje estão muito mais interessados nos resultados que são apresentados no relatório do que no próprio andamento judicial do caso (fonte: EA003).

As motivações para o início e estabelecimento da área citadas pelos(as) participantes se concentraram nos seguintes fatores:

- **Otimização de recursos e aumento da eficiência.**
- **Transformação digital.**
- **Automatização de processos.**
- **Redução de custos.**
- **Desenvolvimento de novos serviços e soluções.**
- **Aprimoramento no relacionamento com clientes e parceiros/ fornecedores.**
- **Concorrência de mercado.**

Do ponto de vista da liderança desse processo de criação e institucionalização, vê-se que a iniciativa partiu de movimentos e atores diversos. Em um dos escritórios, ela surgiu da experiência adquirida por meio da controladoria jurídica e de um entendimento dos(as) sócios(as), com o apoio de uma instituição de ensino voltada à formação executiva, visando, sobretudo, à digitalização de processos internos. Outro indicou que a iniciativa partiu dos(as) sócios(as) das áreas trabalhista, tributária e civil, que lidam com um grande volume de processos. Também foi mencionada a iniciativa do CEO, como parte da estratégia de negócios do escritório, e em decorrência das atividades de uma área de inovação, com o objetivo de oferecer novas soluções tanto para o escritório quanto para os clientes.

Dentre as resistências ao longo desses processos, foi destacada, sobremaneira, a falta de entendimento acerca do funcionamento e importância da área, inclusive em virtude da falta de uma definição sobre o que seria o *legal ops*.

Embora nem todos tenham afirmado ter vivenciado resistências à implementação do *legal ops*, indicaram tensões no dia a dia das atividades causadas por questões orçamentárias e culturais, além da dificuldade no uso de novas tecnologias. Os(as) entrevistados(as) mencionaram ainda desafios para justificar investimentos na área (inclusive para contratação de pessoal) e para engajar e capacitar as pessoas no uso de novas tecnologias ou adoção de novas práticas, o que acaba sendo revertido e superado por meio de treinamentos e demonstrando os resultados.

Ao avaliarem o nível de desenvolvimento da área, os escritórios estudados se autoavaliaram em estágio inicial (2 respondentes) ou avançado (2 respondentes). Entre aqueles que consideram estar em estágio inicial, apontou-se a necessidade de aumentar o engajamento dos(as) advogados(as) com as atividades da área, e de consolidar e aprimorar os fluxos internos, que, se não forem bem conduzidos, podem criar resistências. Entre aqueles que entendem já ter atingido um nível avançado, foram destacados: tempo de estruturação; premiações; superação da etapa de convencimento dos(as) sócios(as) e associados(as) do escritório; quantidade de operações sendo rodadas pela área; e comparação com a média do mercado. No entendimento de uma das fontes, os escritórios que atuam com contencioso de massa estão muito mais avançados no segmento de *legal ops* pelas características da sua atuação e da demanda que possuem.

[...] escritórios que trabalham com massa estão realmente à frente disso, porque você lidar com um número muito grande de processos exige que tenha um procedimento bem estabelecido, padrões muito rígidos, porque senão você perde o controle. Então eu acho que [nome do escritório], por ter trabalhado tanto tempo em processos mais estratégicos e somente há poucos anos aumentado o número de processos, começou um pouco tardiamente a fazer essa sistematização dentro dele. [...].

Eu imagino que todos queiram isso, mas eu acho que os escritórios que trabalham com processos, com carteiras massificadas, eles viram essa necessidade muito antes do que escritórios que trabalham com um volume menor. Então, a partir daí, a gente vai pegando as boas práticas e implementando também (fonte: EA003).

Em termos de hierarquia institucional, em todos os escritórios, a área de *legal ops* se reporta à alta administração (aqui entendida como presidência, diretoria, CEO, sócio administrador, conselho etc.) e possui orçamento dedicado. Tais recursos se destinam, sobretudo, a: adoção de soluções para automatização de tarefas; contratação de pessoas; treinamento/capacitação; adoção de tecnologias baseadas em IA; e contratação de serviços especializados (e.g., *legaltechs*, consultorias etc.). É importante observar que, no contexto de dois deles, há o remanejamento de recursos de outros setores.

As lideranças desses escritórios destacam que dificilmente a área possui receita direta em escritórios, portanto seu custo, de alguma forma, precisa ser compartilhado com as demais áreas e setores. Contudo, não há consenso dentro do grupo sobre a suficiência dos recursos disponíveis para a área. Entre os dois grupos (daqueles(as) que entendem que o orçamento cobre as necessidades e daqueles(as) que discordam dessa afirmação), o entendimento geral é o de que os recursos são limitados tendo em vista a grande oferta de tecnologias e a crescente demanda por soluções inovadoras.

6.2 Departamentos jurídicos

O segundo grupo analisado é composto por departamentos jurídicos de empresas. Foram realizadas 4 entrevistas com representantes de departamentos com diferentes perfis (uma instituição financeira tradicional, uma *fintech*, uma multinacional da indústria alimentícia e uma multinacional fabricante de eletrodomésticos). Todas as organizações contam com milhares de colaboradores. A média de idade entre as lideranças entrevistadas é de 45 anos, com idades que variam entre 35 e 61 anos.

► **Fonte:** casos aplicados

► **Grupo:** departamentos jurídicos

Com exceção de um departamento que relatou ter estruturado a área apenas em 2024, nos demais o *legal ops* foi implementado há alguns anos, durante as primeiras ondas de inovação jurídica, entre 2015 e 2019. Na instituição financeira tradicional, a iniciativa de criação da área partiu da presidência; na *fintech*, surgiu como um projeto capitaneado por um *chief legal officer*; na indústria de alimentos, por influência da controladoria jurídica; e, na fabricante de eletrodomésticos, de uma liderança do departamento jurídico.

A designação da área varia em cada empresa: inteligência jurídica; eficiência e inovação; *legal operations*; e *legal ops*.

Dentre as motivações para a criação da área, destacam-se:

- **Transformação digital.**
- **Otimização de recursos e aumento da eficiência.**
- **Redução de custos.**
- **Aprimoramento no relacionamento com clientes e parceiros/fornecedores.**
- **Automatização de processos.**
- **Desenvolvimento de novos serviços e soluções.**
- **Alinhamento da estratégia do jurídico com a estratégia da empresa.**
- **Concorrência de mercado.**

Duas lideranças afirmaram não ter havido resistência na implementação da área. Uma delas destacou que a empresa é muito voltada para a tecnologia, então foi natural a estruturação de uma área dedicada a gerar eficiência, automatizar processos, produzir inteligência e promover diversidade. Em outras 2 empresas, porém, as lideranças relataram algumas resistências e tensões, sobretudo culturais, orçamentárias, e também relacionadas a dificuldades no uso de novas tecnologias e ao receio de substituição do trabalho humano. Uma das lideranças destacou ainda que o “advogado tradicional” não enxerga valor na área, pois acha que não precisa lidar com atividades paralegais/administrativas.

[...] são resistências a um novo. Uma resistência cultural que, na medida que você mostra os benefícios e, principalmente, você mostra que tudo que está sendo reportado não são erros do passado, mas são oportunidades do futuro, [...], eu deixo os meus clientes levarem o resultado, eles levam o resultado, [...] foram algumas boias no meio desse mar que me ajudaram a quebrar um pouco da resistência hoje (fonte: DJ004).

Questionados sobre a maturidade da área nas instituições, foram informados diferentes níveis: inicial (1); intermediário (1); e avançado (2). Entre os aspectos considerados para definição do nível de desenvolvimento do *legal ops*, foram citados: tempo de operação; padrões de governança; grau de padronização e automatização dos processos; e nível de integração dos dados e sistemas. Uma das lideranças também mencionou avaliações feitas a partir da mandala do CLOC.

Em todas as empresas analisadas, o *legal ops* possui orçamento dedicado. Dentre os setores que contribuem para isso, foram mencionados: setor de controle interno; diretoria de riscos; e o próprio departamento jurídico.

Já em relação à destinação dos recursos, os(as) entrevistados(as) destacaram: contratação de serviços especializados (e.g., *legaltechs*, consultorias etc.); desenvolvimento de tecnologia *in-house*; contratação de profissionais; ferramentas de automação; *softwares* de acompanhamento e gestão de processos; adoção de tecnologias baseadas em IA; e ferramentas de processamento e análise de dados (e.g., *databricks*). Uma das lideranças explicou que, além da contratação de *software as a service* fornecido por empresas especializadas, também investem em programas de inovação aberta, em que as *startups* atuam dentro da organização desenvolvendo novas soluções.

Mencionou-se ainda que, em departamentos jurídicos, raramente há orçamento para inovação, de forma que precisam justificar as despesas a partir de uma “base 0”. Atrelado a esse fato, foi citada a constante transformação da área para dar maior ênfase à eficiência financeira, utilizando o conceito de custo/receita para medir a eficácia dos processos jurídicos. Aqui, a automação aparece como uma estratégia empregada para assumir tarefas repetitivas, liberar os(as) advogados(as) e a equipe para se concentrar em atividades mais estratégicas e de maior valor agregado. Com essas melhorias, o *legal ops* busca não só entregar resultados financeiros positivos, mas também contribuir para uma gestão mais ágil e focada na redução de custos dentro da área jurídica.

6.3 Legal ops as a service

O terceiro grupo investigado é formado por empresas que fornecem serviços de *legal ops*. Foram realizadas 3 entrevistas, sendo 1 com representantes de 1 consultoria de negócios e 2 com *legaltechs*. Uma das organizações conta com mais de 1.000 colaboradores e as outras 2, com mais de 500 profissionais. A média de idade entre as lideranças entrevistadas é de 49 anos, com idades que variam entre 38 e 56 anos.

► **Fonte:** casos aplicados

► **Grupo:** *lawtechs*, *legaltechs*, consultorias, outros

O período de criação da área nas organizações entrevistadas dentro desse grupo é similar aos demais analisados anteriormente e data entre 2020-2022. Todas as lideranças entrevistadas informaram que criaram os serviços de *legal ops* com essa nomenclatura entre 2020-2022 e têm atuado no segmento chamado *legal ops as a service*, voltado à prestação externa de serviços de *legal operations*. Ou seja, nesse caso, o *legal ops* é um serviço ofertado a terceiros, apesar de também atenderem pontualmente a algumas demandas internas.

Essa é uma nuance da área. Nós somos operadores de um ambiente jurídico. [...] nós não produzimos e não prestamos serviços jurídicos, por exemplo. [...] os nossos serviços são rigorosamente serviços administrativos. Por isso que um cara totalmente jurídico não vai performar bem no *legal ops*. É um cargo muito flexível em rotina administrativa. [...] É um misto das coisas, mas a preponderância é pelas qualificações e habilidades administrativas (fonte: EO001).

Sua emergência se deu por diferentes motivos: como resultado de um programa de inovação mais amplo; por iniciativa de um sócio; ou como parte de um projeto institucional, como oportunidade de negócio. Inclusive, no contexto das *legaltechs*, ambas informaram que havia antes da formalização da área outras estruturas e frentes de trabalho semelhantes, que foram posteriormente absorvidas por essa frente. É importante também pontuar que a dinâmica de criação da área é única para cada organização, mesmo dentro desse grupo de fornecedores de serviço de *legal ops*, podendo acontecer dentro de um processo predefinido e estruturado ou de forma experimental.

Em uma das empresas entrevistadas, a criação da área veio associada à contratação de uma pessoa externa, que tinha experiência em departamento jurídico e passava a ser integrada ao time com a missão de ajudar a organização a incorporar ali o *know-how* desse universo [dos departamentos jurídicos], inexistente até o momento, mas “sem um *job description* definido”. O CEO dessa empresa relata que na fase inicial tal profissional integrou a área de excelência operacional, a área comercial, de *marketing* e de *jurimetria*.

Quando questionados sobre as motivações que justificariam a criação de uma estrutura ou a contratação de serviços de *legal ops*, tendo em vista a trajetória mais ampla das organizações, foram destacados:

- **Otimização de recursos e aumento da eficiência.**
- **Transformação digital.**
- **Desenvolvimento de novos serviços e soluções.**
- **Redução de custos.**
- **Aprimoramento do relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores.**
- **Automatização de processos.**
- **Desenvolvimento de novos serviços e soluções.**

Nas 3 empresas, tal criação partiu de um diagnóstico sobre demandas e movimentos do mercado jurídico, conforme relataram as lideranças. Apesar disso, 2 delas chamaram a atenção para as resistências na criação da área, tanto na perspectiva interna quanto na dos seus clientes finais, destacando a falta de entendimento sobre a importância e o papel do *legal ops*.

No dia a dia de seus clientes, os(as) entrevistados(as) também observam tensões de ordem cultural e orçamentária. Acerca disso, uma das empresas participantes destacou tensões geradas pelo custo de implementação, ainda que no longo prazo se possa avaliar o benefício financeiro, principalmente nos escritórios de advocacia. Já nos departamentos jurídicos, enxergam menos resistências, pois neles a área costuma ter um escopo de atuação mais bem definidos.

Do ponto de vista cultural, foi também mencionada a dificuldade de delegar tarefas e compartilhar decisões, bem como diferenças na tolerância de “ineficiências” em escritórios (maior) e em departamentos jurídicos (menor).

É realmente movimentar, abrir as gavetas e colocar as coisas num grau de transparência maior do que ele vive hoje. E para gente fazer isso, a gente tem que quebrar a cultura. A gente tem que avançar alguns degraus que de repente aquele escritório [...], por mais formador de opinião que ele seja, por mais tecnologia que ele tenha, ele não quer que mexa no padrão dele. E se eu vou padronizar? Se eu vou operacionalizar, eu vou mexer no padrão. Eu vou rediscutir fluxos, eu vou rediscutir ferramentas, a gente vai rediscutir pessoas. Então, se o escritório não entender isso, fica muito difícil ele querer migrar para uma área que seja centralizada, eficiente, seja ela o nome que for. Eu coloco aqui a cultura como principal fator. O outro é custo (fonte: EO001).

Mesmo que a gente apresente para ele que em médio e longo prazo ele vai ter um custo reduzido, porque no final do dia ele vai ser mais eficiente, escritório é imediatista. Ele quer resolver agora. E se agora eu não consigo entregar algo para ele em termos de benefício financeiro, ele já tem uma repulsa porque ele não tem tempo para brigar com o mercado (fonte: EO001).

Sobre o nível de desenvolvimento dessa nova unidade de negócio em cada empresa, duas se autoavaliaram como em estágio intermediário e uma em estágio inicial de maturidade. Os critérios de avaliação considerados abarcam número de clientes, falta de definição sobre o conceito de *legal ops* enquanto produto/serviço, tempo de criação da área, qualificação dos (das) profissionais e alta rotatividade.

Diferentemente dos grupos analisados anteriormente, nessas empresas o *legal ops* é visto e tratado como uma unidade de negócio, isto é, volta-se à oferta de consultoria e serviços operacionais a clientes externos, possuindo, portanto, receita própria.

[...] nós acabamos produzindo as operações legais. Nós criamos ofertas bem definidas. Para a gente poder dizer, olha, é com base em quê? Com base naquilo que nós sentimos dos nossos clientes, onde é que estão as maiores necessidades. Então aqui não quer dizer que estejam todas, mas aquilo que a gente entendeu de uma análise de mercado, nós tentamos produzir em termos de consultoria para [...] poder dar mais clareza na nossa oferta. [...] Se ele [cliente] precisar de alguma coisa que não esteja dentro das 8 caixinhas [...], aí não é mais um produto, ele vira mais projeto. E o que que vende mais: produto ou projeto? Por incrível que pareça, está vendendo mais projeto. Mas por que que está vendendo o projeto? Porque ele já sabe que aquele produto não atende o que ele precisa (fonte: EO002).

Os entrevistados mencionaram como principais despesas o desenvolvimento de tecnologia, a contratação de mão de obra especializada, a gestão de pessoas e a aquisição de ferramentas de automação. Um dos entrevistados ressaltou focar os recursos em pessoas e treinamentos pelo fato de desenvolver a tecnologia “dentro de casa”.

Do ponto de vista organizacional, em 2 empresas a área se reporta à administração intermediária (*general counsel*, gerência, sócio(a) etc.) e em 1 delas à alta administração (presidência, diretoria, CEO, sócio administrador, conselho etc.).

7.

Desafios e oportunidades

7.

Desafios e oportunidades

A área de *legal ops* é emergente e nova em muitas organizações, ainda que para algumas pessoas as atividades desempenhadas por ela sejam bem conhecidas do mercado. Com isso, surgem dúvidas e discussões sobre oportunidades para a área e geradas por ela, bem como desafios a serem enfrentados. Sistematizamos neste item os principais desafios e as oportunidades identificadas ao longo da pesquisa.

Oportunidades

A área costuma ser vista como um importante impulso para o desenvolvimento tecnológico da organização, servindo como um catalisador para o teste e a adoção de novas tecnologias tendo em vista o objetivo de gerar mais eficiência e agregar valor aos processos e serviços oferecidos.

Ao implementar ferramentas tecnológicas, o *legal ops* contribui para a otimização de processos, com a redução do tempo gasto em tarefas repetitivas e a liberação do tempo das pessoas para tarefas mais complexas e que envolvem habilidades e competências dificilmente automatizáveis, como as socioemocionais.

A área pode contribuir para o atingimento das metas da organização, inclusive sendo estratégica para tal fim, de forma a reforçar a segurança institucional, gerar mais eficiência operacional, ajudar a promover maior alinhamento entre as atividades do dia a dia e o planejamento estratégico predefinido, aumentar a credibilidade perante os clientes externos e melhorar o relacionamento com os clientes finais.

Desafios

Como principais desafios a serem enfrentados, independentemente do tipo da organização, foi bastante citada a barreira cultural para o pleno desenvolvimento do *legal operations*. Segundo boa parte dos(as) entrevistados(as), o mundo jurídico ainda é bastante fechado em si mesmo, sendo, muitas vezes, resistente à interação com outras áreas, bem como a enxergar o mesmo valor em atividades que não são tipicamente jurídicas. Exemplo disso é a perspectiva ainda predominante do *legal operations* como suporte (e não protagonista).

Junto ao desafio de ordem cultural, também foi relatada uma preocupação com a formação dos(as) profissionais que atuam e/ou desejam atuar na área. Como discutido na publicação **RELATÓRIO TEMÁTICO#3**, as vagas para atuar em *legal operations* tendem a demandar não apenas conhecimento jurídico, mas habilidades de outros tipos, como gestão e tecnológicas. Pelo fato de os cursos de Direito terem uma propensão a formar profissionais para litigar e ensinarem pouco sobre competências de gestão e relacionais, estas se tornam cada vez mais demandadas.

Também foram mencionados desafios em termos de suporte organizacional – seja para contratar novas pessoas, criar novas dinâmicas de trabalho e implementar soluções tecnológicas diferentes etc. – e de financiamento.

Ao final do *survey*, em pergunta aberta, os(as) respondentes apontaram como desafios gerais: o fato de a área ser nova e ainda estar se consolidando gera dificuldades em mostrar às organizações o seu valor e potencial; alcançar o reconhecimento da liderança, conseguir orçamento dedicado e mais recursos (financeiros, humanos, tecnológicos etc.), criar um plano de carreira específico para os(as) profissionais que integram o time de *legal operations*, implementar tecnologias inovadoras, superar a resistência a mudanças e transformar a cultura organizacional. Dentre tantos pontos mencionados, destacou-se nos comentários dos(as) respondentes a existência de certa resistência a mudanças, sobretudo em uma área tradicional e consolidada como o Direito.

Especificamente em relação aos **departamentos jurídicos**, observamos questões relacionadas ao próprio desenho organizacional, com a necessidade constante de integração com outras áreas, bem como de frequentemente ter que provar a importância do *legal ops*. Sobre os **escritórios de advocacia**, foi destaque a existência de certa resistência a mudanças e inovações, o que influencia no reconhecimento da área pela própria comunidade jurídica. No tocante às demais organizações, como **consultorias, legal e lawtechs**, destacou-se o desafio de provar a relevância da área e como ela pode contribuir para a eficiência das organizações. Também foi mencionada a resistência cultural, o que dificulta a implementação de mudanças.

Referências

- ALM. **Legal departments: legal operations**. Intelligence Pacesetter Research. 2022. Disponível em: <https://www.law.com/lawcom-compass/pacesetter-research-2/legal-departments-legal-operations/>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. **Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados**. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 163, p. 16-42, 2017.
- CEPI FGV Direito SP. **Formando a advocacia do presente e do futuro: habilidades e perspectivas de atuação – destaques e tendências**. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2023. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/34165>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- CLOC Brasil. **CLOC Core 12**. 2024.
- NRF. **Legal operations health check**. 2021. Disponível: <https://www.nortonrosefulbright.com/en/nrf-transform/solutions/legal-operations-consulting/health-check>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*.
- RODGERS, Ian; ARMOUR, John; SAKO, Mari. **How technology is (or is not) transforming law firms**. Annual Review of Law and Social Science, v. 19, p. 299-317, 2023.
- SIMPLE LEGAL. **Legal operations 101: a blueprint for modern legal departments**. 2019. Disponível em: <https://www.acc.com/sites/default/files/resources/upload/SimpleLegal%20-%20Legal%20Ops%20101%20-%20March%202019.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2024.
- TELLMANN, Bjarne *et al.* **Legal operations: how to do it and why it matters**. Juro, 2018.
- WORKLIFE LAW. **Climate control: gender and racial bias in engineering?** University of California, 2016. Disponível em: <https://worklifelaw.org/publication/climate-control-gender-racial-bias-engineering/>. Acesso em: 5 fev. 2025.

Anexo

Linha do tempo da pesquisa

Produtos

LINHA DO TEMPO DA PESQUISA

Produtos



PANORAMA DO LEGAL OPERATIONS EN BRASIL

FGV DIREITO SP
CENTRO DE ENSINO
E PESQUISA EM INOVAÇÃO

RESUMEN EJECUTIVO

FICHA TÉCNICA

FGV Direito SP

Director

Oscar Vilhena Vieira

Vicedirectora

Adriana Ancona de Faria

Realización

Centro de Enseñanza e Investigación en
Innovación (CEPI)

Coordinación general

Marina Feferbaum y Alexandre Pacheco da Silva

Liderazgo académico

Ana Paula Camelo y Clío Nudel Radomysler

Liderazgo ejecutivo

Alexandre Zavaglia Coelho

Investigadores

Alexandre Zavaglia Coelho

Ana Carolina Rodrigues Dias Silveira

Ana Paula Camelo

Clío Nudel Radomysler

Olivia de Quintana Figueiredo Pasqualetto

Revisión: Ligia Alves

Diagramación: Fernanda Cristina Martins Pestana

Traducción: TGA Translations

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a los financiadores y apoyadores institucionales de este proyecto, participantes del grupo de estudio, encuestados, entrevistados(as), investigadores(as) del CEPI FGV Direito SP, y a Ezequiel Fajreldines dos Santos, quienes amablemente compartieron sus conocimientos, experiencias y perspectivas en diferentes etapas de la investigación, construyendo un importante y calificado diálogo entre la academia y el mercado a lo largo de todo el trabajo.

FINANCIADORES

finch

mandaliti.

PINHEIRONETO
ADVOGADOS

CASELLI
GUIMARÃES

Deloitte.

FINOCCHIO & USTRA

Jusbrasil

MARCONDES
BRINCAS
ADVOGADOS

Machado
Meyer
ADVOGADOS

silveiro
advogados

Tozzini
Freire.
ADVOGADOS

Trench
Rossi
Watanabe.

APOYO INSTITUCIONAL

AASP
Associação dos Advogados

CESA

ACC
Association of
Corporate Counsel
BRASIL

CLOC
BRASIL



CÓMO CITAR ESTE TRABAJO: FEFERBAUM, Marina *et al.* Panorama del Legal Operations en Brasil. Resumen ejecutivo. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025.

ÍNDICE

1	PRESENTACIÓN	54
2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
3	ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS	60
4	¿QUÉ ES EL <i>LEGAL OPS</i>?	62
	4.1 Un área en expansión en el mercado jurídico	64
	4.2 <i>Legal ops</i> como innovación	66
	4.3 <i>Legal ops</i> – del <i>backoffice</i> a la estrategia	68
5	<i>LEGAL OPS</i> EN BRASIL	70
	5.1 Personas	73
	5.2 Procesos	77
	5.3 Tecnología y gestión	80
6	<i>LEGAL OPS</i> EN OFICINAS, DEPARTAMENTOS JURÍDICOS Y <i>AS A SERVICE</i>	83
	6.1 Bufetes de abogados	86
	6.2 Departamentos jurídicos	88
	6.3 <i>Legal ops as a service</i>	90
7	DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES	94
	REFERENCIAS	97
	ANEXO – LÍNEA DE TIEMPO DE LA INVESTIGACIÓN – PRODUCTOS	98

RESUMEN EJECUTIVO

1. Presentación

1. Presentación

El mercado jurídico se vio profundamente impactado por los avances tecnológicos y por nuevas dinámicas organizativas. En ese contexto de transformación, cobra protagonismo un área cada vez más presente en bufetes de abogados y departamentos jurídicos: operaciones legales o, en inglés (versión más popular), *legal operations* o *legal ops*. *Legal ops* fue uno de los aspectos destacados en el estudio del CEPI (2023) sobre habilidades y competencias de la abogacía; se la señaló como una de las principales áreas creadas en despachos en los últimos 5 años.

Dialogando con la creciente e importante agenda de discusiones sobre el futuro del Derecho y de las profesiones jurídicas, los resultados del estudio del **Centro de Enseñanza e Investigación en Innovación de la FGV Direito SP** que presentamos en este documento se enfocaron en **comprender las oportunidades y los desafíos relacionados con la creación y actuación del área de *legal operations* en bufetes y departamentos jurídicos brasileños desde la perspectiva de la innovación jurídica**. Para ello, se estructuró en tres ejes: (1) la emergencia del área en el contexto brasileño y de un nuevo perfil de profesionales; (2) la relación entre las tecnologías utilizadas y los servicios prestados por *legal ops*; y (3) los factores que impulsan su desarrollo como un área estratégica.

Paralelamente, se exploraron algunas preguntas reveladoras: ¿cuáles son las principales atribuciones del área? ¿Cuál fue la importancia y el impacto de *legal ops* en el ecosistema jurídico? ¿Cuál es el perfil de las organizaciones que invirtieron en el área y su proceso de estructuración? ¿Cuál es el perfil de los profesionales que actúan en el área y qué competencias son necesarias? ¿Cuál es la relación con el desarrollo y la incorporación tecnológica en esas organizaciones? ¿Cuáles son las oportunidades y los desafíos para el sector teniendo en cuenta el protagonismo de los principales actores?

Para ello, el estudio se valió de la combinación de estrategias metodológicas distintas y complementarias: revisión bibliográfica, entrevistas semiestructuradas en profundidad con especialistas y actores del ecosistema jurídico brasileño, encuesta respondida por organizaciones que poseen el área o sus funciones están relacionadas con *legal ops*, además del desarrollo de estudios aplicados. Además, fueron innumerables las conversaciones e intercambios con especialistas, estudiosos y actores del mercado en el grupo de estudios que organizamos sobre el tema y en diversos eventos.

Los resultados de la investigación, que presentamos de forma sintética a continuación, refuerzan la originalidad de este estudio y su impacto. ¡Vea!

Los resultados detallados están disponibles en el informe completo de la investigación (en portugués).
Acceda a: <http://bit.ly/legalopsbrasil>



Centro de Enseñanza e Investigación en Innovación

En el **Centro de Enseñanza e Investigación en Innovación (CEPI)**, buscamos expandir los límites de la enseñanza y el estudio en Derecho, integrando tecnología e innovación de forma práctica e innovadora. Nuestros proyectos están impulsados por la misión de crear, fortalecer y transformar espacios de reflexión sobre la relación entre el Derecho, la tecnología y la sociedad. Nuestro compromiso incluye la calificación de debates públicos y decisiones judiciales, y la formulación de instrumentos normativos que aborden cuestiones relacionadas con la innovación, la economía digital y las nuevas tecnologías.

Línea: Futuro de las profesiones jurídicas

Al explorar las transformaciones en las profesiones y organizaciones jurídicas impulsadas por el avance de la tecnología, dedicamos especial atención a las nuevas estructuras organizativas, funciones, áreas de actuación y competencias necesarias para la formación de los profesionales del futuro.

Proyecto: Legal Operations: Perspectivas de innovación y administración jurídica

Dialogando con la creciente e importante agenda de debates sobre el futuro del derecho y las profesiones jurídicas, sobre los impactos relacionados con las transformaciones tecnológicas en el sector y, más recientemente, sobre las consecuencias de la pandemia de Covid-19 en la rutina y la práctica jurídicas, esta investigación se estructuró en 3 ejes: 1) La emergencia de esta área y de un nuevo perfil de profesionales en el contexto brasileño; 2) la relación entre las tecnologías utilizadas y los servicios prestados por los departamentos de legal ops; y 3) los factores que impulsan su desarrollo como área estratégica para bufetes y departamentos jurídicos.

Panorama del Legal operations en Brasil (Resumen ejecutivo)

Este resumen ejecutivo destaca los principales resultados del estudio “*Legal Operations: Perspectivas de innovación y administración jurídica*”. Presentamos bases conceptuales, datos de una encuesta con 91 organizaciones encuestadas, entrevistas con actores del mercado y estudios de caso aplicados en departamentos jurídicos de empresas, bufetes de abogados y empresas que ofrecen legal ops as a service. También invitamos a lectoras y lectores a conocer otros productos del estudio (incluido el informe con los resultados completos). ¡Buena lectura!

2.

Resultados de la investigación

2. Resultados de la investigación

- ▶ **Legal ops puede funcionar como una plataforma de integración de diversas actividades, áreas, sectores, tecnologías y socios de una organización, promoviendo la innovación jurídica desde la perspectiva de la gestión.**
- ▶ **No existe consenso sobre lo que se entiende por legal operations.** El estudio reveló la existencia de diferentes concepciones: (i) *legal ops* como un área; (ii) *legal ops* como un conjunto de actividades y funciones; y (iii) *legal ops* como una forma de actuar o incluso de pensar.
- ▶ **Existen diferentes marcos que componen la trayectoria de emergencia del área.** No hay una fecha única o específica. Este historial coincide con algunas narrativas de búsqueda de mayor eficiencia y optimización de recursos, así como el intento de cobrar horas dedicadas a actividades administrativas. Sin embargo, la literatura indica que las primeras estructuras de *legal ops* se crearon en el ámbito de los departamentos jurídicos de grandes empresas, con experiencias que se remontan a la década de 1990. En los bufetes de abogados, el fenómeno es más reciente y, entre los participantes del estudio realizado por el CEPI, comenzó a adquirir relevancia en la última década.
- ▶ **El contexto de alta judicialización y cultura de la litigación en Brasil puede considerarse como un factor que favorece la expansión del área en el país.** Esta particularidad está directamente relacionada con la demanda de administración de grandes volúmenes de procesos y con el desarrollo de *legal ops* especialmente en el ámbito de las actividades de gestión del litigio.
- ▶ **Además del litigio de masa, las áreas laboral y tributaria también se destacan entre las que más demandan estructuras de legal ops en Brasil.**
- ▶ **El legal ops no se resume a demandas jurídicas y está fuertemente marcado por elementos de tecnología y administración.**
- ▶ **No existe un estándar o uniformidad entre las organizaciones que cuentan con el área o funciones vinculadas al legal ops.** El *legal ops* puede tener propósitos distintos, dependiendo del objetivo y el momento de cada organización. Hay áreas con atribuciones más operativas (generalmente asociadas al *backoffice*) y otras más estratégicas (que implican, por ejemplo, inteligencia de datos, desarrollo comercial, etc.). Además, las actividades desempeñadas por *legal ops* también pueden ofrecerse/contratarse como servicios de terceros, lo cual se denomina "*legal ops as a service*".

- ▶ **Hay diversidad en el perfil de los profesionales que componen el área, ya que son personas con o sin formación jurídica, y con o sin inscripción en la Orden de Abogados de Brasil (OAB).** Estas personas actúan en equipos dedicados o trabajan de forma transversal entre departamentos. Es destacable la interdisciplinariedad en el área.
- ▶ **El conocimiento del área jurídica es fundamental para la actividad,** aunque no es necesario que todos los profesionales sean abogados ni tengan formación en Derecho.
- ▶ **La interdisciplinariedad se materializa en el énfasis y la importancia dada a competencias de administración, tecnológicas y socioemocionales.** Además de profesionales con formación en Derecho, el estudio revela una fuerte presencia de profesionales (incluso abogados) con otras formaciones, tales como Administración, Economía, Ingeniería y Ciencia de Datos.
- ▶ **Legal ops es visto por muchos como una oportunidad de valorización de los paralegales, a pesar del avance de la automatización.** La justificación sería que *legal ops* incorpora un enfoque estratégico a actividades que antes se consideraban meramente operativas.
- ▶ **Existe una tendencia de valorización de las carreras asociadas, acompañando el proceso de madurez de la estructura de legal ops en muchas organizaciones.** Sin embargo, las presiones por reducir costos provocaron una “juniorización” en las contrataciones, a pesar del nivel de experiencia exigido por el mercado.
- ▶ **Legal ops y contraloría jurídica no son sinónimos.** Mientras que la contraloría se dedica a una actuación más financiera y de control (de gastos, plazos, etc.), *legal ops* va más allá. La conexión entre las áreas varía según la organización. Hay organizaciones en las que la contraloría está incluida dentro de *legal ops*, mientras que en otras son instancias paralelas e independientes.
- ▶ **Las tecnologías aparecen como aliadas de legal ops.** Aunque la preocupación por la automatización y la sustitución del trabajo humano fue relevante en el estudio, los resultados indican una visión más optimista sobre el impacto de la tecnología, como un facilitador potencial del trabajo de la abogacía y la gestión, poniendo a disposición y procesando información más rápidamente, automatizando tareas repetitivas y liberando tiempo para que el abogado desempeñe actividades más complejas.
- ▶ **No existe un único modelo para la estructuración de legal operations.** Es posible que haya diferentes formatos, con un área más o menos estructurada. El tamaño, la cantidad y el perfil de las personas en el equipo, además del presupuesto, entre otros detalles, se definirán según el perfil, los objetivos y la actuación de cada organización.

3.

Estratégias metodológicas

3. Estratégias

metodológicas

El estudio utilizó diferentes estrategias metodológicas para explorar un campo aún embrionario en Brasil. Fue necesario articular enfoques variados para una comprensión profunda del área. La combinación de estas diferentes estrategias metodológicas nos permitió llegar a los resultados presentados en este resumen ejecutivo y, de manera más detallada, en el informe completo del estudio.

BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA

La bibliografía que ya existe sobre el tema, tanto nacional como extranjera, fue esencial para comprender el historial del área y las motivaciones para su creación. Indicó cómo el mercado ha percibido la evolución del área, presentando diferentes modelos para medir la madurez de *legal operations*, según se detalla en el **INFORME TEMÁTICO #2**.

Más detalles en el **INFORME TEMÁTICO #1**.

ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Las entrevistas se realizaron con actores relevantes en *legal ops* en el mercado brasileño: asociaciones representativas del sector, así como asociaciones vinculadas a la abogacía de manera más amplia y servicios jurídicos. Association of Corporate Counsel (ACC), Corporate Legal Operations Consortium (CLOC), Jurídico Sem Gravata (JSG), Ordem de Advogados do Brasil (OAB), Associação dos Advogados de São Paulo (AASP), Centro de Estudos das Sociedades de Advogados (CESA) y Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L), un reclutador, y una docente y emprendedora jurídica.

SURVEY

Mapeo para identificar organizaciones que hayan implementado *legal ops* y sus características. El formulario fue difundido entre septiembre y octubre de 2024. La muestra final del estudio registró 91 respuestas válidas, de las cuales 44 respuestas fueron de organizaciones que cuentan con el área, 38 que no tienen el área, pero cuentan con funciones relacionadas, y 9 sin el área y sin funciones relacionadas.

ESTUDIOS APLICADOS

Se estudiaron 3 grupos: bufetes (grupo 1), departamentos jurídicos (grupo 2) y *legal ops* ofrecido como servicio (grupo 3). Los estudios se realizaron de forma colectiva, sin identificar individualmente cada organización participante, con un total de 13 casos (G1 – 4 casos; G2 – 4 casos; G3 – 3 casos). Algunos criterios de selección de los casos fueron: tiempo de existencia, tamaño y madurez del área.

A lo largo del proyecto, también organizamos un grupo de estudio con personas que trabajan en *legal ops* y expertos en el tema. El objetivo fue discutir en conjunto temas centrales para nuestra agenda de estudio, como el concepto de *legal operations*, sus atribuciones, el uso de tecnologías, el perfil de los profesionales y casos prácticos sobre la implementación y el desarrollo del área. Esta interacción favoreció un contacto del equipo de investigadoras e investigadores con el mercado y con personas que lidian a diario con los desafíos y oportunidades del área, quienes son referentes para el mercado jurídico brasileño. Esta estrategia también nos permitió conocer más de cerca la realidad de nuestro objeto de estudio y, con ello, desarrollar hipótesis para el estudio, identificar casos de éxito y debatir con frecuencia los resultados parciales con este grupo calificado.

4.

¿Qué es *Legal ops*?

4. ¿Qué es *legal ops* ?

A lo largo del proyecto, afrontamos la misión de contribuir con la comprensión de qué es *legal ops*, cuya definición presentamos a continuación.

Legal ops puede entenderse como una función o un área estructurada, en bufetes de abogados o departamentos jurídicos, compuesta por una o más personas responsables de un conjunto de determinadas atribuciones (operativas o estratégicas).

Las operativas abarcan una dimensión administrativa, como tareas de gestión, que pueden ser la realización de pagos y la gestión de proveedores, y una dimensión de optimización, con el objetivo de organizar y mejorar los procesos existentes. Las estratégicas buscan la maximización de resultados mediante inteligencia de datos, incorporación de tecnologías, *legal design*, etc., para brindar soporte a la práctica jurídica. Recuerde que las actividades desempeñadas por *legal ops* también pueden ofrecerse como **servicios a terceros, lo cual se denomina “*legal ops as a service*”**.



Muchas organizaciones (como consultorías, empresas de tecnología, *legaltechs* y *lawtechs*, o incluso bufetes de abogados que atienden departamentos jurídicos) ofrecen un servicio de *legal operations* a otras instituciones (como bufetes de abogados y departamentos jurídicos, por ejemplo), como una oportunidad comercial dentro de su modelo de negocio.

Las actividades asignadas a *legal ops* no son estrictamente jurídicas; es decir, no abarcan las llamadas actividades exclusivas de la abogacía. Así, aunque *legal ops* está relacionado con el mundo del Derecho, su alcance puede abarcar aspectos jurídicos, pero no se restringe a ellos.

La interdisciplinariedad es central cuando se habla del perfil del profesional que trabaja en *legal operations*, debido al carácter diverso y transversal de sus actividades y las competencias y habilidades esperadas de quienes trabajan en el área. Los equipos de *legal ops* están compuestos por personas formadas en Derecho (con o sin inscripción en la OAB – en Brasil, para ejercer la abogacía es necesario estar inscrito de forma activa en la Orden de Abogados), y en otras áreas, como Administración, Economía, Ciencia de Datos, etc. En este contexto, las habilidades y competencias de gestión, tecnológicas y socioemocionales son muy valoradas. Sin embargo, el conocimiento sobre el contexto y el ecosistema jurídico es indispensable para todos los que trabajan en *legal ops*.

El uso de tecnologías también es una parte estructural de este concepto, participando en la optimización de procesos, con la reducción del tiempo dedicado a tareas repetitivas, y liberando tiempo de las personas para tareas más complejas que requieren habilidades y competencias difícilmente automatizables, como las socioemocionales. Por ello, las diversas herramientas tecnológicas adoptadas por *legal ops* deben ser armónicas entre sí, es decir, integradas e interoperables.

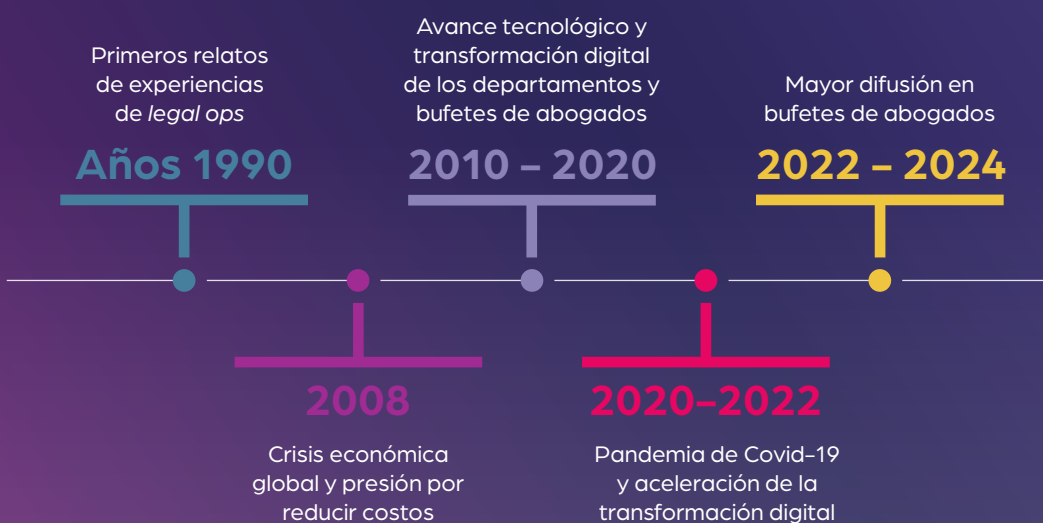
También investigamos su conexión con otras áreas administrativas en bufetes y departamentos jurídicos, como la contraloría jurídica. Sin embargo, la conclusión fue que no existe, necesariamente, una relación entre ellas. *Legal ops* puede ser una evolución de otras estructuras administrativas o un frente de trabajo completamente independiente, con atribuciones propias, dependiendo de la organización.

Por último, destacamos que **no existe un modelo único para la conformación de *legal operations*. Es posible que haya diferentes formatos, con un área más o menos estructurada.**

4.1 Es un área en expansión en el mercado jurídico

No hay una fecha específica que marque el surgimiento de lo que se entiende por *legal ops*. Por el contrario, existen diferentes marcos que componen la trayectoria de emergencia del área. Las explicaciones sobre su historial coinciden con algunas narrativas de búsqueda de mayor eficiencia, con optimización de recursos, así como el intento de cobrar horas dedicadas a actividades administrativas (en inglés, *non billable hours*).

Figura 1: Línea de tiempo del área de *legal ops*

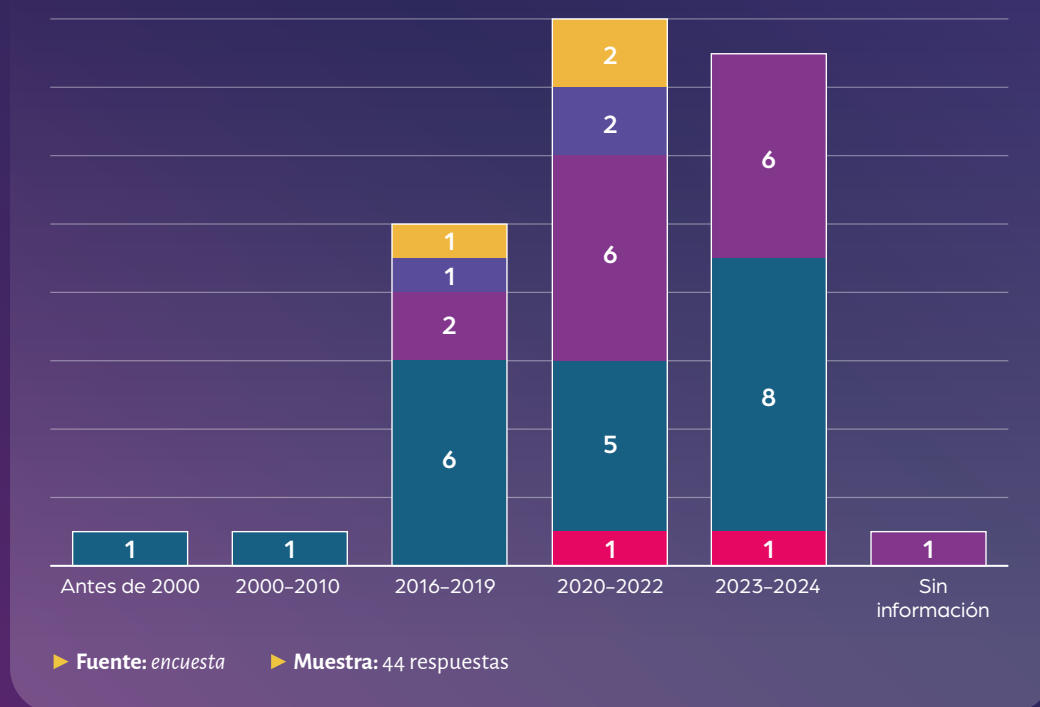


Fuente: elaboración propia a partir de investigación bibliográfica y datos de la encuesta

La literatura relata experiencias en departamentos jurídicos de empresas, como General Electric, Bank of America y Prudential, que datan de la década de 1990 (SimpleLegal, 2019). Autores como Tellmann *et al.* (2018) mencionan el impacto de la crisis global de 2008 como un evento que estimuló el surgimiento y desarrollo de *legal ops*, debido a la presión por la reducción de costos en todas las áreas, incluido el departamento jurídico. Otros autores, como Rodgers, Armour y Sako (2023), asocian la difusión del área al avance tecnológico y a transformaciones en las profesiones jurídicas..

Entre las organizaciones participantes de la encuesta realizada por el CEPI para la construcción del panorama de *legal ops* en Brasil, la creación del área ocurrió, especialmente, a partir de 2016, y se concentró entre 2020 y 2024, tal como se ilustra en el **Gráfico 1**.

Gráfico 1: Período de creación del área de *legal ops*



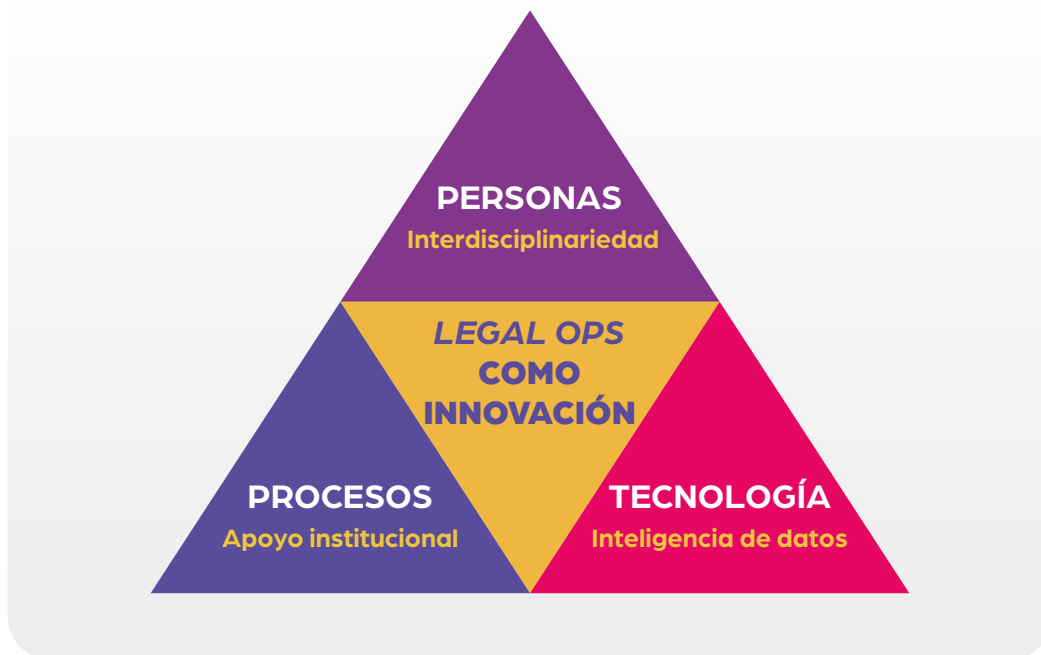
Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Entre los años 2016 y 2019, se destaca la creación de áreas de *legal operations* en departamentos jurídicos. El movimiento de surgimiento del área en los bufetes parece haber ocurrido posteriormente, sobre todo entre los años 2020 y 2024. Hay pocos registros de creación anteriores a esos hitos: una organización anterior a la década de 2000 y otra entre 2000 y 2010. El auge del fenómeno en ese período puede estar vinculado al estallido de la pandemia de Covid-19, así como a la mayor popularización del tema y a la consolidación de la actuación de asociaciones como el CLOC, fundado en 2016.

4.2 *Legal ops* como innovación

Legal ops se inserta en un contexto de transformaciones de las profesiones y organizaciones jurídicas con la adopción de prácticas innovadoras, fundamentadas en personas, procesos y nuevas tecnologías.

Figura 2: El trípode de *legal ops* como innovación



Fuente: elaboración propia.

Uno de los elementos de *legal ops* que contribuye a la innovación es la interdisciplinariedad, que aporta profesionales con otras formaciones o abogados con formaciones plurales a un entorno jurídico cada vez más complejo. Los resultados de la encuesta apuntan a equipos en los que predominan profesionales formados en Derecho, pero que también cuentan con profesionales de otros campos del conocimiento, principalmente en Administración y Ciencia de Datos.

Entiendo que el mayor desafío es mantener a ese profesional con las ganas vivas por la operación y que no cargue con ese fantasma de que solo crecerá si tiene OAB. No es un condicionamiento. Contamos con abogados, licenciados, estudiantes, contadores y profesionales especializados en análisis de procesos y análisis de datos, con otra formación además de la jurídica (fuente: EO001).

“Cuando *legal ops* llega a Brasil, llega para suplir una brecha de procesos, de flujos de proyectos y de otras cuestiones que no son exclusivas de abogados”

Fuente: JSG

En lo que respecta a procesos, *legal ops* ofrece una perspectiva de actuación centrada en la administración y optimización, a partir de la coordinación integrada entre personas, nuevas metodologías y herramientas tecnológicas. La mejora de procesos se utilizó de forma intensiva en áreas estratégicas, como la administración de litigios. Y cambios tan significativos como estos en los procesos internos dependen principalmente de un apoyo institucional que permita inversiones y el reconocimiento de la importancia del área y de sus profesionales, y, como impacto más amplio, resulte en el desarrollo de una nueva cultura organizativa.

Por último, un tercer eje central para esta propuesta es la adopción de (nuevas) tecnologías, con énfasis en herramientas basadas en inteligencia de datos, que ayudan en la toma de decisiones más informadas y orientadas a los objetivos definidos por la organización, para poder aprovechar al máximo lo que los datos ofrecen y convertirlos en información que respalde la toma de decisiones de las organizaciones y sea una fuente de información). Incluso, el área se considera de gran importancia para el desarrollo tecnológico institucional (especialmente en el contexto de bufetes de abogados).

[...] Los servicios necesitan tecnología y viceversa. No vemos una cosa sin la otra. Incorporamos tecnologías en nuestros servicios. Y estas tecnologías están distribuidas. Existen diferentes tecnologías. Las tecnologías jurídicas están en un grado de madurez inferior a otras tecnologías. [...] Por lo tanto, inevitablemente, necesitamos usar varias tecnologías. [...] Por este motivo, necesitamos ser agnósticos y flexibles, además de contar con la capacidad de articular diferentes tecnologías según la circunstancia. Esta es una proposición de valor que tenemos (fuente: EO001).

Cabe destacar que el equilibrio de estos tres elementos es dinámico y suele variar según el tamaño, los tipos de proyectos y la visión de futuro de cada organización. Sin embargo, aunque sean fluidos, son esenciales y tienen una estrecha relación entre sí. Pueden presentarse en proporciones distintas, pero no puede faltar ninguno de ellos cuando se busca una actuación más estratégica de *legal operations*.

4.3 *Legal ops* – del *backoffice* a la estrategia

Está relacionado con el surgimiento del área y, como se mencionó anteriormente, observamos **dos grandes tipos de actuación de *legal operations*: uno más operativo (de “*backoffice*”) y otro más estratégico**. En la primera vertiente, *legal operations* puede contribuir a optimizar funciones operativas, administrativas y más burocráticas, como el pago de guías, control de plazos, registros en sistemas internos, etc. En la segunda vertiente, *legal ops* contribuye de forma más directa al desarrollo del negocio, como fuente de inteligencia jurídica (por ejemplo, mapeando el potencial de éxito de nuevas tesis jurídicas e identificando posibilidades de acuerdo y disminución del pasivo), en el desarrollo de soluciones financieras y en la captación o retención de clientes.

Como se mencionó en el **INFORME TEMÁTICO #2**, modelos de evaluación de la madurez del área, como NRF (2021) y ALM (2022), indican que un *legal ops* maduro tiene una posición más compleja y de liderazgo, lo que contribuye a la planificación estratégica, la gestión de proyectos y el control de qué procesos se implementan, de qué manera la organización absorbe la tecnología y qué rol cumple el capital humano.

[...] actualmente, el rol de *legal ops* es mucho más secundario, pero lo que estamos aportando es posiblemente un rol totalmente estratégico y con mucha dinámica de crecimiento, que ni siquiera sabemos hasta dónde llegará (fuente: JSG).

En ambas las situaciones, se espera que el área ejerza una influencia positiva en el sentido de productividad, eficiencia y valor agregado, lo que, en un nivel más básico, aunque no menos importante, sería liberar al abogado de un trabajo que muchas veces es burocrático, repetitivo o que le llevaría mucho tiempo.

En un espectro más amplio, este impacto positivo esperado sería la gobernanza del equipo jurídico, cómo se relaciona con los demás departamentos, con la misión y con los objetivos de la empresa, mostrando que **“el área jurídica de hecho no es un costo, es un área de inversión” (fuente: ACC)**. En los bufetes de abogados, esta expectativa se reflejaría no solo en la perspectiva interna (es decir, dentro de la gestión del bufete), sino también en la externa, orientada a sus clientes efectivos.

Dialoga con esta perspectiva la idea de que el departamento jurídico puede ser un socio del negocio por medio de *legal ops*.

[...] estamos cambiando eso poco a poco en Brasil, entendiendo que el departamento jurídico es un área de negocios dentro de la empresa que dialoga y no solo un centro de costos, que actúa únicamente cuando el problema ya ocurrió; entonces tiene que resolverlo a través de un proceso judicial (fuente: AB2L).

En el cuadro a continuación, sintetizamos algunas de esas características de *legal ops*, con enfoque en la actividad de *backoffice* y en la gestión estratégica a partir del diálogo con conceptos del campo de planificación estratégica.

Figura 3 – Tipos de planificación



ASPECTO	ESTRATÉGICA	OPERATIVA
Nivel jerárquico	Alta gerencia	Supervisores, operadores
Horizonte temporal	Largo plazo	Corto plazo
Objetivo	Definición de objetivos y direccionamiento general	Ejecución de tareas y actividades cotidianas
Toma de decisiones	Incertidumbre, decisiones complejas	Decisiones estructuradas, repetitivas
Enfoque	Visión macro, orientada hacia el futuro	Visión micro, orientada hacia el presente
Ejemplo	Expansión de mercado, desarrollo de nuevos productos	Control de producción, atención al cliente

Fuente: basado en Oliveira (2023).

5.

Legal ops en Brasil

5. *Legal ops* en Brasil

Para la construcción del panorama de *legal ops* en Brasil, se realizó una encuesta para recopilar información de organizaciones que poseen un área estructurada o que, aunque no tengan un área formalmente llamada *legal ops*, afirman tener funciones relacionadas. De esta forma, buscamos contribuir a la construcción de un retrato descriptivo y amplio de cómo se estructuró *legal ops* en diferentes organizaciones. Como ya se mencionó, la encuesta contó con 91 respuestas (30 bufetes de abogados, 44 departamentos jurídicos y 17 *lawtechs*, *legaltechs*, consultorías u otros tipos de organizaciones). También consideramos en esta iniciativa la información recopilada por medio de entrevistas semiestructuradas con actores relevantes y comprometidos con el *legal ops* en el país.

a) Motivaciones para la creación del área

El estudio se dedicó a comprender la motivación detrás de la creación del área de *legal operations* en las organizaciones brasileñas, es decir, qué llevó a su surgimiento y qué se espera de ella como punto de partida. Entre los motivos mencionados, se destacó la búsqueda de **optimización de recursos y aumento de la eficiencia**, conforme se indica en el **Tabla 1**. Esta búsqueda puede verse reforzada en el ámbito de las organizaciones jurídicas brasileñas por una particularidad del contexto nacional: el gran volumen de procesos judiciales. La alta judicialización y la cultura de los litigios en Brasil fueron señaladas como factores que favorecen la expansión del área en el país, al demandar la gestión de un gran volumen de procesos, especialmente en el contexto de litigios. Además, la digitalización, acompañada de las transformaciones tecnológicas y de gestión, hacen que la información deba transmitirse y asimilarse de forma más rápida y efectiva. Entonces, *legal operations* sería una especie de herramienta para responder a esa demanda por rapidez.

El Derecho se está volviendo inmediato y se necesita información más rápida, concreta y resumida”

Fuente: ACC Brasil

Tabla 1: Principales motivaciones para la creación del área de *legal ops*

PRINCIPALES 5 MOTIVACIONES PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE <i>LEGAL OPS</i> (DATOS DE LA ENCUESTA):		
Optimización de recursos y aumento de la eficiencia	37	84%
Automatización de procesos	22	50%
Transformación digital	17	39%
Mejora en la relación con clientes y socios/proveedores	13	30%
Desarrollo de nuevos servicios y soluciones	12	27%

Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

- ▶ Fuente: encuesta
- ▶ Muestra: 44 respuestas
- ▶ Es un área especializada
- ▶ Opción múltiple

b) Perfil y tamaño de las organizaciones

El área de *legal ops* o funciones relacionadas se encontró en organizaciones de perfiles diversos. Sin embargo, se pudo notar un cierto predominio en organizaciones de mayor tamaño, tanto en el grupo de organizaciones que informaron contar con un área especializada como en el grupo de organizaciones que solo contaban con funciones.

c) ¿Dónde se encuentran?

Figura 4: Distribución regional de la muestra



- ▶ Fuente: encuesta
- ▶ Muestra: 91 respuestas
- ▶ Es un área especializada
- ▶ No tiene área ni función
- ▶ Opción múltiple

Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Como se indicó en el **Figura 4** anterior, la mayor parte de las organizaciones con un área de *legal ops* estructurada o con funciones asociadas se encuentran en los estados del Sudeste de Brasil.

No se hizo una restricción geográfica para la encuesta; al contrario, se buscó divulgarla a las diversas regiones del país. Las respuestas obtenidas se concentraron en organizaciones de la región Sudeste, especialmente en São Paulo. Este predominio puede explicarse por la falta de alcance de la encuesta en otras regiones, a pesar de los esfuerzos, pero también por la concentración de bufetes y departamentos jurídicos de mayor tamaño en esta región, como se observó en estudios previos del CEPI sobre el futuro de la abogacía (CEPI, 2023). También se debe considerar la posibilidad de que existan organizaciones que trabajan con *legal ops*, pero no conocen o no se identifican en ese campo, de modo que no se ven como público objetivo de la encuesta.

5.1 Personas

d) Perfil profesional

Hay una marcada interdisciplinaridad en los equipos de *legal ops* que participan del estudio, con profesionales formados predominantemente en Derecho, aunque también con formación en otras áreas del conocimiento, como se indicó en el **Tabla 2**. Entre ellas, se destacan Administración de Empresas y Ciencia de Datos. De esta forma, no hay obligatoriedad de que toda persona que actúe en *legal operations* tenga formación jurídica, aunque tener conocimientos sobre el ecosistema jurídico se destaca como una habilidad imprescindible.

ÁREAS DE FORMACIÓN	NÚMERO DE RESPUESTAS	%
Derecho	40	91%
Administración	24	55%
Ciencia de Datos	19	43%
Otra(s)	13	30%
Ingeniería	10	23%
Economía	8	18%
Contabilidad	7	16%
Marketing	5	11%
Periodismo	1	2%

Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

► Fuente: encuesta

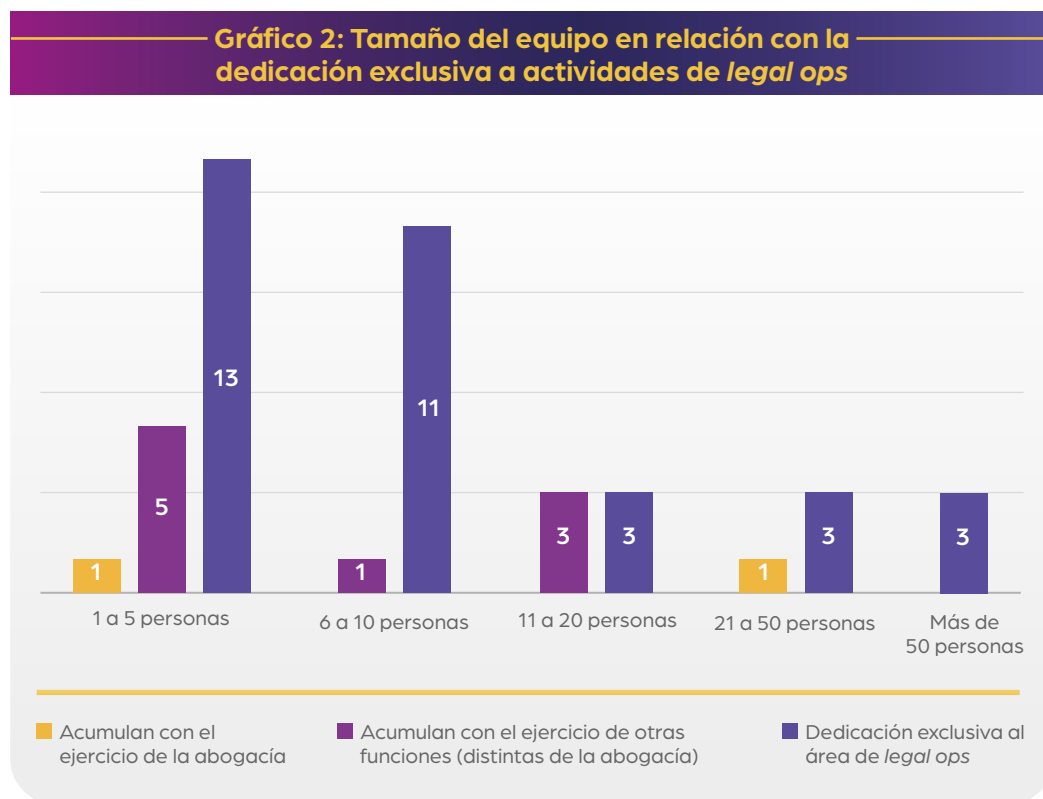
► Muestra: 44 respuestas

► Es un área especializada

► Opción múltiple

Para los puestos que exigen formación en Derecho, verificamos que parte de estos demanda inscripción activa en la OAB, mientras que otros no tienen esa exigencia, lo que pone en evidencia la existencia de un perfil profesional bastante variado para el área. Esa definición queda a cargo de cada organización.

El estudio evidenció también que en algunas organizaciones hay equipos asignados exclusivamente para *legal ops*, mientras que en otras las personas acumulan funciones y desempeñan roles transversales a otras áreas, conforme el **Gráfico 2**. No obstante, se notó cierta prevalencia de equipos dedicados exclusivamente a *legal ops*, sobre todo en las organizaciones con áreas ya implementadas y más maduras. Además, también hubo predominio de equipos más reducidos, de 1 a 10 personas.



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

► Fuente: encuesta

► Muestra: 44 respuestas

► Es un área especializada

El PROFESIONAL DE DERECHO HÍBRIDO

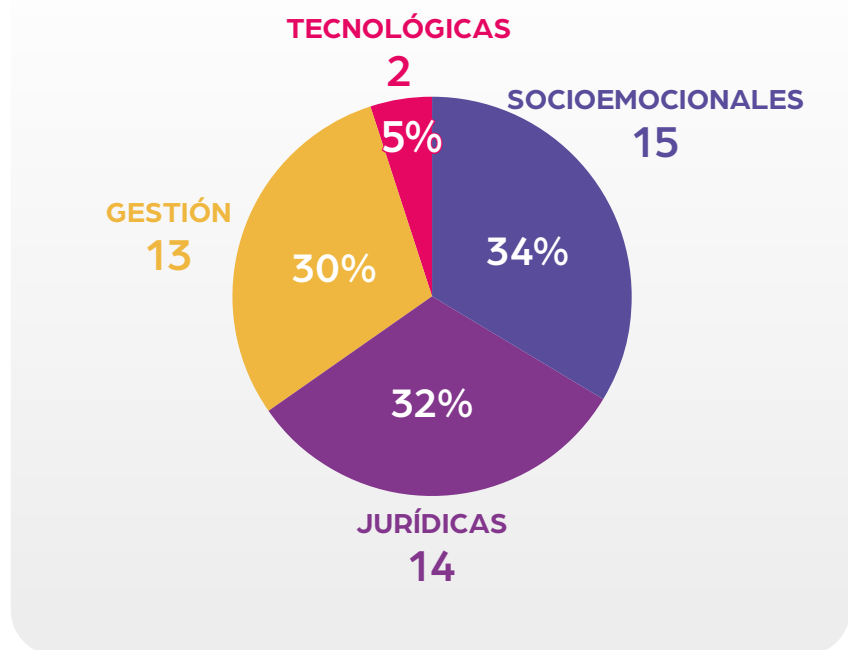
es quien combina las habilidades y competencias específicas del Derecho con otras habilidades y competencias, como las socioemocionales, tecnológicas y de gestión, por ejemplo. De esta forma, se trata de un profesional capacitado para actuar jurídicamente, pero que va más allá y tiene interlocución con otras áreas del conocimiento.



e) Habilidades y competencias

Entre las organizaciones que poseen el área, la encuesta indicó prácticamente un empate entre las habilidades y competencias consideradas más relevantes para el área y los profesionales de *legal operations*: socioemocionales (15 respuestas), jurídicas (14 respuestas) y de gestión (13 respuestas), conforme el **Gráfico 3**. Este dato sugiere la necesidad de profesionales con múltiples habilidades y competencias, y refuerza la interdisciplinariedad del área mediante la contratación de profesionales diversos, ya sea por la formación inicial no jurídica o considerando a **profesionales del Derecho híbridos**. Las habilidades tecnológicas quedaron en último lugar.

Gráfico 3: Habilidades y competencias profesionales esperadas



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

► Fuente: encuesta

► Muestra: 44 respuestas

► Es un área especializada

Cuando se observan las habilidades técnicas, se ve que los profesionales que más se destacan en operaciones legales no son solo los abogados o licenciados. O que en algún momento fueron operadores del Derecho. Ahí no se ve solo la habilidad técnica jurídica. Sino esa habilidad técnica jurídica sumada a un conjunto de otras habilidades técnicas, es decir, ese licenciado o abogado, ese profesional del Derecho, se especializó en gestión de proyectos, finanzas, automatización y *business intelligence*. Realizó otra especialización con habilidades comportamentales. Son habilidades técnicas complementarias: (fuente: CLOC).

f) Liderazgo

El estudio evidenció una heterogeneidad en relación con la estructuración del área, y ese diagnóstico también se refleja en el liderazgo de los equipos de *legal ops*. Cada organización posee su propia forma de organizar el área y de implementarla en su realidad, en función de sus objetivos y características. Al analizar los cargos de liderazgo, observamos una gran variedad de nomenclaturas utilizadas para el cargo de líder: líder o *head* de *legal ops*, coordinador jurídico y gerente de operaciones jurídicas. Además de estos, también se mencionaron: analista jurídico, *chief executive officer*, director de operaciones, director jurídico, *general counsel*, entre otros (jefe de la asesoría de planificación y coordinación de la dirección jurídica, *controller* jurídico, especialista, gerente de eficiencia y socio de comité ejecutivo).

A diferencia de lo que ya se constató respecto al liderazgo en bufetes de abogados y en la carrera jurídica en sí, donde el liderazgo es predominantemente masculino (Bertolin, 2017), el área de *legal ops* presenta liderazgos femeninos con significativa frecuencia. Una de las posibles explicaciones para esto está relacionada con el hecho de que *legal ops* es una carrera nueva, desvinculada de la carrera jurídica tradicional (ya marcada por desigualdades de género y la prevalencia masculina en los liderazgos). Otra hipótesis implica la naturaleza de las actividades desarrolladas por *legal ops*: en muchas organizaciones, se concentran las actividades operativas. Los estudios señalan que a las mujeres se les suele asignar tareas más administrativas o tareas “domésticas” de oficina (Worklife Law, 2016).

g) Carrera

En cuanto a la carrera de los profesionales de *legal ops*, se destacó como un punto de atención la falta de una trayectoria profesional consolidada y bien definida. Entre las principales hipótesis que podrían explicar esta realidad, se destacaron: la reciente emergencia del área, considerada nueva, y la falta de una trayectoria bien definida del profesional de *legal ops* en muchas organizaciones; la dificultad de compatibilizar una trayectoria profesional para profesionales con formaciones diferentes.

A diferencia de lo que ocurre con el área jurídica tradicional, el estudio también señaló que, cuando hay una trayectoria profesional más estructurada, es común que las posiciones de *legal ops* se limiten al nivel de gerencia y no pasen al nivel de la dirección. Según el reclutador entrevistado, actualmente existe una especie de “juniorización” en el mercado, con la prevalencia de posiciones más júnior para actuar en *legal ops* y menos oportunidades para profesionales sénior.

5.2 Procesos

h) Atribuciones

En cuanto a las atribuciones y responsabilidades del área de *legal ops*, es importante resaltar que el estudio logró identificar una variedad significativa de actividades, aunque sin un propósito exhaustivo.

En la encuesta, entre las organizaciones que cuentan con el área, se destacaron la inteligencia de datos y la gestión de flujos y proyectos. Entre las organizaciones que poseen funciones de *legal ops*, la gestión de contratos y la de litigios fueron las actividades más citadas.

El estudio también destacó que *legal ops* puede implicar atribuciones más operativas (de *backoffice*) o más estratégicas, y varía según el propósito y el perfil de cada organización.

[...] actualmente, el rol de *legal ops* es mucho más secundario, pero lo que estamos aportando es posiblemente un rol totalmente estratégico y con mucha dinámica de crecimiento, que ni siquiera sabemos hasta dónde llegará (fuente: JSG).

El estudio mapeó diversos ejemplos de proyectos y actividades desarrollados por el área de *legal ops* de diferentes organizaciones, que incluyen:

<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización total de los flujos y procesos de la contraloría jurídica (desde la contratación de corresponsales hasta el pago de guías). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del ERP jurídico (<i>Enterprise Resource Planning</i>), con el objetivo de garantizar mayor integridad del sistema.
<ul style="list-style-type: none"> • Medición de resultados utilizando inteligencia de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de <i>dashboards</i>.
<ul style="list-style-type: none"> • Adopción del <i>legal design</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de herramientas basadas en inteligencia artificial (IA).
<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de departamentos jurídicos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de herramientas para clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dashboard</i> y herramientas de BI (<i>business intelligence</i>) en uso por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizaciones inteligentes, como registros automáticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Captura de información antes de la citación para anticipar defensas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de subsidios para la toma de decisiones a partir de datos extraídos mediante herramientas basadas en IA.
<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de la gestión de la base de pérdidas vinculadas al área jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de herramientas para la gestión de contratos.
<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de gestión del litigio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la gestión del presupuesto.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación interna mediante formaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un modelo de fijación de precios para servicios jurídicos (toma de decisiones estratégicas).
<ul style="list-style-type: none"> • Reformulación del instrumento de comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un "boletín de abogacía preventiva" para instruir a los empleados en la atención a clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de fallas internas que generan demandas judiciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de jurimetría.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tiempo para alcanzar acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de IA para indicar procesos para realizar acuerdos.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de IA para responder a consultas y procedimientos ante agencias reguladoras (proceso automatizado, pero revisado por abogados). 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de gobernanza financiera.
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos para recuperación de recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de protocolos y materiales con "preguntas y respuestas" con orientaciones jurídicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelado de contratación de bufetes asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de <i>softwares</i> para grandes empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Saneamiento e higienización de bases de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la conciliación de depósitos de grandes empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de operaciones cotidianas de bufetes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de herramientas/sistemas de <i>workflow</i> y automatización.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia en la auditabilidad y escalabilidad de las operaciones de los clientes. 	

i) Estructura organizativa

Como se señaló anteriormente, la diversidad en la estructura organizativa en la que *legal ops* está insertado en Brasil es significativa y relevante. El área puede estar directamente vinculada y subordinada al departamento jurídico, por ejemplo, pero también tener mayor autonomía y reportar a otros departamentos, como el departamento de inteligencia de las organizaciones, por ejemplo. A pesar de esta heterogeneidad, la encuesta indicó que, en general, el área reporta a la administración intermedia o a la alta gerencia de la organización, conforme el **Gráfico 4**.



Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

▶ Fuente: encuesta

▶ Muestra: 44 respuestas

▶ Es un área especializada

La estructura organizativa también influye en el presupuesto que recibe el área. La encuesta resaltó que, en general, las áreas de *legal ops* cuentan con un presupuesto directamente dedicado a ellas, lo que contribuye a su fortalecimiento y autonomía. Entre las organizaciones con presupuesto destinado al área, se destacaron las organizaciones de mayor tamaño, con 1000 o más empleados/colaboradores. Este dato está en armonía con otros hallazgos del estudio bibliográfico, que señalaron que es más común la existencia de un presupuesto propio en organizaciones de mayor tamaño.

“**Cuando *legal ops* llega a Brasil, llega para suplir una brecha de procesos, de flujos de proyectos y de otras cuestiones que no son exclusivas de abogados”**

Fuente: JSC

DATA-DRIVEN

(ou orientada por datos) es la cultura organizativa que se basa en datos para tomar decisiones.

En ese sentido, las decisiones tomadas por las organizaciones buscan evitar las conjeturas y fundamentarse en datos que reflejen la realidad.

j) Cuestión reguladora

A diferencia de lo que se imaginó al inicio del estudio, los obstáculos regulatorios no se mencionaron como desafíos centrales del área. Aunque se mencionó la preocupación por las actividades exclusivas de la abogacía (según los términos del artículo 1.º del Estatuto de la Abogacía – Ley 8906/1994), el estudio aclaró que las atribuciones de *legal ops* no involucran necesariamente actividades jurídicas y, además, cuando incluyen actividades exclusivas de la abogacía, los equipos que trabajan en *legal ops* cuentan con abogados.

5.3 Tecnología y gestión

El estudio señaló que *legal ops* está profundamente inmerso en una **cultura *data-driven***, con el objetivo de aprovechar al máximo lo que los datos ofrecen, transformándolos en información que respalde la toma de decisiones de las organizaciones y sea fuente de ideas y propuestas. De esta forma, la gestión de flujos, procesos y personas mediante metodologías ágiles, basada en datos y métricas, se vuelve fundamental para respaldar la toma de decisiones, ya sean más operativas o más estratégicas.

k) Herramientas adoptadas

Las tecnologías adoptadas son diversas y pueden variar según los servicios prestados, el tamaño y la rutina de la organización, como también con la madurez del área y de sus profesionales. En la encuesta, se destacaron las soluciones de métricas y *dashboards*, la gestión de procesos, las citaciones y la firma electrónica en las organizaciones que cuentan con el área. En las organizaciones con funciones, predominaron las soluciones de gestión de procesos y citaciones, y la gestión de contratos, métricas y *dashboards*.

A continuación, enumeramos el ranking de las principales tecnologías adoptadas, según los participantes de la encuesta en ambos grupos (cf. **Tabla 3**).

Tabla 3 – Principales herramientas tecnológicas adoptadas en *legal ops*

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS ADOPTADAS	NÚMERO DE RESPUESTAS	%
Solución de gestión de procesos y citaciones	67	76%
Solución de firma electrónica	66	75%
Solución de métricas/ <i>dashboards</i>	60	68%
Solución de gestión de contratos	50	57%
Inteligencia artificial	45	51%
Solución de gestión de documentos en general	41	47%
Intranet	40	45%
Solución de gestión de proyectos/flujo de trabajo	37	42%
Solución de <i>legal design/visual law</i>	37	42%
Solución de investigación jurídica	35	40%
Solución de "jurimetría"	33	38%
Solución de generación automatizada de documentos	32	36%
Solución de relaciones con clientes/socios	20	23%
Solución para áreas de soporte (RR, HH., <i>marketing</i> etc.)	17	19%
Solución de conformidad (<i>compliance</i>)	15	17%
Solución de gestión del conocimiento	15	17%
Solución de ciberseguridad	14	16%
Solución de sistema de cobro	13	15%
Solución de gestión de riesgos	12	14%
Solución de <i>due diligence</i>	11	13%
Solución de gestión de negocios	11	13%
Solución de gestión de recursos de la empresa (propiedad intelectual, inmobiliario)	8	9%
Solución de gestión de activos de la empresa	8	9%
Solución de resolución de disputas	6	7%
Solución de <i>eDiscovery</i>	4	5%
Otras(s)	6	7%

Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

► Fuente: encuesta

► No existe un área. Hay una función

► Muestra: 82 respuestas

► Opción múltiple

► Es un área especializada

I) IA como herramienta y como servicio

Específicamente, en relación con las herramientas de inteligencia artificial (IA), entre las organizaciones que cuentan con el área, se destacó el uso de IA generativa, automatización de procesos robóticos, *chatbots* y asistentes virtuales. En las organizaciones que no cuentan con el área, pero sí con funciones relacionadas con *legal ops*, la mayoría de los encuestados indicaron no tener proyectos de IA o no dieron información al respecto. Para aquellos que sí los tienen, se destacó la inteligencia artificial generativa, seguida de *chatbots* y asistentes virtuales, y la automatización de procesos robóticos.

A continuación, enumeramos el *ranking* de los principales usos de inteligencia artificial, según los participantes de la encuesta en ambos grupos (cf. **Tabla 4**).

Solo aquellos que indicaron la opción de inteligencia artificial en la lista de tecnologías adoptadas.

- Tabla 4 – Adopción de inteligencias artificiales en *legal ops*¹ -

HERRAMIENTAS BASADAS EN IA	NÚMERO DE RESPUESTAS	%
IA generativa	35	78%
Automatización de Procesos Robóticos (RPA)	23	51%
<i>Chatbots</i> y asistentes virtuales	20	44%
Análisis predictivo	16	36%
Sistemas de gestión de conocimiento basados en IA	10	22%
Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP)	8	18%
Sistemas de recomendación	2	4%
IA de análisis de sentimientos	1	2%

* Otro uso de IA (3 respuestas); no sé/no quiero informar (3).

Fuente: elaboración propia basada en datos de la encuesta.

- ▶ Fuente: encuesta
- ▶ Muestra: 44 respuestas
- ▶ Es un área especializada
- ▶ Opción múltiple
- ▶ No existe un área. Hay una función

6.

Legal ops en bufetes, departamentos jurídicos y *as a service*

6.

Legal ops en bufetes, departamentos jurídicos y *as a service*

Una vez conocido el panorama de la actuación de *legal ops* en Brasil y conscientes de las limitaciones de esta representación, ya sea por el tamaño y la diversidad de la muestra o por la novedad que representa el área (muchas organizaciones no identifican con qué se trata, o actuar a partir de, *legal ops*, aunque lo hagan), la investigación también se enfocó en el estudio aplicado de algunos casos.

Se estudiaron tres grupos principales: (1) departamentos jurídicos, (2) bufetes de abogados y (3) *startups* jurídicas y consultorías que operan con *legal ops as a service*, todos con un área especializada.

Cuadro 1 – Resumen de las organizaciones entrevistadas en el estudio de casos

Caso/ Tipo de org.	Entrevistados	Id	Lugar/UF	Fundación org.	Tamaño org.	Año de creación del área	Motivación	Nivel de madurez	A quién reporta el área	Presupuesto	Composición – proporción	Formación jur	OAB	Nomenclatura del cargo	Género líder	Género equipo	Tamaño equipo	Carrera
DEPARTAMENTO JURÍDICO	Departamento jurídico de un banco	DJ001	Brasília/DF	1905	> 1000 empleados	2023–2024	Transformación digital:	Etapas inicial	Alta gerencia	Presupuesto proveniente de otros sectores	< 50 % de profesionales con formación jurídica	Sí, para algunas posiciones	Sí	Gerente	M	Paridad de género	21–50	Carrera corporativa
	Departamento jurídico del sector alimenticio	DJ002	São Paulo/SP	2011	> 1000 empleados	2011–2015	Optimización y eficiencia	Etapas avanzada.	Alta gerencia	Presupuesto propio	< 50 % de profesionales con formación jurídica	No exige	No exige	Coordinador/a	F	Mayoría de mujeres (operaciones y liderazgo)	~20	Carrera jurídica
	Departamento jurídico de institución financiera	DJ003	São Paulo/SP	2013	> 1000 empleados	2020–2022	Reducción de costos.	Etapas intermedia	Alta gerencia	Presupuesto propio	> 50 % de profesionales con formación jurídica	No exige	N/A	Gerente	F	Paridad de género	1–5	Carrera corporativa
	Departamento jurídico del sector de electrodomésticos	DJ004	São Paulo/SP	1894	> 1000 empleados	2016–2019	Relación con clientes.	Etapas avanzada.	Alta gerencia	Presupuesto propio	> 50 % de profesionales con formación jurídica	No exige	No exige	Gerente	M	Mayoría de mujeres (operaciones pero no liderazgo)	13	Carrera corporativa
BUFETE DE ABOGADOS	Bufete de abogados (1)	EA003	São Paulo/SP	2004	200 a 499 empleados/colaboradores	2020–2022	Optimización y eficiencia	Etapas avanzada.	Alta gerencia	Presupuesto proveniente de otros sectores	< 50 % de profesionales con formación jurídica	Sí, para algunas posiciones	Sí	Vicepresidente	M	Paridad de género	8	Plan de carrera propio
	Bufete de abogados (2)	EA001	Campinas/SP	2002	200 a 499 empleados/colaboradores	2020–2022	Automatización de procesos.	Etapas inicial	Alta gerencia	Presupuesto proveniente de otros sectores	100 % de profesionales con formación jurídica	Sí, para todos	No exige	Gerente	F	Mayoría de mujeres (operaciones y liderazgo)	3	Plan de carrera tradicional
	Bufete de abogados (3)	EA002	São Paulo/SP	1972	1000 empleados/colaboradores o más	2020–2022	Desarrollo de servicios y soluciones	Etapas inicial	Alta gerencia	Presupuesto exclusivo	> 50 % de profesionales con formación jurídica	No hay exigencias	N/A	Gerente	F	Mayoría de mujeres (operaciones y liderazgo)	>50	Plan de carrera propio
	Bufete de abogados (4)	EA004	São Paulo/SP	1976	1000 empleados/colaboradores o más	2016–2019	Optimización y eficiencia	Etapas avanzada.	Alta gerencia	Presupuesto exclusivo	> 50 % de profesionales con formación jurídica	Sí, para algunas posiciones	No exige	Socio	F	Mayoría de mujeres (operaciones y liderazgo)	6–10	Plan de carrera propio
PROVEEDOR DE SERVICIOS DE LEGAL OPS	Consultoría	EO001	São Paulo/SP	1911		2020–2022	Transformación digital:	Etapas inicial	Administración intermedia	Presupuesto propio	> 50 % de profesionales con formación jurídica	Sí, para algunas posiciones	No exige	General counsel	M	Mayoría de mujeres (funciones operativas pero no liderazgo)	22	Plan de carrera propio
	Empresa de tecnología y servicios jurídicos (1)	EO002	Bauru/SP	2013	> 1000 empleados	2020–2022	Planificación estratégica	Etapas intermedia	Alta gerencia	Presupuesto propio	100 % de profesionales con formación jurídica	Sí, para algunas posiciones	No exige	Director/a	M	Mayoría de mujeres (funciones operativas pero no liderazgo)	6–10	Plan de carrera propio
	Empresa de tecnología y servicios jurídicos (2)	EO003	São Paulo/SP	2009	500–999 empleados	2020–2022	Optimización y eficiencia	Etapas intermedia	Administración intermedia	Presupuesto propio	< 50 % de profesionales con formación jurídica	Sí, para algunas posiciones	Sí, para algunas posiciones	Gerente	F	Mayoría de mujeres (funciones operativas y de liderazgo)	>50	Sin plan de carrera

Fuente: elaboración propia.

6.1 Bufetes

El primer grupo objeto de este estudio de casos está formado por bufetes de abogados. Se realizaron cuatro entrevistas con representantes de bufetes situados en el estado de São Paulo. Dos de estos son de gran tamaño, con más de 1000 empleados, y los otros dos son de tamaño mediano, con entre 200 y 499 empleados. Todos se declaran *full service* y operan en asesoría y litigios estratégicos. La edad promedio de los directores entrevistados es de 39 años, y las edades varían entre 33 y 43 años.

► **Fuente:** *casos aplicados*

► **Grupo:** *bufetes*

El período de creación del área en las organizaciones estudiadas es similar, entre 2020 y 2022, ya sea como resultado de un programa de innovación más amplio, como iniciativa de un socio o como proyecto institucional.

[...] como en todos los bufetes, el área surgió de la necesidad de estandarizar algunos procedimientos y de evitar que los abogados deban realizar las actividades administrativas. Nunca fue vista con muy buenos ojos, porque generalmente estaba conformada por personas que no se desempeñaban bien en el área de litigios y que terminaban dirigiéndose al área de contabilidad. Actualmente, los socios ya perciben que el área de legal ops es estratégica para el negocio, porque es en esta área donde se pueden recopilar datos y optimizar todo el proceso, incluso dentro del bufete, para atender al cliente [...]. Y hoy en día, la mayoría de los clientes están mucho más interesados en los resultados presentados en el informe que en el propio desarrollo judicial del caso (fuente: EA003).

Las motivaciones para iniciar y establecer el área citadas por los participantes se concentraron en los siguientes factores:

- **Optimización de recursos y aumento de la eficiencia.**
- **Transformación digital.**
- **Automatización de procesos.**
- **Reducción de costos.**
- **Desarrollo de nuevos servicios y soluciones.**
- **Mejora en la relación con clientes y socios/proveedores.**
- **Competencia de mercado.**

Desde el punto de vista del liderazgo de este proceso de creación e institucionalización, se observa que la iniciativa provino de movimientos y actores diversos. En uno de los bufetes, surgió a partir de la experiencia adquirida a través de la contraloría jurídica y de la comprensión de los socios, con el apoyo de una institución educativa enfocada en la formación ejecutiva, con el objetivo principal de digitalizar los procesos internos. Otro indicó que la iniciativa provino de los socios de las áreas laboral, tributaria y civil, que manejan un gran volumen de procesos. También se mencionó la iniciativa del CEO como parte de la estrategia comercial del bufete y como consecuencia de las actividades de un área de innovación, con el objetivo de ofrecer nuevas soluciones tanto para el bufete como para los clientes.

Entre las resistencias a lo largo de estos procesos, se destacó principalmente la falta de comprensión sobre el funcionamiento y la importancia del área, en parte debido a la ausencia de una definición clara de qué es el *legal ops*.

Aunque no todos afirmaron haber enfrentado resistencia a la implementación de *legal ops*, sí señalaron tensiones en las actividades cotidianas derivadas de cuestiones presupuestarias y culturales, además de dificultad en el uso de nuevas tecnologías. Los entrevistados también mencionaron desafíos para justificar inversiones en el área (incluida la contratación de personal), como también para involucrar y capacitar a las personas en el uso de nuevas tecnologías o la adopción de nuevas prácticas, lo que suele superarse a través de capacitaciones y demostración de resultados.

Al evaluar el nivel de desarrollo del área, los bufetes estudiados se perciben en etapa inicial (2 encuestados) o avanzada (2 encuestados). Quienes consideran estar en etapa inicial señalan la necesidad de aumentar el compromiso de los abogados con las actividades del área y de consolidar y optimizar los flujos internos, ya que, si no se gestionan adecuadamente, pueden generar resistencia. Por otro lado, quienes consideran haber alcanzado un nivel avanzado destacaron factores como el tiempo de estructuración, los premios, la superación de la etapa de convencimiento de los socios y asociados del bufete, la cantidad de operaciones gestionadas por el área y la comparación con el promedio del mercado. Según el análisis de una de las fuentes, los bufetes que manejan litigios de masa están mucho más avanzados en el segmento de *legal ops* debido a la naturaleza de su trabajo y a la demanda que enfrentan.

[...] los bufetes que trabajan con litigios en masa están realmente a la vanguardia en este aspecto, porque gestionar un gran volumen de procesos requiere contar con procedimientos bien establecidos y estándares muy estrictos; de lo contrario, se pierde el control. Por eso creo que, al haber trabajado durante tanto tiempo en procesos más estratégicos y haber aumentado el número de procesos solo en los últimos años, [nombre del bufete] comenzó un poco tarde con esta sistematización interna. [...].

Supongo que todos quieren esto, pero creo que los bufetes que manejan procesos y carteras masivas identificaron esta necesidad mucho antes que aquellos que trabajan con un volumen menor. A partir de ahí, tomamos las mejores prácticas y también las implementamos". (Fuente: EA003).

En términos de jerarquía institucional, en todos los bufetes, el área de *legal ops* notifica a la alta gerencia (entendida aquí como presidencia, dirección, CEO, socio administrador, consejo, etc.), y cuenta con un presupuesto exclusivo. Estos recursos se destinan principalmente a la adopción de soluciones para automatizar tareas, la contratación de personal, formación/capacitación, la implementación de tecnologías basadas en IA y la contratación de servicios especializados (por ej., *legaltechs*, consultorías, etc.). Es importante señalar que, en el contexto de dos de estos bufetes, se realiza una redistribución de recursos de otros sectores.

Los directores de estos bufetes destacan que, en general, el área no genera ingresos directos, por lo que su costo debe compartirse, de alguna forma, con otras áreas y sectores. Sin embargo, no hay consenso dentro del grupo sobre si los recursos disponibles para el área son suficientes. Entre los dos grupos (aquellos que consideran que el presupuesto cubre las necesidades y aquellos que no), el entendimiento general es que los recursos son limitados debido a la amplia oferta de tecnologías y la creciente demanda de soluciones innovadoras.

6.2 Departamentos jurídicos

El segundo grupo analizado está compuesto por departamentos jurídicos de empresas. Se llevaron a cabo cuatro entrevistas con representantes de departamentos con diferentes perfiles: una institución financiera tradicional, una *fintech*, una multinacional del sector alimentario y una multinacional fabricante de electrodomésticos. Todas las organizaciones cuentan con miles de colaboradores. La edad promedio de los directores entrevistados es de 45 años y las edades varían entre 35 y 61 años.

► **Fuente:** casos aplicados

► **Grupo:** departamentos jurídicos

Con excepción de un departamento que informó haber estructurado el área solo en 2024, en los demás *legal ops* se implementó hace algunos años, durante las primeras olas de innovación jurídica, entre 2015 y 2019. En la institución financiera tradicional, la iniciativa de creación del área partió de la presidencia; en la *fintech*, surgió como un proyecto liderado por un *chief legal officer*; en el sector de alimentos, por influencia de la contraloría jurídica; y, en la fabricante de electrodomésticos, partió de un director del departamento jurídico.

La designación del área varía en cada empresa: inteligencia jurídica, eficiencia e innovación, *legal operations* y *legal ops*.

Dentre as motivações para a criação da área, destacam-se:

- **Transformación digital.**
- **Optimización de recursos y aumento de la eficiencia.**
- **Reducción de costos.**
- **Mejora en la relación con clientes y socios/proveedores.**
- **Automatización de procesos.**
- **Desarrollo de nuevos servicios y soluciones.**
- **Alineación de la estrategia del departamento jurídico con la estrategia de la empresa.**
- **Competencia de mercado.**

Dos directores afirmaron que no hubo resistencia en la implementación del área. Uno de ellos destacó que la empresa está muy orientada a la tecnología, por lo que fue natural estructurar un área dedicada a generar eficiencia, automatizar procesos, producir inteligencia y promover diversidad. Sin embargo, en otras dos empresas, los directores señalaron algo de resistencia y tensiones, principalmente de carácter cultural y presupuestario, así como dificultades en el uso de nuevas tecnologías y el temor a la sustitución del trabajo humano. Uno de los directores también destacó que el “abogado tradicional” no ve valor en el área, ya que considera que no necesita lidiar con actividades paralegales o administrativas.

[...] son resistencias a lo nuevo. Una resistencia cultural que, a medida que se muestran los beneficios y, sobre todo, que todo lo que se reporta no son errores del pasado, sino oportunidades para el futuro, [...], deo que mis clientes se lleven el resultado, ellos se llevan el resultado, [...] fueron algunos salvavidas que me ayudaron a romper un poco la resistencia actual en medio de este mar (fuente: DJ004).

Al preguntarles sobre la madurez del área en las instituciones, se informaron diferentes niveles: inicial (1); intermedio (1); y avanzado (2). Entre los aspectos considerados para definir el nivel de desarrollo del *legal ops*, se mencionaron: tiempo de operación; estándares de gobernanza; grado de estandarización y automatización de los procesos; y nivel de integración de los datos y sistemas. Uno de los directores también mencionó evaluaciones realizadas a partir de la mandala del CLOC.

En todas las empresas analizadas, *legal ops* cuenta con presupuesto exclusivo. Entre los sectores que contribuyen a esto, se mencionaron: el sector de control interno; la dirección de riesgos; y el propio departamento jurídico.

En cuanto a la asignación de los recursos, los entrevistados destacaron la contratación de servicios especializados (por ej., *legaltechs*, consultorías, etc.), el desarrollo de tecnología interna, la contratación de profesionales, herramientas de automatización, *software* de seguimiento y gestión de procesos, la adopción de tecnologías basadas en IA y herramientas de procesamiento y análisis de datos (por ej., *databricks*). Uno de los directores explicó que, además de la contratación de *software as a service*, suministrado por empresas especializadas, también invierten en programas de innovación abierta, en los cuales las *startups* actúan dentro de la organización desarrollando nuevas soluciones.

También se mencionó que, en los departamentos jurídicos, no suele haber presupuesto para innovación, por lo que necesitan justificar los gastos a partir de una “base 0”. A este hecho se le vinculó la constante transformación del área para poner mayor énfasis en la eficiencia financiera, utilizando el concepto de costo/ingresos para medir la eficacia de los procesos jurídicos. Aquí, la automatización aparece como una estrategia empleada para asumir tareas repetitivas y, de esta forma, liberar a los abogados y al equipo para concentrarse en actividades más estratégicas y de mayor valor agregado. Con estas mejoras, *legal ops* busca no solo entregar resultados financieros positivos, sino también contribuir a una gestión más ágil y enfocada en la reducción de costos dentro del área jurídica.

6.3 *Legal ops as a service*

El tercer grupo investigado está formado por empresas que brindan servicios de *legal ops*. Se realizaron 3 entrevistas, una con representantes de una consultoría de negocios y dos con *legaltechs*. Una de las organizaciones cuenta con más de 1000 empleados y las otras dos, con más de 500 profesionales. La edad promedio de los directores entrevistados es de 49 años y las edades varían entre 38 y 56 años.

► **Fuente:** casos aplicados

► **Grupo:** *lawtechs*, *legaltechs*, consultorías etc.

El período de creación del área en las organizaciones entrevistadas dentro de este grupo es similar al de los demás grupos analizados anteriormente, y se llevó a cabo entre 2020 y 2022. Todos los directores entrevistados informaron que crearon los servicios de *legal ops* con esa nomenclatura entre 2020 y 2022, y trabajaron en el segmento denominado *legal ops as a service*, enfocado en la prestación externa de servicios de *legal operations*. Es decir, en este caso, *legal ops* es un servicio ofrecido a terceros, aunque también atienden puntualmente algunas demandas internas.

Esta es una particularidad del área. Somos operadores de un entorno jurídico. [...] no producimos ni prestamos servicios jurídicos, por ejemplo. [...] nuestros servicios son estrictamente administrativos. Por este motivo, una persona completamente jurídica no se desempeñará bien en *legal ops*. Es un puesto muy flexible en rutina administrativa. [...] Es una combinación de cosas, pero predominan las cualificaciones y habilidades administrativas. (fuente: EO001).

Su emergencia se dio por diferentes motivos: como resultado de un programa de innovación más amplio; por iniciativa de un socio; o como parte de un proyecto institucional, como una oportunidad de negocio. Incluso, en el contexto de las *legaltechs*, ambas informaron que antes de la formalización del área, ya existían otras estructuras y frentes de trabajo similares, que fueron posteriormente absorbidos por esta área. También es importante señalar que la dinámica de creación del área es única para cada organización, incluso dentro de este grupo de proveedores de servicios de *legal ops*, y puede ocurrir dentro de un proceso predefinido y estructurado o de forma experimental.

En una de las empresas entrevistadas, la creación del área estuvo asociada a la contratación de una persona externa con experiencia en el departamento jurídico, quien se integraba al equipo con la misión de ayudar a la organización a incorporar el *know-how* de ese universo [de los departamentos jurídicos], hasta entonces inexistente, pero “sin una *job description* definida”. El CEO de esta empresa relató que, en la fase inicial, dicho profesional se integró en el área de excelencia operativa, el área comercial, de marketing y de jurimetría.

Al ser consultados sobre las motivaciones que justificarían la creación de una estructura o la contratación de servicios de *legal ops*, considerando la trayectoria más amplia de las organizaciones, se destacaron:

- **Optimización de recursos y aumento de la eficiencia.**
- **Transformación digital.**
- **Desarrollo de nuevos servicios y soluciones.**
- **Reducción de costos.**
- **Mejora en la relación con clientes y socios y proveedores.**
- **Automatización de procesos.**
- **Desarrollo de nuevos servicios y soluciones.**

En las tres empresas, la creación del área surgió a partir de un diagnóstico sobre demandas y movimientos del mercado jurídico, según informaron los directores. A pesar de ello, dos de ellas destacaron la resistencia encontrada en este proceso, tanto internamente como por parte de sus clientes finales, y señalaron la falta de comprensión sobre la importancia y el rol de *legal ops*.

En el día a día de sus clientes, los entrevistados también observan tensiones culturales y presupuestarias. Sobre esto, una de las empresas participantes destacó las tensiones generadas por el costo de implementación, aunque a largo plazo se pueda evaluar el beneficio financiero, especialmente en los bufetes de abogados. En cambio, en los departamentos jurídicos se percibe menos resistencia, ya que el alcance de la área suele estar mejor definido.

Desde el punto de vista cultural, también se mencionó la dificultad para delegar tareas y compartir decisiones, así como diferencias en la tolerancia a las “ineficiencias”, que es mayor en los bufetes y menor en los departamentos jurídicos.

Se trata realmente de mover, abrir los cajones y llevar las cosas a un nivel de transparencia mayor del que existe actualmente. Y para lograrlo, es necesario romper con la cultura. Hay que avanzar algunos peldaños que, quizá, ese bufete [...], por más influyente que sea, por más tecnología que tenga, no quiere que se alteren sus estándares. Pero, si se va a estandarizar, si se pondrá en práctica, esos estándares cambiarán. Se redefinirán flujos y herramientas, y también se reconsiderará a las personas. Entonces, si el bufete no entiende esto, será muy difícil que quiera migrar a un área centralizada y eficiente, sea cual sea su denominación. Considero que la cultura es el factor principal. El otro es el costo (fuente: EO001).

Aunque se le demuestre que, a mediano y largo plazo, su costo disminuirá, ya que, a fin de cuentas, será más eficiente, los bufetes suelen ser inmediatistas. Quieren soluciones ahora. Y si ahora no puedo entregarle un beneficio financiero, ya genera rechazo porque no tiene tiempo para competir con el mercado. (fuente: EO001).

Sobre el nivel de desarrollo de esta nueva unidad de negocio en cada empresa, dos se consideraron en una etapa intermedia y una en una etapa inicial de madurez. Los criterios de evaluación considerados incluyen el número de clientes, la falta de definición del concepto de *legal ops* como producto/servicio, el tiempo desde la creación del área, la cualificación de los profesionales y la alta rotación.

A diferencia de los grupos analizados anteriormente, en estas empresas *legal ops* es considerado como una unidad de negocio, es decir, se enfoca en la oferta de consultoría y servicios operativos para clientes externos, por lo que cuenta con ingresos propios.

[...] nosotros terminamos convirtiendo las operaciones legales en productos. Creamos ofertas bien definidas para poder decir: "¿En qué nos basamos?" En lo que percibimos de nuestros clientes, en dónde están sus mayores necesidades. Entonces, esto no significa que estén todas las necesidades, sino que, a partir de un análisis de mercado, intentamos productivizar en términos de consultoría para [...] aportar mayor claridad a nuestra oferta. [...] Si el cliente necesita algo que no esté dentro de las ocho categorías [...], entonces ya no es un producto, sino que se convierte en un proyecto. ¿Y qué se vende más: un producto o un proyecto? Por increíble que parezca, se están vendiendo más los proyectos. ¿Y por qué ocurre esto? Porque el cliente ya sabe que ese producto no cubre exactamente lo que necesita. (fuente: EO002).

Como principales gastos, los entrevistados mencionaron el desarrollo de tecnología, la contratación de mano de obra especializada, la gestión de personas y la adquisición de herramientas de automatización. Uno de ellos destacó que enfoca los recursos en personas y capacitación, ya que desarrolla la tecnología de manera interna.

Desde el punto de vista organizativo, en dos empresas, el área reporta a la administración intermedia (*general counsel*, gerencia, socio, etc.), mientras que en una de ellas responde a la alta administración (presidencia, dirección, CEO, socio administrador, consejo, etc.).

7.

Desafíos y oportunidades

7.

Desafíos y oportunidades

El área de *legal ops* es emergente y nueva en muchas organizaciones; no obstante, para algunas personas, las actividades que desempeña son muy conocidas en el mercado. Con esto, surgen dudas y discusiones sobre las oportunidades para el área y generadas por esta, así como los desafíos a abordar. En este ítem, sistematizamos los principales desafíos y oportunidades identificados a lo largo del estudio.

Oportunidades

El área suele ser vista como un impulso importante para el desarrollo tecnológico de la organización y funciona como catalizador para la prueba y adopción de nuevas tecnologías, con el objetivo de generar más eficiencia y agregar valor a los procesos y servicios ofrecidos.

Al implementar herramientas tecnológicas, *legal ops* contribuye a la optimización de procesos, con la reducción del tiempo dedicado a tareas repetitivas y liberando el tiempo del personal para tareas más complejas que requieren habilidades y competencias difícilmente automatizables, como las socioemocionales.

El área puede contribuir al logro de las metas de la organización, incluso siendo estratégica para tal fin, con el objetivo de reforzar la seguridad institucional, generar más eficiencia operativa, ayudar a promover un mayor alineamiento entre las actividades diarias y la planificación estratégica predefinida, aumentar la credibilidad ante los clientes externos y mejorar la relación con los clientes finales.

Desafíos

Como principales desafíos a enfrentar, independientemente del tipo de organización, se mencionó con bastante frecuencia la barrera cultural para el pleno desarrollo de *legal operations*. Según la mayoría de los entrevistados, el mundo jurídico todavía está muy encerrado en sí mismo y, en muchas ocasiones, se resiste a la interacción con otras áreas, así como a ver el mismo valor en actividades que no suelen ser jurídicas. Un ejemplo de esto es la perspectiva aún predominante de *legal operations* como soporte (y no como protagonista).

Junto con el desafío cultural, también se mencionó una preocupación sobre la formación de los profesionales que trabajan o desean trabajar en el área. Como se discutió en la publicación **INFORME TEMÁTICO#3**, los puestos para trabajar en *legal operations* suelen demandar no solo conocimiento jurídico, sino también habilidades de otros tipos, como gestión y tecnología. Debido a que los cursos de Derecho tienen una tendencia a formar profesionales para litigar y enseñan poco sobre competencias de gestión y relaciones, estas se vuelven cada vez más demandadas.

También se mencionaron desafíos en términos de apoyo organizativo, ya sea para contratar nuevas personas, crear nuevas dinámicas de trabajo o implementar soluciones tecnológicas diferentes, etc., y en términos de financiamiento.

Al final de la encuesta, en una pregunta abierta, los encuestados señalaron como desafíos generales: el hecho de que el área sea nueva y aún esté en proceso de consolidación dificulta demostrar su valor y potencial a las organizaciones; lograr el reconocimiento de la gerencia, conseguir un presupuesto exclusivo y más recursos (financieros, humanos, tecnológicos, etc.), crear un plan de carrera específico para los profesionales que integran el equipo de *legal operations*, implementar tecnologías innovadoras, superar la resistencia al cambio y transformar la cultura organizativa. Entre los muchos puntos mencionados, los comentarios de los encuestados resaltaron una cierta resistencia al cambio, especialmente en un área tradicional y consolidada como el Derecho.

Específicamente en relación con los **departamentos jurídicos**, se observaron cuestiones vinculadas al propio diseño organizativo, con la necesidad constante de integración con otras áreas, así como la frecuente obligación de demostrar la importancia de *legal ops*. En cuanto a los **bufetes de abogados**, se destacó la existencia de una resistencia a cambios e innovaciones, lo que influye en el reconocimiento del área por parte de la propia comunidad jurídica. En cuanto a las demás organizaciones, como **consultorías, legaltechs y lawtechs**, se destacó el desafío de demostrar la relevancia del área y cómo puede contribuir a la eficiencia de las organizaciones. También se mencionó la resistencia cultural, lo que dificulta la implementación de cambios.

Referencias

ALM. **Legal departments: legal operations.** Intelligence Pacesetter Research. 2022. Disponible en: <https://www.law.com/lawcom-compass/pacesetter-research-2/legal-departments-legal-operations/>. Acceso en: 5 de agosto de 2024.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. **Feminización de la abogacía y ascenso de las mujeres en las sociedades de abogados.** Cuadernos del estudio, v. 47, n. 163, p. 16-42, 2017.

CEPI FGV Direito SP. **Formando la abogacía del presente y del futuro: habilidades y perspectivas de actuación – aspectos destacados y tendencias.** São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2023. Disponible en: <https://hdl.handle.net/10438/34165>. Acceso en: 5 de febrero de 2025.

CLOC Brasil. **CLOC Core 12.** 2024.

NRF. **Legal operations health check.** 2021. Disponible en: <https://www.nortonrosefulbright.com/en/nrf-transform/solutions/legal-operations-consulting/health-check>. Acceso en: 5 de agosto de 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*.

RODGERS, Ian; ARMOUR, John; SAKO, Mari. **How technology is (or is not) transforming law firms.** Annual Review of Law and Social Science, v. 19, p. 299-317, 2023.

SIMPLE LEGAL. **Legal operations 101: a blueprint for modern legal departments.** 2019. Disponible en: <https://www.acc.com/sites/default/files/resources/upload/SimpleLegal%20-%20Legal%20Ops%20101%20-%20March%202019.pdf>. Acceso en: 5 de agosto de 2024.

TELLMANN, Bjarne *et al.* **Legal operations: how to do it and why it matters.** Juro, 2018.

WORKLIFE LAW. **Climate control: gender and racial bias in engineering?** University of California, 2016. Disponible en: <https://worklifelaw.org/publication/climate-control-gender-racial-bias-engineering/>. Acceso en: 5 de febrero de 2025.

Anexo

Línea de tiempo de la investigación

Productos

LÍNEA DE TIEMPO DE LA INVESTIGACIÓN

Productos



OVERVIEW OF LEGAL OPERATIONS IN BRAZIL

EXECUTIVE SUMMARY

CREDITS

FGV Direito SP

Director

Oscar Vilhena Vieira

Vice-Director

Adriana Ancona de Faria

Produced by

Center for Teaching and Research on Innovation (CEPI)

General coordination

Marina Feferbaum y Alexandre Pacheco da Silva

Academic leadership

Ana Paula Camelo y Clio Nudel Radomysler

Executive leadership

Alexandre Zavaglia Coelho

Researchers

Alexandre Zavaglia Coelho

Ana Carolina Rodrigues Dias Silveira

Ana Paula Camelo

Clio Nudel Radomysler

Olivia de Quintana Figueiredo Pasqualetto

Review: Ligia Alves

Layout: Fernanda Cristina Martins Pestana

Translation: TGA Translations

ACKNOWLEDGMENTS

A special thank you to the funders and institutional supporters of this project, participants of the study group, survey respondents, interviewees, researchers from CEPI FGV Direito SP, and to Ezequiel Fajreldines dos Santos, who kindly shared their knowledge, experiences, and perspectives at different stages of the research, building an important and qualified dialogue between academia and the market throughout the entire work.

FUNDERS

finch

mandaliti.

PINHEIRONETO
ADVOGADOS

CASELLI
GUIMARÃES

Deloitte.

FINOCCHIO & USTRA

Jusbrasil

MARCONDES
BRINCAS
ADVOGADOS

Machado
Meyer
ADVOGADOS

silveiro
advogados

Tozzini
Freire.
ADVOGADOS

Trench
Rossi
Watanabe.

INSTITUTIONAL SUPPORT

AASP
Associação dos Advogados

CESA

Acc
Association of
Corporate Counsel
BRASIL

CLOC
BRASIL



TABLE OF CONTENTS

1	PRESENTATION	103
2	RESEARCH RESULTS	106
3	METHODOLOGICAL STRATEGIES	109
4	WHAT IS LEGAL OPS?	111
	4.1 An expanding area in the legal market	113
	4.2 Legal ops as innovation	115
	4.3 Legal ops – from back office to strategy	117
5	LEGAL OPS IN BRAZIL	119
	5.1 People	122
	5.2 Processes	126
	5.3 Technology and management	129
6	LEGAL OPS IN OFFICES, LEGAL DEPARTMENTS AND AS A SERVICE	132
	6.1 Offices	135
	6.2 Legal departments	137
	6.3 Legal ops as a service	139
7	CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	143
	REFERENCES	146
	ANNEX – RESEARCH TIMELINE – PRODUCTS	147



EXECUTIVE SUMMARY



1. Presentation

1. Presentation

The legal market has been profoundly impacted by technological advances and new organizational dynamics. In this context of transformation, an area that is increasingly present in law firms and legal departments is gaining prominence: legal operations or legal ops. Legal ops was one of the highlights in CEPI's (2023) survey on legal skills and competencies, having been identified as one of the main areas created in law firms in the last 5 years.

In line with the growing and important agenda of discussions on the future of Law and legal professions, the results of the survey by the **Center for Teaching and Research on Innovation at FGV Direito SP** that we present in this document were dedicated to understanding the opportunities and challenges related to the creation and performance of the legal operations area in Brazilian law firms and legal departments from the perspective of legal innovation. To this end, it was structured around three axes: (1) the emergence of the area in the Brazilian context and of a new profile of professionals; (2) the relationship between technologies used and services provided by legal ops; and (3) the factors that lead to the development of this as also being a strategic area.

At the same time, some revealing questions were explored: what are the main attributions of the area? What has been the importance and impact of legal ops on the legal ecosystem? What is the profile of organizations that have invested in the area and their structuring process? What is the profile of professionals working in this area and what skills are required? What is the relationship with technological development and incorporation in these organizations? What are the opportunities and challenges for the sector considering the leading role of the main players?

To this end, the survey used a combination of distinct and complementary methodological strategies: bibliographic review, in-depth semi-structured interviews with experts and actors in the Brazilian legal ecosystem, surveys answered by organizations that work in the area or have functions related to legal ops, in addition to the development of applied studies. Furthermore, there were countless conversations and exchanges with experts, scholars and market players in the study group we organized on the topic and at various events.

The survey results, consolidated below, reinforce the originality of this investigation and its impact. Check it out!

Detailed results can be found in the full report (only in Portuguese).
Access to: <http://bit.ly/legalopsbrasil>



Center for Teaching and Research on Innovation

At the **Center for Teaching and Research on Innovation (CEPI)**, we seek to expand the boundaries of teaching and research in Law, integrating technology and innovation in a practical and innovative manner. Our projects are driven by the mission of creating, strengthening and transforming spaces for reflection on the relationship between Law, technologies and society. Our commitment includes qualifying public debates, court decisions and the preparation of regulatory instruments that address issues related to innovation, the digital economy and new technologies.

Line: Future of the legal professions

When exploring the transformations in legal professions and organizations driven by advances in technology, we pay special attention to the new organizational structures, functions, areas of activity and skills required to train the professionals of the future.

Project: Legal Operations: Perspectives on innovation and legal management

In line with the growing and important agenda of discussions on the future of Law and legal professions, on the impacts linked to technological transformations in the sector and, more recently, on the consequences of the Covid-19 pandemic on legal routine and practice, this survey was structured around 3 axes: 1) the emergence of this area and of a new profile of professionals in the Brazilian context; 2) the relationship between technologies used and services provided by legal ops departments; and 3) the factors that lead to its development as a strategic area for law firms and legal departments.

Overview of Legal operations in Brazil (Executive summary)

This executive summary highlights the key findings from the survey “Legal Operations: Perspectives on Innovation and Legal Management”. We present conceptual bases, data from a survey with 91 responding organizations, interviews with market players, and case studies applied in legal departments of companies, law firms and companies that offer legal ops as a service. We also invite readers to learn about other survey products (including the report with all results). Enjoy your reading!

2.

Research results

2. Reserach results

- ▶ **Legal ops can work as a platform to integrate various activities, areas, sectors, technologies and partners within an organization, fostering legal innovation from a management perspective..**
- ▶ **There is no consensus on what is understood by legal operations.** The research revealed there are different conceptions: (i) legal ops as an area; (ii) legal ops as a set of activities and functions; and (iii) legal ops as a way of acting or even thinking.
- ▶ **There are different milestones that make up the area's emergency trajectory.** There is no single or specific date. This history coincides with some narratives of the search for greater efficiency, optimization of resources, as well as the attempt to charge for hours dedicated to administrative activities. However, the literature indicates the first legal ops structures were created within the legal departments of large companies, with experiences dating back to the 1990s. In law firms, the phenomenon is more recent. Among the participants in the research carried out by CEPI, it began to acquire relevance in the last decade.
- ▶ **The context of high judicialization and litigation culture in Brazil can be seen as a factor that favors the expansion of the area in the country.** That particularity is directly related to the demand for management of a large volume of cases and the development of legal ops, especially in the scope of litigation management activities.
- ▶ **In addition to mass litigation, the labor and tax areas also stand out among those that most demand legal ops structures in Brazil.**
- ▶ **Legal ops is not limited to legal demands and is strongly marked by technology and management elements.**
- ▶ **There is no standard or uniformity among organizations that have the area or functions linked to legal ops.** Legal ops may have different purposes, depending on the objective and moment of each organization. There are areas with more operational responsibilities (generally associated with the back office) and others that are more strategic (involving, for example, data intelligence, business development, etc.). Furthermore, the activities performed by legal ops can also be offered/contracted as third-party services, known as "legal ops as a service".

- ▶ **Various professional profiles make up the area: people with or without legal training and with or without registration with the Brazilian Bar Association (“OAB”, in the Portuguese acronym).** These people work in dedicated teams or work across departments. The interdisciplinarity in this area is striking.
- ▶ **Knowledge of the legal field is essential for the activity**, although there is no need for all professionals to be lawyers or have a degree in Law.
- ▶ **Interdisciplinarity is materialized in the emphasis and importance given to management, technological and socio-emotional skills.** In addition to professionals with a background in Law, the survey reveals strong presence of professionals (including lawyers) with other backgrounds, such as Administration, Economics, Engineering and Data Science.
- ▶ **Legal ops is seen by many as an opportunity to enhance the value of paralegals, despite the advance of automation.** The justification would be that legal ops incorporates a strategic approach to activities previously considered merely operational.
- ▶ **There is a tendency to value associated careers in line with the maturity process of the legal ops structure in many organizations.** However, pressure to reduce costs has led to a “juniorization” in hiring, despite the level of experience required by the market.
- ▶ **Legal ops and legal control are not synonymous.** While the controller is dedicated to a more financial and control role (of expenses, deadlines, etc.), legal ops goes further. The connection between the areas varies according to the organization. There are organizations in which the controllership is covered by legal ops, while in others they are parallel and independent instances.
- ▶ **Technologies appear as partners of legal ops.** Although concerns about automation and the replacement of human labor were relevant in the research, the results indicate a more optimistic view of the impact of technology as a potential facilitator of the work of lawyers and management – making information available and processing it more quickly, automating repetitive tasks and freeing up time for lawyers to perform more complex activities.
- ▶ **There is no single model to structure legal operations.** There may be different formats, with a more or less structured area. Size, number and profile of people in the team, budget, among other details, will be defined according to the profile, objectives and performance of each organization.

3.

Methodological strategies

3. Methodological strategies

The research used different methodological strategies to explore a field that is still embryonic in Brazil. It was necessary to articulate varied approaches for an in-depth understanding of the area. The combination of these different methodological strategies allowed us to arrive at the results presented in this executive summary and, in more detail, in the full research report.

BIBLIOGRAPHIC RESEARCH

The bibliography – both national and foreign – already produced on the subject was essential for us to understand the history of the area and the motivations for its creation. It indicated how the market has perceived the evolution of the area, presenting different models to measure the maturity of legal operations, as detailed in **THEMATIC REPORT #2**.

More details in **THEMATIC REPORT #1**.

SEMI-STRUCTURED INTERVIEWS

The interviews were conducted with relevant actors in legal ops in the Brazilian market: associations representing the sector, as well as associations linked to the legal profession more broadly and legal services. Association of Corporate Counsel (ACC), Corporate Legal Operations Consortium (CLOC), Jurídico Sem Gravata (JSG), Brazilian Bar Association (OAB), São Paulo Bar Association (AASP), Center for Studies of Law Firms (CESA) and Brazilian Association of Lawtechs and Legaltechs (AB2L), a recruiter and a legal professor and entrepreneur.

SURVEY

Mapping to identify organizations that have implemented legal ops and their characteristics. The form was released between September and October 2024. The final survey sample recorded 91 valid responses, 44 responses from organizations that have the area, 38 that do not have the area but have related functions, and 9 without the area and without related functions.

APPLIED STUDIES

Three groups were studied: law firms (group 1), legal departments (group 2) and legal ops offered as a service (group 3). The studies were carried out collectively, without individually identifying each participating organization, totaling 13 cases (G1 – 4 cases; G2 – 4 cases; G3 – 3 cases). Some criteria to select cases were: time of existence, size and maturity of the area.

Throughout the project, we also organized a study group with people who work in legal ops and scholars on the subject. The objective was to jointly discuss issues central to our research agenda, such as the concept of legal operations, its attributions, use of technologies, profile of professionals and practical cases on the implementation and development of the area. This interaction favored contact between the team of researchers and the market and with people who deal on a daily basis with the challenges and opportunities in the area and who are a reference for the Brazilian legal market. This strategy also allowed us to get to know the reality of our object of study more closely. That enabled us to develop hypotheses for the research, identify success stories and frequently discuss partial results with this qualified group.

4.

What is Legal ops?

4. What is **legal ops** ?

Throughout the project, we faced the mission of contributing to the understanding of what legal ops is. We present the definition below.

Legal ops can be understood as a function or a structured area, in law firms or legal departments, made up of one or more people responsible for a set of specific tasks (operational and/or strategic).

Operational tasks encompass an administrative dimension, such as management tasks like making payments and managing suppliers, and an optimization dimension, with a view to organizing and improving existing processes. The strategies seek to maximize results through data intelligence, incorporation of technologies, legal design, etc., supporting legal practice. Bear in mind that the activities performed by legal ops can also be offered as **services to third parties, known as “legal ops as a service”**.



Many organizations (such as consultancies, technology companies, legaltechs and lawtechs or even law firms serving legal departments) offer a legal operations service to other institutions (such as law firms and legal departments, for example), as a commercial opportunity within their business model.

The activities assigned to legal ops are not strictly legal, that is, they do not cover the so-called exclusive activities of the legal profession. Thus, although legal ops is related to the world of law, its scope may encompass legal aspects, but is not restricted to them.

Interdisciplinarity is central when it comes to the profile of professionals working in legal operations, due to the diverse and transversal nature of their activities and the skills and abilities expected of those working in the area. Legal ops teams include people with degrees in Law (with or without OAB registration - active registration in the OAB is required to practice law as attorney in Brazil) and in other areas, such as Administration, Economics, Data Science, among others. Within this context, management, technological and socio-emotional skills and competencies are highly valued. However, knowledge about the legal context and ecosystem is essential for everyone working in legal ops.

The use of technology is also a structuring part of this concept. It helps to optimize processes by reducing the time spent on repetitive tasks and freeing up time for people to perform more complex tasks that involve skills and competencies that are difficult to automate, such as socio-emotional ones. Therefore, the various technological tools adopted by legal ops must be harmonious with each other, that is, integrated and interoperable.

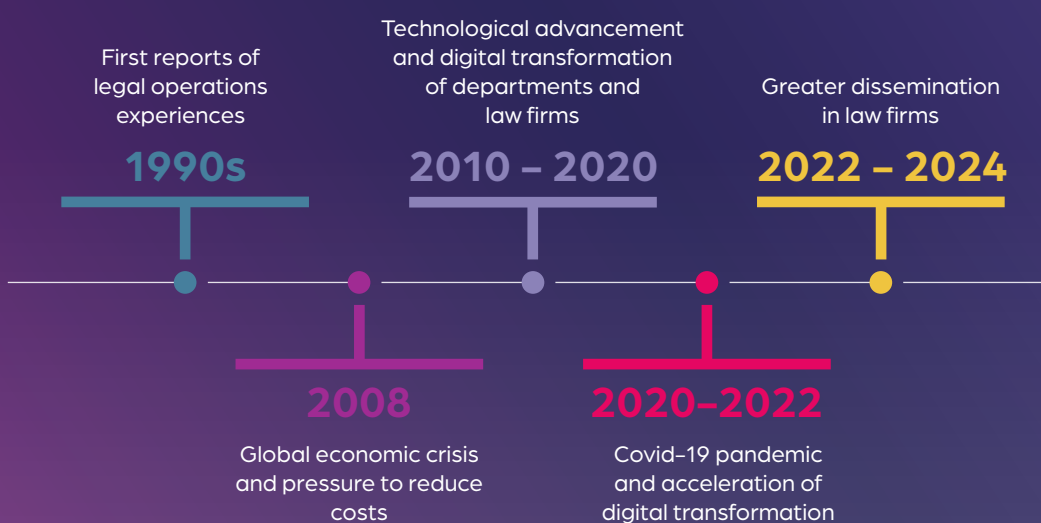
We also investigated its connection with other administrative areas in legal offices and departments, such as legal controllership. The conclusion, however, was that there is not necessarily a relationship between them. Legal ops can be an evolution of other administrative structures or a completely independent work front, with its own assignments, depending on the organization.

Finally, we highlight **there is no single model for the formation of legal operations. There may be different formats, with a more or less structured area.**

4.1 An expanding area in the legal market

There is no specific date that marks the emergence of what is understood as legal ops. On the contrary, there are different milestones that make up the trajectory of the emergence of the area. The explanations about its history coincide with some narratives of the search for greater efficiency, with optimization of resources, as well as the attempt to charge for hours dedicated to administrative activities (non-billable hours).

Figure 1- Legal ops timeline

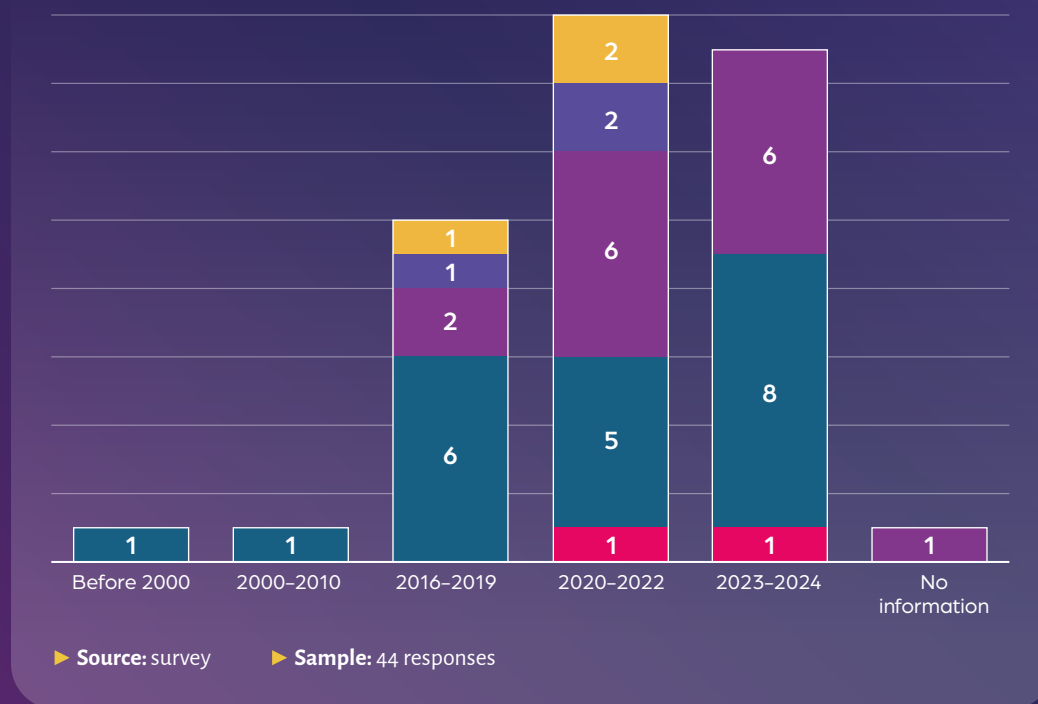


Source: prepared by the author based on bibliographic research and survey data

The literature reports experiences in legal departments of companies, such as General Electric, Bank of America and Prudential, dating back to the 1990s (SimpleLegal, 2019). Authors such as Tellmann *et al.* (2018) cite the impact of the 2008 global crisis as an event that stimulated the emergence and development of legal ops, as a result of pressure to reduce costs in all areas, including the legal department. Other authors, such as Rodgers, Armour and Sako (2023), associate the dissemination of the area with technological advances and transformations in the legal professions.

Among the organizations participating in the survey carried out by CEPI to build the legal ops panorama in Brazil, the creation of the area occurred, especially, from 2016 onwards, mainly in the years 2020 to 2024, as illustrated in **Chart 1**.

Chart 1: Legal ops area creation period



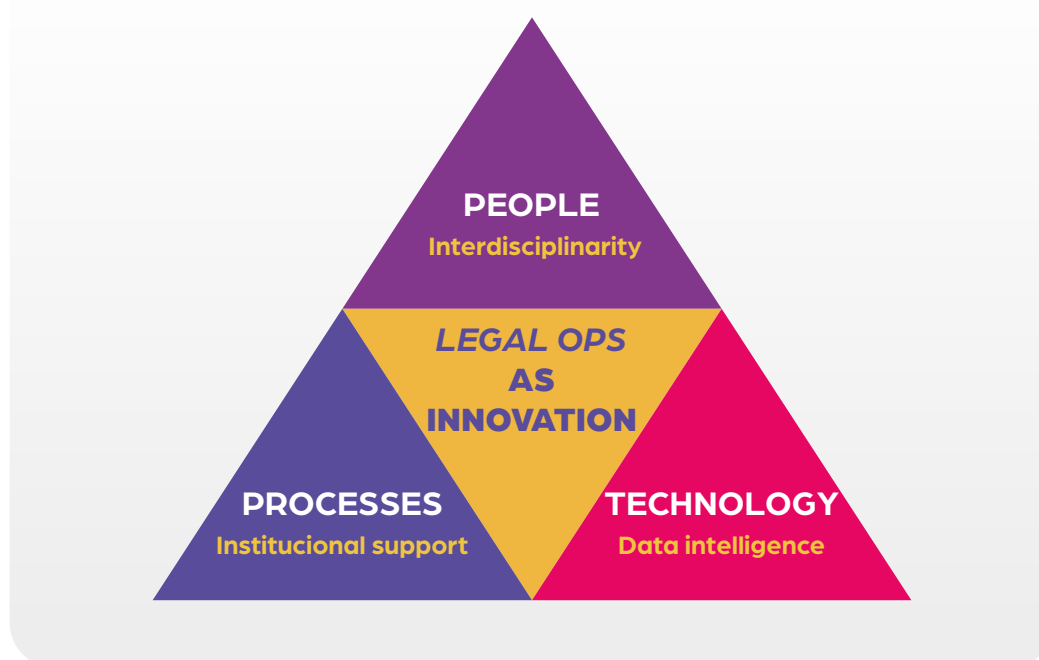
Source: prepared by the author based on survey data.

Between 2016 and 2019, the creation of legal operations areas in legal departments stands out. The emergence of the area in offices seems to have occurred later, especially between 2020 and 2024. There are few records of creation prior to these milestones, with one organization dating back to before the year 2000 and one between 2000 and 2010. The peak of the phenomenon during this period may be linked to the outbreak of the Covid-19 pandemic, as well as the greater popularization of the topic and the consolidation of the work of associations such as CLOC, founded in 2016.

4.2 Legal ops as innovation

Legal ops is part of a context of transformations in legal professions and organizations with the adoption of innovative practices, based on people, processes and new technologies.

Figure 2: Tripod of legal ops as innovation



Source: prepared by the authors.

One of the elements of legal ops that contribute to innovation is interdisciplinarity, which brings professionals with other backgrounds or lawyers with multiple backgrounds to an increasingly complex legal environment. The survey results point to teams with a predominance of professionals trained in Law, but also professionals from other fields of knowledge, with emphasis on Administration and Data Science.

I understand the biggest challenge is to keep this professional with this desire for the operation alive, without being haunted by the idea that the only way to grow is to pass the OAB exam. It is not a condition. We have lawyers, bachelors, students, accountants, professionals specialized in process analysis, data analysis, with training other than law (source: EO001).

When legal ops enters Brazil, it enters to fill a gap in processes, project flows and other things that are not exclusive to lawyers”

Source: JSC

In terms of processes, legal ops offers a perspective of action focused on management and optimization, based on integrated coordination between people, new methodologies and technological tools. Process improvement has been heavily used in strategic areas, such as litigation management. And such significant changes in internal processes depend mainly on institutional support that enables investment and recognition of the importance of the area and its professionals. The most comprehensive impact should result in the development of a new organizational culture.

Finally, a third central axis for this proposal is the adoption of (new) technologies, with emphasis on tools based on data intelligence, which assist in making more informed and oriented decisions towards the objectives defined by the organization in order to make the most of what the data has to offer, transforming it into information that supports the decision-making of organizations and is a source of insights. The area is even seen as having great importance for institutional technological development (especially in the context of law firms).

[...] services need technology and vice versa. We don't see one thing without the other [...]. We incorporate technologies into our services. And here the technologies are spread out. There are different technologies. Legal technologies are at a lower level of maturity than other technologies. [...] So, inevitably, we need to use several technologies. [...] So we need to be agnostic, flexible and have the ability to articulate different technologies according to the circumstances. This is a value proposition that we have (source: EO001).

It is worth highlighting that the balance of these three elements is dynamic and tends to vary with the size, types of projects and vision of the future of each organization. However, even though they are fluid, they are essential and closely related to each other. They may be present in different proportions, but one of them cannot be missing when seeking a more strategic performance of legal operations.

4.3 Legal ops – from back office to strategy

Linked to the emergence of the area, and as previously anticipated, we observe **two major types of legal operations: one more operational (“back office”) and a more strategic one**. In the first aspect, legal operations can help to optimize operational, administrative and more bureaucratic functions, such as payment of bills, control of deadlines, records in internal systems, among others. In the second aspect, legal ops contributes more directly to business development, as a source of legal intelligence (for example, mapping the potential success of new legal theses, identifying possibilities for agreement and reduction of liabilities), in the creation of financial solutions and in the acquisition and/or retention of customers.

As mentioned in **THEMATIC REPORT #2**, models to assess the maturity of the area, such as NRF (2021) and ALM (2022), indicate that a mature legal ops has a more complex leadership position, contributing to strategic planning, project management and control of which and how processes are implemented, how technology is absorbed by the organization and what the role of human capital is.

[...] today the role of legal ops has been a much more supporting role, but what we are bringing is potentially a totally strategic role with a lot of growth dynamics, and we don't even know where it will go (source: JSG).

In both situations, it is expected the area will positively influence the sense of productivity, efficiency and added value, which, on a more basic and no less important level, would be to take away from the lawyer a job that is often bureaucratic, repetitive and/or a job that would consume a lot of his/her time.

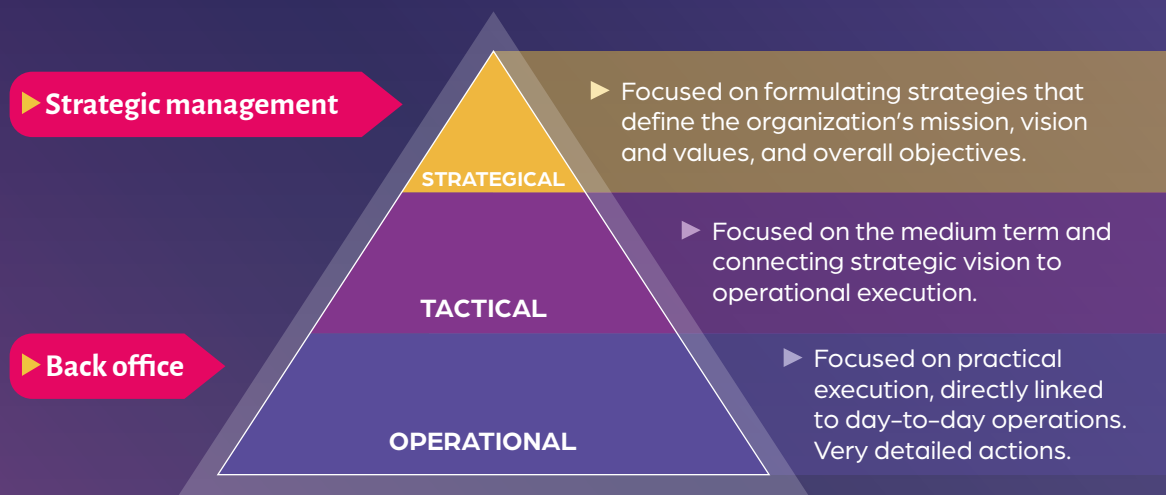
On a broader spectrum, this expected positive impact would be the governance of the legal team, how it relates to other departments, and to the company's mission and objectives, showing that **“legal is in fact an area that is not a cost, it is an investment area” (source: ACC)**. In law firms, this expectation would be reflected not only from an internal perspective (that is, within the firm's management), but also from an external perspective, aimed at its actual clients.

This perspective is in line with the idea that the legal department can be a business partner through legal ops.

[...] we are gradually changing this in Brazil. It is about understanding the legal department is a business area within the company that dialogues against and not just a cost center, which acts only when the problem has already occurred – and then it has to be resolved through a legal process (source: AB2L).

In the table below, we summarize some of these characteristics of legal ops focused on back office activity and strategic management based on dialogue with concepts from the field of strategic planning.

Figure 3: Types of planning



ASPECT	STRATEGIC	OPERATIONAL
Hierarchical level	Top management	Supervisors, processors
Time horizon	Long term	Short term
Objective	Defining objectives and general direction	Execution of daily tasks and activities
Decision making	Uncertainty, complex decisions	Structured, repetitive decisions
Focus	Macro vision, future-oriented	Micro vision, present-oriented
Example	Market expansion, new product development	Production control, customer service

Source: based on Oliveira (2023).

5.

Legal ops in Brazil

5. Legal ops in Brazil

To build the legal ops panorama in Brazil, a survey was carried out to collect information from organizations that have a structured area and/or that, although they do not have an area formally called legal ops, claim to have related functions. We therefore seek to contribute to the construction of a descriptive and comprehensive portrait of how legal ops has been structured in different organizations. As already mentioned, the survey received 91 responses (30 law firms, 44 legal departments and 17 lawtechs, legaltechs, consultancies or other types of organizations). In this endeavor, we also considered the information collected through semi-structured interviews with relevant actors engaged in legal ops in the country.

a) Motivations to create the area

The survey was dedicated to understanding the motivation behind the creation of the legal operations area in Brazilian organizations, that is, what led to its emergence, what is expected of it as a starting point. Among the reasons mentioned, the search for **resource optimization and increased efficiency** stood out, as indicated in **Table 1**. This search can be reinforced within Brazilian legal organizations due to a particularity of the national context: the large volume of legal proceedings. The high level of judicialization and the culture of litigation in Brazil were identified as factors that favor the expansion of the area in the country, as it requires the management of a large volume of cases, mainly within the context of litigation. Furthermore, digitalization, accompanied by technological and management transformations, means that information needs to be transmitted and assimilated more quickly and effectively. legal operations would then be a kind of tool to respond to this demand for speed.

Law is becoming immediate, with the need for faster, more concrete and summarized information”

Source: ACC Brasil

Table 1: Main motivations for the creation of the legal ops area**TOP 5 MOTIVATIONS TO CREATE THE LEGAL OPS AREA (SURVEY DATA):**

Optimizing resources and increasing efficiency	37	84%
Process automation	22	50%
Digital transformation	17	39%
Improvement in relationships with customers and partners/suppliers	13	30%
Development of new services and solutions	12	27%

Source: prepared by the author based on survey data.

- ▶ Source: *survey*
- ▶ Sample: 44 answers
- ▶ It has a dedicated area
- ▶ Multiple choice

b) Profile and size of organizations

The legal ops area or related functions were found in organizations with diverse profiles. However, it was possible to notice a certain predominance in larger organizations both in the group of organizations that reported having a dedicated area and in the group of organizations that only had functions.

c) Where are they?**Figure 4: Regional distribution of the sample**

Source: prepared by the author based on survey data..

- ▶ Source: *survey*
- ▶ Sample: 91 answers
- ▶ It has a dedicated area
- ▶ It has no area or function
- ▶ Multiple choice

As indicated in **Figure 4** above, most organizations with a structured legal ops area or related functions are headquartered in the Southeast states of Brazil.

Although we did not place a geographic restriction on the survey – on the contrary, we sought to disseminate it to the most varied regions of the country –, the responses obtained were concentrated in organizations in the Southeast region, mainly in São Paulo. This predominance can be explained by the survey's failure to reach other regions, despite efforts, but also by the concentration of larger law firms and legal departments in this region, as observed in previous CEPI research on the future of law (CEPI, 2023). One should also consider the possibility that there are organizations that work with legal ops, but do not know or do not see themselves in this field, so they do not see themselves as a target audience for the survey.

5.1 People

d) Professional profile

There is a marked interdisciplinarity in the legal ops teams participating in the survey, with professionals trained predominantly in Law, but also professionals with training in other areas of knowledge, as indicated in **Table 3**. Among them, Business Administration and Data Science stand out. Thus, there is no obligation for every person working in legal operations to have legal training, although having knowledge of the legal ecosystem has been highlighted as an essential skill.

Table 3 – Professional profile of the legal ops area

GRADUATION AREAS	NUMBER OF ANSWERS	%
Law	40	91%
Administration	24	55%
Data Science	19	43%
Other	13	30%
Engineering	10	23%
Economy	8	18%
Accounting	7	16%
Marketing	5	11%
Journalism	1	2%

Source: prepared by the author based on survey data.

► Source: survey

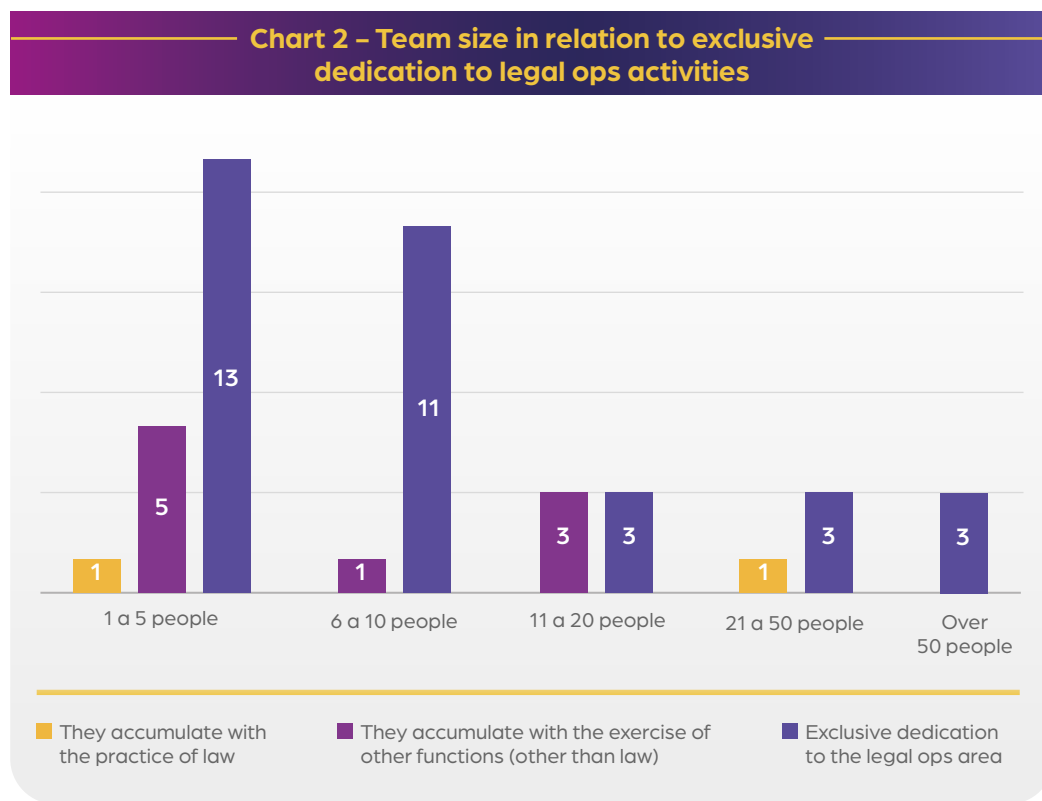
► Sample: 44 answers

► It has a dedicated area

► Multiple choice

For positions that require a degree in Law, we found that some of them require active registration with the OAB, while others do not. This shows there is a very varied professional profile for the area. This definition is up to each organization.

The survey also showed that in some organizations there are teams allocated exclusively to legal ops, while in others people accumulate functions and play roles that cross other areas, as shown in **Chart 2**. However, there was a certain prevalence of teams exclusively dedicated to legal ops, especially in organizations with areas that had already been implemented and more mature. Furthermore, there was also a predominance of leaner teams, with 1 to 10 people.



► **Source:** survey

► **Sample:** 44 answers

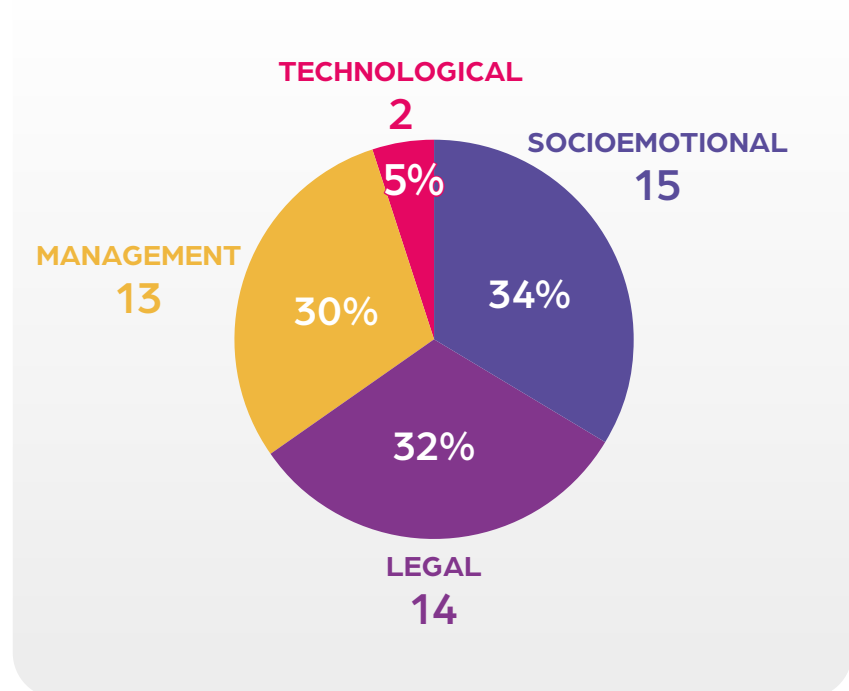
► **It has a dedicated area**

A **HYBRID LAW PROFESSIONAL** is someone who combines the specific skills and competencies of law with other skills and competencies, such as socio-emotional, technological and management skills, for example. Therefore, there is a professional who is qualified to act legally, but goes beyond that and dialogues with other areas of knowledge.

e) Skills and abilities

Among the organizations that have the area, the survey indicated practically a tie between the skills and competencies considered most relevant for the area and legal operations professionals: socio-emotional (15 responses), legal (14 responses) and management (13 responses), as shown in **Chart 3**. This data suggests the need for professionals with multiple skills and competencies and reinforces the interdisciplinary nature of the area by hiring diverse professionals, whether through initial non-legal training or considering **hybrid legal professionals**. Technological skills came in last place.

Chart 3 – Expected professional skills and competencies



Source: prepared by the author based on survey data.

► Source: survey

► Sample: 44 answers

► It has a dedicated area

When we look at technical skills, we note the professionals who stand out most in legal operations are not just lawyers or graduates, right? Or they were legal operators at some point. There we don't just see the technical legal skills. But this technical legal skill combined with a set of other technical skills, that is, this bachelor or lawyer, this legal professional, he specialized in project management, he specialized in finance, he specialized in automation, he specialized in business intelligence. He has another specialization with behavioral skills. They are complementary technical skills (source: CLOC).

f) Leadership

The survey revealed heterogeneity in relation to the structuring of the area, and this diagnosis is also reflected in the leadership of legal ops teams.. Each organization has its own way of organizing the area and implementing it in its reality, according to its objectives and characteristics. When analyzing leadership positions, we observed a wide variety of nomenclatures used for the position of leader: leader or head of legal ops, legal coordinator and legal operations manager. In addition to these, the following were also mentioned: legal analyst, chief executive officer, operations director, legal director, general counsel, among others (head of the planning and coordination advisory of the legal department, legal controller, specialist, efficiency manager and executive committee member).

Unlike what has already been found regarding leadership in law firms and in the legal career itself, where leadership is predominantly male (Bertolin, 2017), the legal ops area has female leaders with significant frequency. One of the possible explanations for this is linked to the fact that legal ops is a new career, separate from the traditional legal career (already marked by gender inequalities and the prevalence of men in leadership positions). Another hypothesis involves the nature of the activities carried out by legal ops: in many organizations, there is a concentration on operational activities. Studies show that women tend to be assigned to more administrative tasks and/or “domestic” office tasks (Worklife Law, 2016).

g) Career

Regarding the career of legal ops professionals, the lack of a consolidated and well-defined professional path was highlighted as a point of attention. Among the main hypotheses that could explain this reality, the following stood out: the recent emergence of the area, considered new, and the lack of a well-defined journey for the legal ops professional in many organizations; as well as the difficulty of reconciling a career path for professionals with different backgrounds.

Unlike what happens with traditional legal, the survey also showed that, when there is a more structured career path, it is common for legal ops positions to be limited to the management level and not yet advance to the board level. According to the recruiter interviewed, there is a certain “juniorization” in the market today, with the prevalence of more junior positions for legal ops and fewer opportunities for senior professionals.

5.2 Processes

h) Assignments

Regarding the duties and responsibilities of the legal ops area, it is important to highlight the survey was able to raise a significant variety of activities, although without an exhaustive intention.

In the survey, among the organizations that have the area, data intelligence and flow and project management stood out. Among organizations that have legal ops functions, contract management and litigation management were the most cited activities.

The survey also highlighted that legal ops can involve more operational (back office) and/or more strategic assignments, varying according to the purpose and profile of each organization.

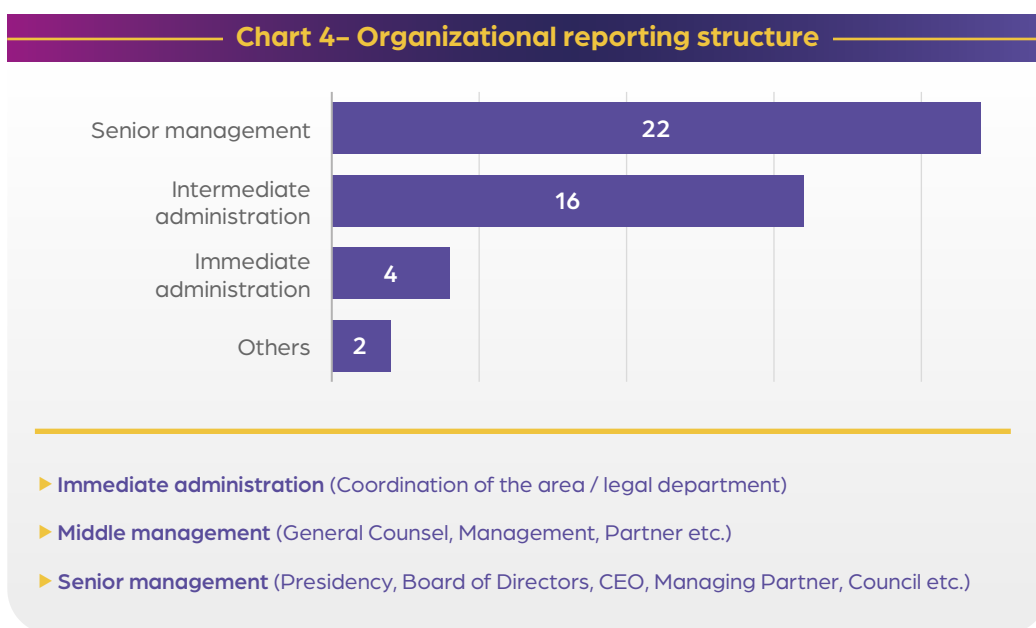
[...] today the role of legal ops has been a much more supporting role, but what we are bringing is potentially a totally strategic role with a lot of growth dynamics, and we don't even know where it will go (source: JSG).

The research mapped several examples of projects and activities developed by the legal ops area of different organizations, which include:

<ul style="list-style-type: none"> • Complete digitalization of legal control flows and processes (from hiring correspondents to paying bills). 	<ul style="list-style-type: none"> • Management of legal ERP (Enterprise Resource Planning), with a view to ensuring greater system integrity.
<ul style="list-style-type: none"> • Measuring results using data intelligence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Development of dashboards.
<ul style="list-style-type: none"> • Adoption of legal design. 	<ul style="list-style-type: none"> • Testing of tools based on Artificial Intelligence (AI).
<ul style="list-style-type: none"> • Restructuring of clients' legal departments. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selection of tools for customers.
<ul style="list-style-type: none"> • Dashboard and BI (business intelligence) tools used by the company. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligent automations, such as automatic registrations.
<ul style="list-style-type: none"> • Capturing information before summons to anticipate defenses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Providing support for decision-making based on data extracted using AI-based tools.
<ul style="list-style-type: none"> • Automation of the management of the loss base linked to the legal department. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of tools for contract management.
<ul style="list-style-type: none"> • Litigation management tools. 	<ul style="list-style-type: none"> • Changes in budget management.
<ul style="list-style-type: none"> • Training for internal qualification. 	<ul style="list-style-type: none"> • Development of a pricing model for legal services (strategic decision making).
<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation of internal communication instrument. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creation of a "preventive advocacy bulletin" to instruct employees on how to serve clients.
<ul style="list-style-type: none"> • Communication of internal failures that generate legal demands. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurimetrics products.
<ul style="list-style-type: none"> • Reduction in the time taken to reach agreements. 	<ul style="list-style-type: none"> • AI model to indicate processes to make deals.
<ul style="list-style-type: none"> • AI model to respond to queries and procedures with regulatory agencies (automated process, but reviewed by lawyers). 	<ul style="list-style-type: none"> • Financial governance policies.
<ul style="list-style-type: none"> • Projects for the recovery of financial resources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creation of protocols and materials with "questions and answers" with legal guidelines.
<ul style="list-style-type: none"> • Modeling to hire partner offices. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software selection for large companies.
<ul style="list-style-type: none"> • Database sanitation and cleaning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Support in reconciling deposits for large companies.
<ul style="list-style-type: none"> • Management of day-to-day office operations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Development of workflow and automation tool/system.
<ul style="list-style-type: none"> • Assistance in the auditability and scalability of client operations. 	

i) Organizational structure

As previously pointed out, the diversity in the organizational structure in which legal ops is inserted in Brazil is both significant and relevant. For instance: the area may be directly linked and subordinate to the legal department, but also have greater autonomy and respond to other departments, such as the intelligence department of organizations, for example. Despite this heterogeneity, the survey indicated that, in general, the area reports to the organization's middle management and/or senior management, as shown in **Chart 4..**



Source: prepared by the author based on survey data.

▶ **Source:** survey

▶ **Sample:** 44 answers

▶ **It has a dedicated area**

The organizational structure also influences the budget received by the area. The survey showed that, in general, legal ops areas have a budget directly dedicated to them, which contributes to their strengthening and autonomy. Among the organizations that have a budget allocated to the area, the largest organizations, with 1,000 or more employees/collaborators, stood out. This data is aligned with other findings from the bibliographic research, which indicated that having a budget is more common in larger organizations.

“When legal ops enters Brazil, it enters to fill a gap in processes, project flows and other things that are not exclusive to lawyers”

Source: JSG

DATA-DRIVEN

is the organizational culture that relies on data for decision-making. In this regard, the choices made by organizations seek to avoid “guesswork” and are based on data that reflect reality.



j) Regulatory issue

Contrary to what we imagined at the beginning of the survey, regulatory impasses were not mentioned as central challenges in the area. Although the concern with the exclusive activities of the legal profession (under article 1 of the Statute of the Legal Profession – Law 8.906/1994) was mentioned, the survey clarified that the duties of legal ops do not necessarily involve legal activities. Furthermore, when they involve exclusive activities of the legal profession, there are lawyers on the teams working in legal ops.

5.3 Technology and management

The survey showed that legal ops is deeply immersed in a **data-driven culture**, aiming to make the most of what data has to offer, transforming it into information that supports organizations’ decision-making and is a source of ideas and proposals. Thus, the management of flows, processes and people through agile methodologies, based on data and metrics, becomes central in order to support decision-making, whether more operational or more strategic..

k) Tools adopted

The technologies adopted are diverse and may vary with the services provided, the size and routine of the organization, as well as the maturity of the area and its professionals. In the survey, solutions for metrics and dashboards, process management and summons, and electronic signatures stood out in organizations that have an area. In organizations with functions, suits and subpoena management solutions, contract management, and metrics and dashboards predominated.

Below, we list the ranking of the main technologies adopted, according to the survey participants in both groups (cf. **Table 4**).

Table 4 – Main technological tools adopted in legal ops

TECHNOLOGICAL TOOLS ADOPTED	NUMBER OF ANSWERS	%
Suits and subpoena management solution	67	76%
Electronic signature solution	66	75%
Metrics/Dashboards Solution	60	68%
Contract Management Solution	50	57%
Artificial intelligence	45	51%
General document management solution	41	47%
Intranet	40	45%
Project/workflow management solution	37	42%
Solution for legal design/visual law	37	42%
Legal Research Solution	35	40%
Jurimetrics solution	33	38%
Automated document generation solution	32	36%
Customer/Partner Relationship Solution	20	23%
Solution for support areas (HR, marketing, among others)	17	19%
Compliance solution (compliance)	15	17%
Knowledge Management Solution	15	17%
Cybersecurity solution	14	16%
Billing system solution	13	15%
Risk management solution	12	14%
Due diligence solution	11	13%
Business Management Solution	11	13%
Enterprise Asset Management Solution (Intellectual Property, Real Estate)	8	9%
Enterprise Asset Management Solution	8	9%
Dispute resolution solution	6	7%
eDiscovery Solution	4	5%
Other	6	7%

Source: prepared by the author based on survey data.

- ▶ **Source:** survey
- ▶ **Sample:** 82 answers
- ▶ **It has a dedicated area**
- ▶ **There is no area. There is the function**
- ▶ **Multiple choice**

l) AI as a tool and as a service

Specifically in relation to artificial intelligence (AI) tools, among the organizations that have the area, the use of generative AI, robotic process automation and chatbots and virtual assistants stood out. In organizations that do not have the area, but only functions related to legal ops., the majority of respondents indicated that they did not have AI projects or did not provide this information. For those that do, generative artificial intelligence stood out, followed by de chatbots and virtual assistants and robotic process automation.

Below we list the ranking of the main uses of artificial intelligence, when adopted, according to the survey participants in both groups (cf. [Table 5](#)).

1 Only those who indicated the option of artificial intelligence in the list of adopted technologies.

AI-BASED TOOLS	NUMBER OF ANSWERS	%
Generative AI	35	78%
Robotic Process Automation (RPA)	23	51%
<i>Chatbots and virtual assistants</i>	20	44%
Predictive analytics	16	36%
AI-Based knowledge management systems	10	22%
Natural Language Processing (NLP)	8	18%
Recommendation systems	2	4%
Sentiment Analysis AI	1	2%

* Other use of AI (3 answers); I don't know/don't want to say (3).

Source: prepared by the author based on survey data.

- ▶ **Source:** survey
- ▶ **Sample:** 44 answers
- ▶ **It has a dedicated area**
- ▶ **Multiple choice**
- ▶ **There is no area There is the function**

6.

Legal ops in offices, legal departments and as a service

6.

Legal ops in offices, legal departments and as a service

Once the panorama of legal ops activities in Brazil was known, and aware of the limitations of this portrait, whether due to the size and diversity of the sample, or due to the novelty that the area represents – many organizations do not identify themselves as having/acting from legal ops, even though they do – the research also focused on the applied study of some cases.

Three main groups were studied: (1) legal departments, (2) law firms and (3) legal start-ups and consultancies that work with legal ops as a service, all having a dedicated area.

Table 6 – Summary of the organizations interviewed in the case study

Case/ Type of org.	Interviewees	Id	Location/ State	Org. Foundation	Org. Size	Area creation year	Motivation	Maturity level	Who the area reports to	Budget	Composition–proportion	Legal Background	OAB	Job title	Leader gender	Team gender	Team size	Career
LEGAL DEPARTMENT	Legal department of a bank	DJ001	Brasília/DF	1905	> 1.000 employees	2023–2024	Digital transformation	Initial stage	Senior management	Budget from other sectors	<50% of professionals with legal training	Yes, for some jobs	Yes	Manager	M	Gender parity	21–50	Corporate career
	Food industry legal department	DJ002	São Paulo/SP	2011	> 1.000 employees	2011–2015	Optimization and efficiency	Advanced stage	Senior management	Own budget	<50% of professionals with legal training	Not required	Not required	Coordinator	F	Majority of women (operations and leadership)	~20	Legal career
	Legal department of a financial institution	DJ003	São Paulo/SP	2013	> 1.000 employees	2020–2022	Cost reduction	Intermediate stage	Senior management	Own budget	> 50% of professionals with legal training	Not required	N/A	Manager	F	Gender parity	1–5	Corporate career
	Legal department of home appliance industry	DJ004	São Paulo/SP	1894	> 1.000 employees	2016–2019	Customer relationship	Advanced stage	Senior management	Own budget	> 50% of professionals with legal training	Not required	Not required	Manager	M	Majority of women (operations and leadership)	13	Corporate career
LAW FIRM	Law firm (1)	EA003	São Paulo/SP	2004	200 to 499 employees/ collaborators	2020–2022	Optimization and efficiency	Advanced stage	Senior management	Budget from other sectors	<50% of professionals with legal training	Yes, for some jobs	Yes	Vice–president	M	Gender parity	8	Own career plan
	Law firm (2)	EA001	Campinas/SP	2002	200 to 499 employees/ collaborators	2020–2022	Process automation	Initial stage	Senior management	Budget from other sectors	100% of professionals with legal training	Yes, for all	Not required	Manager	F	Majority of women (operations and leadership)	3	Traditional career plan
	Law firm (3)	EA002	São Paulo/SP	1972	1000 or more employees/ collaborators	2020–2022	Development of services and solutions	Initial stage	Senior management	Dedicated budget	> 50% of professionals with legal training	Not required	N/A	Manager	F	Majority of women (operations and leadership)	>50	Own career plan
	Law firm (4)	EA004	São Paulo/SP	1976	1000 or more employees/ collaborators	2016–2019	Optimization and efficiency	Advanced stage	Senior management	Dedicated budget	> 50% of professionals with legal training	Yes, for some jobs	Not required	Partner	F	Majority of women (operations and leadership)	6–10	Own career plan
LEGAL OPS SERVICE PROVIDERS	Consulting	EO001	São Paulo/SP	1911	> 1000 employees	2020–2022	Digital transformation	Initial stage	Intermediate administration	Own budget	> 50% of professionals with legal training	Yes, for some jobs	Not required	General counsel	M	Majority of women (operational roles, but not leadership)	22	Own career plan
	Technology and legal services company (1)	EO002	Bauru/SP	2013	500–999 employees	2020–2022	Strategic planning;	Intermediate stage	Senior management	Own budget	100% of professionals with legal training	Yes, for some jobs	Not required	Officer	M	Majority of women (operational roles, but not leadership)	6–10	Own career plan
	Technology and legal services company (2)	EO003	São Paulo/SP	2009	500–999 employees	2020–2022	Optimization and efficiency	Intermediate stage	Intermediate administration	Own budget	<50% of professionals with legal training	Yes, for some jobs	Yes, for some jobs	Manager	F	Majority of women (operational roles and leadership)	>50	No career plan

Source: prepared by the authors.

6.1 Law firms

The first group covered by this case study is made up of law firms. Four interviews were conducted with representatives of offices located in the State of São Paulo. Two of these firms are large, with more than 1,000 employees, and the other 2 are medium-sized, with 200–499 employees. All of them declare themselves full service and work with strategic consultancy and litigation. The average age of the leaders interviewed is 39 years old, with ages ranging from 33 to 43 years old.

► **Source:** *applied cases*

► **Group:** *law firms*

The area, in the organizations studied, was created in a similar period, between 2020–2022. Either as a result of a broader innovation program, as an initiative of a partner or an institutional project.

[...] like all law firms, the area was actually created from a need to standardize some procedures to take administrative activities away from lawyers. And it was never seen in a very positive light, because it was generally made up of people who did not perform well in litigation and who ended up going to the Controller's Office area. Today, partners already realize that the legal ops area is strategic for the business, because it is in this area that we will be able to collect data and optimize the entire process, even from within the firm to serve the client [...]. And most clients today are much more interested in the results that are presented in the report than in the legal progress of the case itself (source: EA003).

The motivations for starting and establishing the area cited by participants focused on the following factors:

- **Optimizing resources and increasing efficiency.**
- **Digital transformation.**
- **Process automation.**
- **Cost reduction.**
- **Development of new services and solutions.**
- **Improvement in relationships with customers and partners/suppliers.**
- **Market competition.**

From the point of view of the leadership of this creation and institutionalization process, it is noted that the initiative came from different movements and actors. In one of the law firms, it arose from the experience acquired through legal control and an understanding of the partners, with the support of an educational institution focused on executive training, aiming, above all, at the digitalization of internal processes. Another pointed out the initiative came from partners in the labor, tax and civil areas, who deal with a large volume of processes. The CEO's initiative was also mentioned, as part of the firm's business strategy, and as a result of the activities of an innovation area, aiming at offering new solutions for both the firm and its clients.

Among the resistances throughout these processes, the lack of understanding about the functioning and importance of the area was highlighted, also because there is no definition for legal ops..

Although not everyone stated they had experienced resistance to the implementation of legal ops, they indicated tensions in day-to-day activities caused by budgetary and cultural issues, in addition to the difficulty in using new technologies. The interviewees also mentioned challenges in justifying investments in the area (including hiring personnel) and in engaging and training people in the use of new technologies or adopting new practices, which ends up being reversed and overcome through training and demonstrating results.

When assessing the level of development of the area, the law firms studied assessed themselves as being at an initial (2 respondents) or advanced (2 respondents) stage. Among those who consider themselves to be at an early stage, the need was highlighted to increase the engagement of lawyers with the activities of the area, and to consolidate and improve internal flows, which, if not well managed, can generate resistance. Among those who believe they have already reached an advanced level, the following were highlighted: time to structure; awards; overcoming the stage of convincing the firm's partners and associates; number of operations being carried out by the area; and comparison with the market average. According to one of the sources, the law firms that work with mass litigation are much more advanced in the legal ops segment due to the characteristics of their work and the demand they have.

[...] law firms that work with masses are really ahead of this, because dealing with a very large number of processes requires having a well-established procedure and very strict standards, because otherwise you lose control. So I think that [name of law firm], having worked for so long on more strategic processes and only recently increasing the number of processes, started to systematize this process a little late. [...]. I believe everyone wants that, but I think that law firms that work with processes, with massive portfolios, saw this need much earlier than law firms that work with a smaller volume. So, from there, we take the best practices and implement them as well (source: EA003).

In terms of institutional hierarchy, in all law firms, the legal ops area reports to senior management (here understood as the presidency, board of directors, CEO, managing partner, council, etc.) and has a dedicated budget. These resources are mainly intended for: adopting solutions for automating tasks; hiring people; training/qualification; adopting AI-based technologies; and hiring specialized services (e.g., legaltechs, consultancies etc.). It is important to note that, for two of them, there is the reallocation of resources from other sectors.

The leaders of these law firms highlight that the area rarely has direct revenue in firms, therefore its cost, in some way, needs to be shared with other areas and sectors. However, there is no consensus within the group about whether the resources available for the area are sufficient. Between the two groups (those who understand the budget covers needs and those who disagree with this statement), the general understanding is that resources are limited given the large supply of technologies and the growing demand for innovative solutions.

6.2 Legal departments

The second group analyzed is made up of corporate legal departments. Four interviews were conducted with representatives from departments with different profiles (a traditional financial institution, a fintech, a multinational food industry company and a multinational home appliance manufacturer). All organizations have thousands of employees. The average age of the leaders interviewed is 45 years old, with ages ranging from 35 to 61 years old.

► **Source:** *applied cases*

► **Group:** *Legal departments*

Except for one department that reported having structured the area only in 2024, in the others legal ops was implemented a few years ago, during the first waves of legal innovation, between 2015 and 2019. In the traditional financial institution, the initiative to create the area came from the president; in the fintech, it emerged as a project led by a chief legal officer; in the food industry, it was influenced by the legal controller; and, in the home appliance manufacturer, it was led by a leader in the legal department.

The name of the area varies in each company: legal intelligence; efficiency and innovation; legal operations; and legal ops.

Among the motivations for creating the area, the following stand out:

- **Digital transformation.**
- **Optimizing resources and increasing efficiency.**
- **Cost reduction.**
- **Improvement in relationships with customers and partners/suppliers.**
- **Process automation.**
- **Development of new services and solutions.**
- **Alignment of the legal strategy with the company's strategy.**
- **Market competition.**

Two leaders stated there was no resistance to implementing the area. One of them highlighted the company is very focused on technology, so it was natural to structure an area dedicated to generating efficiency, automating processes, producing intelligence and promoting diversity. In two other companies, however, leaders reported some resistance and tensions, especially cultural and budgetary, and also related to difficulties in using new technologies and the fear of replacing human labor. One of the leaders also highlighted the “traditional lawyer” does not see value in the area, as he believes he does not need to deal with paralegal/administrative activities..

[...] they are resistant to something new. A cultural resistance that, as you show the benefits and, mainly, as you show that everything that is being reported are not mistakes of the past, but opportunities for the future, [...], I let my clients take the result, they take the result, [...] there were some buoys in the middle of this sea that helped me to break some of the resistance today (source: DJ004).

When asked about the maturity of the area in the institutions, different levels were reported: initial (1); intermediate (1); and advanced (2). Among the aspects considered to define the level of development of legal ops, the following were mentioned: operating time; governance standards; degree of standardization and automation of processes; and level of integration of data and systems. One of the leaders also mentioned assessments made based on the CLOC mandala.

In all companies analyzed, legal ops has a dedicated budget. Among the sectors that contribute to this, the following were mentioned: internal control sector; risk management; and the legal department itself.

Regarding the allocation of resources, the interviewees highlighted: hiring specialized services (e.g., legaltechs, consultancies, etc.); in-house technology development; hiring professionals; automation tools; process monitoring and management software; adoption of AI-based technologies; and data processing and analysis tools (e.g., Databricks). One of the leaders explained that, in addition to hiring software as a service provided by specialized companies, they also invest in open innovation programs, in which startups work within the organization to develop new solutions.

It was also mentioned that in legal departments there is rarely a budget for innovation, so they need to justify expenses from a “base zero”. In relation to that, the constant transformation of the area was cited to give greater emphasis to financial efficiency, using the cost/revenue concept to measure the effectiveness of legal processes. Here, automation appears as a strategy employed to take on repetitive tasks, freeing up lawyers and staff to focus on more strategic and higher value-added activities. With these improvements, legal ops seeks not only to deliver positive financial results, but also to contribute to more agile management focused on reducing costs within the legal area.

6.3 Legal ops as a service

The third group investigated is made up of companies that provide legal ops services. 3 interviews were conducted, 1 with representatives of 1 business consultancy and 2 with legaltechs. One of the organizations has more than 1,000 employees and the other two have more than 500 professionals. The average age of the leaders interviewed is 49 years old, with ages ranging from 38 to 56 years old.

► **Source:** *applied cases*

► **Group:** *lawtechs, legaltechs, consultancies, others*

The period of creation of the area in the organizations interviewed within this group is similar to the others analyzed previously and dates between 2020-2022. All the leaders interviewed reported they created legal ops services with this name between 2020-2022 and have been working in the segment called legal ops as a service, focused on the external provision of legal operations services. In other words, in this case, legal ops is a service offered to third parties, although they also occasionally meet some internal demands.

This is a nuance of the area. We are operators of a legal environment. [...] for instance, we do not produce or provide legal services. [...] our services are strictly administrative services. That's why a totally legal guy won't perform well in legal ops. It is a very flexible position in administrative routine. [...] It is a mix of things, but the predominance is for administrative qualifications and skills (source: EO001).

Its emergence occurred for different reasons: as a result of a broader innovation program; on the initiative of a partner; or as part of an institutional project, as a business opportunity. Furthermore, in the context of legaltechs, both reported that before the formalization of the area there were other similar structures and work fronts, which were later absorbed by this front. It is also important to note that the dynamics of creating the area are unique for each organization, even within this group of legal ops service providers. It can happen within a predefined and structured process or on an experimental basis.

In one of the companies interviewed, the creation of the area was associated with the hiring of an external person. That resource had experience in the legal department and was integrated into the team to help the organization to incorporate the know-how of this universe [of legal departments], which did not exist until then, but "without a defined job description". The CEO of that company reports that in the initial phase this professional was part of the operational excellence area, the commercial area, marketing and jurimetrics.

When asked about the motivations that would justify creating a structure or the hiring of legal ops services, considering the broader trajectory of the organizations, the following were highlighted:

- **Optimizing resources and increasing efficiency.**
- **Digital transformation.**
- **Development of new services and solutions.**
- **Cost reduction.**
- **Improvement in relationships with customers and partners and suppliers.**
- **Process automation.**
- **Development of new services and solutions.**

In the 3 companies, the area was created based on the identification of demands and movements in the legal market, as reported by the leaders. However, 2 of them drew attention due to their resistance to creating the area, both from an internal perspective and from that of their end customers, highlighting the lack of understanding about the importance and role of legal ops.

In the day-to-day lives of their clients, the interviewees also note tensions of a cultural and budgetary nature. In that regard, one of the participating companies highlighted tensions generated by the cost of implementation, even though in the long term the financial benefit is guaranteed, especially in law firms. In legal departments, however, they see less resistance, as the area tends to have a better defined scope of action.

From a cultural point of view, the difficulty of delegating tasks and sharing decisions was also mentioned, as well as differences in tolerating “inefficiencies” in law firms (larger) and in legal departments (smaller).

It really means moving, opening drawers and putting things in a greater degree of transparency than they experience today. And for us to do that, we have to change the culture. We have to advance a few steps because suddenly that law firm [...], no matter how much of an opinion maker it is, no matter how much technology it has, it doesn't want its standards to be changed. What if I'm going to standardize? If I'm going to operationalize, I'm going to change the standard. I will re-discuss flows, I will re-discuss tools, we will re-discuss people. So, if the law firm doesn't understand that, it will be very difficult for it to want to migrate to an area that is centralized, efficient, whatever that name may be. I place culture as the main factor here. The other is cost (source: EO001).

Even if we prove that in the medium and long term there will be cost reduction, because at the end of the day the law firm will be more efficient, the firm only sees the short-term. It wants things resolved immediately. And if now I can't deliver something to it in terms of financial benefit, it already feels put off because it doesn't have time to fight the market (source: EO001).

Regarding the level of development of this new business unit in each company, two self-assessed themselves as being in an intermediate stage and one as being in an initial stage of maturity. The evaluation criteria considered include number of clients, lack of definition of the concept of legal ops as a product/service, time taken to create the area, qualifications of professionals and high turnover.

Unlike the groups analyzed previously, in these companies legal ops is seen and treated as a business unit. That means it focuses on offering consultancy and operational services to external clients, therefore having its own revenue.

[...] we ended up productizing legal operations. We created well-defined offers. So we can say, look, what is it based on? Based on what we feel from our customers, where their greatest needs are. So this doesn't mean that all needs are covered, but what we understood from a market analysis, we try to productize in terms of consultancy [...] to be able to provide more clarity in our offer. [...] If he [the client] needs something that is not within the 8 boxes [...], then it is no longer a product, it becomes a project. And what sells more: product or project? Oddly enough, it is selling more projects. But why are you selling the project? Because he already knows that product does not meet his needs (source: EO002).

The interviewees mentioned the development of technology, the hiring of specialized labor, people management and the acquisition of automation tools as the main expenses. One of the interviewees highlighted focusing resources on people and training because the technology was developed “in-house”.

From an organizational point of view, in 2 companies the area reports to middle management (general counsel, management, partner, etc.) and in 1 of them to senior management (presidency, board of directors, CEO, managing partner, board, etc.).

7.

Challenges and opportunities

7.

Challenges and opportunities

The legal ops area is emerging and new in many organizations, although for some people the activities performed by it are well known in the market. That raises questions and discussions about opportunities for the area and those generated by it, as well as challenges to be faced. In this item, we systematize the main challenges and opportunities identified throughout the research.

Opportunities

The area is often seen as an important boost for the organization's technological development, serving as a catalyst for testing and adopting new technologies with the aim of generating greater efficiency and adding value to the processes and services offered.

By implementing technological tools, legal ops contributes to the optimization of processes, by reducing the time spent on repetitive tasks and freeing up time for people to perform more complex tasks that involve skills and competencies that are difficult to automate, such as socio-emotional ones.

The area can contribute to achieving the organization's goals, including being strategic for this purpose, in order to reinforce institutional security, generate greater operational efficiency, help promote greater alignment between day-to-day activities and predefined strategic planning, increase credibility with external customers and improve relationships with end customers.

Challenges

As the main challenges to be faced, regardless of the type of organization, the cultural barrier to the full development of legal operations was often cited. According to many of those interviewed, the legal world is still quite closed in on itself. Furthermore, it is often resistant to interacting with other areas, as well as to seeing the same value in activities that are not typically legal. An example of this is the still predominant perspective of legal operations as support (and not protagonist).

Along with the cultural challenge, there was also concern about the training of professionals who work and/or wish to work in the area. As discussed in the publication **THEMATIC REPORT#3**, vacancies to work in legal operations tend to demand not only legal knowledge, but other types of skills, such as management and technological skills. Because Law courses tend to train professionals to litigate and teach little about management and relational skills, these are becoming increasingly in demand.

Challenges were also mentioned in terms of organizational support – whether it be hiring new people, creating new work dynamics and implementing different technological solutions, etc. – and financing.

At the end of the survey, in an open question, respondents pointed out the following general challenges: the fact that the area is new and still consolidating itself creates difficulties in showing organizations its value and potential; achieving leadership recognition, obtaining a dedicated budget and more resources (financial, human, technological, etc.), creating a specific career plan for professionals who make up the legal operations team, implementing innovative technologies, overcoming resistance to change and transforming the organizational culture. Among the many points mentioned, the existence of a certain resistance to change stood out in the respondents' comments, especially in a traditional and consolidated area such as Law.

Specifically in relation to **legal departments**, we observed issues related to the organizational design itself, with the constant need for integration with other areas, as well as frequently having to prove the importance of legal ops. Regarding **law firms**, a certain resistance to changes and innovations was highlighted, which influences the recognition of the area by the legal community itself. Regarding other organizations, such as **consultancies, legal and lawtechs**, the challenge of proving the relevance of the area and how it can contribute to the efficiency of organizations stood out. Cultural resistance was also mentioned, which makes it difficult to implement changes..

References

ALM. **Legal departments: legal operations.** Intelligence Pacesetter Research. 2022. Available at: <https://www.law.com/lawcom-compass/pacesetter-research-2/legal-departments-legal-operations/>. Accessed on: Aug 5, 2024.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. **Feminization of law and the rise of women in law firms.** Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 163, p. 16-42, 2017.

CEPI FGV Direito SP. **Training the lawyers of the present and the future: skills and perspectives for action – highlights and trends.** São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2023. Available at: <https://hdl.handle.net/10438/34165>. Accessed on: Feb 5, 2025.

CLOC Brazil. **CLOC Core 12.** 2024.

NRF. **Legal operations health check.** 2021. Available: <https://www.nortonrosefulbright.com/en/nrf-transform/solutions/legal-operations-consulting/health-check>. Accessed on: Aug 5, 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Strategic planning: concepts, methodology and practices.** 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*.

RODGERS, Ian; ARMOUR, John; SAKO, Mari. **How technology is (or is not) transforming law firms.** Annual Review of Law and Social Science, v. 19, p. 299-317, 2023.

SIMPLE LEGAL. **Legal operations 101: a blueprint for modern legal departments.** 2019. Available at: <https://www.acc.com/sites/default/files/resources/upload/SimpleLegal%20-%20Legal%20Ops%20101%20-%20March%202019.pdf>. Acesso em: 5 de agosto de 2024.

TELLMANN, Bjarne *et al.* **Legal operations: how to do it and why it matters.** Juro, 2018.

WORKLIFE LAW. **Climate control: gender and racial bias in engineering?** University of California, 2016. Available at: <https://worklifelaw.org/publication/climate-control-gender-racial-bias-engineering/>. Accessed on: Feb 5, 2025.

Annex

**Research
timeline**

Products

RESEARCH TIMELINE

Products



 **FGV DIREITO SP**
*CENTRO DE ENSINO
E PESQUISA EM INOVAÇÃO*