

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NO DIREITO: OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO BRASIL



**INTELIGÊNCIA
ARTIFICIAL GENERATIVA
NO DIREITO:
OPORTUNIDADES E
DESAFIOS NO BRASIL**

FICHA TÉCNICA

Realização

CEPI FGV Direito SP

Coordenação-geral

Marina Feferbaum

Alexandre Pacheco da Silva

Equipe

Ana Paula Camelo

Alexandre Zavaglia

Ana Carolina R. Dias Silveira

Lucas Maldonado D. Latini

Marianna Haug

Maurício Buosi Lemes

Revisão

Ligia Alves

Design e diagramação

Fernanda Cristina Martins Pestana

Linha de pesquisa

Futuro das profissões jurídicas

Projeto

Inteligência Artificial Generativa no Direito: oportunidades e desafios no Brasil.

Saiba mais em: <https://direitosp.fgv.br/projetos-de-pesquisa/inteligencia-artificial-generativa-no-direito-oportunidades-desafios-no-brasil>

FICHA CATALOGRÁFICA

Inteligência artificial generativa no direito [recurso eletrônico] : oportunidades e desafios no Brasil. Relatório de pesquisa / coordenação geral: Marina Feferbaum e Alexandre Pacheco da Silva. - São Paulo : CEPI FGV Direito, 2026. 166 p.

ISBN: 978-65-87355-83-2

1. Direito - Brasil. 2. Inteligência artificial. 3. Tecnologia e direito. I. Feferbaum, Marina. II. Silva, Alexandre Pacheco da. III. Fundação Getulio Vargas.

CDU 34::004.8(81)

Ficha catalográfica elaborada por:
Daniela de Souza Corrêa CRB SP- 008755/O
Biblioteca Karl A. Boedecker
da Fundação Getulio Vargas - SP

Parceiros:

Platina

PINHEIRONETO
ADVOGADOS

Ouro

BANCO DO BRASIL

EY

pact

Prata

Barcellos Tucunduva

CANDIDO MARTINS CUKIER

CASELLI GUIMARÃES

elaw
The LegalTech Evolution

finch

FINOCCHIO & USTRA

FREITAS FERRAZ
ADVOGADOS

GHBP Advogados

Jusbrasil

LBCA

Lee Brock Camargo
ADVOGADOS

Machado Meyer
ADVOGADOS

MARCONDES BRINCAS
ADVOGADOS

silveiro advogados

Trench Rossi Watanabe.

Apoio institucional:

AASP
Associação dos Advogados

AB2L
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS & LEGALTECHS

CESA

FENALAW25



Como citar este trabalho: FEFERBAUM, Marina et al. **Inteligência Artificial generativa no Direito: oportunidades e desafios no Brasil – Relatório de pesquisa.** São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2026.

Licença de uso: Este trabalho está licenciado por Creative Commons Attribution-Non Commercial Share Alike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) e pode ser reproduzido para fins não comerciais, desde que citada a fonte. Para mais informações, entre em contato: cepi.direitosp@fgv.br.

Esclarecimento: As opiniões expressas neste documento são um retrato das conclusões da presente pesquisa, não refletindo, necessariamente, a opinião institucional da FGV e/ou das organizações apoiadoras. O presente relatório consiste em material meramente informativo e não substitui a necessidade de aconselhamento técnico.



SUMÁRIO



| | |
|----------------------------|---|
| LISTA DE FIGURAS | 6 |
| LISTA DE GRÁFICOS | 6 |
| LISTA DE TABELAS | 7 |
| SIGLAS E ABREVIACÕES | 7 |

APRESENTAÇÃO 9

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Sobre a pesquisa | 10 |
| Como ler este documento | 12 |
| Agradecimentos | 14 |
| Inteligência artificial generativa no direito: oportunidades e desafios no Brasil | 15 |
| Resumo executivo | 15 |
| A IA generativa no dia a dia dos(as) profissionais e das organizações jurídicas | 22 |
| A IA generativa no ecossistema jurídico brasileiro | 30 |
| Marco regulatório e diretrizes setoriais para a IA aplicada ao Direito | 34 |

PARTE I 39

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Estratégia metodológica baseada em evidências quantitativas e qualitativas | 40 |
| Panorama de usos e domínio de ferramentas de IA generativa – nosso ponto de partida | 45 |
| A influência das organizações na adoção de IAs generativas para atividades jurídicas | 51 |
| Ferramentas no centro da tomada de decisão | 52 |
| Motivações para (não) usar | 54 |

| | | |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| — | IMPACTOS #1 | 58 |
| | IA generativa e a transformação da prestação de serviços jurídicos | 58 |
| | Entrega x qualidade | 62 |
| | Revisão e supervisão humanas | 64 |
| | Relação com clientes | 66 |
| | Relação entre atores do ecossistema | 67 |
| — | IMPACTOS #2 | 69 |
| | Reconfiguração estratégica e cultural no setor jurídico com IA | 69 |
| | Inovação em produtos e processos | 73 |
| | Integração da IA às estratégias organizacionais | 74 |
| | Modelo de negócio | 76 |
| | Percepção e geração de valor | 77 |
| | Indicadores e métricas de desempenho | 78 |
| | O desafio ambiental da IA generativa | 80 |
| — | IMPACTOS #3 | 81 |
| | Mudanças no perfil, na formação e na atuação dos profissionais do Direito | 81 |
| | A IA vai substituir o(a) advogado(a)? | 82 |
| | Trabalho e carreiras | 82 |
| | Ampliação do conceito de delta lawyer | 83 |
| | A transformação pelo prisma dos cargos, funções e rotina de trabalho | 85 |
| | Contratações x demissões | 87 |
| | Carga de trabalho | 88 |
| | Remuneração | 89 |
| | Carreira e perfis profissionais | 90 |
| | O risco da desigualdade potencializada | 91 |
| | Capacitação para um ambiente jurídico tecnológico | 92 |
| | O prompt que precisa do Direito | 93 |
| | Impacto no currículo e cursos de Direito | 95 |
| | Ênfase nas habilidades humanas | 96 |
| | Dependência tecnológica e seus impactos cognitivos | 98 |
| | Treinamento e capacitação | 100 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| IMPACTOS #4 | 103 |
| Entre o uso e o controle: governança, ética e regulação da IA generativa no Direito brasileiro | 103 |
| Diretrizes setoriais e institucionais | 106 |
| Confidencialidade | 112 |
| Ética profissional x tecnologia | 115 |
| Dependência tecnológica | 121 |
| Regulação de IA | 123 |

PARTE III **129**

| | |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| Entre evidências e ação: conclusões e recomendações | 130 |
| Conclusão | 143 |

APÊNDICE **145**

| | |
|-------------------------------------------------------|------------|
| Metodologia de pesquisa | 145 |
| Estratégia da pesquisa e abordagem metodológica | 145 |
| Levantamento bibliográfico | 146 |
| Entrevistas semiestruturadas | 152 |
| Survey | 155 |

| | |
|--------------------------|------------|
| REFERÊNCIAS | 160 |
|--------------------------|------------|

LISTA DE FIGURAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Camadas do debate sobre IA generativa aplicada ao Direito | 11 |
|----------------------------------------------------------------------------|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 – Frequência de uso de IAs generativas por profissionais do Direito | 45 |
| Gráfico 2 – Finalidades de uso da IA generativa | 46 |
| Gráfico 3 – Ferramentas de IA mais utilizadas | 47 |
| Gráfico 4 – Uso de versões pagas de IA generativa | 48 |
| Gráfico 5 – Sistemas pagos utilizados | 48 |
| Gráfico 6 – Titularidade da conta paga de IA | 49 |
| Gráfico 7 – Uso profissional x domínio do conteúdo | 49 |
| Gráfico 8 – Principais desafios no uso profissional de IA generativa | 59 |
| Gráfico 9 – Processo de revisão nas entregas com uso de IA | 60 |
| Gráfico 10 – Comunicação a terceiros sobre uso de IA generativa | 60 |
| Gráfico 11 – A preocupação ambiental x o uso de sistemas de IA generativa no contexto jurídico | 61 |
| Gráfico 12 – Impacto sobre o modelo de cobrança pelos serviços prestados | 70 |
| Gráfico 13 – Nível de preocupação com a substituição por IA | 82 |
| Gráfico 14 – Incentivo organizacional para uso de IA generativa | 86 |
| Gráfico 15 – Incentivos para usar mais [usuários(as) de baixo ou raro uso] | 86 |
| Gráfico 16 – Impacto na carga de trabalho | 88 |
| Gráfico 17 – Impactos na remuneração decorrentes da adoção de IA | 89 |
| Gráfico 18 – Participação em capacitações/treinamentos | 92 |
| Gráfico 19 – Motivações para treinamento | 92 |
| Gráfico 20 – A existência (ou não) de política interna sobre o uso de IA generativa | 104 |
| Gráfico 21 – Adesão (ou não) à regulação específica de IA | 104 |
| Gráfico 22 – Existência (ou não) de framework para a governança da IA generativa | 105 |
| Gráfico 23 – Existência de instância dedicada à supervisão e auditoria de IA na organização | 105 |
| Gráfico 24 – Programas internos de treinamento e capacitação para o uso da IA generativa | 106 |
| Gráfico 25 – Distribuição por gênero | 157 |
| Gráfico 26 – Distribuição por faixa etária | 157 |
| Gráfico 27 – Estado de residência | 158 |
| Gráfico 28 – Cargo institucional principal (top 12) | 159 |
| Gráfico 29 – Tipo de organização | 159 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 – Participação dos clientes no processo de transformação por meio de demandas | 55 |
| Tabela 2 - Retorno do investimento (ROI) com a adoção de IA | 71 |
| Tabela 3 - Desenvolvimento de ferramentas proprietárias de IA generativa | 71 |
| Tabela 4 – Tabela síntese do survey | 157 |

SIGLAS E ABREVIações

ABA: American Bar Association (Associação Americana de Advogados)

ACEDS: Association of Certified E-Discovery Specialists (Associação de Especialistas Certificados em Descoberta Eletrônica)

AI: Artificial Intelligence (Inteligência Artificial)

ANAC: Agência Nacional de Aviação Civil

ANPD: Agência Nacional de Proteção de Dados

AP: Entrevistado(a) representante de associação/instituto do setor privado

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

BCG: Boston Consulting Group (Grupo de Consultoria de Boston)

CAIO: Chief AI Officer (Diretor de IA)

CEPI: Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação da FGV DIREITO SP

CFOAB: Conselho Federal da OAB

CLO: Chief Legal Officer (Diretor Jurídico)

CNJ: Conselho Nacional de Justiça

CPC: Código de Processo Civil

DJ: Entrevistado(a) representante de departamento jurídico

DS: Entrevistado(a) representante de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico

EA: Entrevistado(a) representante de escritório de advocacia

Enamat: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho

Enfam: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

ESG: Environmental, Social, and Governance (Ambiental, Social e Governança)

FAQ: Frequently Asked Questions (Perguntas frequentes)

FE: Entrevistado(a) especialista em formação extracurricular

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

GPT: Generative Pre-trained Transformer (Transformer generativo pré-treinado)

IA: Inteligência Artificial

IAPP: International Association of Privacy Professionals (Associação Internacional de Profissionais de Privacidade)

ILTA: International Legal Technology Association (Associação Internacional de Tecnologia Jurídica)

KPI: Key Performance Indicator (Indicador-chave de desempenho)

Legal Ops: Legal Operations (Operações Legais)

LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709, de 14/08/2018)

LLMs: Large Language Models (Modelos de linguagem de grande porte)

MIT: Massachusetts Institute of Technology (Instituto de Tecnologia de Massachusetts)

NIST: National Institute of Standards and Technology (Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia)

NJSBA: New Jersey State Bar Association (Associação de Advogados do Estado de Nova Jersey)

NYSBA: New York State Bar Association (Associação de Advogados do Estado de Nova Iorque)

OAB: Ordem dos Advogados do Brasil

OC: Entrevistado(a) representante de órgão de controle

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PL: Projeto de Lei

PoC: prova de conceito

PRISMA: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (Itens de Relato Preferenciais para Revisões Sistemáticas e Meta-análises)

RAG: Retrieval-Augmented Generation (Geração Aumentada por Recuperação)

RC: Recrutador(a)

ROI: Return on investment (Retorno sobre o Investimento)

RT: Relatório Temático

SJ: Entrevistado(a) representante de órgão do sistema de justiça

SPE: Superintendência de Planejamento Estratégico da FGV

TCU: Tribunal de Contas da União

TI: Tecnologia da Informação

Apresentação

A pesquisa **“INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NO DIREITO: OPORTUNIDADES E DESAFIOS NO BRASIL”** integra a **linha de pesquisa sobre “Futuro das profissões jurídicas”**, estruturada e conduzida de forma contínua pelo Centro de Ensino e Pesquisa em Inovação (CEPI FGV Direito) SP há quase 10 anos. **O centro atua com protagonismo acadêmico e de ensino nesse tema, investigando as transformações das profissões e das organizações jurídicas decorrentes da incorporação de novas tecnologias aos serviços jurídicos.** Seus projetos visam identificar os impactos dessas mudanças em novas estruturas organizacionais, áreas, funções, competências e habilidades exigidas dos profissionais jurídicos, bem como propor reformulações curriculares para os cursos de Direito que levem em consideração os desafios e oportunidades para um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e tecnológico.

Os resultados da presente pesquisa se debruçam sobre a rápida e crescente adoção de tecnologias de Inteligência Artificial generativa na rotina dos profissionais do Direito em diferentes atividades e organizações jurídicas. Analisando seus impactos no ecossistema jurídico brasileiro, em diálogo com tendências e debates internacionais, buscamos responder à pergunta: **Qual o impacto da IA generativa no Direito brasileiro e como o setor pode se preparar para o futuro?**

Escritórios de advocacia, departamentos jurídicos, órgãos do sistema de justiça (Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia Pública), *lawtechs* e *legaltechs* e os profissionais que atuam nesse ecossistema têm compartilhado expectativas, desafios e experiências que visam melhorar a eficiência operacional e o acesso à justiça, mas também encaram questões éticas, técnicas e regulatórias. Partindo da premissa de que a IA impacta e continuará impactando o setor como um todo, aprofundaremos ao longo deste relatório a discussão e análise das dimensões que conformam essa realidade no diálogo com a literatura e com dados empíricos coletados.

Sobre a pesquisa

► OBJETIVO

Construir um panorama detalhado sobre como a IA generativa está transformando as organizações e profissões jurídicas no Brasil, identificando oportunidades, riscos e caminhos para um uso ético, responsável e estratégico da tecnologia.

► OBJETIVOS ESPECÍFICOS

(i) diagnóstico de capacidades e contextos de uso; (ii) mapeamento dos impactos no âmbito organizacional, profissional e educacional; (iii) análise de conjunturas regulatórias; e (iv) discussão de estratégias de capacitação voltadas aos profissionais da área etc.

► A QUEM INTERESSA

Profissionais do Direito que atuam na advocacia pública e privada (escritórios de advocacia e departamentos jurídicos), instituições governamentais, Poder Judiciário e agências reguladoras, usuários dos serviços jurídicos (empresas e cidadãos/cidadãs), desenvolvedores de tecnologia para o setor, instituições de ensino e de pesquisa que se dedicam e/ou têm interesse no impacto da IA no Direito, dentre outros grupos afetados direta e indiretamente por essa realidade.

► ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

a fim de aprofundar o debate do tema de forma criteriosa, acessando camadas e dimensões que se encontram em níveis mais profundos dessa realidade, combinamos estratégias de coleta e análise dos dados quantitativas e qualitativas (baseadas em revisão bibliográfica, análise regulatória, entrevistas com atores-chave, survey e diálogos interdisciplinares) que nos permitiram dialogar e ir além das discussões sobre a substituição de profissionais pela tecnologia, ou casos de alucinações que se multiplicam pelos noticiários. Conheça a metodologia da pesquisa detalhada em: **METODOLOGIA DE PESQUISA.**

Dialogando com a referência do iceberg (segundo a qual o que vemos é uma pequena parte ou recorte da realidade e coexistem inúmeros e diversos fatores mais profundos e com importante influência na conformação dessa realidade), encaramos a missão de contribuir com evidências acerca das transformações e impactos que a IA generativa tem coproduzido no campo jurídico brasileiro, com um olhar atento para aspectos e desafios emergentes e menos visíveis, e que são igualmente estruturantes das transformações em curso [FIGURA 1].

Figura 1 – Camadas do debate sobre IA generativa aplicada ao Direito



Fonte: autoria nossa¹.

1 FEFERBAUM, Marina *et al.* Os impactos da IA Generativa na prática jurídica: aprofundando o debate (Relatório Temático #1). São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025. p. 5.

Nesse sentido, este relatório explora usos, práticas, impactos, potencialidades, riscos e desafios de projetos que se propõem inovadores e têm a IA generativa como pilar, instigando a reflexão: o que esperar – e como agir – diante da consolidação da IA no setor.

A escolha por algumas categorias analíticas exploradas ao longo da pesquisa reflete essa intencionalidade de refletir que não há uma via única de entrada neste debate.

▶ Em alguns contextos, é a tecnologia que chega primeiro e a partir dela as práticas mudam. Em outros contextos, o ponto de partida são as pressões econômicas e organizacionais que podem tornar a adoção de ferramentas de IA generativa “inevitável” ou “inviável”. Ou mesmo, é a (falta de) definição de regras claras sobre os limites de usos, sobre as práticas e riscos aceitáveis que delimita a evolução da adoção e das estratégias definidas. Em todos os cenários, o que sabemos é que as funções se reorganizam, modelos regulatórios e organizacionais se adaptam ou são criados, práticas mudam.

Esperamos colaborar para a compreensão desses processos, contribuindo também na tomada de decisão seja do ponto de vista individual, profissional, organizacional e/ou setorial.

Como ler este documento

Na primeira seção, mergulhamos no contexto de transformação do cenário jurídico global e brasileiro. A segunda seção é dedicada à construção do panorama das transformações já em curso, considerando não apenas as ferramentas utilizadas, finalidades, práticas consolidadas, mas também desafios enfrentados. Na terceira seção, seguimos dialogando com os dados empíricos e com a literatura para aprofundar a compreensão dos impactos na IA generativa no Direito a partir de três eixos principais: no âmbito da prática jurídica, da estratégia organizacional e da governança, considerando que as discussões sobre formação e currículo permeiam todas elas [QUADRO 1]. Essas dimensões se destacaram, ao longo da pesquisa, como pilares que influenciam e são influenciados pelas expectativas e pelos resultados alcançados por projetos que utilizam essa tecnologia especificamente. Nesse sentido, argumentamos que as potencialidades de um projeto que envolva IA generativa tendem a se aproximar dos seus potenciais impactos positivos se esses pilares se revelam equilibrados.

Da mesma forma, os riscos e desafios tendem a se potencializar diante da falta ou da insuficiência de um ou mais desses elementos. Na sequência, serão explorados alguns pontos de tensão e agendas de discussão que precisam ser consideradas para o presente e o futuro do Direito.

Quadro 1 – Mapa temático do relatório

| | | |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INTRODUÇÃO | IA generativa no dia a dia dos(as) profissionais e das organizações jurídicas | |
| PARTE 1 | Panorama de adoção e usos de IA no setor jurídico brasileiro | |
| PARTE 2 | Transformação estrutural das atividades, organizações e profissões jurídicas | Adoção e usos (dimensões tecnológica e operacional), refletindo os impactos que a introdução da tecnologia mobiliza nas atividades e serviços jurídicos. |
| | | Estratégia e dinâmicas organizacionais (dimensões de infraestrutura e cultura) repercutindo a capacidade de implementação e desenvolvimento de projetos baseados em IA generativa. |
| | | Trabalho e carreiras (dimensão profissional) com impactos profundos em funções, perfil profissional, bem como nas estratégias de formação e capacitação (dimensão educacional). |
| | | Enquadramento normativo, ético e de governança da tecnologia. |
| PARTE 3 | Recomendações e considerações finais | |
| APÊNDICE | Estratégia metodológica detalhada | |

Fonte: elaboração própria.

Agradecimentos

Um mergulho como este só se torna possível quando se tem parceiros(as) e interlocutores(as) que confiam no trabalho do CEPI e na missão desta pesquisa. Por isso, não podemos deixar de nomear individual e/ou coletivamente quem fez parte dessa jornada compartilhando seu tempo, seu conhecimento, referências, nos conectando a áreas e dimensões antes não acessadas, participando do grupo de estudo como debatedores(as), divulgando nosso *survey*, dando suporte metodológico e técnico, dentre outras ações.

- ▶ Alexandre Gonçalves Corrêa Frizoni
- ▶ Allan Figueiredo Machado
- ▶ Allana Martins
- ▶ Análise Editorial
- ▶ Anderson Fraiha Machado
- ▶ Antônio Abdalla
- ▶ Antônio Francisco Morais Rolla
- ▶ Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (ABzL)
- ▶ Associação dos Advogados (AASP)
- ▶ Banco do Brasil
- ▶ Barcellos Tucunduva Advogados (BTLAW)
- ▶ Candido Martins Cukier
- ▶ Carlos Miguel Vieira Pinto
- ▶ Caitlin Sampaio Mulholland
- ▶ Caselli Guimarães Advogados
- ▶ Centro de Estudos das Sociedades de Advogados (CESA)
- ▶ Clio Nudel Radomysler
- ▶ eLaw
- ▶ Emerson Fabiani
- ▶ Ernst Young (EY)
- ▶ Fenalaw
- ▶ Fernando Chertman
- ▶ Fernando Tassin
- ▶ Finch
- ▶ Finocchio e Ustra Sociedade de Advogados (FIUS)
- ▶ Freitas e Ferraz Advogados
- ▶ Gomes Hoffmann, Bellucci, Piva Advogados (GHBP)

- ▶ Grupo GEN
- ▶ Guilherme André Pacheco Zattar
- ▶ Gustavo Sanches Costa
- ▶ Heloísa Bianchini
- ▶ Instituto Jurídico sem Gravata (JSG)
- ▶ João Archegas
- ▶ José Garcez Ghirardi
- ▶ José Mauro Machado
- ▶ Julia dos Santos Drummond
- ▶ Jusbrasil
- ▶ Laura Schertel Ferreira Mendes
- ▶ Lee, Brock, Camargo Advogados (LBCA)
- ▶ Lígia S. Augusto
- ▶ Lucas Anjos
- ▶ Machado Meyer, Sendacz e Opice Advogados
- ▶ Marcondes Brincas Advogados
- ▶ Matheus Ganem
- ▶ Moacyr Rey Filho
- ▶ Natacha Oliveira
- ▶ Nivaldo Leitão Machado
- ▶ Organizações parceiras
- ▶ Pact Legal Insights
- ▶ Paloma Mendes Saldanha
- ▶ Paulo Arthur Silvério Von Knoblauch
- ▶ Pinheiro Neto Advogados
- ▶ Rodrigo Fogagnolo Mauricio
- ▶ Silveiro Advogados
- ▶ Solano de Camargo
- ▶ Tayná Carneiro
- ▶ Trench Rossi e Watanabe Advogados
- ▶ Victor de Almeida

Inteligência artificial generativa no direito: oportunidades e desafios no Brasil

▶ Diante da crescente adoção de tecnologias de Inteligência Artificial generativa em diferentes atividades, serviços e organizações jurídicas, esta pesquisa propõe um estudo inédito sobre seus impactos no ecossistema jurídico brasileiro, em diálogo com tendências e debates internacionais. O objetivo central é construir um panorama detalhado sobre como a IA generativa está transformando as organizações e profissões jurídicas no país, identificando oportunidades, riscos e caminhos para um uso ético, responsável e estratégico da tecnologia. A principal pergunta que guia o projeto é: Qual é o impacto da IA generativa no Direito brasileiro e como o setor pode se preparar para o futuro? Utilizando uma metodologia qualitativa e quantitativa, baseada em revisão bibliográfica, análise regulatória, entrevistas com atores-chave, *survey* e diálogos interdisciplinares, o estudo busca oferecer recomendações concretas para o desenvolvimento técnico, regulatório e educacional do setor jurídico em face dos avanços da IA generativa.

Resumo executivo

A adoção de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) generativa no setor jurídico brasileiro ocorre de maneira acelerada, porém profundamente desigual, tanto entre organizações quanto entre profissionais. Os dados empíricos desta pesquisa revelam que, **embora o uso da tecnologia já esteja amplamente disseminado no cotidiano profissional, sua incorporação ainda se dá de forma fragmentada, com lacunas significativas em governança, capacitação e mensuração de impactos.**

A pesquisa revela uma relação direta entre a frequência de uso da IA generativa, as funcionalidades mais utilizadas e motivações por trás dessa transformação profunda na rotina do trabalho jurídico. A incorporação da tecnologia para automatizar tarefas repetitivas e otimizar pesquisa, por sua vez, tem sido influenciada pelo nível de capacitação e letramento dos(as) usuários(as) e pelo ambiente de trabalho, que pode (des)incentivar esse uso.

Cerca de 80% dos(as) respondentes do *survey* afirmam utilizar ferramentas de IA generativa com alta frequência em sua rotina profissional, dos(as) quais 58% são usuários(as) diários(as). Esse uso concentra-se, majoritariamente, na automação de tarefas repetitivas, na pesquisa jurídica, na organização de informações e, de forma crescente, na redação inicial de documentos. Esse processo vem acompanhado por mudanças relevantes na organização do trabalho jurídico, embora seus efeitos ainda sejam percebidos de forma heterogênea: enquanto 28% dos(as) respondentes do *survey* relatam diminuição de atribuições, 13% apontam aumento das demandas e 52% não identificam mudanças relevantes. Os impactos sobre remuneração e modelos de cobrança, por sua vez, ainda são pouco mensurados, refletindo tanto o curto período de adoção quanto a ausência de indicadores claros.

Um dos achados centrais diz respeito à supervisão humana. Mais de 80% dos(as) usuários(as) relatam empregar ferramentas de IA generativa em temas jurídicos que não dominam plenamente. Apesar disso, os processos de revisão permanecem frágeis: em 43,5% dos casos, a verificação dos *outputs* é realizada exclusivamente pelo(a) próprio(a) profissional usuário(a), e 20% indicam inexistência ou desconhecimento de processos institucionais de revisão. Considerando o *status* atual da tecnologia e do papel da IA como ferramenta de apoio à atividade jurídica, esses dados reforçam a compreensão de que a supervisão humana, o dever de verificação e a responsabilidade profissional permanecem inegociáveis, tanto do ponto de vista ético quanto do jurídico.

Os dados também revelam uma tensão estrutural, pois, se a maioria dos(as) profissionais reportou utilizar IA generativa justamente em temas que não domina plenamente, e se a verificação dos resultados é feita predominantemente pelo(a) próprio(a) usuário(a), a supervisão humana existente pode não ser suficientemente qualificada para cumprir sua função. Revisar um *output* gerado por IA em uma área de conhecimento limitado não equivale, necessariamente, a uma supervisão efetiva, pois o(a) profissional(a) pode não estar em posição de identificar erros, imprecisões ou vieses que escapem à sua expertise. A esse problema individual soma-se a ausência de processos institucionais de revisão em pelo menos uma a cada cinco organizações, o que indica que uma parcela significativa do mercado jurídico ainda não estruturou respostas coletivas para um desafio que não pode ser resolvido apenas no plano individual. Em conjunto, esses achados sugerem que, embora haja consciência crescente

sobre a importância da supervisão humana e da verificação dos resultados, há espaço relevante para que as organizações jurídicas avancem na estruturação de processos institucionais mais robustos, que distribuam responsabilidades, estabeleçam critérios claros de revisão e reduzam a dependência de um controle de qualidade que recaia, de forma desproporcional, sobre o(a) próprio(a) usuário(a) da ferramenta.

Entre os(as) profissionais que utilizam pouco ou não utilizam ferramentas de IA generativa (6,5% da amostra), as principais barreiras identificadas são a falta de conhecimento, a ausência de acesso a ferramentas, restrições organizacionais, desconfiança quanto à precisão dos resultados e o custo temporal da revisão. Ainda assim, parte expressiva desse grupo percebe que a ausência de uso não compromete e, em alguns casos, até melhora a qualidade das entregas. Isso evidencia que a adoção da IA generativa não é, por si só, um indicador automático de desempenho ou qualidade. Para o eventual aumento na frequência de uso, segundo esse grupo de respondentes, seria importante contar com: **(i)** aumento no número de demandas, **(ii)** maior capacitação pessoal, **(iii)** melhoria nos sistemas de IA generativa, **(iv)** maior incentivo da organização e **(v)** preços acessíveis diante da quantidade de ferramentas disponíveis.

A dimensão organizacional emerge como fator crítico para o sucesso ou fracasso da adoção pelos(as) profissionais. O estabelecimento de políticas formais de uso, o desenvolvimento de indicadores para mensurar o ROI das ferramentas adotadas e o investimento não apenas em tecnologia, mas também em pessoas, são alguns elementos que embasam essa influência. Apenas 20% das organizações declararam possuir um *framework* formal de governança de IA, e aproximadamente 46% não contam com especialistas, comitês ou instâncias dedicadas à orientação da implementação. As demais contam com pelo menos um cargo ou instância com atribuições como ações de capacitação, elaboração de normas internas, produção de relatórios e validação de sistemas (nessa ordem de frequência das respostas). A maioria das organizações ainda carece de métricas capazes de mensurar os impactos reais da IA generativa, especialmente para além de ganhos de eficiência. Essa lacuna se reflete no fato de que 78% dos(as) respondentes afirmam que suas organizações não alcançaram o ROI esperado ou não sabem informar sobre esse tema.

No que se refere aos sistemas adotados, observa-se ampla utilização de soluções genéricas, muitas vezes gratuitas, impulsionada pelo baixo custo e facilidade de acesso. Esse dado suscita uma série de debates que envolvem custos e investimento (seja ele pessoal ou corporativo), estratégias de governança, entre outros. Entre os(as) profissionais respondentes que utilizam alguma ferramenta de IA generativa, 78% fazem uso de sistemas pagos, sejam eles custeados pela organização e/ou pela própria pessoa. Vinte e dois por cento ainda é um número significativo de pessoas que declararam usar apenas versões gratuitas. Embora ferramentas jurídicas especializadas de IA generativa sejam percebidas como mais seguras e precisas, seu custo

elevado ainda limita a difusão e tende a aprofundar assimetrias estruturais entre organizações de maior e menor porte. A literatura indica que organizações de maior porte e/ou maturidade digital vêm desenvolvendo modelos de linguagem em larga escala (LLMs) internamente ou contratando provedores especializados, o que pode intensificar desigualdades preexistentes no mercado. A adoção informal de ferramentas não autorizadas, sem diretrizes claras de privacidade e segurança, constitui um vetor relevante de risco organizacional que precisa ser encarado.

O debate sobre transparência no relacionamento com clientes revela forte ambivalência: apenas 34% dos(as) profissionais informam sistematicamente o uso de IA generativa, enquanto o restante oscila entre informar ocasionalmente e não informar. Dentre os(as) respondentes, 35% alegaram informar às vezes e 31% declararam não informar sobre esse uso a nenhum terceiro. A ausência de padrões claros e operacionais torna essa dimensão um dos principais desafios éticos e regulatórios da prática jurídica contemporânea.

Do ponto de vista do mercado de trabalho, embora 29% dos(as) profissionais expressem alto grau de preocupação com a substituição de funções jurídicas pela IA generativa, a percepção majoritária, corroborada pela literatura e pelas entrevistas, é de que a tecnologia não substitui o(a) profissional, mas reconfigura funções, perfis profissionais e competências demandadas. Profissionais em início de carreira, funções administrativas e atividades massificadas tendem a ser mais impactados, ao passo que ganham centralidade competências como pensamento crítico, julgamento ético, gestão de riscos, comunicação e liderança. Como afirma o professor Daniel Ho, da Stanford Law School: a IA não vai substituir advogados(as), mas advogados(as) que usam IA, e sabem trabalhar com ela efetivamente, vão substituir os(as) que não usam. O debate é atravessado, dessa forma, por perspectivas de criação de novas funções e liberação de profissionais para atividades de maior valor agregado, *versus* a diminuição de postos de trabalho e os desafios de formação aos(às) ingressantes no mundo profissional.

A capacitação desponta como um dos principais gargalos. Embora haja iniciativas crescentes de treinamento, predomina uma percepção de insuficiência e baixa profundidade, com riscos associados à dependência cognitiva e ao enfraquecimento de competências jurídicas fundamentais. A qualidade da formação, e não apenas sua existência, torna-se elemento estratégico para o uso responsável da tecnologia. Entre os(as) respondentes, 29% declararam ainda não ter participado de capacitações e treinamentos sobre IA generativa. Alguns/algumas alegam não contar com incentivo institucional para uso da tecnologia, mas ainda assim realizam ou já realizaram formações dedicadas ao tema.

Nessa perspectiva, a qualidade de um potencial *prompt* elaborado pelo(a) profissional e, em boa medida, da entrega que será feita pela IA generativa depende mais de conhecimentos e habilidades técnico-jurídicas do que de conhecimento tecnológico especializado, uma vez que a evolução dessas ferramentas tende a torná-las cada vez mais intuitivas e fáceis de serem operacionalizadas. Diante disso, o letramento envolvendo as potencialidades, limites e riscos da IA generativa, aliado à competência técnico-jurídica, pode representar uma vantagem competitiva do(a) profissional do Direito.

No campo da regulação, observa-se um cenário de tensão entre a necessidade de diretrizes claras e o receio de inibir a inovação. A Recomendação nº 001/2024 do Conselho Federal da OAB (Ordem dos advogados do Brasil), a Resolução CNJ (Conselho Nacional de Justiça) nº 615 e o PL 2338/2023² representam avanços relevantes, mas ainda carecem de disseminação, operacionalização prática e mecanismos de acompanhamento. Dimensões como impacto ambiental, soberania digital, auditorias algorítmicas e responsabilidades jurídicas permanecem subexploradas no debate setorial.

Além disso, o impacto ambiental do uso jurídico de IA ainda é escasso no debate setorial, revelando-se um ponto subestimado e de menor repercussão no curto prazo. Aproximadamente 80% dos(as) respondentes declararam que questões ambientais não impactam o seu uso atual de ferramentas de IA generativa. Interessante observar que, dentro desse grupo, 30% alegam não ter essa preocupação ou nunca haver pensado sobre esses impactos. Para cerca de 50% dos(as) respondentes, pode haver entraves ao uso no futuro vinculados a limitações decorrentes desse impacto. Esse retrato pode indicar que o custo ambiental do uso de ferramentas de IA ainda não foi incorporado às práticas de sustentabilidade e ESG das organizações.

Em síntese, os dados indicam que a adoção da IA generativa no Direito brasileiro já é uma realidade consolidada, porém marcada por assimetrias, improvisação e fragilidade institucional. Ainda que se observe uma predominância de discussões em torno da privacidade e confidencialidade das informações, juntamente com o risco de “alucinações” pelos sistemas de IA generativa no dia a dia das profissões jurídicas, o principal desafio não parece ser tecnológico, mas organizacional, cultural e normativo: alinhar inovação, responsabilidade profissional, governança e interesse público em um contexto de transformação estrutural do campo jurídico.

2 Para os fins desta pesquisa, foi analisada a versão do PL 2338/2023, em discussão na Câmara dos Deputados.

Quadro 2 : Estágio de adoção da IA Generativa no setor jurídico

| Dimensão | Síntese |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Frequência de uso | Alta difusão: ~80% usam com frequência; 58% diariamente |
| Principais usos | Pesquisa jurídica, automação de tarefas repetitivas, organização de informações, rascunho de documentos |
| Impactos percebidos | Mudanças heterogêneas na carga de trabalho; impactos econômicos ainda pouco mensurados |
| Ferramentas | Predomínio de soluções genéricas; ferramentas especializadas concentradas em organizações maiores |

Fonte: elaboração própria.

Quadro 3 : Supervisão humana e responsabilidade profissional

| Dimensão analítica | Síntese |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Uso em temas não dominados | > 80% dos(as) usuários(as) |
| Processos de revisão | 43,5% revisam sozinhos(as); 20% sem processo institucional |
| Implicação central | Supervisão humana e dever de verificação permanecem inegociáveis |
| Gargalo crítico | Capacitação e letramento em IA aplicada ao Direito |

Fonte: elaboração própria.

Quadro 4 : Barreiras ao uso de IA Generativa

| Nível | Principais barreiras |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Individual | Falta de conhecimento, desconfiança, custo cognitivo da revisão |
| Organizacional | Políticas restritivas, ausência de incentivo institucional |
| Técnico | Limitações dos sistemas, precisão, integração |
| Econômico | Custo de ferramentas especializadas |

Fonte: elaboração própria.

Quadro 5 : Riscos associados ao uso de IA Generativa no Direito

| Risco | Descrição |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Alucinação | Geração de informações jurídicas incorretas ou inexistentes |
| Viés e discriminação | Reprodução de desigualdades estruturais nos dados |
| Opacidade | Dificuldade de explicação e auditoria das decisões automatizadas |
| Privacidade e dados | Riscos a dados sensíveis e sigilosos |
| Dependência tecnológica | Redução de autonomia cognitiva e organizacional |
| Soberania digital | Concentração em poucos fornecedores globais |
| Impacto ambiental | Consumo energético ainda pouco discutido |

Fonte: elaboração própria.

Quadro 6 : Competências jurídicas em reconfiguração

| Tendências | Implicações |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Automação de tarefas massificadas | Redução de funções repetitivas |
| Valorização do julgamento humano | Centralidade do raciocínio ético e crítico |
| Novos perfis profissionais | Profissional híbrido(a), gestores(as) de IA, curadoria jurídica |
| Formação contínua | Capacitação como obrigação ética profissional |

Fonte: elaboração própria.

A IA generativa no dia a dia dos(as) profissionais e das organizações jurídicas

▶ Esta seção reúne informações sobre o uso da IA generativa no ambiente profissional, com foco na utilização por profissionais e organizações jurídicas. Nela são apresentados dados sobre a adoção da tecnologia (especialmente no contexto brasileiro), áreas de aplicação, impactos sobre a estratégia organizacional das instituições e questões que emergem a partir dessa realidade. Também são apresentados conceitos relevantes para o entendimento do assunto e o panorama normativo, com destaque para as normas e diretrizes setoriais.

Com a adoção de Inteligência Artificial (IA) nas mais variadas áreas e dimensões da vida moderna, o cotidiano do trabalho vem ganhando outros contornos e demandas³. Quando olhamos para o mundo do Direito em particular, a adoção de ferramentas de IA, especialmente as IAs generativas, mobiliza um processo de transformação composto por muitas camadas que vão desde a aplicação prática que gera inovação incremental e radical, transformações na cultura organizacional e de investimento – seja em recursos tecnológicos e/ou humanos –, até questões sobre ética, acesso à justiça e inovação responsável.

A grande inovação trazida pela IA generativa é a sua capacidade de produzir conteúdos novos, como textos, imagens, áudios e códigos, a partir de padrões aprendidos por meio de grandes bases de dados, em vez de apenas classificar ou prever entradas existentes.

³ WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva, 7 jan. 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

Ao contrário da IA “tradicional”, que mapeia entradas para rótulos ou valores, modelos generativos aprendem a distribuição subjacente dos dados e a utilizam para sintetizar saídas originais.

O ano de 2022 foi um marco nesse cenário a partir do lançamento do ChatGPT pela OpenAI e de ferramentas como DALL-E 2, Midjourney e Stable Diffusion no contexto de emergência de modelos e novas ferramentas que possibilitam a criação de conteúdos em formatos diversos. Paralelamente, empresas como Google, Microsoft e Meta também passaram a integrar a IA generativa em produtos oferecidos a uma gama muito grande de usuários(as). Desse modo, a disponibilização dessa tecnologia ao grande público se deu em uma velocidade sem precedentes⁴ e se tornou irreversível. Desde então, modelos específicos para atender às demandas setoriais vêm sendo desenhados e difundidos, como os voltados ao setor jurídico. O primeiro modelo de IA jurídica pós-ChatGPT foi o Harvey IA, lançado entre 2022 e 2023, oferecendo serviços específicos de redação de contratos, análise de cláusulas ou pesquisas jurisprudenciais. Na sequência, surgiu uma série de outros modelos, como Lexis+AI e Westlaw Precision AI.

A expectativa é de que a tecnologia apoie funções baseadas em processamento de dados e rotinas repetitivas, liberando o(a) profissional para atividades e funções mais estratégicas, que exigem julgamento humano e resolução de problemas complexos.

Em pouco tempo, a IA generativa passou a ser utilizada como ferramenta principal para análise de contratos, busca de jurisprudência, organização de documentos e revisão de textos jurídicos, para calcular a probabilidade de sucesso em processos, identificar padrões de decisões de determinado tribunal, acelerar a triagem de recursos ou mesmo montar modelos de petições. E, na mesma velocidade, novos desafios são revelados, a exemplo das tão faladas alucinações, situações em que as IAs geram informações que são incorretas ou “inventadas”. No Direito, esse fenômeno é exemplificado pelo referenciamento de leis revogadas, interpretação incorreta de normas ou mesmo invenção de jurisprudência e de precedentes judiciais que nunca aconteceram. No entanto, como será explorado ao longo deste documento, as alucinações configuram apenas uma parte, uma dimensão dos desafios enfrentados, que incluem problemas éticos relacionados à tomada de decisões e à defesa dos direitos humanos, defesa da governança por conta da importação de tecnologia e

4 O ChatGPT alcançou a marca de 100 milhões de usuários ativos mensais apenas dois meses após o seu lançamento (HU, Krystal. ChatGPT estabelece recorde de crescimento da base de usuários, diz UBS. UOL TILT – Reuters, 1 fev. 2023. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/reuters/2023/02/01/chatgpt-estabelece-recorde-de-crescimento-da-base-de-usuarios-diz-ubs.htm>. Acesso em: 8 abr. 2026).

falta de gerência sobre a produção de dados, bem como a proteção à privacidade dos(as) usuários(as) e clientes e, ainda, riscos relacionados ao déficit cognitivo que o uso recorrente dessa tecnologia pode levar.

Há que reconhecer, ainda, que o uso dessas ferramentas não elimina o protagonismo do(a) advogado(a), juiz/juíza ou profissional do Direito nas suas respectivas áreas de atuação, mas remodela seu trabalho e redefine seu papel, sendo que o “desafio está em encontrar o equilíbrio entre aquilo que os algoritmos aceleram e o que somente a atuação humana é capaz de construir”⁵.

A expectativa do mercado para 2025 envolvia a adoção em escala e a transição da experimentação para retornos mensuráveis sobre o investimento e do valor da IA para além do custo e da produtividade⁶. Contudo, junto à ampla difusão de ferramentas, temos observado também a emergência de outras dimensões igualmente relevantes ocupando o debate, como o aumento dos custos operacionais⁷, o questionamento sobre retorno dos investimentos⁸ e o desafio para que as organizações integrem a IA generativa às estratégias de negócio à medida que o uso individual cresce⁹. Questões éticas e de governança também contribuem para certa hesitação e/ou para a adoção lenta em alguns contextos. Além disso, projetos envolvendo IA generativa seguem enfrentando desafios de dados desorganizados, plataformas desconectadas e dificuldades de integração tecnológica¹⁰. Essas questões devem ocupar os espaços de debate e de tomada de decisões em 2026 e no médio prazo, já que a **IA ainda exige supervisão intensiva, os modelos de cobrança ainda estão em transição, a falta de treinamento é um gargalo imediato, e os riscos legais e reputacionais**

5 IA ACELERA rotinas e redefine a prática jurídica no Brasil. *TI Inside Online*, [s. l.]: 15 jan. 2026. Disponível em: <https://tiinside.com.br/15/01/2026/ia-acelera-rotinas-e-redefine-a-pratica-juridica-no-brasil/>. Acesso em: 27 mar. 2026.

6 DELOITTE LEGAL. *AI for In-House Legal 2025 Predictions*. 2025. Disponível em: [dttl-ai-for-in-house-legal-2025-predictions.pdf](https://www.deloitte.com/br/insights/industry/legal/ai-for-in-house-legal-2025-predictions.pdf). Acesso em 27 mar. 2026.

7 THOMSON REUTERS. Law firm rates, revenues soar but costs pile up in AI era. *Reuters*, 28 ago. 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/legal/legalindustry/law-firm-rates-revenues-soar-costs-pile-up-ai-era-2025-08-28/>. Acesso em: 8 abr. 2026.

8 IGNATIUS, Adi. What's the ROI on AI? *Harvard Business Review*, 6 fev. 2026. Disponível em: <https://hbr.org/2026/02/whats-the-roi-on-ai>. Acesso em: 7 abr. 2026.

9 AMERICAN BAR ASSOCIATION. The Legal Industry Report 2025. *Law Technology Today*, 6 maio 2025. Disponível em: https://www.americanbar.org/groups/law_practice/resources/law-technology-today/2025/the-legal-industry-report-2025/. Acesso em: 7 abr. 2026.

10 EY GLOBAL. *EY Law General Counsel Study 2025: amid disruption, how can legal departments innovate with confidence*. London, abr. 2025. Disponível em: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/law/documents/ey-law-general-counsel-study-04-2025.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

se multiplicam no âmbito da atividade jurídica como um todo¹¹.

Esta pesquisa se insere neste contexto, no qual ainda vivenciamos, simultaneamente, reflexos do entusiasmo inicial somado ao questionamento econômico e estratégico dos projetos em andamento.

Segundo a Thomson Reuters¹², a fase de experimentação está evoluindo para uma etapa de planejamento mais estratégico, com a criação de políticas e procedimentos específicos que regulamentam o uso da IA generativa no ambiente jurídico. Isso reflete uma percepção crescente de que mudanças radicais estão a caminho.

De acordo com o relatório *Future of Professionals Report*¹³, uma significativa parcela dos(as) profissionais jurídicos(as) acredita que a IA e a IA generativa terão um impacto transformador na profissão nos próximos cinco anos, superando outras tendências como economia, regulamentação e ESG (ambiental, social e governança):

“

A IA generativa gerou mais entusiasmo, especulação e experimentação na área jurídica do que qualquer outra tecnologia em décadas. Há inúmeras oportunidades para impulsionar a eficiência, descobrir novos *insights* e transformar os processos jurídicos. No entanto, muitas organizações estão buscando o equilíbrio entre a inovação em IA generativa e a gestão de riscos¹⁴.

Nesta pesquisa, exploramos o fenômeno da adoção da IA generativa no ecossistema jurídico a partir de duas perspectivas que se complementam: (i) os contextos *internos* da implementação institucional por escritórios, departamentos jurídicos, empresas de consultoria, tribunais etc.; e (ii) a oferta de soluções *externas*, voltada a **clientes**, cidadãos/cidadãs ou mesmo ao próprio mercado jurídico via *startups* fornecedoras de tecnologia.

O termo “cliente” pode assumir diferentes sentidos a depender da perspectiva e do contexto da análise. Quando olhamos para o “cliente externo”, nos referimos à pessoa (física ou jurídica) a quem o serviço jurídico se destina. Para fins dessa pesquisa, os usuários do sistema de justiça e demais serviços públicos são equiparáveis a “clientes”, embora haja algumas diferenças entre os princípios que regem os serviços públicos e os serviços privados. Por outro lado, as discussões à nível organizacional também costumam abarcar a ideia de “cliente interno”. Todo serviço ou projeto que visa a atender a uma demanda interna da organização é endereçada ao “cliente interno”.

11 MEIER, Konrad. As GenAI reshapes business, what will the legal landscape look like? *EY Insights*, 20 dez. 2023. Disponível em: https://www.ey.com/en_ch/insights/ai/as-gen-ai-reshapes-business-what-will-the-legal-landscape-look-like. Acesso em: 8 abr. 2026.

12 THOMSON REUTERS. *Série IA generativa no setor jurídico #1: as 3 ondas que mudarão a prática jurídica*, 2024. Disponível em: [3 ondas da IA generativa no Direito | Thomson Reuters](#). Acesso em 27 mar. 2026.

13 THOMSON REUTERS. *Future of Professionals Report 2025*. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com/en/c/future-of-professionals>. Acesso em: 27 mar. 2026.

14 FTI TECHNOLOGY; RELATIVITY. *The General Counsel Report 2025: The Data Guardian in Chief*. [S. l.]: FTI Consulting, 2025. Disponível em: <https://ftitechnology.com//gc-report-2025>. Acesso em: 27 mar. 2026, tradução nossa.

Ao longo desse processo, a IA generativa tem deixado de ser um diferencial exclusivo de poucos para se tornar uma commodity (amplamente disponível, com menor valor competitivo e de baixo custo relativo)¹⁵, tendo em vista que já é uma realidade em grande parte das organizações jurídicas. À medida que as ferramentas desse tipo se tornam mais difundidas e acessíveis, tendendo a se tornar uma infraestrutura básica, discute-se também mudanças no que diz respeito à vantagem competitiva das organizações – que deixa de ser a simples posse de um modelo de IA e passa a abarcar a valorização da capacidade de integrá-lo a produtos, dados e fluxos de trabalho, no alinhamento e na funcionalidade dos produtos. A comoditização do mercado de IA generativa tem se tornado, inclusive, um dos principais fatores por trás da recente pressão descendente sobre os preços no setor.

E por que aprofundar essa discussão no contexto brasileiro? O Brasil dispõe de um dos maiores sistemas judiciais do mundo no que se refere ao volume de litígios e de processos em tramitação, e mais de 96% deles já tiveram início de forma eletrônica¹⁶. Nesse cenário, em que um alto volume de dados judiciais já se encontra digitalizado, acirra-se uma forte demanda pela automatização da análise dessas informações.

Nesse mesmo cenário, o Brasil aparece em uma pesquisa do Google como um dos países com maior uso de IA generativa – de acordo com o levantamento, 51% dos brasileiros já utilizaram¹⁷⁻¹⁸. A Open AI também coloca o país entre os mais engajados no uso da tecnologia: o Brasil figura entre os três primeiros em uso semanal do ChatGPT (com cerca de 140 milhões de mensagens por dia) e entre os dois primeiros em desenvolvimento ativo usando sua API¹⁹. O uso massificado, principalmente associado ao contexto de trabalho, chama a atenção, como também

15 ABONAMAH, Abdullah A.; TARIQ, Muhammad Usman; SHILBAYEH, Samar. On the commoditization of Artificial Intelligence. *Frontiers in Psychology*, v. 12, art. 696346, 30 set. 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.696346. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.696346/full>. Acesso em: 11 abr. 2026.

16 SALOMÃO, Luis Felipe (coord.); LEME, Elton (coord.-adj.); TAUK, Caroline Somesom *et al.* *Inteligência Artificial: tecnologia aplicada à gestão dos conflitos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro*. 4. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: FGV – Centro de Inovação, Administração e Pesquisa do Judiciário (CIAPJ/FGV), 30 set. 2025. Disponível em: <https://justica.fgv.br/estudo-e-pesquisa/inteligencia-artificial-tecnologia-aplicada-gestao-de-conflitos-no-ambito-do>. Acesso em: 11 abr. 2026.

17 BRASIL está entre os países que mais usam Inteligência Artificial. *Agência Brasil*, 16 jan. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2025-01/brasil-esta-entre-os-paises-que-mais-usam-inteligencia-artificial>. Acesso em: 11 abr. 2026.

18 OPENAI. *O momento da Inteligência Artificial no Brasil chegou*, 4 nov. 2025. Disponível em: https://openai.com/pt-BR/global-affairs/brazil-ai-moment-is-here/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: abr. 2026.

19 *Application Programming Interface* (em português, Interface de Programação de Aplicação). Trata-se de um mecanismo que permite a integração entre diferentes *softwares* (por exemplo, conectando a base de dados da organização com a ferramenta de IA generativa).

destaca levantamento da Microsoft, ressaltando a utilização crescente por pequenas e médias empresas brasileiras²⁰.

No contexto jurídico, cerca de 77% dos(as) advogados(as) brasileiros(as) e cerca de 48% dos escritórios de advocacia já adotaram algum tipo de automação ou IA para atividades jurídicas, em especial para triagem, análise documental, gestão de prazos e acompanhamento processual²¹. A escala de experimentação institucional, especialmente pelo Judiciário²², merece destaque. Segundo dados do CNJ²³, praticamente metade dos(as) magistrados(as) e servidores(as) (cerca de 49%) tem ou já teve experiência com o uso de IA generativa.

Quadro 7 – Panorama conceitual

IA GENERATIVA: CONCEITOS E FUNCIONAMENTO

A compreensão de fenômenos sociais, econômicos e culturais tão profundos e rápidos depende também do entendimento das camadas técnicas (governança de dados, arquitetura e funcionamento dos modelos etc.) que possibilitam que essas transformações aconteçam. Neste quadro, sintetizamos alguns conceitos e informações que evidenciam a mútua influência entre Direito e tecnologia que se concretiza por meio da IA generativa.

Para fins desta pesquisa, entendemos por **IA generativa** aquela capaz de produzir conteúdos novos a partir de padrões aprendidos diante de grandes bases de dados, treinadas com modelos de linguagem ou de difusão, e trabalhando com respostas estatísticas, destinada “a gerar ou modificar significativamente, com diferentes graus de autonomia, texto, imagens, áudio, vídeo ou código de software”²⁴.

20 MICROSOFT. *75% das MPMEs no Brasil estão otimistas sobre o impacto da Inteligência Artificial em seus negócios, aponta estudo da Microsoft*, 7 maio 2025. Disponível em: https://news.microsoft.com/source/latam/features/noticias-da-microsoft/75-das-mpmes-no-brasil-estao-otimistas-sobre-o-impacto-da-inteligencia-artificial-em-seus-negocios-aponta-estudo-da-microsoft/?lang=pt-br&utm_source=chatgpt.com. Acesso em: abr. 2026.

21 ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – SEÇÃO SÃO PAULO (OAB-SP); JUSBRASIL; TRYBE; INSTITUTO DE TECNOLOGIA E SOCIEDADE DO RIO (ITS RIO). *Impacto da IA generativa no Direito: panorama sobre adoção e percepções*. [S. l.]: Trybe, 2026. Disponível em: <https://betrybe.com/inteligencia-artificial/relatorio-impacto-ia-no-direito-edicao-2026/>. Acesso em: 8 abr. 2026.

22 SURIANI, Fernanda; PACHECO, Eduardo. Transforming justice: the rise of AI in Brazilian courts. In: CONFERENCE ON DIGITAL GOVERNMENT RESEARCH, 26., 2025, Porto Alegre. [S. l.]: Association for Computing Machinery (ACM), 2025. Disponível em: <https://proceedings.open.tudelft.nl/DGO2025/article/download/1049/1109/1481>. Acesso em: 8 abr. 2026.

23 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *O uso da Inteligência Artificial generativa no Poder Judiciário brasileiro: relatório de pesquisa*. Brasília: CNJ, 2024. p. 52. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/09/cnj-relatorio-de-pesquisa-iag-pj.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2026.

24 Art. 4º, IV, do PL 2338/2023.

Para os fins deste relatório, tanto as menções ao termo “IA generativa” quanto “IA” ou abreviações semelhantes devem ser interpretadas como fazendo referência à IA generativa.

Do ponto de vista técnico, a IA generativa se apoia em modelos fundacionais, entre os quais se destacam os **LLMs (Large Language Models)** para linguagem natural e os modelos de difusão e arquiteturas multimodais para outros tipos de conteúdo. Esses modelos são projetados para gerar e processar linguagem natural²⁵. Os LLMs representam a evolução desses sistemas, pois são treinados com enormes volumes de dados textuais provenientes de fontes variadas. Seu funcionamento é baseado em transformadores (*transformers*) e mecanismos de autoatenção (*self-attention*), que permitem ao modelo identificar relações contextuais em sequências de dados e ajustar dinamicamente a importância de cada elemento para a geração de uma resposta. Como classe de modelo fundacional (*foundation model*), os LLMs podem ser adaptados para uma ampla variedade de aplicações, como geração de texto, sumarização, tradução e resposta a perguntas. É precisamente sobre essa base técnica que operam as ferramentas de IA generativa utilizadas no cotidiano jurídico.

Uma distinção técnica e juridicamente relevante nesse cenário é entre modelo e sistema de IA. O **modelo de IA** refere-se ao componente computacional central, ou seja, ao artefato matemático resultante do processo de treinamento, composto por parâmetros ajustados para reconhecer padrões e gerar respostas a partir de dados de entrada. Um LLM, nesse sentido, é um modelo. O **sistema de IA**, por sua vez, é a solução completa e implantada que envolve o modelo como núcleo, mas também compreende a infraestrutura computacional, as interfaces de interação com o(a) usuário(a), os fluxos de dados de entrada e saída, as camadas de configuração e os mecanismos de controle que permitem sua operação em um contexto real ou virtual.

O AI Act da União Europeia consagra essa distinção em seu artigo 3º, definindo “sistema de IA” como “um sistema baseado em máquinas concebido para funcionar com níveis de autonomia variáveis, e que pode apresentar capacidade de adaptação após a implantação e que, para objetivos explícitos ou implícitos, e com base nos dados de entrada que recebe, infere a forma de gerar resultados, tais como previsões, conteúdos, recomendações ou decisões que podem influenciar ambientes físicos ou virtuais” (art. 3(1)). Já o **“modelo de IA de finalidade geral”** é definido como

“

[...] um modelo de IA, inclusive se for treinado com uma grande quantidade de dados utilizando a autossupervisão em escala, que apresenta uma generalidade significativa e é capaz de executar de forma competente uma vasta gama de tarefas distintas, independentemente da forma como o modelo é colocado no mercado, e que pode ser integrado numa variedade de sistemas ou aplicações a jusante, exceto os modelos de IA que são utilizados para atividades de investigação, desenvolvimento ou criação de protótipos antes de serem colocados no mercado (art. 3(63)).

25 LAREO, Xabier. Large language models (LLM). *European Data Protection Supervisor*, [s. d.]. Disponível em: https://www.edps.europa.eu/data-protection/technology-monitoring/techsonar/large-language-models-llm_en. Acesso em 13 abr. 2026.

Compreender essa distinção é relevante para o setor jurídico porque implica diferentes responsabilidades. Os deveres do(a) desenvolvedor(a) do modelo e os do(a) operador(a) que o implanta em um sistema voltado a usuários(as) finais não se confundem, e o enquadramento regulatório de cada um deles também é distinto.

De maneira ampla, o AI Act da União Europeia, assim como o PL 2338/2023 (Projeto de Lei do Senado Federal brasileiro que também trata sobre IA), trazem definições legais para as diferentes formas e nuances dessa tecnologia. Ambos os documentos a reconhecem como um sistema de máquina com certo nível de autonomia para gerar resultados como previsões, recomendações ou decisões, com capacidade de influência em ambientes reais ou virtuais.

Ao longo do documento, todas as menções à IA estão atreladas especificamente ao conceito da IA generativa. No entanto, reconhecemos a importância de destacar outras definições relevantes e complementares que conformam seu entendimento:

A **IA tradicional**, em contraste com a IA generativa, abrange sistemas voltados predominantemente à classificação, previsão, recomendação ou otimização, incluindo tanto abordagens baseadas em regras quanto técnicas clássicas de aprendizado de máquina, sem foco principal na geração de conteúdo novo.

A **IA agêntica** refere-se a sistemas de IA capazes de perseguir objetivos por meio de planejamento, decomposição de tarefas, uso de ferramentas externas, memória operacional e execução iterativa de ações, com maior grau de autonomia do que sistemas puramente reativos ou conversacionais.

Outra distinção importante de ser caracterizada é aquela entre a **IA generativa generalista (ou genérica)** e a **IA generativa jurídica (ou especializada)**: enquanto a primeira é voltada a múltiplos usos e domínios, podendo ou não ser multimodal, a IA generativa jurídica funciona como um modelo especializado para o domínio do Direito, geralmente treinado com dados jurídicos que comportam a legislação, jurisprudências, doutrinas, contratos e peças processuais em seus bancos de dados. A IA generativa jurídica pode alcançar maior aderência terminológica e contextual no domínio jurídico. Em contrapartida, a IA generalista apresenta maior flexibilidade - podendo atender múltiplos setores e tarefas -, mas tende a cometer erros ao lidar com informações altamente técnicas, sobretudo, quando envolvem questões controvertidas do ponto de vista legislativo/normativo, doutrinário e jurisprudencial.

Fonte: elaboração própria.

A IA generativa no ecossistema jurídico brasileiro

Uma vez que este estudo não se restringe a um grupo ou perfil de atuação jurídica e busca conectar atores e organizações distintas que compartilham expectativas, aplicações práticas e desafios no seu dia a dia, apresentaremos a seguir alguns dados já consolidados do campo jurídico brasileiro.

De forma convergente, a busca por eficiência por meio da automação de tarefas repetitivas e burocráticas para liberar os(as) profissionais para atividades mais estratégicas e complexas, e a necessidade de supervisão humana, são dimensões compartilhadas, juntamente com alguns usos práticos como revisão de documentos, resumo e pesquisa de informações.

As diferenças acabam se destacando nos tipos, na quantidade de dados acessados e na aplicação final das ferramentas, o que, no contexto privado, pode ser associado a custos e ao relacionamento com o cliente, e, no setor público, à agilidade e à vazão do volume processual existente em prol dos(as) cidadãos/cidadãs. Nos dois contextos, muitas instituições ainda se encontram em fase de testes de modelos jurídicos distintos e em processo de estruturação de políticas institucionais no que diz respeito ao acesso e à proteção de dados sigilosos e sensíveis. Ainda assim, há certa pressão para a adoção de modelos de IA, a fim de acelerar a resposta às demandas, ainda que isso envolva um grande dispêndio de trabalho humano na revisão de todo o conteúdo produzido²⁶.

No Poder Judiciário, há grande debate sobre o uso da IA na elaboração de decisões e resumos de documentos. Para além disso, existe um otimismo em torno da IA para auxiliar no julgamento de casos e fornecer uma análise mais profunda das decisões judiciais a partir da capacidade de reconhecer padrões e comparar decisões e argumentos²⁷. A literatura recomenda que a IA não seja utilizada em *hard cases*, pois haveria grave risco de ela oferecer respostas antijurídicas, já que não teria base consolidada em jurisprudência para calcular a melhor resposta e, ainda, de precisar ser sempre revisada eticamente por um(uma) humano(a).

26 AN, Tao. Harvey AI hit \$8 billion: its tools still hallucinate in one of every six queries. *Medium*, 3 fev. 2026. Disponível em: <https://tao-hpu.medium.com/harvey-ai-hit-8-billion-its-tools-still-hallucinate-in-one-of-every-six-queries-812d64182dc4>. Acesso em: 27 mar. 2026.

27 CÂMARA, Weuder Martins; GUIMARÃES, Patrícia Vilar Borba. A inovação e o uso de Inteligência Artificial no Judiciário brasileiro: uma análise a partir do open justice e do programa justiça 4.0. *Cadernos de Direito Actual*, n. 25, núm. extraordinário, p. 384-401, 2024. p. 397.

Outro ponto de atenção em termos de impactos negativos inclui o potencial para exacerbar desigualdades, dentre outros desafios²⁸.



Ao automatizar processos, identificar padrões em grandes volumes de dados e fornecer análises preditivas, a IA pode agilizar o trâmite dessas ações, reduzir o tempo de processamento e aumentar a padronização das decisões judiciais. Além disso, a implementação da inteligência artificial na tutela coletiva abre perspectivas promissoras para o futuro do Direito no Brasil, ao permitir uma justiça mais acessível e eficiente. A utilização dessa tecnologia pode não apenas melhorar a eficiência do sistema judiciário, mas, também, fortalecer a confiança da sociedade na justiça, ao assegurar que os direitos coletivos sejam protegidos de maneira mais eficaz e célere²⁹.

No contexto dos escritórios de advocacia, a adoção de IA generativa é frequentemente associada a um diferencial competitivo e de lucratividade³⁰. No âmbito dos departamentos jurídicos, gestão de conformidade e suporte ao negócio se destacam³¹. Eficiência, especialmente em termos de redução de custos operacionais e de tarefas repetitivas, sobressai como uma motivação estratégica para ambos. O **QUADRO 8** resume alguns dos principais indicadores de adoção e impacto mapeados no setor até o momento.

28 OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. *Revista DIREITO GV*, v. 16, n. 1, jan./abr. 2020.

29 LIRA, Fernanda Guedes Queiroz de; NETO, Elias Jacob de Menezes. Inteligência Artificial como ferramenta para otimização e automação das ações coletivas: uma análise a partir dos dados do Tribunal Regional Federal da 5ª Região. *Cadernos de Direito Actual*, n. 25, p. 206-222, 2024.

30 SILVESTRE DE OLIVEIRA JUNIOR, Paulo; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre. *Generative AI-Centric Law Firm Model*. [S. l.]: AI Centric, 2025. Disponível em: <https://www.ai-centriclawmodel.com/>. Acesso em: 11 abr. 2026.

31 DEFINELY. *LegalTech Report: the state of LegalTech adoption today (LegalTech Report FEB 2025)*. London, fev. 2025. Disponível em: https://144014238.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/144014238/LegalTech%20Adoption%20Report/Definely%20LegalTech%20Report%20FEB%202025_FINAL.pdf. Acesso em: 11 abr. 2026.

Quadro 8 – Retratos da adoção de IA generativa no Direito brasileiro

| | Pesquisa Inteligência Artificial no Judiciário 2024 (2025)³² | 2ª Pesquisa Nacional sobre o Impacto da IA no Direito (Edição 2026) (OABs, Jusbrasil, Trybe e ITS Rio)³³ |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos | Mapear projetos de IA ³⁴ desenvolvidos e utilizados no Poder Judiciário brasileiro. | Traçar um panorama sobre adoção, percepções, expectativas e resultados em relação ao uso da IA generativa pelos(as) operadores(as) do Direito, com foco na advocacia. |
| Respondentes | Servidores(as) de 92 tribunais e conselhos (96,8% do total de 95 órgãos), sendo 78% servidores(as) do setor, 16,9% servidores(as) de outra área, 4,2% magistrados(as) e 0,8% terceirizados(as). | 1.800 respondentes entre operadores(as) do Direito de todas as regiões do Brasil. Desses(as), 37% são do Estado de São Paulo; 81% têm mais de 35 anos [36% são advogados(as) de nível pleno/sênior]; 58% são mulheres; e 51% atuam de forma autônoma. |
| Uso de ferramentas de IA generativa | 45,8% sim e 54,2% não. | 77% de usuários(as) frequentes (i.e., pelo menos uma vez por semana na rotina profissional) e apenas 11% de não usuários(as). |
| Motivações e expectativas | Aumento da produtividade (eficiência e agilidade); melhoria na qualidade técnica/ tomada de decisões; inovação nos processos. | Aumento da produtividade e/ou escalabilidade; aumento da qualidade e conformidade técnica; aceleração da pesquisa e da análise jurídica. |
| Aplicações de ferramentas de IA generativa (Top 3) | Destacam-se geração de texto; melhoria de texto; sumarização de textos ou documentos. | Destacam-se elaboração de peças processuais; pesquisa jurídica; redação de pareceres e memorandos; análise e revisão de contratos; análise de provas e dos autos processuais; comunicação e atendimento ao(à) cliente. |
| Motivos para não uso/ desenvolvimento de (projetos) IAs (Top 3) | Falta de recursos humanos especializados. Priorização de outros projetos de tecnologia. Falta de infraestrutura. | Falta de capacitação. Falta de incentivo. Falta de investimento. |
| Desafios enfrentados | Dificuldade em encontrar profissionais qualificados(as) para trabalhar com IA. Questões relacionadas à privacidade e segurança dos dados utilizados nas soluções de IA. Dificuldade na obtenção de dados (quantidade e/ou qualidade e/ou diversidade necessária). | Liderança, governança e definição de diretrizes. Negligência na revisão humana e riscos de alucinações. Perda da capacidade técnica e dependência tecnológica. Riscos à segurança, privacidade e sigilo. Responsabilidade civil. |

32 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Pesquisa aponta que uso de IA é tendência consolidada no Judiciário*, 16 set. 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisa-aponta-que-uso-de-ia-e-tendencia-consolidada-no-judiciario/>. Acesso em: mar. 2026.

33 ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – SEÇÃO SÃO PAULO (OAB-SP); JUSBRASIL; TRYBE; INSTITUTO DE TECNOLOGIA E SOCIEDADE DO RIO (ITS RIO). *Impacto da IA generativa no Direito: panorama sobre adoção e percepções*. [S. l.]: Trybe, 2026. Disponível em: <https://betrybe.com/inteligencia-artificial/relatorio-impacto-ia-no-direito-edicao-2026/>. Acesso em: mar. 2026.

34 A pesquisa realizada pelo CNJ não se restringe à IA generativa, embora ela tenha adquirido protagonismo na rotina de trabalho do Judiciário e esteja no centro da atuação do Comitê Nacional de Inteligência Artificial, criado pelo Conselho.

| | Pesquisa Inteligência Artificial no Judiciário 2024 (2025) | 2ª Pesquisa Nacional sobre o Impacto da IA no Direito (Edição 2026) (OABs, Jusbrasil, Trybe e ITS Rio) |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Existência de diretrizes sobre uso de ferramentas de IA generativa | Não há diretrizes sobre o assunto (26,3%). Estão desenvolvendo diretrizes (23,7%). Possuem diretriz básica ou bem definida (17,8%). | 38% não possuem diretrizes formais; 17% afirmaram estar em fase de implementação; e apenas 11% possuem políticas e diretrizes já instituídas. |
| Protagonistas na inovação | Tanto no setor público quanto no privado, a inovação tem ocorrido, majoritariamente, vinculada a iniciativas e usos individuais, carentes de maior formalização institucional, seja por meio de políticas internas, seja graças ao papel das lideranças. | 63% afirmaram que suas instituições adotaram e/ou incentivam o uso de IA generativa. |
| Transparência | 30,4% dos(as) servidores(as) fazem uso de ferramentas contratadas individualmente, sem prévia homologação ou controle institucional ³⁵ . | 26% afirmaram serem totalmente transparentes sobre o uso; 40% disseram fazer um uso "reservado", para evitar julgamentos sobre a qualidade ou o esforço do trabalho; e 12% relataram insegurança em reportar o uso; 55% dos(as) respondentes fazem uso individual e não institucionalizado de ferramentas de IA ("Shadow IT" ³⁶). |
| Preocupações éticas | Risco de violação da privacidade das partes envolvidas no processo judicial. Discriminação e vieses nos resultados obtidos pelos modelos de IA. Responsabilidade/accountability em casos de decisões equivocadas provenientes de modelos de IA. | Negligência na revisão humana e riscos de alucinações. Riscos à segurança, privacidade e sigilo. Responsabilidade ética e civil. |
| Importância da revisão | A supervisão humana é considerada indispensável e tomada como pressuposto ³⁷ para o uso da tecnologia e o desenvolvimento de projetos, mas não há dados sobre os mecanismos de supervisão e monitoramento adotados pelos conselhos e tribunais. | 71% informaram revisar integralmente todo o conteúdo gerado por IA generativa, verificando fontes e citações. Contudo, 8% disseram fazer revisão por amostragem; e 1% informou que confia plenamente nas entregas geradas por meio da tecnologia. |

Fonte: elaboração própria.

35 Por força da Resolução CNJ nº 615/2025, o uso deve ser, obrigatoriamente, informado. A pesquisa não problematiza a questão nem aborda o controle de incidentes sobre usos não reportados.

36 O relatório adota a nomenclatura "shadow IT" (ou "TI invisível", em tradução livre) em vez de "shadow AI" (mais comum na literatura especializada). O tema é abordado em outra seção deste relatório, mas, de modo geral, trata-se do uso de ferramentas tecnológicas – como a IA – sem prévia homologação ou controle institucional.

37 Também com base nas disposições da Resolução CNJ nº 615/2025.

Marco regulatório e diretrizes setoriais para a IA aplicada ao Direito

No relatório parcial desta pesquisa “A regulação da Inteligência Artificial: efeitos na prática jurídica e no futuro da advocacia e da justiça no Brasil”³⁸, discutimos como a regulação da IA generativa aplicada ao Direito brasileiro se insere em um movimento global de formulação de marcos regulatórios destinados a equilibrar inovação, proteção de direitos fundamentais e segurança jurídica.

“

O uso de IA generativa no Direito exige regras claras, capazes de orientar profissionais e instituições quanto aos limites, deveres e padrões mínimos de segurança e ética. A ausência de orientações adequadas pode gerar insegurança jurídica, aumentar o risco de danos decorrentes de uso inadequado e até mesmo comprometer a legitimidade das decisões judiciais influenciadas por sistemas de IA generativa³⁹.

O **projeto de lei** em questão foi aprovado pelo plenário do Senado em 10/12/2024 e, posteriormente, remetido à Câmara dos Deputados. Até a data de publicação deste relatório, não houve votação definitiva. Seu status pode ser consultado em: CÂMARA DOS DEPUTADOS. Projeto de Lei nº 2338, de 2023. Dispõe sobre o desenvolvimento, o fomento e o uso ético e responsável da inteligência artificial com base na centralidade da pessoa humana.

Ainda que o país não tenha um marco legal regulando a matéria e que se aplique indistintamente, sendo o **Projeto de Lei (PL) 2338/2023 a iniciativa em estágio de discussão mais avançado no Congresso Nacional**⁴⁰, é importante lembrar que o uso e o desenvolvimento da IA em território nacional estão sujeitos à aplicação

38 FERFERBAUM, Marina; CAMELO, Ana Paula; ZAVAGLIA, Alexandre; SILVEIRA, Ana Carolina Rodrigues Dias; LATINI, Lucas Maldonado Diz; LEMES, Maurício Buosi. *A regulação da Inteligência Artificial: efeitos na prática jurídica e no futuro da advocacia e da justiça no Brasil* (Relatório Temático #2). São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2026. Disponível em: https://marinaferferbaum.com.br/wp-content/uploads/2026/02/CEPIRT2_IAGEN_o602.pdf. Acesso em: 11 abr. 2026.

39 FERFERBAUM, Marina; CAMELO, Ana Paula; ZAVAGLIA, Alexandre; SILVEIRA, Ana Carolina Rodrigues Dias; LATINI, Lucas Maldonado Diz; LEMES, Maurício Buosi. *A regulação da Inteligência Artificial: efeitos na prática jurídica e no futuro da advocacia e da justiça no Brasil* (Relatório Temático #2). São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2026. p. 4. Disponível em: https://marinaferferbaum.com.br/wp-content/uploads/2026/02/CEPIRT2_IAGEN_o602.pdf. Acesso em: 11 abr. 2026.

40 Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2487262>. Acesso em: 30 mar. 2026.

de regras gerais, como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (Lei nº 13.709/2018) – e o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014)⁴¹.

No setor jurídico, destacam-se as recomendações do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil⁴² voltadas a profissionais da advocacia e a regulamentação do CNJ aos tribunais nacionais⁴³ (cf. Quadro 9). A Resolução nº 615/2025 do CNJ estabelece as diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções baseadas em IA no Poder Judiciário. A norma revoga a Resolução CNJ nº 332/2020 e amplia seu escopo para abranger tecnologias mais recentes, especialmente as de IA generativa. A resolução define princípios e fundamentos que devem nortear o uso da IA, como a centralidade da pessoa humana, a supervisão humana contínua, a proteção de dados pessoais, a justiça decisória e a não discriminação (cf. art. 2º). Estabelece ainda que a governança das soluções de IA deve respeitar a autonomia dos tribunais, mas exige auditoria e monitoramento proporcionais ao impacto da solução, com mecanismos de transparência e controle sobre dados e decisões automatizadas. O texto também institui o Comitê Nacional de Inteligência Artificial do Judiciário (cf. art. 15), responsável por supervisionar a aplicação da resolução, categorizar riscos, definir protocolos de auditoria e monitoramento e propor atualizações normativas.

41 BRASIL. *Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014*. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm. Acesso em: 8 abr. 2026; BRASIL. *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

42 CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (CFOAB). *Recomendação nº 001/2024*. Diretrizes orientadoras para o uso de Inteligência Artificial generativa na prática jurídica. *Diário Eletrônico da OAB*, 14 nov. 2024. Disponível em: <https://s.oab.org.br/arquivos/2024/11/7160d4fe-9449-4aed-80bc-a2d7ac1f5dzf.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2026.

43 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução CNJ nº 615, de 11 de março de 2025*. Estabelece diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções desenvolvidas com recursos de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília, 11 mar. 2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1555302025031467d4517244566.pdf>. Acesso em: mar. 2026.

Quadro 9 – O que dizem CNJ e CFOAB sobre o uso de IA generativa para atividades jurídicas

| | Resolução nº 615 (CNJ, 2025)⁴⁴ | Recomendação nº 001 (CFOAB, 2024)⁴⁵ |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos | Regulamentar o uso e desenvolvimento da IA no âmbito do Judiciário, com especial atenção às ferramentas de IA generativa. | Orientar o uso de IA generativa na prática jurídica, com foco na advocacia. |
| Caráter | Normativo-mandatário. | Recomendatário ⁴⁶ . |
| Público-alvo | Servidores(as) e outros(as) colaboradores(as) do Poder Judiciário. | Advogados(as), estagiários(as) e assistentes não advogados(as) que atuem em escritórios de advocacia. |
| Vedações | O uso e desenvolvimento de soluções que: (i) não possibilitem a revisão humana; (ii) valorem traços da personalidade, características ou comportamentos de pessoas; (iii) criem rankings ou classificações valorativas de pessoas; e (iv) utilizem padrões biométricos para o reconhecimento de emoções. Essas hipóteses foram classificadas como de “risco excessivo”. | Não dispõe sobre vedações. Recomenda que os(as) profissionais avaliem as limitações em cada caso concreto. |
| Responsabilidade humana | Em relação ao uso, estabelece que os(as) magistrados(as) continuam inteiramente responsáveis pelas decisões proferidas, e que todos(as) os(as) servidores(as) são responsáveis pela proteção dos dados sob guarda do tribunal. Já em relação ao desenvolvimento de soluções, quando houver acordo de cooperação técnica, deverá ser especificada a responsabilidade de cada parte. | Dispõe que os(as) sócios(as) são responsáveis pela supervisão do uso feito por associados(as), estagiários(as) e assistentes. Os(as) profissionais devem garantir a correção factual e jurídica das peças apresentadas em juízo. |
| Dever de transparência | Embora permita o uso de ferramentas pessoais (i.e., não oficiais) – salvo se houver disposição em sentido contrário por parte do tribunal de origem –, estabelece que todo e qualquer uso deve ser informado. Estabelece, ainda, que os tribunais e conselhos criem protocolos de monitoramento e auditoria. | Recomenda que o uso seja previamente comunicado ao cliente (por meio de documento escrito), e só ocorra mediante o fornecimento de consentimento informado, de forma explícita. |

44 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução CNJ nº 615, de 11 de março de 2025*. Estabelece diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções desenvolvidas com recursos de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília, 11 mar. 2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1555302025031467d4517244566.pdf>. Acesso em: mar. 2026.

45 CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (CFOAB). *Recomendação nº 001/2024*. Diretrizes orientadoras para o uso de Inteligência Artificial generativa na prática jurídica. *Diário Eletrônico da OAB*, Brasília, 14 nov. 2024. Disponível em: <https://diario.oab.org.br/pages/materia/842347>. Acesso em: mar. 2026.

46 Embora não tenha caráter mandatário, sua inobservância está sujeita à responsabilização junto ao Conselho de Ética, pois faz remissão a várias disposições do Estatuto da Advocacia (Lei nº 8.906/1994).

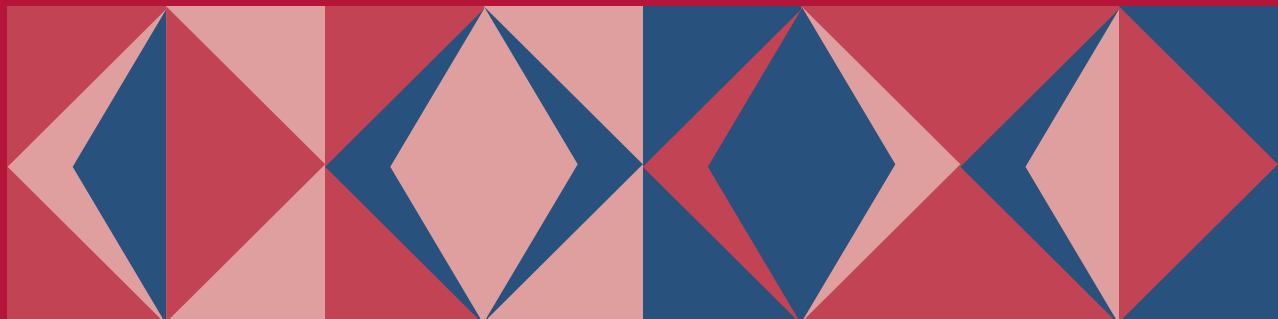
| | Resolução nº 615 (CNJ, 2025) | Recomendação nº 001 (CFOAB, 2024) |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proteção de dados e sigilo | Veda o uso de sistemas de IA, de natureza privada ou externos ao Judiciário, para processar, analisar, gerar conteúdo ou servir de suporte a decisões a partir de documentos ou dados sigilosos ou protegidos por segredo de justiça, salvo quando devidamente anonimizados na origem ou quando forem adotados mecanismos técnicos e procedimentais que garantam a efetiva proteção e segurança desses dados e de seus titulares. O dever de proteção dos dados e do sigilo é estendido aos(as) servidores(as) e às empresas contratadas. | Faz remissão às disposições da LGPD, reforçando o dever profissional de confidencialidade e privacidade. |
| Treinamento | Determina que os(as) servidores(as) recebam capacitação e treinamentos específicos sobre melhores práticas, limitações, riscos e uso ético, responsável e eficiente da tecnologia. Compete ao Comitê Nacional de Inteligência Artificial do Judiciário monitorar a oferta de capacitação e treinamento pelos tribunais, bem como solicitar ou sugerir à Enfam e à Enamat que desenvolvam parâmetros curriculares e ações voltadas à capacitação e ao treinamento em IA. | Recomenda o oferecimento de treinamento adequado, a todos(as) os(as) colaboradores(as), sobre o uso ético e seguro das ferramentas de IA. |

Fonte: elaboração própria.

Uma inovação trazida pela resolução do CNJ, com clara inspiração no PL 2338/2023, é o rol de classificação de riscos (art. 9º e ss.) conforme o impacto potencial nos direitos fundamentais, sendo vedadas aquelas soluções que envolvam reconhecimento de emoções, ranqueamento de pessoas com base em atributos pessoais, valoração de características de personalidade ou comportamentais, ou que não possibilitem a revisão humana (cf. art. 10). A contratação e o uso de modelos de linguagem de larga escala (LLMs) e de IA generativa são permitidos, desde que observados certos requisitos, como a capacitação dos(as) usuários(as), a vedação ao uso autônomo para decisões judiciais, a proteção de dados e a proibição de uso com dados sigilosos ou em aplicações de alto risco. Porém, a resolução permite o uso de ferramentas não oficiais por parte de servidores(as) de tribunais que não disponibilizem recursos próprios. O uso sempre deve ser informado, mas, não havendo controle sobre a adequação das ferramentas, discutem-se os possíveis riscos decorrentes dessa liberação, sobretudo em relação à proteção de dados (pessoais – sobretudo das partes –, mas também institucionais).

Entre as justificativas para a elaboração da Recomendação nº 001/2024 do Conselho Federal da OAB, foram mencionadas a garantia do acesso à justiça e do devido processo legal, e a proteção das prerrogativas dos(as) advogados(as). A recomendação é dividida em cinco capítulos, que abordam: **(i)** legislação aplicável; **(ii)** confidencialidade e privacidade; **(iii)** práticas jurídicas éticas; **(iv)** comunicação sobre o uso de IA generativa; e **(v)** disposições finais. O documento recomenda que o uso de IA

generativa não substitua o julgamento profissional nem realize atividades privativas da advocacia, nos termos da Lei nº 8.906/1994. Assim, o uso “excessivo” da IA é desaconselhado, sendo recomendado que os(as) advogados(as) se capacitem continuamente para compreender as limitações e riscos da tecnologia. Evidenciando preocupações em relação ao grau de acurácia e confiabilidade das informações geradas por meio da IA, a OAB recomenda cautela em seu uso para fins de pesquisa doutrinária e jurisprudencial, garantindo a veracidade das informações, conforme preceitua o art. 77 do Código de Processo Civil. Sugere ainda que seu uso seja comunicado de forma transparente para os clientes, avaliando as limitações e riscos associados a cada caso. Além disso, a orientação é de que a comunicação com o cliente não seja feita exclusivamente por meio de IA. Uma das disposições prevê que a utilização de assistentes virtuais de atendimento (*chatbots*) não deve incluir a realização de atividades privativas da advocacia, devendo ser informado de forma transparente ao(à) interlocutor(a) que se trata de uma máquina.



PARTE I

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ESTRATÉGIA METODOLÓGICA BASEADA EM EVIDÊNCIAS QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS | 40 |
| PANORAMA DE USOS E DOMÍNIO DE FERRAMENTAS DE IA GENERATIVA – NOSSO PONTO DE PARTIDA | 45 |

Esta seção apresenta as estratégias metodológicas adotadas pela equipe do CEPI para investigar um tema de fronteira como este da adoção e uso da IA generativa no setor jurídico, compartilhando as limitações encontradas e as escolhas feitas diante delas. Também destaca os principais achados e resultados obtidos a partir da coleta de dados e análises das entrevistas qualitativas, do survey e da revisão bibliográfica. São ressaltadas as motivações, frequência e finalidades do uso; as ferramentas mais utilizadas pelos(as) profissionais da área jurídica; as principais características desse uso [perfil dos(as) profissionais e das ferramentas, o domínio do conhecimento submetido às consultas à IA generativa etc.]; os critérios de adoção e o processo de tomada de decisão por parte das organizações do setor; entre outros aspectos.

Estratégia metodológica baseada em evidências quantitativas e qualitativas

A IA aprende a estabelecer padrões, estruturas e relações entre os dados para responder a comandos (*prompts*) gerados pelos(as) usuários(as). A partir desse treinamento, ela se torna capaz de criar conteúdos, como textos, imagens, códigos, músicas ou vídeos. A IA generativa calcula a resposta mais provável, de modo que o comando oferecido pelo(a) usuário(a) é determinante para a qualidade da resposta.

Embora o interesse e a ampla busca pelo *prompt* perfeito sejam frequentes nos espaços de discussão sobre IAs generativas no Direito, nas próximas seções demonstraremos que há muito o que considerar antes e depois do *prompt*.

O prompt seria a ponta do iceberg, considerando que o sucesso de projetos e iniciativas baseadas em IA generativa depende de uma infraestrutura robusta, dados qualificados, supervisão humana e letramento digital, segurança de informações, integração aos sistemas já existentes, transparência, ética e alinhamento estratégico, dentre outros fatores.

A literatura especializada tem apontado uma série de dimensões envolvendo o uso de IA generativa pelas organizações jurídicas. Definição de regras e de políticas institucionais correspondentes, com estruturas de governança, transparência e responsabilização; mitigação e redução de riscos e de vieses discriminatórios na produção de conteúdos; diminuição de dependência tecnológica e intelectual; capacitação permanente dos(as) profissionais visando ao desenvolvimento e aprimoramento de competências e habilidades, com a promoção de uma cultura organizacional de inovação; e proteção de dados pessoais sensíveis são alguns exemplos. Há também zonas de incerteza e de indefinição acerca das implicações e consequências, por exemplo, para o mercado de trabalho, com a possível ampliação de disparidades e desigualdades entre grandes e pequenos escritórios de advocacia, mudanças no perfil de contratação e remuneração e nos modelos de negócios das organizações,

além da substituição de empregos cujas funções possam ser automatizadas e consequentemente desempenhadas por ferramentas de IA. Esses fatores são aprofundados nas seções a seguir.

Diante da complexidade e velocidade dessas transformações, esta pesquisa foi estruturada em torno da coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos para, de fato, aprofundar o debate de dimensões que coproduzem a realidade técnico-jurídica na qual a IA generativa assume um protagonismo sem precedentes. Essa escolha metodológica também está fundamentada na compreensão de que **este não é apenas um debate sobre tecnologia, mas sobretudo um fenômeno sociotécnico que envolve sistemas algorítmicos, profissionais e instituições jurídicas, normas e valores**. Dessa forma, interessa-nos não apenas dizer o que está acontecendo, mas também como e por que acontece, um diferencial metodológico que possibilita aos resultados aqui explorados dialogarem e contribuir com os estudos já existentes.

Além da revisão bibliográfica para diálogo com a literatura nacional e internacional sobre o tema, a investigação se baseou no mapeamento normativo e regulatório, em entrevistas com entidades representativas do setor e atores do mercado, em diálogos interdisciplinares e no mapeamento de políticas de governança e boas práticas, além da aplicação de *survey* (cf. **QUADRO 10**).

Quadro 10 – Estratégia metodológica em números

LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

O levantamento bibliográfico se dividiu em duas frentes: **(i)** mapeamento de textos e análises sobre IA generativa na interface com o Direito, focado em relatórios; *white e policy papers*⁴⁷; notas técnicas; guias; diretrizes; textos normativos; e **(ii)** mapeamento de publicações acadêmicas.

A primeira etapa foi composta de uma busca sistemática entre maio e julho de 2025, seguida de acompanhamento do debate em fluxo contínuo até o fim do projeto.

A etapa restrita a publicações acadêmicas contou, além de uma etapa manual, com o uso da ferramenta de IA denominada “Nézinho”, desenvolvida pela Superintendência de Planejamento Estratégico (FGV-SPE). Essa ferramenta realizou uma raspagem (“scraping”) de textos disponíveis nas bases de dados Web of Science e Scopus, a partir de critérios que foram definidos em conjunto com a equipe de pesquisa.

47 Documentos analíticos que diferem em objetivo, público e função. Por *white paper* entende-se um relatório informativo com viés mais técnico, enquanto o *policy paper* é voltado a decisores públicos.

ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

19 ENTREVISTAS foram realizadas com a participação de representantes de diferentes grupos de entidades do setor: **(i)** associações e institutos privados (6); **(ii)** empresas desenvolvedoras de soluções tecnológicas (8); **(iii)** instituições que oferecem formação extracurricular (1); **(iv)** órgãos do sistema de justiça (2); **(v)** órgão de controle (1); e **(vi)** escritório de recrutamento profissional (1).

OBJETIVO: mapear impressões e percepções a partir da perspectiva de distintos grupos setoriais.



12 ENTREVISTAS foram realizadas junto a representantes de **(i)** escritórios de advocacia (9), **(ii)** departamentos jurídicos (1) e **(iii)** consultorias de negócios (2).

OBJETIVO: aprofundar as questões previamente levantadas, mas sob um prisma mais prático. Buscou-se, por meio desses “estudos de caso/campo”, identificar como e por que alguns processos assumem diferentes formas, a exemplo de ferramentas de uso, experiências práticas, desafios enfrentados, processo de tomada de decisão diante de oportunidades e desafios de cada organização etc.

SURVEY

O survey aplicado entre os dias 25 de fevereiro e 22 de março de 2026, via plataforma Qualtrics, contou com 494 respostas válidas. O formulário foi dirigido a profissionais do Direito da iniciativa privada [ex.: advogados(as), consultores(as) etc.] e do poder público [ex.: juízes/juízas, promotores(as) etc.] com alta, média, baixa ou nenhuma interação com ferramentas jurídicas de IA generativa.

O link para participação no survey foi divulgado em redes sociais e canais de comunicação do CEPI, de parceiros do projeto e por pessoas/organizações que se voluntariaram a ajudar na disseminação da pesquisa, contribuindo para maior alcance dentro do ecossistema jurídico brasileiro. A adesão ao survey e, conseqüentemente, a contribuição na forma de respostas coletadas se deu de forma orgânica com base no interesse e disponibilidade dos respondentes.

Perfil dos(das) respondentes por vínculo organizacional: associação ou instituto de operadores(as) do Direito (9); consultoria de negócios (17); departamento jurídico de empresa (125); escritório de advocacia (282), lawtech/legaltechs (13); órgão de representação de classe (1); órgãos públicos (24); e outros (24).

CONFIDENCIALIDADE E TRANSPARÊNCIA SOBRE USO DE DADOS E OPINIÕES COLETADAS: em todas as circunstâncias descritas acima, as informações coletadas são utilizadas para uso exclusivamente acadêmico, como o desenvolvimento deste relatório, não sendo compartilhadas com terceiros(as) externos(as) à pesquisa. Os dados foram igualmente tratados de forma agregada, sem identificação dos(as) respondentes, e estes(as) expressaram seu consentimento no compartilhamento de eventuais dados pessoais, para fins de comunicação e/ou definição de perfis de participantes.

As citações a trechos das entrevistas foram anonimizadas por meio dos seguintes códigos e descrições:

- ▶ **AP** - Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado
- ▶ **DJ** - Entrevistado(a) de departamento jurídico
- ▶ **DS** - Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico
- ▶ **EA** - Entrevistado(a) de escritório de advocacia
- ▶ **FE** - Entrevistado(a) especialista em formação extracurricular
- ▶ **OC** - Entrevistado(a) de órgão de controle
- ▶ **RC** - Recrutador(a)
- ▶ **SJ** - Entrevistado(a) de órgão do sistema de justiça

A sigla correspondente a cada organização aparece seguida do número de identificação da entrevista (e.g., EA01, DS02 etc.).

LIMITAÇÕES DA PESQUISA: o perfil dos(as) participantes da pesquisa, tanto nas entrevistas qualitativas quanto no survey, não reflete estatisticamente o sistema jurídico nacional e pode gerar viesamentos. No âmbito das entrevistas, os dados coletados dependem de autorrelatos e percepções declaradas. Já no survey, além desses fatores, o maior número de participantes se identificou como do setor privado (ex.: escritórios de advocacia e departamentos jurídicos), o que pode gerar uma sub-representação do setor público (ex.: Poder Judiciário, Ministério Público etc.), que tem se mostrado um ator importante na adoção de IA generativa no âmbito jurídico. Consideramos também a probabilidade de maior participação de profissionais interessados(as) em tecnologia e sub-representação de profissionais resistentes ou com menos experiência no uso de IA generativa no seu dia a dia no trabalho. De todo modo, esses fatores não geram prejuízo para a análise e discussão aqui apresentadas, considerando a contribuição de aprofundamento do debate a partir de dados inéditos e tratados com rigor metodológico.

USO DE IA NA PESQUISA: ferramentas de IA foram utilizadas como apoio ao processo de pesquisa em etapas específicas e delimitadas. Sistemas como NotebookLM (Google), ChatGPT (OpenAI) e Claude (Anthropic) foram utilizados para localização de publicações, identificação de perguntas recorrentes na literatura, aprofundamento de literatura e tradução. Nenhum dado bruto coletado ao longo da pesquisa ou qualquer informação que permitisse a identificação de pessoas ou organizações, seja de entrevistas e/ou do survey, foi incluído em prompts ou documentos submetidos aos sistemas de IA usados. Em todos os casos, o recurso às ferramentas teve caráter estritamente auxiliar, circunscrito a tarefas de apoio operacional, e não envolveu a delegação de juízos analíticos, interpretativos ou autorais à tecnologia. Todo e qualquer output gerado pelas ferramentas foi submetido a leitura crítica, verificação e revisão pela equipe de pesquisa antes de ser incorporado ao trabalho.

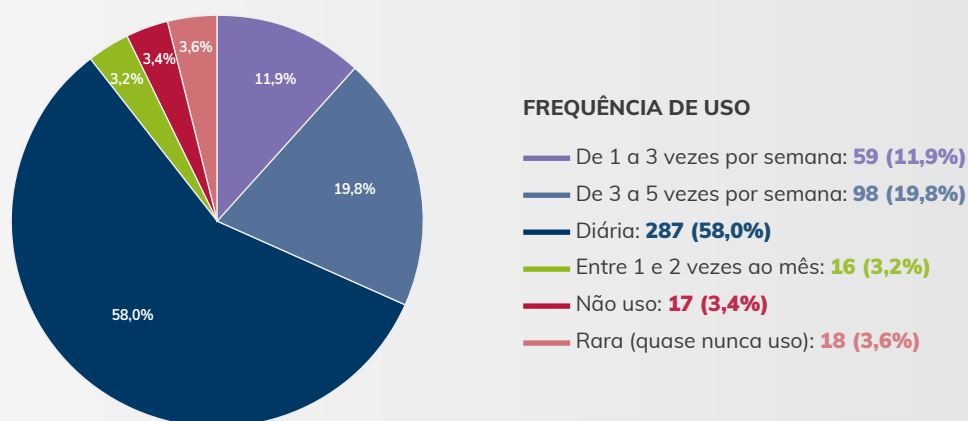
Fonte: elaboração própria.

Panorama de usos e domínio de ferramentas de IA generativa – nosso ponto de partida

A adoção e o domínio da IA generativa nas atividades jurídicas têm sido atravessados por uma série de dimensões que conformam a **transição da tecnologia como acessória para uma centralidade e protagonismo no dia a dia da profissão. A implementação das ferramentas nos fluxos de trabalho influencia e é influenciada por questões organizacionais, individuais e culturais, repercutindo em oportunidades e desafios de curto e médio prazos**, que serão aprofundados nas seções seguintes.

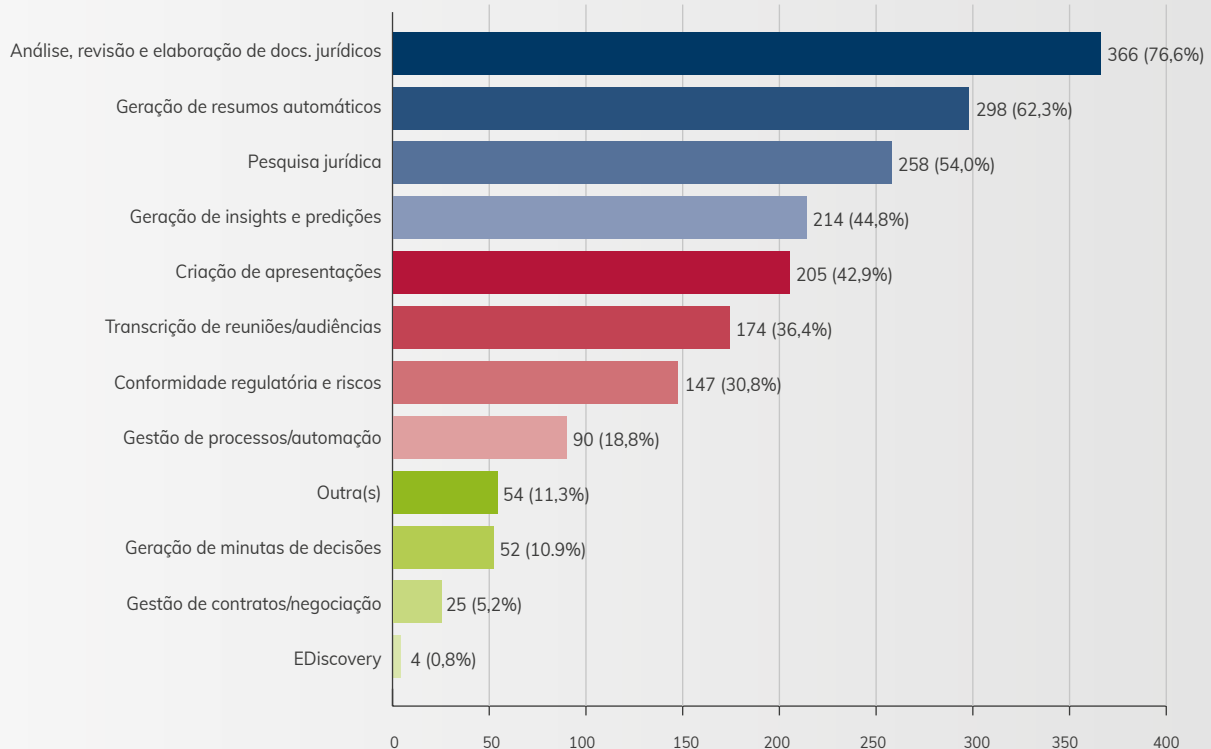
Aproximadamente 80% dos(as) respondentes do *survey* informaram usar ferramentas de IA generativa na sua rotina profissional com alta frequência (sendo que 58% informaram usar diariamente) [Gráfico 1]. Os principais usos associados foram, nesta ordem: análise, revisão e elaboração de documentos jurídicos (73,9%); geração de resumos automáticos (60,2%) e pesquisa jurídica (52,1%) [Gráfico 2].

Gráfico 1 – Frequência de uso de IAs generativas por profissionais do Direito



Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Gráfico 2 – Finalidades de uso da IA generativa

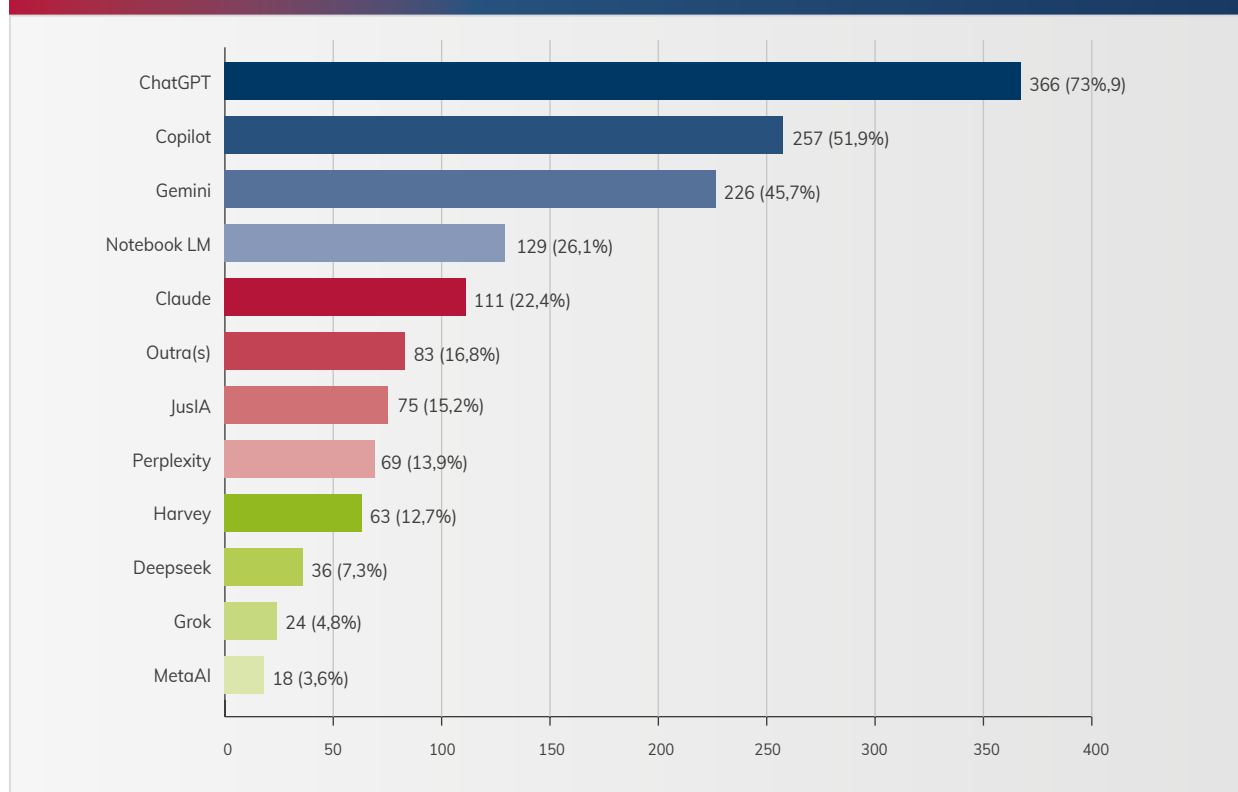


Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

A opção pela adoção de ferramentas gratuitas e/ou pagas foi perguntada aos(às) respondentes, possibilitando-nos discutir não apenas custos e disponibilidade orçamentária (individual e/ou organizacional) para acesso a determinados recursos tecnológicos, mas também estratégias e políticas institucionais, segurança de dados, responsabilidade profissional, dentre outros. A literatura já bem retrata as oportunidades e desafios atrelados a cada tipo de ferramenta. Enquanto as gratuitas possibilitam sobretudo acessibilidade, carregam consigo riscos e limitações de privacidade e alucinações em decorrência de utilizarem bases de conhecimento geral, que podem estar inclusive desatualizadas. As ferramentas pagas, por sua vez, ao passo que apresentam estrutura mais robusta em termos de privacidade e sigilo em um ambiente isolado, acesso a bases específicas para a área e acesso a modelos com *performance* superior, também não estão isentas de limitações, que vão desde custo de acesso a demanda de treinamento e competências mais complexas.

As três ferramentas mais citadas pelos(as) profissionais no uso profissional são: ChatGPT, Copilot e Gemini, nessa ordem [GRÁFICO 3].

Gráfico 3 – Ferramentas de IA mais utilizadas

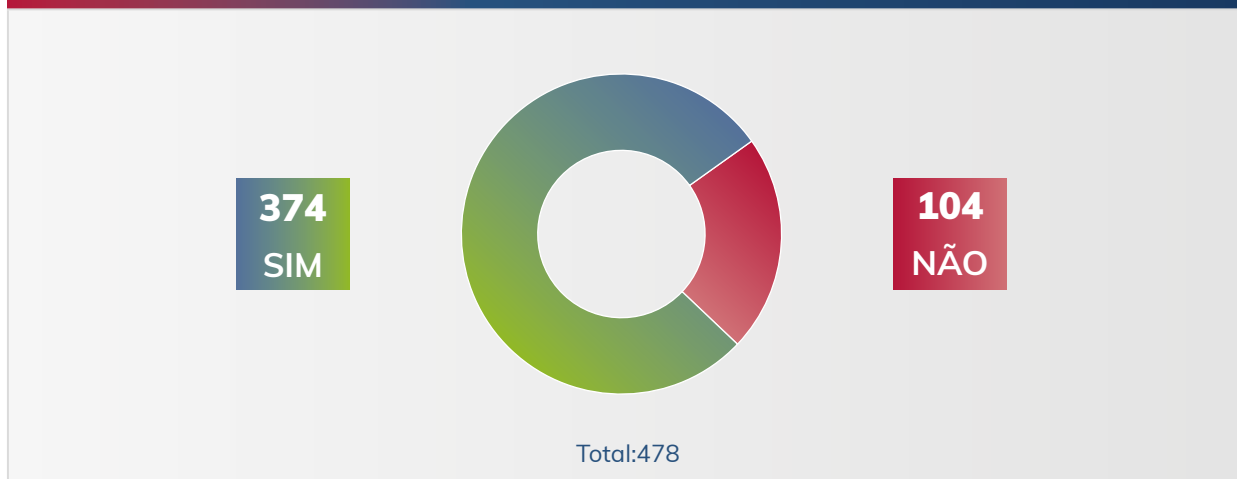


Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Entre os(as) profissionais respondentes que utilizam alguma ferramenta de IA generativa, 78% informaram fazer uso de ferramentas pagas, sejam elas custeadas pela organização e/ou pela própria pessoa [GRÁFICOS 4, 5, 6].

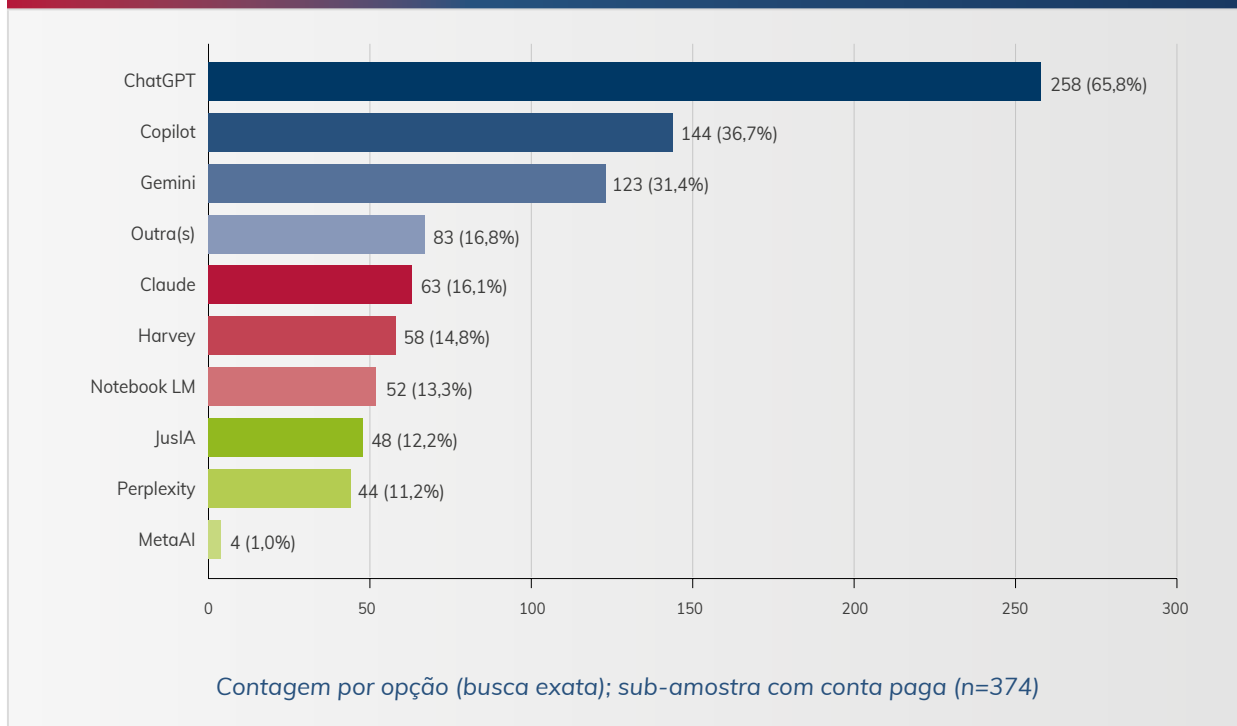
E 21,8% dos(as) participantes alegaram fazer uso de ferramentas unicamente gratuitas para atividades profissionais, um número que chama a atenção para a necessidade de discussão sobre a qualidade do uso/conteúdo e segurança. Por vezes, o não acesso fornecido pela organização pode levar à iniciativa individual, que tem seus gargalos de segurança. Contudo, conceder licenças pagas a todos(as) pode não ser a estratégia mais adequada ou viável a depender da organização, como será explorado mais à frente.

Gráfico 4 – Uso de versões pagas de IA generativa

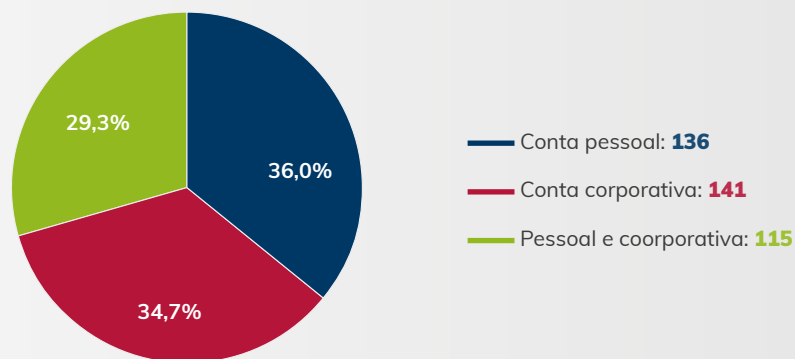


Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Gráfico 5 – Sistemas pagos utilizados



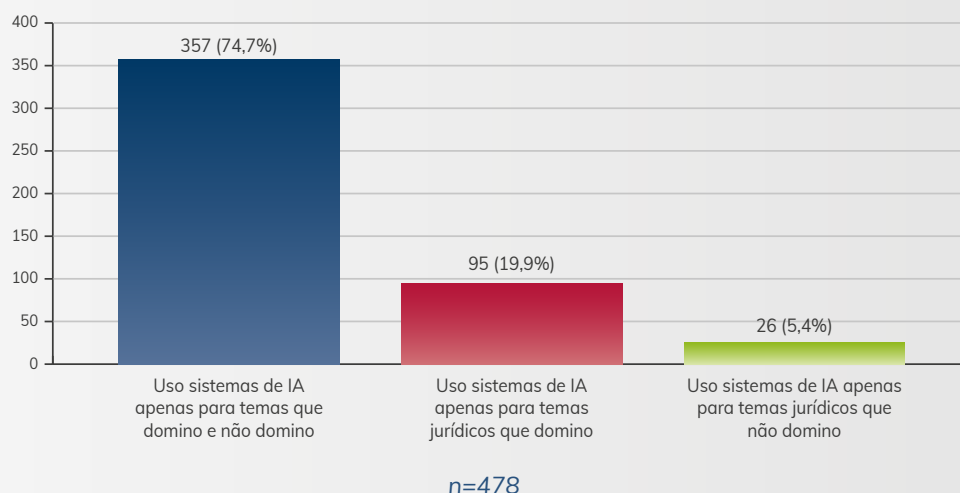
Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Gráfico 6 – Titularidade da conta paga de IA

Sub-amostra: respondentes com conta paga (n=374)

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Quando perguntados(as) se esse uso de ferramentas no dia a dia da profissão era para temas de domínio profissional ou para temas desconhecidos, mais de 80% dos(as) usuários(as) de ferramentas de IA generativa as utilizam para temas jurídicos que não dominam, criando a necessidade de debatermos amplamente uma série de questões que passam pelo desafio de revisão humana, definição de protocolos institucionais, letramento e capacitação para garantir que o uso seja ético, preciso e seguro [Gráfico 7].

Gráfico 7 – Uso profissional x domínio do conteúdo

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Interessante observar que, entre os(as) respondentes que afirmaram usar pouco ou raramente ferramentas de IA generativa no seu dia a dia, a falta de conhecimento ou a falta de confiança nos resultados foram as mais mencionadas.

Em uma das entrevistas esse dilema foi aprofundado:

“ Como que funciona uma inteligência artificial generativa? A partir daí a gente entra para conhecer ferramentas, quais são as potencialidades da ferramenta, e a gente entra para como é que faz as melhores perguntas. (...) E tem um último ponto que eu acrescento que é, tem que saber que para conversar com inteligência artificial. Eu antes de tudo, tenho que dominar o assunto. Porque se eu não domino o assunto, não vou conseguir conferir nada do que ela me diz. Então isso é um perigo muito grande para essas questões da capacitação [OC01 – Entrevistado(a) de órgão de controle].

Dentre os(as) respondentes que declararam usar pouco ou não usar ferramentas de IA generativa (6,5% da amostra total), as principais motivações foram: falta de conhecimento, não acesso a ferramentas, política organizacional de proibição, falta de confiança nas ferramentas e na precisão das informações, pelo fato de as funcionalidades não serem aplicáveis à maioria das atividades desempenhadas, e o tempo demandado pela revisão (conferir e corrigir) *versus* o tempo para a pessoa realizar a tarefa por conta própria.

Para esse grupo de uso de baixa frequência ou raro, 50% dos(as) respondentes alegaram que não perceberam diferença nas entregas por não usarem ferramentas de IA generativa. Cerca de 30% afirmaram que esse não uso melhora as entregas e que, para um eventual aumento na frequência de uso, seria importante contar com: aumento no número de demandas, maior capacitação pessoal, melhoria nos sistemas de IA generativa, maior incentivo da organização e preços acessíveis diante da quantidade de ferramentas disponíveis.

Quadro 11 - Principais motivos para o baixo uso

- ▶ Falta de conhecimento (*)
- ▶ Falta de acesso a ferramenta (*)
- ▶ Opção pessoal
- ▶ Política organizacional de proibição
- ▶ Credibilidade
- ▶ Informações não confiáveis/imprecisão
- ▶ Falta de segurança
- ▶ Não aplicável à maioria das atividades desempenhadas, dentre outras razões

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

A influência das organizações na adoção de IAs generativas para atividades jurídicas

Os dados da pesquisa convergem na ideia de que o Brasil favorece objetivamente a adoção da IA generativa no Direito, mas que o principal obstáculo está menos na tecnologia em si e mais na capacidade organizacional de implementá-la de modo planejado e consistente.

O contexto brasileiro tende a incentivar o uso de IA generativa no setor jurídico por reunir condições especialmente favoráveis, como **(i)** grande volume de processos; **(ii)** ampla disponibilidade de dados; **(iii)** perfil de litigância muito alto e **(iv)** elevada complexidade normativa.

Em uma das falas, o Brasil é descrito como um ambiente com barreira de entrada muito pequena para adoção dessa tecnologia, considerando que os dados processuais estão amplamente acessíveis e existe demanda represada das funções mais tradicionais. “*Esse volume de litígios é um prato cheio para essa turma, então é nossa responsabilidade de saber conhecer essas ferramentas e utilizar da maneira mais efetiva possível*” [AP05 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado].

Algumas entrevistas apontam também que fatores organizacionais dificultam essa adoção. Entre eles, aparecem **(i)** resistência da cultura organizacional; **(ii)** baixa maturidade digital; **(iii)** falta de planejamento; **(iv)** falta de autonomia financeira, **(v)** fragmentação interna e **(vi)** insegurança jurídica. Há relatos de que **muitas organizações sofrem pressão profunda para uso de IA, apesar de não saberem o que é, como funciona e por onde começar, o que revela ausência de projeto estruturado de transformação**. Também foi mencionada a permanência de modelos antigos de gestão, com escritórios e empresas ainda operando com planilhas e fazendo investimentos preliminares apenas para a transição ao digital.

Alguns/algumas entrevistados(as) ressaltam que, no contexto de grande controle no processo de decisão, quando se opta pela adoção de ferramentas de IA generativa, muitas organizações não adotam



Esse volume de litígios é um prato cheio para essa turma, então é nossa responsabilidade de saber conhecer essas ferramentas e utilizar da maneira mais efetiva possível

AP05 – Entrevistado(a)
de associação/instituto
do setor privado

as específicas para o mundo jurídico, mas sim ferramentas genéricas, o que reflete um grande desafio cultural e de gestão, resultando em processo pouco estruturado e organizado e refletindo de certa forma “*o modo analógico do Direito*” [DS04 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico].

“

A cultura e a organização ainda é muito centralizada, de domínio e controle, com muitas instâncias para poder tomar decisões. A pessoa que lidera a inovação não tem o orçamento para poder liderar, não tem autonomia para poder tomar as decisões. Isso nos escritórios. O maior desafio que existe não é a tecnologia. A tecnologia no Brasil é abundante, nós somos o vale do Silício do direito, ela é acessível, ela é democrática, custo de entrada. Para adotar tecnologia é baixo? É, mas falta essa mudança no modelo de cultura organizacional [DS04 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico].

Também foram consideradas diferenças entre organizações com estruturas mais digitalizadas ou maiores, mais aptas a incorporar a tecnologia, enquanto as menores ou mais tradicionais enfrentariam maiores limitações de capacitação, segurança e governança.

Ferramentas no centro da tomada de decisão



A contratação e a adoção de ferramentas baseadas em IA generativa pelas organizações do setor vêm sendo marcadas pela fusão de novos e velhos processos. Nesses contextos, a tecnologia é vista como recurso indispensável para manter a competitividade e responder às expectativas internas e externas.

Contudo, não foi possível identificar um consenso ou fluxo compartilhado entre os diferentes tipos de organizações entrevistadas, até mesmo pela ampla variedade de ferramentas disponíveis no mercado. Isso tem repercutido em outros desafios correlacionados, como integração das ferramentas aos processos e à rotina das pessoas que vão utilizá-las.

“

[...] não existe uma IA que é bom em tudo, eu falo que a IA, assim como o advogado, ela não é um clínico geral, ela não faz tudo. Tem uma IA que é bom em texto, mas não é ruim em imagem, tem uma que é boa em imagem, mas é péssima com números. Então a gente tem dado essa liberdade para as pessoas, inclusive para trazer feedback [EA02 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

A adoção tende a ser gradual na maioria dos relatos, iniciando por estratégias mais centralizadas e expandindo-se para outras áreas à medida que os testes demonstram resultados consistentes. A análise prévia de fornecedores e soluções aparece como etapa central, envolvendo identificação de demandas internas, realização de provas de conceito (“PoCs”), previsão de custos e análise das possibilidades de escalonamento. Além disso, foi relatado um processo de decisão que se adapta à realidade da organização na tentativa de equilibrar a escolha da ferramenta, o investimento necessário, o perfil profissional de quem fará o uso e o resultado esperado.

“ Inicialmente, a gente atribuiu a pessoas com nível de senioridade digital e descobriu que essas pessoas faziam baixo uso porque as atividades dela não eram tão compatíveis com o que a gente tinha em termos de atividade. [...] Então sócios, coordenadores, pessoas de relacionamento com o cliente subutilizavam a ferramenta, a gente realocou para pessoas de nível pleno sênior, que conseguem dar um bom comando, entender a resposta, validar e checar se está tudo bem. Então a gente fez essa realocação de licenças com o ChatGPT, a gente acabou liberando para todo mundo. Tem várias licenças do escritório, mas todas as equipes têm uma [...]. A gente percebe que o ChatGPT funciona muito bem para os sócios e coordenadores que lidam muito com relacionamento, com proposta, com coisas menos jurídicas e com estagiários. Os que têm mais atividades administrativas. O cara que faz o trabalho jurídico de peso usa mais o Harvey. Então a gente conseguiu dosar e adotar essa realocação de licenças para que é trabalhos que demandam [EA09 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

Essa realidade dialoga com processos já descritos na literatura que refletem a fragmentação do mercado de tecnologia jurídica e discutem o fato de que a capacidade de executar muitas tarefas não é suficiente para garantir que um único produto atenderá a todos os casos de uso de uma organização ou setor.

Nas organizações com maior grau de maturidade digital e/ou de governança específica para o uso dessas ferramentas, a contratação e o emprego de IAs específicas tendem a ser inseridos em processos centralizados visando avaliar a utilidade das soluções e garantir que sua adoção esteja alinhada às necessidades institucionais. Contudo, esse retrato ainda não parece ser compartilhado pela maioria dos(as) entrevistados(as), que se encontram em diferentes níveis de adoção e políticas internas.

A eficiência operacional e o custo de aquisição são apontados como critérios determinantes na definição das ferramentas adotadas, mas não exclusivos. Alguns/algumas entrevistados(as) destacaram a importância da facilidade de uso, da qualidade do suporte e do treinamento oferecido, bem como da capacidade de integração da ferramenta aos fluxos de trabalho preexistentes.

Também foi mencionado que os critérios de contratação refletem os aprendizados de outras ondas de inovação no setor e a avaliação dos níveis de segurança e maturidade das opções disponíveis no mercado. Alguns atores destacam, por exemplo, que, antes de contratar uma nova solução, verificam se já existe outra ferramenta disponível para o mesmo fim e, havendo, como é possível otimizá-la, buscando racionalizar os investimentos. Contudo, essa rotina não é trivial, demanda pensamento estratégico e pode implicar processos de avaliação mais longos.

Motivações para (não) usar

▶ Para aquelas instituições que já possuem uma trajetória de valorização da tecnologia, a IA generativa é vista como parte de um novo paradigma de transformação da estrutura dos serviços jurídicos e como meio para ampliar horizontes analíticos, gerando não apenas dados, mas novos produtos e serviços.



[...] ela está funcionando muito bem para casos de baixa complexidade. [...] eles tendem a ser cada vez mais assertivos

DS03 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico

Essa perspectiva, bastante explorada na literatura, ecoa também nas falas dos(das) entrevistados(as) pela pesquisa a partir de diferentes motivações, como automação de tarefas repetitivas e operacionais, que tradicionalmente consomem muito tempo. A busca por eficiência aparece com maior frequência, seja para otimizar fluxos operacionais, responder a demandas crescentes de produtividade e qualidade e/ou reduzir custos e tempo de trabalho. Muitas organizações identificam na tecnologia a possibilidade de ampliar a capacidade de análise, especialmente em atividades que envolvem grandes volumes de informações (e.g., auditorias, análises contratuais ou de documentos processuais etc.), permitindo alcançar resultados mais consistentes e em menor tempo. O grau de complexidade das tarefas é um atributo considerado nessa equação. Na avaliação de um(a) dos(as) entrevistados(as), “*ela está funcionando muito bem para casos de baixa complexidade. [...] eles tendem a ser cada vez mais assertivos*” [DS03 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico].

Outra motivação bastante citada é a pressão competitiva, como estratégia de posicionamento no mercado, associada à busca por padronização, qualidade e “hiper-customização” das entregas no sentido de criação de uma identidade institucional e de formas de valor aos serviços prestados.

Especialmente no âmbito dos escritórios de advocacia, a adoção de IA generativa se tornou um elemento de posicionamento no mercado, evitando desequilíbrios em relação a concorrentes que já incorporam essas tecnologias. A demanda vinda por parte dos clientes para uso da tecnologia aparece associada a critérios de contratação, especialmente atrelada à expectativa de redução de custos. No entanto, é importante considerar que essa é uma realidade ainda difusa, como demonstram resultados do *survey* e a própria literatura, que indica que coexiste, por parte dos clientes, incentivo e pressão por maior cautela nos usos. Diferentemente do perfil das entrevistas qualitativas, a maioria dos(as) respondentes do *survey* declara não ter percebido ou não sabe informar sobre aumento das demandas por parte dos clientes (87%).

Tabela 1 – Participação dos clientes no processo de transformação por meio de demandas

| | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 50% Não houve percepção de aumento nas demandas | 13% Percepção de aumento nas demandas | 36% Não souberam informar |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|

Fonte: elaborado a partir dos resultados do *survey*.

No caso dos departamentos jurídicos, a incorporação de ferramentas de IA generativa aparece atrelada ao planejamento estratégico da instituição à qual ele pertence. Recai sobre os departamentos a expectativa de que contribuam para a geração de receita e a eficiência financeira da organização, especialmente em setores que operam sob forte pressão por resultados.

A tecnologia, na avaliação da maioria dos(as) entrevistados(as), tende a favorecer a estruturação e a padronização de dados, convertendo informação não estruturada em metadados passíveis de automação e aprendizado de máquina, o que potencializa a gestão do conhecimento, especialmente em organizações com grande volume de dados. Entretanto, também enfatizam, de forma reiterada, que a tecnologia deve ser encarada como uma ferramenta acessória que otimiza tarefas repetitivas – tais como redação de minutas, análise de peças e gestão de processos –, sem, contudo, eliminar a necessidade de revisão por profissionais experientes. “[...] hoje, o que a generativa



[...] hoje, o que a generativa faz, a gente até conseguia fazer antes, mas assim você precisava realmente saber muito programação

SJ02 – Entrevistado(a) de órgão do sistema de justiça

faz, a gente até conseguia fazer antes, mas assim você precisava realmente saber muito programação” [SJ02 – Entrevistado(a) de órgão do sistema de justiça].

Dentre as limitações e desafios que podem dificultar e/ou desincentivar o uso de ferramentas de IA generativa no dia a dia da profissão, foram citadas preocupações técnicas, organizacionais, éticas e regulatórias. Alguns/algumas entrevistados(as) se mostraram reticentes ao uso da ferramenta para análise de documentos justamente em virtude da exposição de informações confidenciais e estratégicas de clientes, submetidas a elevado nível de sigilo (e.g., em auditorias que integram operações de fusões e aquisições).

A privacidade e a proteção de dados foram mencionadas como principais desafios. Além dos riscos aos dados pessoais de clientes, organizações e partes processuais, foi pontuada a necessidade de reflexão sobre a preservação da soberania nacional, uma vez que cláusulas de confidencialidade podem ser violadas diante de interesses comerciais com a quebra de sigilo das informações.

Já no plano organizacional, a percepção dos(as) entrevistados(as) é de que a incorporação e o efetivo uso da IA esbarram em processos de trabalho pouco estruturados e na ausência de métricas objetivas para avaliar resultados comparativos entre trabalho humano e assistido por IA. Além disso, embora algumas áreas, como o contencioso de volume, se mostrem mais abertas à automação, outras tendem a ser mais reticentes (e.g., consultivo). Ainda, a rotatividade de gestão e a descontinuidade de projetos são apontadas como fatores que fragilizam iniciativas de longo prazo.



PARTE II

| | |
|--------------------|------------|
| IMPACTOS #1 | 58 |
| IMPACTOS #2 | 69 |
| IMPACTOS #3 | 81 |
| IMPACTOS #4 | 103 |

Há um equívoco estrutural que permeia boa parte do debate sobre IA generativa no Direito: a ideia de que a adoção de uma ferramenta, por si mesma, transforma processos, eleva a qualidade ou resolve gargalos. Nesta seção, aprofundamos a discussão de alguns dados para refletir os diversos impactos já observados no campo jurídico, considerando especialmente que o impacto mais imediato da IA generativa na prática jurídica está atrelado à necessidade de reconfigurar o trabalho produzido a partir de alguns eixos: o dever de supervisão, o relacionamento com clientes e entre atores do ecossistema jurídico em transformação, desafios na cultura jurídica, a urgência da estratégia organizacional, os impactos na carreira e na rotina de trabalho, dentre outros.

IMPACTOS #1

IA generativa e a transformação da prestação de serviços jurídicos

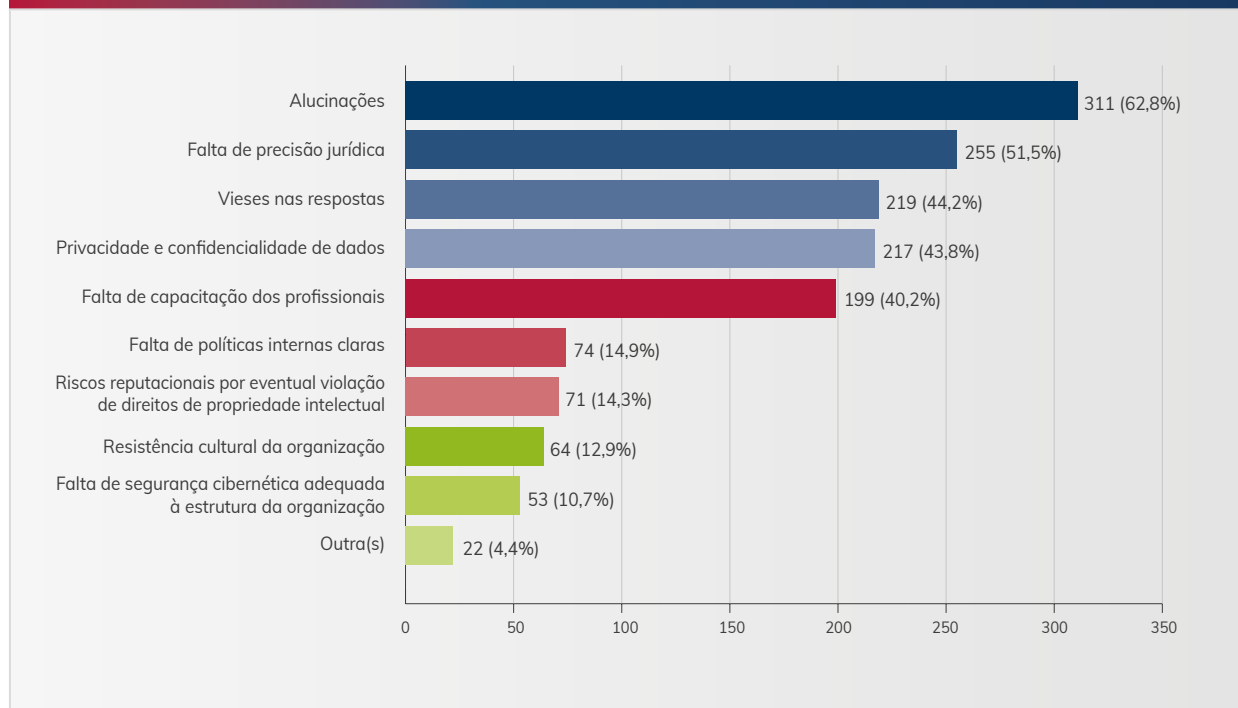
As mudanças mobilizadas em torno da adoção da IA generativa no contexto das atividades jurídicas no dia a dia da profissão têm sido associadas a uma reconfiguração da própria natureza do serviço jurídico. **“O Direito, antes materializado em pedra e papel, agora se manifesta em código, algoritmos e sistemas inteligentes. Trata-se de uma mudança que transcende o campo tecnológico: é estrutural e filosófica, pois altera a forma como a profissão compreende o próprio conceito de racionalidade e tomada de decisão.”**⁴⁸ Antes de discutirmos as mudanças no modelo de faturamento por tempo que emergem especialmente da pressão por redução de custos, precisamos considerar a IA generativa assumindo tarefas rotineiras, atividades burocráticas e repetitivas, transformando o relacionamento com o cliente, alterando a forma como os serviços são entregues e como eles são valorizados, dentre outras camadas.

Nesse contexto, as IAs generativas emergem não como substitutas, mas como ferramentas acessórias, instrumentos de apoio que podem amplificar a atividade jurídica⁴⁹, otimizar fluxos e recursos e gerar transformação não apenas incremental, mas também disruptiva.

Com o aumento do número de usuários(as) dessas ferramentas [aproximadamente 80% dos(as) respondentes do *survey* informaram usar ferramentas de IA generativa na sua rotina profissional com alta frequência, sendo que 58% informaram usar diariamente – **GRÁFICO 1**], mudanças nas práticas cotidianas se tornam necessárias no âmbito operacional e estratégico de cada organização.

48 THOMSON REUTERS. *O Direito além do Código: arquitetura da excelência jurídica*. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/relatorio-direito-alem-codigo.html>. Acesso em: 8 abr. 2026.

49 SILVESTRE DE OLIVEIRA JUNIOR, Paulo; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre. *Generative AI-Centric Law Firm Model*. [S. l.]: AI Centric, 2024. Disponível em: <https://www.ai-centriclawmodel.com>. Acesso em: 14 abr. 2026.

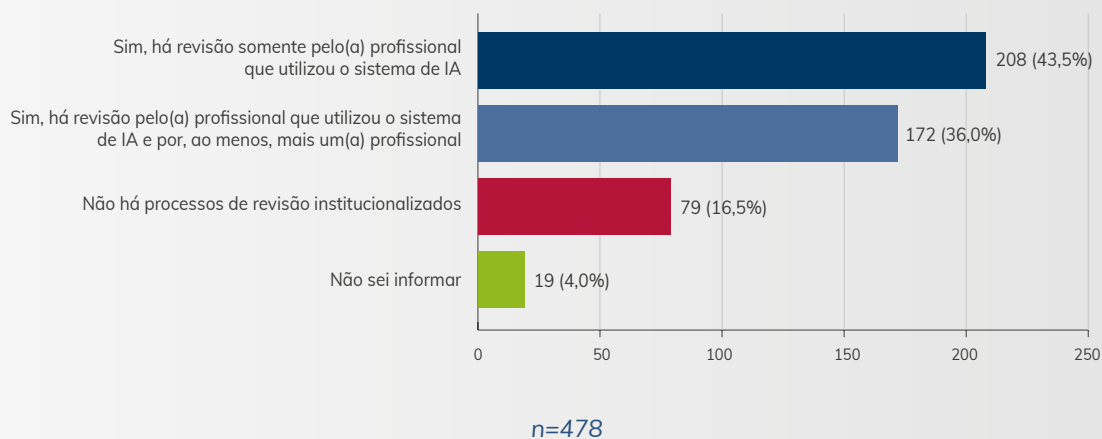
Gráfico 8 – Principais desafios no uso profissional de IA generativa

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Um dos primeiros impactos nesse sentido é a consideração da inclusão e/ou aprimoramento de novos processos a fim de garantir a qualidade e a assertividade do serviço prestado. E é aqui que a dimensão da revisão humana se destaca juntamente com outras estruturas e práticas atreladas.

Segundo dados do *survey* [GRÁFICO 9], cerca de 43,5% dos(as) respondentes informaram que o processo de revisão se dá somente pelo(a) profissional que utilizou o sistema de IA, e 20% dos(as) respondentes declararam que suas organizações não têm processos institucionalizados de revisão, ou não sabem informar sobre esse tópico. Esses dados chamam a atenção para a necessidade de materializar o que está disposto na regulação e em referências de boas práticas de governança para os processos diários.

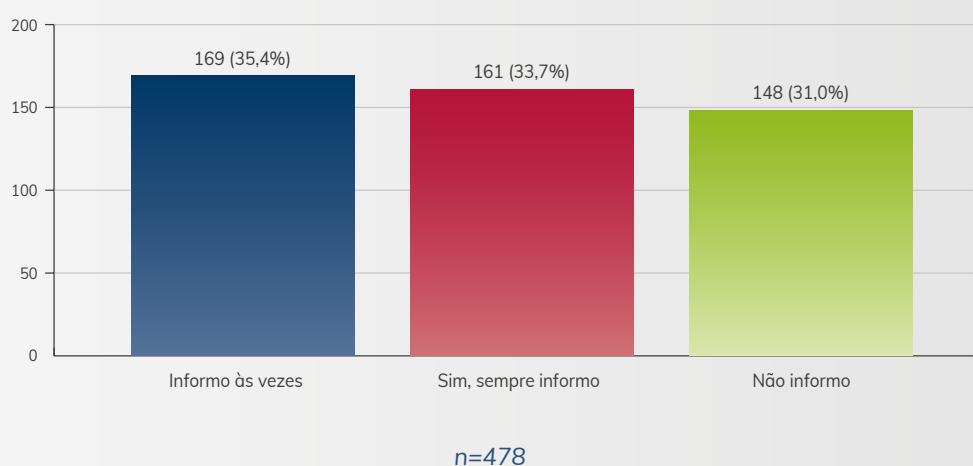
Gráfico 9 – Processo de revisão nas entregas com uso de IA



Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Quando perguntados sobre a transparência em termos de informação sobre uso de IAs generativas na prática jurídica [GRÁFICO 10], há um cenário bastante homogêneo entre aqueles(as) que declaram informar (34%), aqueles(as) que informam às vezes (35%) e aqueles(as) que declaram não informar sobre esse uso a nenhum terceiro (31%). Quando perguntado quem é informado sobre o uso, destacaram-se: os clientes, clientes e superiores hierárquicos(as) e parceiros.

Gráfico 10 – Comunicação a terceiros sobre uso de IA generativa

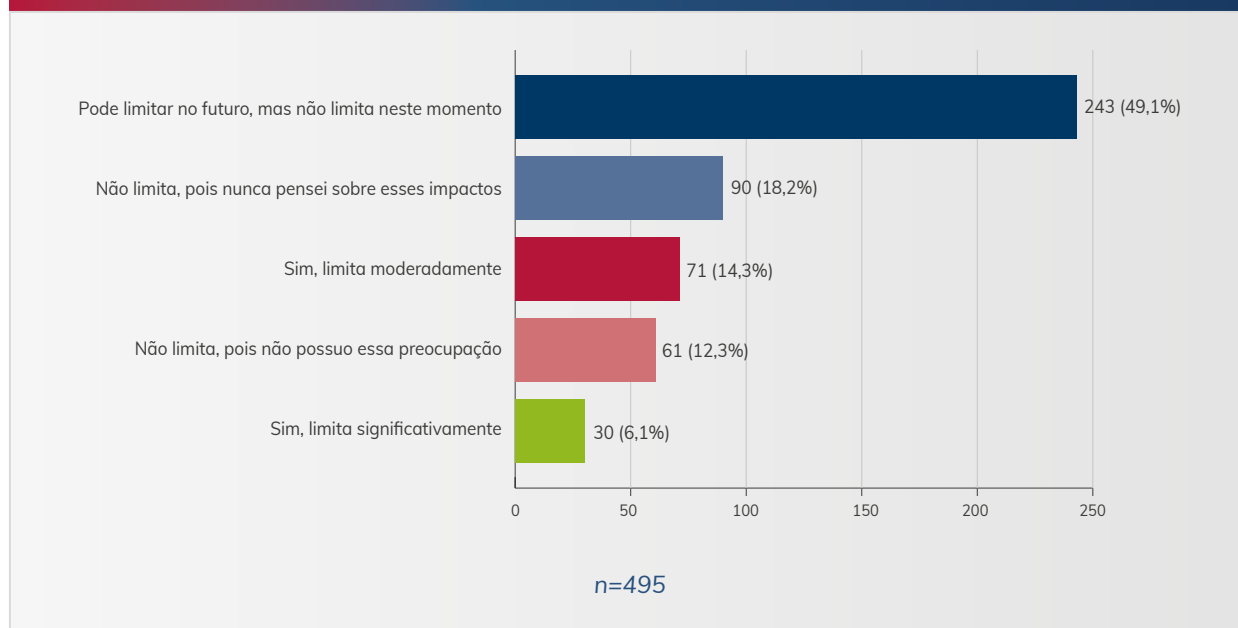


Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

A dimensão ambiental do uso de IAs generativas (associada ao consumo de água, emissão de carbono, demanda energética e geração de lixo eletrônico, dentre outros) é explorada na pesquisa não apenas como um elemento secundário do debate, mas como um pilar essencial no escopo da governança e do conceito de IA responsável e sustentável. Em termos práticos, essa dimensão pode ter maior ou menor influência nas práticas jurídicas, o que reforça sua relevância.

Aproximadamente 80% dos(as) respondentes declararam que questões ambientais não impactam no seu uso atual de ferramentas de IA generativa [GRÁFICO 11]. Interessante observar que, dentro desse grupo, 30% alegam não ter essa preocupação ou nunca ter pensado sobre esses impactos. Para cerca de 50% dos(as) respondentes, pode haver uma limitação de uso no futuro vinculada a essa justificativa, mas não limita neste momento. Esse retrato dialoga com a literatura, que mostra que considerações ambientais ainda não parecem ser centrais nas decisões de implantação da IA nas equipes de trabalho⁵⁰.

Gráfico 11 – A preocupação ambiental x o uso de sistemas de IA generativa no contexto jurídico



Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

50 WORLD ECONOMIC FORUM. *Leveraging generative AI for job augmentation and workforce productivity: scenarios, case studies and a framework for action*. Geneva, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/leveraging-generative-ai-for-job-augmentation-and-workforce-productivity/>. Acesso em: 8 abr. 2026.

Entrega x qualidade

A qualidade da entrega ainda é uma grande preocupação diante do uso da IA generativa no contexto jurídico. Tanto as entrevistas quanto a literatura sugerem um aumento de eficiência – em termos de velocidade e volume de entrega. Contudo, essas mesmas fontes apontam para o risco de comprometimento da qualidade, seja em relação à precisão e profundidade técnica, seja em relação a elementos mais subjetivos. A esse respeito, um(a) entrevistado(a) relatou:

“

Eu pedi para um profissional fazer uma contestação nível [escritório] pedi para IA fazer a contestação. A IA vai acrescentar velocidade, mas não vai acrescentar qualidade. Provavelmente o ser humano ali, quando for fazer a revisão e o aperfeiçoamento da peça, é que vai trazer a camada de qualidade [escritório-marca] [...]. não estou fazendo uma apologia ao artesanato jurídico [...], não faço apologia disso, eu sou o contrário a isso. [...] mas essa qualidade não advém da IA, ela advém da camada humana acrescentada à eficiência gerada pela IA [EA06 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

Isso cria o que os(as) profissionais chamam de **“paradoxo da verificação”**. **Se o tempo economizado na geração de conteúdo for consumido pela revisão humana obrigatória, pergunta-se: qual será o ganho líquido de produtividade?** Tao An⁵¹, refletindo sobre os reais ganhos de eficiência no uso de IA generativa, pondera que, se o tempo economizado na geração de conteúdo for consumido integralmente pela revisão humana obrigatória – imprescindível para a garantia da qualidade –, o ganho líquido de produtividade pode ser nulo ou negativo. O autor cita, para ilustrar, o caso do escritório Paul Weiss, que levou 18 meses testando o Harvey (um dos *softwares* mais procurados por escritórios e departamentos jurídicos) para entender se a verificação não anulava a eficiência.

Em face desse dilema, as entrevistas revelam que, atualmente, a avaliação sobre o desempenho quantitativo e qualitativo da tecnologia ainda é incipiente.

O(a) representante de um escritório de advocacia de grande porte destacou que isso já tem sido considerado no processo de adoção da tecnologia e pode ser compensado com a *expertise* técnica de seus/suas/) profissionais:

51 AN, Tao. Harvey AI Hit \$8 billion: its tools still hallucinate in one of every six queries. *Medium*, 3 fev. 2026. Disponível em: <https://tao-hpu.medium.com/harvey-ai-hit-8-billion-its-tools-still-hallucinate-in-one-of-every-six-queries-812d64182dc4>. Acesso em: mar. 2026.

“ Não acho que a gente atinja essa qualidade só com a tecnologia. A gente ganha eficiência com ela, acrescenta a nossa expertise para aí sim atingir [a] qualidade [esperada]. A gente sabe que isso no futuro vai ser diferente, que realmente a IA vai nivelar a qualidade de muitos dos trabalhos que a gente faz [...]. Ainda não é essa a nossa experiência [EA06 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

De fato, um estudo conduzido por pesquisadores(as) de diferentes instituições acadêmicas (Harvard, MIT, University of Pennsylvania e University of Warwick), em parceria com o Boston Consulting Group (BCG), concluiu que os ganhos de eficiência estão diretamente condicionados à base técnica e ao grau de familiaridade dos(as) profissionais com a tecnologia. Em testes realizados, o uso do GPT-4 resultou em um aumento médio de 12,2% na quantidade de tarefas concluídas, um ganho de 25,1% na velocidade de entrega e um acréscimo de até 33,9% na qualidade do trabalho⁵². O grupo treinado com técnicas de *prompt engineering* apresentou desempenho superior ao do grupo sem orientação, demonstrando que maior capacitação técnica potencializa os benefícios da IA.

▶ O mesmo artigo introduz o conceito de **“jagged technology frontier”** (em tradução livre, “fronteira tecnológica irregular”)⁵³, indicando que profissionais com maior domínio técnico conseguem identificar melhor quando a IA realmente agrega valor, obtendo melhores ganhos de produtividade e qualidade, ao passo que, fora dessa fronteira, o uso da IA reduz a acurácia das respostas, apesar de ainda resultar em ganhos de velocidade e coerência textual (outro aspecto também analisado).

52 DELLACQUA, Fabrizio *et al.* Navigating the jagged technological frontier: field experimental evidence of the effects of Artificial Intelligence on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt*, Boston, 18 Sep. 2023. p. 8-9. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321. Acesso em: mar. 2026.

53 DELLACQUA, Fabrizio *et al.* Navigating the jagged technological frontier: field experimental evidence of the effects of Artificial Intelligence on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt*, Boston, 18 Sep. 2023. p. 2. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321. Acesso em: mar. 2026. “Our results demonstrate that AI capabilities cover an uneven set of knowledge work, and we introduce the concept of a ‘jagged technological frontier’ to characterize the performance of AI when used by knowledge workers. Tasks that appear to human knowledge workers to be of similar difficulty may be performed either better or worse by humans using AI. Within this jagged frontier, AI can complement human work”.

Contudo, a discussão sobre a qualidade precisa ir além da lógica de custo e eficiência imediata, reconhecendo que a IA generativa, apesar de poderosa, “*não vai ser a varinha mágica do Harry Potter que vai resolver todos os problemas*” [DSO4 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico], nas palavras de um(a) dos(as) entrevistados(as). É necessário compreender suas limitações e repensar os fluxos de gestão e de organização para um uso efetivo.



Que seja é que você esteja realmente entregando mais valor para o cliente. E o que que eu quero dizer com isso é quando você entrega de forma mais rápida, né? Mais e mais barata, sem perder a qualidade. Esse é o desafio, né? Porque entregar, entregar mais barato, normalmente você abre mão. É de qualidade. Né? Então entregar mais rápido, você também às vezes abre mão de qualidade. Então o grande desafio é, como é que eu entrego mais barato e mais rápido sem abrir mão de qualidade? Então esse é uma das né das principais entre os dois pilares, vamos dizer assim, é um dos dois pilares. O outro pilar é fazer, né? Uma revisão de todos os nossos processos internos [EA01 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

Revisão e supervisão humanas

A incorporação de ferramentas de IA generativa à prática jurídica exige revisão e supervisão humanas rigorosas, sobretudo diante dos riscos de alucinações, formulações imprecisas e citações sem respaldo fático ou jurídico. A natureza probabilística desses modelos pode produzir respostas convincentes, ainda que equivocadas, o que torna indispensável a intervenção de profissionais capazes de verificar a coerência argumentativa e a fundamentação técnico-jurídica.

Uma pesquisa desenvolvida por pesquisadores(as) de Stanford e Yale⁵⁴ concluiu que, embora os modelos de linguagem como o GPT-4 tenham avançado significativamente, ainda apresentam riscos consideráveis em domínios jurídicos, onde a precisão é essencial. O estudo propõe uma distinção entre respostas corretas, incorretas e alucinações, com base em dois critérios: correção factual e fundamentação jurídica. Uma resposta é considerada alucinação se for “*incorreta ou mal fundamentada*”⁵⁵. Os autores argumentam que, mesmo quando uma ferramenta cita documentos reais, se eles não sustentam a proposição apresentada, a resposta ainda é enganosa.

54 MAGESH, Varun *et al.* Hallucination-free? Assessing the reliability of leading AI legal research tools. *Journal of Empirical Legal Studies*, p. 1-27, 2025. Disponível em: <https://law.stanford.edu/stanford-legal/ai-liability-and-hallucinations-in-a-changing-tech-and-law-environment/>. Disponível em: abr. 2026.

55 MAGESH, Varun *et al.* Hallucination-free? Assessing the reliability of leading AI legal research tools. *Journal of Empirical Legal Studies*, p. 1-27, 2025. p. 8. Disponível em: <https://law.stanford.edu/stanford-legal/ai-liability-and-hallucinations-in-a-changing-tech-and-law-environment/>. Disponível em: abr. 2026.

O estudo identificou quatro causas principais de alucinações: **(i)** recuperação ingênua (“*naive retrieval*”), quando o sistema falha em encontrar os documentos mais relevantes; **(ii)** autoridade inaplicável (“*inapplicable authority*”), nos casos de citação de fontes juridicamente irrelevantes; **(iii)** erros de raciocínio (“*reasoning errors*”), quando há contradições internas ou interpretações equivocadas; e **(iv)** “bajulação” do(a) usuário(a) (“*sycophancy*”, quando há aceitação de premissas falsas sem correção. Reconhecendo limitações nos testes realizados, como o acesso restrito às ferramentas, a evolução constante dos modelos e o tamanho relativamente pequeno da amostra, os autores concluem que “as ferramentas de IA para pesquisa jurídica não eliminaram as alucinações” e que os(as) profissionais do Direito devem continuar verificando cuidadosamente as respostas geradas. A supervisão humana permanece essencial, e o artigo reforça a necessidade de *benchmarks* públicos e transparentes para garantir o uso responsável da IA no campo jurídico⁵⁶.

Esse entendimento tem sido reforçado pelas normas e diretrizes setoriais. A Resolução CNJ nº 615/2025, por exemplo, estabelece que magistrados(as) permanecem integralmente responsáveis pelas decisões que proferem, independentemente do uso de sistemas de IA. No âmbito da advocacia, a Recomendação CFOAB nº 001/2024 reforça as disposições do Estatuto da classe, lembrando que os(as) sócios(as) são responsáveis pela revisão final dos trabalhos, respondendo por negligências cometidas por associados(as), estagiários(as) ou assistentes. O dever de revisão e supervisão humanas é, portanto, elemento essencial da ética profissional e do uso responsável da IA. Além disso, como destacado mais acima, os atores entrevistados pela pesquisa, a literatura especializada e as normas setoriais preconizam a necessidade de revisão por profissionais mais experientes, que dominam a matéria processada pelas ferramentas de IA generativa. Todavia, os dados apontam para uma realidade oposta, seja pelo uso para temas jurídicos que não dominam, seja pela falta de protocolos institucionais de revisão que centralizam esse processo na figura do(a) profissional que utilizou o sistema de IA generativa.

56 MAGESH, Varun *et al.* Hallucination-free? Assessing the reliability of leading AI legal research tools. *Journal of Empirical Legal Studies*, p. 1-27, 2025. Disponível em: <https://law.stanford.edu/stanford-legal/ai-liability-and-hallucinations-in-a-changing-tech-and-law-environment/>. Disponível em: abr. 2026.

Relação com clientes

A adoção da IA generativa pelas organizações jurídicas é vista como uma oportunidade de aprimorar o relacionamento com o cliente, permitindo maior integração entre diferentes áreas, tornando os processos internos mais eficientes, acelerando a inovação e, dessa forma, aumentando a responsividade dos serviços. Isso tem o potencial de fortalecer o vínculo de confiança com os clientes e ampliar a vantagem competitiva⁵⁷.

A discussão sobre o impacto da relação com os clientes relacionada ao uso da IA generativa em atividades jurídicas pode ser situada em pelo menos três frentes paralelas de discussão: **(1)** do ponto de vista organizacional, o uso da ferramenta é associado a melhor relacionamento e informação com o cliente, com inovação em termos de serviços e produtos jurídicos; **(2)** por parte dos clientes, demanda por novos serviços, pressão por redução de custos ou por mudanças nos modelos de cobrança, e em um nível intermediário, **(3)** dever ético e legal de transparência.

No âmbito das mudanças de comportamento, cabe destacar alguns fenômenos novos, como **(i)** a frequente prática dos clientes que passam a consultar IAs para aconselhamento jurídico e validação com escritórios, **(ii)** a exigência de informações explícitas sobre se/como IAs são utilizadas no dia a dia da prática jurídica relacionada ao seu caso, ou ainda **(iii)** a contratação de determinadas organizações condicionada ao domínio do uso das ferramentas. Um(a) dos(as) entrevistados(as) chama a atenção para este último elemento, relatando que: “os clientes estão muito se socorrendo da gente para encontrar soluções usando tecnologia. É porque o investimento deles próprios, dos departamentos jurídicos e tecnologia, ainda é muito tímido” [EA06 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

A prática de os clientes compararem as respostas fornecidas por grandes modelos de uso geral sobre questões jurídicas com as respostas dadas pelos(as) advogados(as) têm gerado muitas discussões. Segundo a literatura, isso pode refletir certo questionamento da autoridade do(a) advogado(a), que “se vê obrigado a dedicar tempo explicando aos clientes por que certas sugestões propostas pela IA não devem ser adotadas na prática e por que a solução do advogado já considerou plenamente essas opções”⁵⁸. No entanto, essa prática tem sido vista pelos(as) entrevistados(as)

57 SILVESTRE DE OLIVEIRA JUNIOR, Paulo; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre. *Generative AI-Centric Law Firm Model*. [S. l.]: AI Centric, 2025. Disponível em: <https://www.ai-centriclawmodel.com/pt>. Acesso em: 8 abr. 2026.

58 WOLTERS KLUWER. *Future Ready Lawyer Survey Report: building confidence in an AI era*. Alphen aan den Rijn, 2026. Disponível em: https://www.wolterskluwer.com/en/know/fri-26?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 14 abr. 2026.

da pesquisa de forma diversa, alguns/algumas pela perspectiva positiva, outros(as) nem tanto: “o cliente hoje vem validar as próprias informações que ele acessa, isso muda o relacionamento mais do que nunca. O relacionamento não é de mão única, não é aquela coisa, [...] me salva aí sobre esse assunto, porque eu não entendo nada disso” [EA01 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia]. Também foi destacado que:

“

É na cultura do advogado, [...] do DNA do advogado de ser aquela pessoa, a enciclopédia de conhecimento técnico, jurídico. que quer salvar a vida do cliente, que é um pobre ignorante. Enfim, essa fase não existe mais. Esse contexto, ele mudou muito. Então a própria advocacia, eu acho que ela também está se transformando [EA01 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

No tocante à necessidade de informar o cliente acerca do uso, um(a) entrevistado(a) fez referências à Recomendação da OAB sobre a vedação de inserir dados pessoais no sistema, à necessidade de conhecimento de tecnologia por parte do(a) gestor(a) do escritório e à necessidade de coleta de consentimento expresso do cliente acerca do uso. Foi mencionado que os tribunais de ética e disciplina da OAB têm visto crescerem demandas relacionadas ao uso indevido de IA, com condenações pelo Judiciário por litigância de má-fé. Porém, a obrigatoriedade de se informar sobre todo e qualquer uso foi questionada por muitos(as) entrevistados(as), na visão dos(as) quais as ferramentas de IA seriam meramente acessórias e, portanto, não haveria a necessidade de tanto rigor com relação à sua comunicação e transparência, sendo os(as) profissionais responsáveis por eventuais condutas impróprias.

Relação entre atores do ecossistema

A pesquisa também buscou investigar os impactos da IA generativa na dinâmica das relações entre os atores do ecossistema jurídico [advogados(as), juízes/juízas, promotores(as), defensores(as), clientes, jurisdicionados(as) etc.]. As entrevistas sugerem que a tecnologia tem desafiado a cultura jurídica tradicional (baseada na argumentação e na interpretação), criando um ambiente em que eficiência, inteligência de dados e “gestão algorítmica” adquirem protagonismo cada vez maior.

“

[...] o cliente hoje vem validar as próprias informações que ele acessa, isso muda o relacionamento mais do que nunca.

O relacionamento não é de mão única, não é aquela coisa, [...] me salva aí sobre esse assunto, porque eu não entendo nada disso

EA01 – Entrevistado(a)
de escritório de advocacia

Um(a) dos(as) entrevistados(as) descreve esse novo cenário como uma “*batalha de algoritmos*” [APO4 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado], em que diferentes sistemas automatizados interagem ou competem entre si, desde a elaboração de petições até a prolação de decisões. Esse movimento é visto como especialmente marcante na **advocacia de massa, que passa a operar menos em um “contexto jurídico” e mais em um “contexto tecnológico”, com impactos diretos na forma como profissionais estruturam estratégias e avaliam riscos.**

A pressão por redução de custos e aumento de eficiência leva empresas a internalizarem tarefas de baixa complexidade, apoiadas por ferramentas automatizadas, ao mesmo tempo que demanda dos escritórios um papel mais consultivo e estratégico. Um(a) entrevistado(a) observa que os departamentos



[...] estão buscando escritórios, empresas, *lawtechs* e *legaltechs* que ofereçam, que gerem mais valor a um preço mais baixo [...]. Só que os departamentos jurídicos, eles não querem apenas um escritório que vai lá e organize e gere a peça. Ele quer cada vez mais um escritório que seja um consultor estratégico. E é nisso que os escritórios estão perdendo espaço [DS04 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico].

Estão buscando, então, parceiros capazes de agregar valor em níveis mais sofisticados. Esse reposicionamento tende a reduzir honorários em atividades padronizáveis e a concentrar a atuação dos escritórios em etapas de maior diferenciação, como a definição de estratégias e a condução de casos complexos.

No âmbito das interações entre os atores do sistema de justiça, a expectativa é de diminuição do volume de ações pendentes de julgamento. A automação é vista como um mecanismo capaz de reduzir a “inflamação” do sistema e pode resultar em uma eventual diminuição da relação entre esses atores, marcada hoje por sobrecarga e baixa capacidade de análise individualizada.

No entanto, muitos(as) entrevistados(as) compartilharam preocupações com assimetrias tecnológicas entre as organizações – o que poderia representar uma barreira à atuação – e com o risco de que a qualidade da prática jurídica passe a depender mais da robustez dos sistemas utilizados do que da expertise técnica profissional, embora alguns/algumas ressaltem que escritórios com longa trajetória detêm acervos informacionais valiosos, que podem ser convertidos em vantagem competitiva.

IMPACTOS #2

Reconfiguração estratégica e cultural no setor jurídico com IA

Com a adoção de modelos de IA no dia a dia dos(as) operadores(as) do Direito, há (ou espera-se que haja) uma mudança estrutural na forma como o fluxo de trabalho é organizado (quais tarefas caberão aos(às) profissionais e o que pode ser delegado à máquina) e nas estratégias organizacionais como um todo. Para além da automação de tarefas, já são relatadas na literatura alterações na lógica econômica das organizações jurídicas, na estrutura de talentos valorizada e no processo decisório institucional e profissional. Essas dimensões podem ser exploradas a partir da discussão de inovações em produtos e processos, estratégias, custos e investimentos, modelos de negócio, geração de valor, indicadores e métricas de desempenho das IAs, dentre outras.

Um dos primeiros impactos da adoção da IA generativa aplicada ao Direito se daria na automação de tarefas repetitivas, pois a IA realizaria em pouco tempo uma tarefa que antes levava horas, resultando na liberação do(a) profissional para focar atividades de alto valor, em funções cognitivas complexas e criativas. Esse ganho que não é apenas de tempo, mas também econômico, por sua vez, carrega consigo repercussões na ordem de possíveis mudanças no modelo de precificação e no entendimento do valor agregado à atividade jurídica. O declínio da hora faturável, do modelo tradicional de cobrança baseada no tempo gasto em uma tarefa (“*billable hours*”), previsto para os próximos cinco anos⁵⁹ viria exatamente dessa redução de custos operacionais e aumento da produtividade.

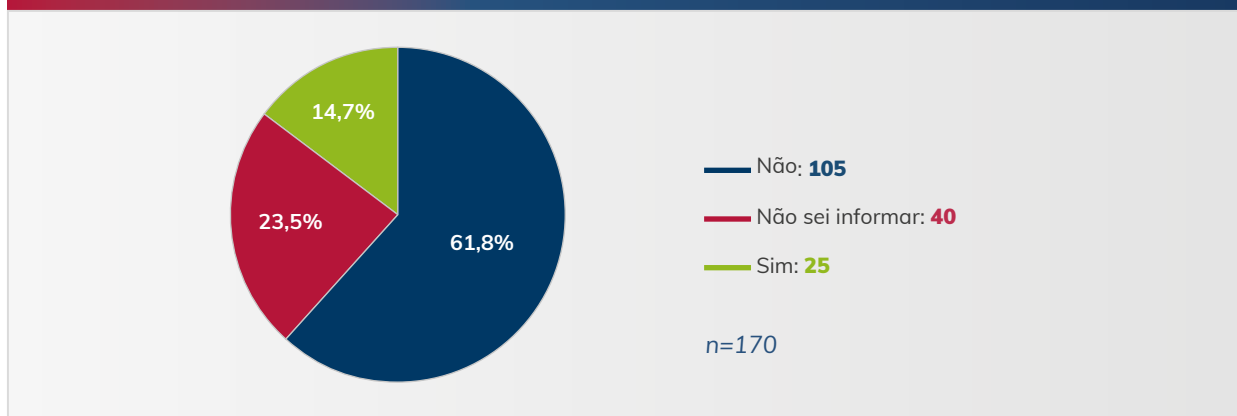
59 THOMSON REUTERS. *Future of Professionals Report 2024*. Toronto, 2024. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2024.pdf>. Acesso em: abr. 2026.

Segundo pesquisa da Harvard Law School⁶⁰, com o declínio da hora faturável, o valor do serviço passa a ser justificado pela inteligência, rapidez e impacto estratégico das decisões apoiadas por dados, já que o modelo econômico, ancorado por décadas na hora faturável, está sendo progressivamente pressionado pela ideia de eficiência algorítmica e de automação. O estudo aponta também para a precificação baseada em resultado, na qual o valor do serviço é justificado pelas escolhas estratégicas e não apenas pelo insumo de tempo. Assim, para sobreviver, as firmas precisariam focar “qualidade de serviço” e análise estratégica para justificar sua remuneração em um tempo de execução menor, com maior ênfase na entrega de valor percebido pelo cliente e na diferenciação competitiva.

A literatura também indica alguns modelos em expansão, como modelos de taxas fixas, assinaturas ou honorários baseados em valor/*performance*⁶¹.

No contexto brasileiro, cerca de 15% das organizações jurídicas já percebem ou sentem mudanças no seu modelo de cobrança. Para a maioria, esse impacto não aconteceu ainda (62%), ou não sabem informar (24%) a respeito [GRÁFICO 12]. Sobre a natureza desse impacto, alguns/algumas respondentes contam que houve redução no valor cobrado, outros(as) que foi cobrado um valor maior por ter um volume maior de documentos apresentados, mas também há relatos no sentido de cobranças por processamento, indicando uma transição gradual para métricas de precificação.

Gráfico 12 – Impacto sobre o modelo de cobrança pelos serviços prestados



60 COUTURE, Robert J. The impact of Artificial Intelligence on law firms' business models. *Harvard Law School Center on the Legal Profession – Knowledge Hub*, 24 fev. 2025. p. 14. Disponível em: <https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/insights/the-impact-of-artificial-intelligence-on-law-law-firms-business-models/>. Acesso em: 31 mar. 2026.

61 THOMSON REUTERS. *Future of Professionals Report 2025*. Toronto, 2025. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2025.pdf>. Acesso em: abr. 2026.

Na pesquisa empírica, há uma convergência com os achados das entrevistas, no sentido de que não é unânime nem evidente que a adoção da ferramenta vai trazer o retorno esperado diante de seus custos. Ao serem perguntados(as) se o uso da IA generativa na organização trouxe o retorno sobre o investimento (ROI) esperado, 5% dos(as) entrevistados(as) afirmam ter superado o ROI esperado, 11% ter alcançado o ROI esperado, 84% entendem que suas organizações não alcançaram o ROI esperado ou não sabem informar a respeito [TABELA 2]. Esse dado sugere não apenas incerteza quanto aos resultados, mas também possíveis lacunas na mensuração de desempenho e na definição de indicadores de retorno.

Tabela 2 - Retorno do investimento (ROI) com a adoção de IA

| | | | |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|
| 11% Alcançaram o ROI esperado | 5% Superaram o ROI esperado | 74% Não sei informar | 10% Não, não alcançamos o ROI esperado |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|

n=171

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Há convergência em torno da ideia de que o investimento inicial tende a se concentrar menos na criação de modelos ou sistemas próprios e mais na contratação de ferramentas já disponíveis no mercado, acompanhada de treinamento e adaptação organizacional. Também se menciona que muitas organizações ainda precisam investir na digitalização, organização das informações e estrutura de dados antes mesmo de pensar na contratação de sistemas de IA generativa. Cerca de 64% das organizações desse grupo de respondentes possuem, estão desenvolvendo ou planejam adquirir ferramentas proprietárias de IA generativa [TABELA 3]. A predominância dessa estratégia pode estar associada a diversos fatores, além do custo que envolve complexidade técnica e tempo de implementação.

Tabela 3 - Desenvolvimento de ferramentas proprietárias de IA generativa

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 16% Organização já possui e/ou está desenvolvendo uma solução proprietária | 11% Organização planeja desenvolver e/ou adquirir uma solução proprietária | 37% Organização planeja apenas adquirir solução de terceiros |
| 15% Não souberam informar | 21% Nenhuma das opções anteriores | |

n=171

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Quadro 12 - Ferramentas de mercado vs. sistemas proprietários**FERRAMENTAS DE MERCADO x SISTEMAS PROPRIETÁRIOS**

As organizações jurídicas que adotam IA generativa deparam-se, em geral, com duas categorias de soluções. As **ferramentas de mercado** são desenvolvidas por fornecedores de tecnologia e disponibilizadas a qualquer usuário, geralmente por assinatura ou em versões gratuitas. Seu principal atrativo é a acessibilidade, já que exigem pouco investimento inicial e podem ser adotadas rapidamente. No entanto, não são treinadas com os dados específicos da organização, limitando a precisão em tarefas especializadas, e podem apresentar riscos relevantes de confidencialidade a depender dos termos de uso do fornecedor, especialmente quanto ao uso dos dados inseridos para retreinamento de modelos.

Os **sistemas proprietários**, por sua vez, são desenvolvidos ou adaptados para uso exclusivo de uma organização, frequentemente por meio de técnicas como ajuste fino (*fine-tuning*) de modelos existentes ou arquitetura de geração aumentada por recuperação (*Retrieval-Augmented Generation – RAG*), que conecta o modelo a bases de dados internas sem expô-las a terceiros. Essa abordagem oferece maior controle sobre confidencialidade, rastreabilidade e precisão, mas exige investimento substancial em infraestrutura, capacidade técnica e governança contínua.

A escolha entre uma e outra abordagem, ou a combinação de ambas, deve considerar o tipo de dado tratado, o nível de confidencialidade exigido, o porte da organização e seus objetivos estratégicos. Para organizações em estágio inicial de adoção, ferramentas de mercado com garantias contratuais adequadas podem ser um ponto de partida razoável. Para aquelas com maior maturidade, sistemas customizados tendem a oferecer o maior potencial de valor competitivo diferenciado.

Fonte: elaboração própria.

Contudo, essa equação não é simples, e, para além de uma potencial redução de custos no curto prazo, deve-se considerar a emergência de outros gastos associados. No que diz respeito aos custos e investimentos, é importante apontar que o custo da IA generativa em organizações jurídicas não se resume à ferramenta em si, mas envolve um ecossistema de capacitação, governança, suporte e maturidade digital prévia, que varia significativamente entre as instituições. As entrevistas abordam esse tema de forma bastante interessante, inclusive quanto a custos e investimentos envolvendo licenças, capacitação, suporte, contratação de consultorias, pessoal técnico e infraestrutura digital.

Outro reflexo a ser considerado de forma dedicada é o impacto na estrutura dos cargos e funções, incluindo a demanda de contratação de profissionais com outros perfis e formações ganha destaque.

É interessante observar que aproximadamente 46% das organizações não possuem e/ou nomearam um(a) especialista, comitê ou outra instância dedicada para orientar a implementação e a avaliação da IA generativa. As demais contam com, pelo menos, um cargo dedicado, um comitê, um time multidisciplinar ou outra instância dedicada ao tema. A eles cabem atribuições como: ações de capacitação, elaboração de normas internas, produção de relatórios e validação de sistemas (nessa ordem de frequência das respostas).

Inovação em produtos e processos

As entrevistas trazem elementos adicionais que decorrem desses fatores e tratam especificamente sobre inovação em produtos e processos jurídicos como causa e/ou consequência de projetos envolvendo IA generativa.

Se, de um lado, fala-se com frequência sobre a revisão de processos internos para ganho de eficiência, redução de custos e aumento de lucratividade, de outro, o surgimento de novos serviços e soluções orientados ao cliente, com maior valor agregado do que o trabalho medido apenas por horas, chama a atenção.

Muitas são as dúvidas sobre todas as possíveis aplicações da IA nos produtos, de forma que o primeiro passo de algumas organizações foi a integração e padronização de processos internos. Em uma das entrevistas, isso aparece de forma expressa: a adoção de IA tem duas frentes, “entregar mais valor ao produto oferecido pelo escritório, com mais qualidade, rapidez e menor custo”, e “rever os processos internos”. Há relatos de automação de fluxos, testes em intimações, uso de agentes inteligentes, LLMs customizados e soluções voltadas a *Legal Ops* e transformação digital, o que indica algum movimento de experimentação tecnológica e (tentativa de) integração progressiva dessas ferramentas ao cotidiano das organizações.

Quanto à revisão bibliográfica, a maioria das indicações em **inovações em produtos** e processos dizia respeito à implementação da IA generativa no Poder Judiciário, como é o caso da INACIA, modelo de linguagem que vem sendo implementado para automatizar rascunhos de decisão no Tribunal de Contas da União (TCU). O modelo foi uma proposta vencedora de um concurso no qual pesquisadores da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e das startups NeuralMind e Teranova Consultoria o elaboraram para utilizar um LLM (Learning Machine) para lidar com todas as tarefas necessárias ao processamento de auditoria.

As entrevistas, porém, não são uniformes quanto ao grau de concretização dessa inovação. Em alguns casos, há menção à necessidade de a organização se tornar uma provedora de soluções. Em outros, os(as) entrevistados(as) afirmam não se recordarem de produto novo criado ou não haver exemplo prático de desenvolvimento de novos produtos/serviços, embora reconheçam melhora de fluxos e processos. Assim, o ponto de maior convergência está menos na criação já consolidada de **novos produtos** e mais na transformação dos processos e no reposicionamento do serviço jurídico para entregar maior rapidez, previsibilidade, inteligência e valor estratégico ao cliente.

Integração da IA às estratégias organizacionais

A estratégia de adoção de IA generativa não se resume a comprar um modelo de tecnologia, mas também compatibilizar ferramentas, dados, fluxos internos e objetivos, conforme corroborado tanto pela literatura quanto pelos dados empíricos. Os(as) entrevistados(as) relataram que é necessário manter o fluxo de trabalho organizado, com uma estrutura de dados em dia e um processo fluido, caso contrário a adoção da IA generativa não vai trazer os resultados esperados, mas pode, inclusive, potencialmente aumentar os problemas que já existem.

É necessário, com isso, mapear o que dá certo e o que não dá certo ao longo do processo, visitar os resultados obtidos e não apenas adotar qualquer ferramenta que seja amplamente disseminada sem grande controle diário de seus impactos.

Também foi relatada a necessidade de organizar os bancos de dados e integrar as informações para elaborar as peças, além de manter atualizados os sistemas de *compliance* e normas de privacidade relativas às informações sensíveis dos clientes e profissionais:



Então a gente tem que enfrentar é essa adequação, né? Da ferramenta para que ela possa, na verdade, atender os interesses de todos. Porque senão a gente vai ter o quê? Cada um usando um tipo de ferramenta. E daí a bagunça está generalizada [...]. Além disso, você tem as diversas áreas de especialidades, então as necessidades é variam muito. [...] por exemplo, se quem faz contrato é diferente de quem faz um, é contencioso [EA04 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

Outro aspecto essencial e por vezes desconsiderado é que o funcionamento da IA generativa depende da estruturação de fluxos e de infraestrutura tecnológica, dentre outros fatores. E isso só é possível, de forma prática, por meio da integração de sistemas contratados às ferramentas de trabalho pré-existentes na organização e pela conexão com bases internas de documentos. A pressão para a adoção de novas ferramentas tecnológicas, muitas vezes atrelada ao fato de outras organizações já as estarem adotando, faz com que essas necessidades sejam desconsideradas e/ou minimizadas, resultando em processos de adoção que se dão sem a devida preparação, estratégia ou organização interna. Os resultados alcançados, especialmente negativos, podem ter origem nesses contextos.

Os(as) entrevistados(as) reforçam a importância de debater e efetivamente avaliar a adoção com base em seus resultados, riscos e impactos, evitando que ela ocorra de forma descuidada ou automática, inclusive porque esse processo gera custos que podem não trazer o retorno esperado.



Fear of missing out, que a gente está percebendo é que todo mundo sai fazendo, então todo mundo olha e quer sair fazendo também, né? [...] As pessoas olham e falam, eu quero e começa a usar e não necessariamente o resultado. Acaba atendendo à expectativa que foi gerada com a possibilidade que poderia ter sido feito. Então, acho que, primeiro, as pessoas não estão se preparando para usar [AP04 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado].

Os relatos também evidenciam diferenças relevantes na capacidade e na velocidade desses investimentos, que não são apenas da ordem pecuniária. Os(as) entrevistados(as) apontam que mesmo a aquisição de uma ferramenta já disponível no mercado demanda tempo de pesquisa e organização interna da instituição:



Mas a gente olhar o que tem disponível no mercado toma muito tempo. [...] Entender o que é essa ferramenta, o que que ela faz, se ela conversa com as nossas, se ela faz sentido, se [há] o custo-benefício. [...] É uma fila que não acaba quando você acha que você conheceu ou aparece mais um outro aí e fala, “olha, posso fazer uma demonstração, pode, a gente tem que acomodar em algum lugar na agenda, mas é, a gente não dá conta, né?” [...] Então não é um investimento financeiro do escritório, mas um investimento de tempo nosso para entender o que que tem disponível no mercado e se faz sentido [...] [EA01 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

Organizações de maior porte relatam investimento contínuo, com a criação de *hubs* internos de inovação, contratação de diretores(as) ou gerentes técnicos(as) e expansão gradual do portfólio de ferramentas. Em contrapartida, há menções ao fato de que muitos escritórios de advocacia não têm recursos para investir no desenvolvimento de soluções próprias e de que, em vários casos, os investimentos ainda são descritos como baixos ou em fase exploratória.

Na literatura⁶² também é apontado que, muitas vezes, os recursos alocados para treinamento, gerenciamento de mudanças e suporte ao(à) usuário(a) se igualam ou mesmo excedem os custos diretos de aquisição da tecnologia.

Modelo de negócio

Em relação ao modelo de negócio, é importante abordar as já citadas alterações nos formatos de precificação, diante de um cenário em que se afasta o modelo tradicional de hora faturável para adotar gradualmente estruturas de honorários fixos ou baseados em valor agregado. Clientes internos, em particular, esperam que os custos sejam reduzidos em função do uso da IA, ao passo que os custos e investimentos relacionados à IA generativa não são baixos e impactam significativamente a dinâmica do negócio de escritórios e departamentos jurídicos.

Na percepção de parte dos(as) entrevistados(as), o cenário ainda é de incertezas, mas são esperadas mudanças no modelo de negócio dos escritórios, principalmente. Dentre os principais fatores que tensionam os modelos atuais é mencionada a pressão pela redução de custos e do valor dos honorários. Esse descompasso entre expectativa de redução de custos e realidade dos investimentos necessários tende a gerar tensões comerciais e estratégicas no curto e médio prazo.

62 FACTOR. *GenAI in Legal: Benchmarking Report 2025*. Inclusive insights. 2025. Disponível em: [2025_Gen_AI_In_Legal_Benchmark_Report_Inc_Exclusive_Insights.pdf](#). Acesso em: 2 abr. 2026.

Na perspectiva dos departamentos jurídicos, também se verifica uma significativa expectativa de redução de custos operacionais e ganho de produtividade, o que pode implicar ou não futura diminuição de profissionais (*vide* “Trabalho e Carreiras”). Mencionou-se, inclusive, a possibilidade de que os departamentos internalizem mais demandas a partir da adoção de IAs generativas, o que pode ter reflexos na relação com outros atores do ecossistema, especialmente pela potencial redução do volume de demandas encaminhadas aos escritórios de advocacia externos. Esse movimento pode redefinir o papel dos escritórios, que tendem a se concentrar em atividades mais estratégicas e de maior complexidade.

O contencioso foi apontado como uma das áreas mais suscetíveis aos impactos da IA generativa. Foi relatado que o uso da IA generativa ainda não gerou impactos significativos nos acordos comerciais, o que pode ser mais demorado, tendo em vista que os contratos tendem a ser mais longos e renovados ou renegociados com o tempo: *“Acho que os escritórios vão ficar mais no dia a dia do processo e de montar a estratégia, e focar nas partes que eles se diferenciavam mesmo, e menos nessa execução”* [DS06 - Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico].

Percepção e geração de valor

O debate sobre geração de valor aparece conectado direta e indiretamente às discussões envolvendo custos e estratégias de negócio, como abordado anteriormente, juntamente com as mudanças na relação com os clientes. As entrevistas mostram convergência em torno da ideia de que **o principal valor gerado não está apenas em fazer o trabalho mais rápido, mas em liberar tempo para entregas mais estratégicas, melhorar a experiência, aumentar a previsibilidade e agregar novas camadas ao serviço jurídico.**

Em uma das entrevistas, relata-se que a precificação já passa a refletir um valor agregado à solução jurídica, com inovação, *analytics*, *legal design* e tecnologia. Em outra, afirma-se que o uso de IA generativa gera valor quando diminui o tempo de análise de documentos, para extrair mais rapidamente conclusões e *insights* para a tomada de decisões. Também há menções à maior rapidez, “hipercustomização”, aprimoramento de pesquisas, aumento da qualidade em certas entregas e mudança na forma como o cliente percebe valor no serviço, mas não necessariamente gerando redução de custos.



Acho que os escritórios vão ficar mais no dia a dia do processo e de montar a estratégia, e focar nas partes que eles se diferenciavam mesmo, e menos nessa execução

DS06 - Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico

Ao mesmo tempo, as entrevistas não são uniformes quanto à intensidade ou ao grau de maturidade do valor gerado. Alguns/algumas entrevistados(as) relativizam os ganhos qualitativos, afirmando que a IA “acrescenta velocidade, mas não qualidade” [EAO6 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia], já que a qualidade final ainda depende da revisão humana. Outros(as) relatam impacto mais limitado ou ainda difícil de mensurar, como aprofundado no item sobre qualidade e eficiência.

Ainda, foi apontado o grande desafio de entregar soluções mais rápidas, mais baratas, sem que isso implique perda de qualidade e no atendimento, o que tem se tornado particularmente complexo diante das próprias pressões do mercado. Trata-se, portanto, de um equilíbrio delicado entre eficiência operacional e manutenção de padrões elevados de qualidade técnica e estratégica por parte dos(as) profissionais.

Outro desafio a ser considerado nessa seara decorre da própria relação com o cliente. São mais frequentes os relatos de que os clientes aparecem com soluções de IA a partir de *prompts* próprios, gerando problemas relacionados à correção técnica de peças, à validação das informações produzidas e ao questionamento da própria autoridade do(a) advogado(a). Em pesquisa da Wolters Kluwer⁶³ foi justamente destacado que os clientes passaram a comparar as respostas de modelos de IA com os pareceres dos(as) advogados(as) contratados(as), colocando o(a) profissional na obrigação de explicar por que certas sugestões da IA não deveriam ser adotadas no caso em questão, ao passo que os clientes também passam a assumir a adoção automática de IAs por parte dos escritórios, exigindo mais eficiência e redução das horas faturáveis.

Indicadores e métricas de desempenho

A fim de entender se os modelos de IA generativa estão funcionando bem, com informações seguras e de qualidade, é importante usar indicadores e métricas de desempenho que permitam comparar respostas entre diferentes modelos, medir acurácia, relevância, completude e coerência das entregas oferecidas pela tecnologia e, diante disso, fazer uma avaliação de preferências e utilidade prática.

63 WOLTERS KLUWER. *Future Ready Lawyer 2026: building confidence in an AI era*. Alphen aan den Rijn, 2026. Disponível em: <https://www.wolterskluwer.com/en/know/fri-26>. Acesso em: 31 mar. 2026.

As organizações já percebem valor e tentam acompanhar efeitos do uso da IA generativa, mas os indicadores de *performance* (KPIs—*Key Performance Indicators*) específicos ainda são incipientes, fragmentados ou inexistentes em boa parte dos casos, dificultando a materialização dessa percepção de valor em unidades de valor para o negócio.

O principal desafio parece estar em sair da percepção difusa de ganho para um modelo mais consistente de avaliação, com métricas comparáveis e parâmetros objetivos de desempenho. Isso exige não apenas ferramentas de mensuração, mas também maior maturidade organizacional na definição de objetivos, critérios e processos de avaliação contínua.

As entrevistas mostram que a avaliação dos sistemas de IA e o uso desses indicadores de *performance* ainda estão em estágios desiguais de maturidade nas organizações jurídicas. Em vários casos, há percepção de ganhos, sobretudo em tempo, produtividade, eficiência e, em alguns contextos, impacto financeiro. Porém, não há depoimentos de que isso tenha sido convertido em indicadores formalizados e institucionalizados.

Um(a) dos(as) entrevistados(as) afirma que “*tudo no escritório é medido*” e que há “*indicadores para praticamente tudo*” [EA05—Entrevistado(a) de escritório de advocacia], mas que ainda não existem indicadores específicos para IA; em outro relato, menciona-se que os impactos financeiros têm sido mensurados com o apoio de uma equipe de estratégia e inovação que calcula o retorno sobre o investimento (ROI). No entanto, essas são iniciativas pontuais dentro do grupo de entrevistados(as).

A mensuração dos impactos do uso de IA se destaca especialmente no contencioso e em cálculos judiciais, com resultados mais rápidos, simulações e comparação de custos. Em outros casos, contudo, os entrevistados afirmam expressamente que não há indicadores definidos ou que a mensuração ainda é muito difícil, seja porque a adoção é recente, seja porque faltam parâmetros objetivos para comparar o trabalho humano com o realizado com apoio de IA generativa.

Também aparece distinção entre monitoramento de uso e KPIs de resultado. Algumas organizações já acompanham métricas operacionais, como quantas pessoas usam as ferramentas e como elas são utilizadas, ou realizam levantamentos internos sobre impactos financeiros. Ainda assim, vários(as) entrevistados(as) reconhecem que isso não significa a existência de KPIs maduros para medir retorno, qualidade ou sucesso institucional do uso da IA generativa.

Relata-se que o cálculo sobre o retorno do investimento não é algo simples a ser feito, dado que os custos de implementação da nova tecnologia são altos e que a decisão quanto a sua adoção não é simples. Além disso, os benefícios, assim como os problemas, tendem a se materializar de forma difusa e ao longo do tempo. A relação entre custo e investimento não aparece em curto prazo, além das preocupações com segurança cibernética e privacidade que também se revelam nas entrevistas, o que contribui para um cenário de incerteza na tomada de decisão e na avaliação de resultados.

O desafio ambiental da IA generativa

Cabe apontar que, para além das alucinações, do viés e da discriminação, há outras questões que atravessam o debate sobre IA, como as preocupações crescentes com seus impactos ambientais.

Modelos avançados de IA, especialmente aqueles baseados em aprendizado profundo, exigem significativa capacidade computacional para treinamento e operação, o que implica elevado consumo de energia elétrica e uso intensivo de infraestrutura de data centers, o que consome uma quantidade gigantesca de água e outros recursos naturais. Ainda assim, a preocupação ambiental passa muito lateralmente pelo tema da IA no Direito.

Ainda que a pesquisa tenha cuidadosamente selecionado todos os textos com a temática de IA generativa no Direito brasileiro entre 2024 e 2026, apenas o Relatório do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)⁶⁴ – que trata sobre a implementação de IA generativa no Poder Judiciário – recomenda que tribunais, ao contratarem sistemas de IA, incluam o compromisso com a sustentabilidade ambiental como critério de avaliação de fornecedores. A não menção pelos(as) entrevistados(as) da pesquisa e as raras e superficiais menções nos relatórios internacionais são importantes indicativos sobre o direcionamento do debate atual e sobre o fato de que o meio ambiente não faz parte ainda dessa conta.

64 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *O uso da Inteligência Artificial generativa no Poder Judiciário brasileiro*: relatório de pesquisa. Brasília, 2024. p. 10 e 51. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/09/cnj-relatorio-de-pesquisa-iag-pj.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2026.

IMPACTOS #3

Mudanças no perfil, na formação e na atuação dos profissionais do Direito

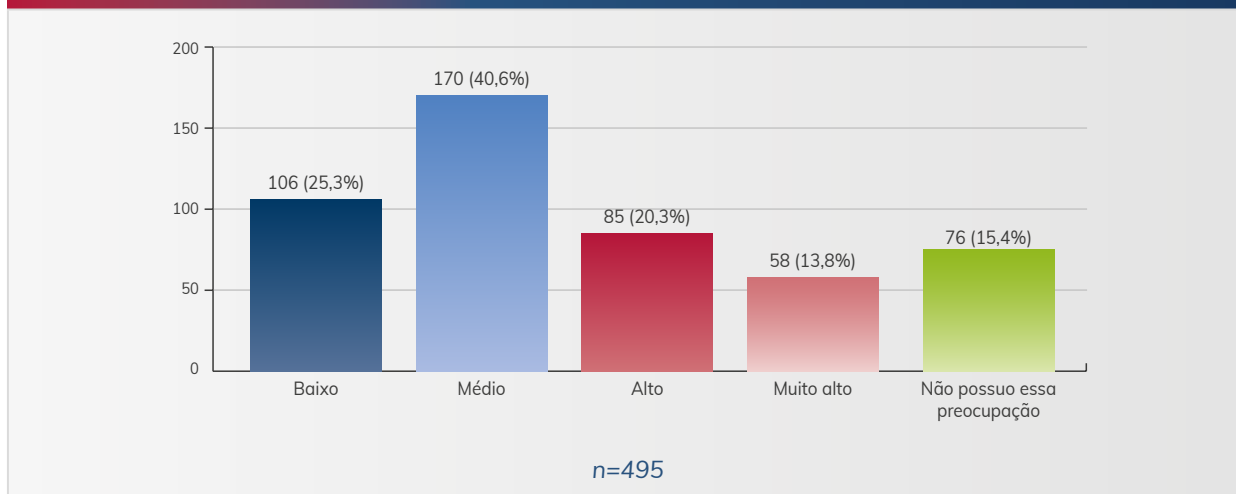
Nesta seção, examinamos os impactos da IA generativa sobre o trabalho, as carreiras jurídicas e a formação dos(as) profissionais que atuam no setor, considerando o fato de que a adoção da IA generativa redefine trajetórias profissionais, expectativas de mercado, práticas institucionais e modelos de ensino, exigindo respostas que ultrapassem o uso instrumental da tecnologia e incorporem reflexões sobre letramento em IA, responsabilidade profissional, ética e sustentabilidade.

Essas questões merecem atenção, pois 34% dos(as) respondentes do *survey* aplicado pela pesquisa informaram ter um nível de preocupação alto ou muito alto em relação à capacidade de a IA generativa substituir profissionais jurídicos(as) [GRÁFICO 13]. Apenas 15% alegam não ter essa preocupação. Aos(às) respondentes que se identificaram como *Chief Legal Officers* (CLOs), Diretor(a), Magistrado(a), Sócio(a), Gerente e Profissional de Operações Jurídicas (*Legal Ops*), perguntamos qual grau de senioridade de profissionais jurídicos(as) será mais afetado pela possível substituição de trabalhos jurídicos por IA generativa: estagiários(as) e profissionais juniores se destacaram, com ressalvas também para profissionais com demandas massificadas e com funções administrativas.

Dentre aqueles(as) que informaram usar ferramentas de IA generativa no seu dia a dia profissional, cerca de 13% perceberam um aumento das atribuições, 28% notaram uma diminuição, e 52% não percebeu alterações. O impacto na remuneração ainda é pouco percebido ou mensurado, talvez atrelado ao curto período de difusão e adoção dessas ferramentas.

A IA vai substituir o(a) advogado(a)?

Gráfico 13 – Nível de preocupação com a substituição por IA



Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Esse cenário exige reflexão sobre a formação, o desenho das trilhas de carreiras e o lugar da tecnologia na prática jurídica.

Trabalho e carreiras

As entrevistas revelam que mudanças importantes estão ocorrendo nas carreiras e no trabalho jurídico em decorrência do advento da IA generativa. Tais mudanças envolvem desde aspectos como as formas de organização dos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos até os modos de interação entre clientes e profissionais do Direito. Devido à IA, clientes já passam a exigir dos(as) advogados(as) um trabalho de revisão sobre o que foi entregue pela ferramenta. Assim, observa-se um processo de remodelação da profissão, do mercado e do perfil dos(as) profissionais demandados(as), com valorização de competências técnicas, críticas e multidisciplinares.

Na opinião de um(a) dos(as) entrevistados(as),

“

[...] eu acho que muita gente realmente vai ter que se reinventar, profissões vão mudar, enfim, a forma de organização de um escritório de advocacia vai mudar. Eu vou te dar um exemplo concreto [...] que é o cliente mandando o trabalho para a gente e pedindo para revisar. [...] Antigamente esse trabalho vinha cru, vinha só a demanda [EA01 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

Ampliação do conceito de delta lawyer

▶ A expressão “delta lawyer” tem sido empregada para designar o(a) advogado(a) ligado(a) à inovação no Direito e que apresenta características como o uso de tecnologia, a busca por eficiência e o manuseio de dados com fins estratégicos⁶⁵. Em termos de habilidades e competências, as entrevistas da pesquisa indicam que habilidades tipicamente humanas devem permanecer prioritárias, mesmo com o avanço da IA generativa no ecossistema jurídico.

Os(as) entrevistados(as) mencionaram a existência de dimensões como a função catártica do Direito, que serve como um mecanismo institucional de canalização de tensões sociais, o que exige capacidades de escuta, oratória, lógica, criatividade e raciocínio jurídico. Um efeito também esperado é que a adoção da IA resulte na criação de novos papéis ou na evolução dos existentes, exigindo novas competências, que devem ser combinadas com a técnica jurídica e com as competências socioemocionais.

As entrevistas abordam de forma direta essa questão, e a resposta predominante é a de que não haverá uma substituição integral dos(as) profissionais, mas substituição de tarefas, redução de certas posições e reconfiguração do trabalho jurídico.

Há convergência na ideia de que a IA generativa tende a assumir atividades mais mecânicas, repetitivas ou de base, como minutas de peças iniciais, pesquisa, revisão preliminar e produção padronizada, mas isso não elimina a necessidade de supervisão humana, conhecimento técnico, interpretação contextual e responsabilidade profissional pelas entregas da ferramenta. Ao mesmo tempo, são reconhecidos efeitos substitutivos parciais no mercado de trabalho. Há menções à diminuição da demanda por estagiários(as), profissionais juniores e profissionais voltados(as) a tarefas de base, além da realocação interna de pessoas.

65 CARREL, Alyson; RUNYON, Natalie. *Adapting for 21st century success: the delta lawyer competency model*. [S. l.]: Thomson Reuters, 2020. Disponível em: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/white-papers/delta-model-el?gatedContent=%252Fcontent%252Ffewp-marketing-websites%252Flegal%252Fgl%252Fen%252Finsights%252Fwhite-papers%252Fdelta-model&form=thankyou>. Acesso em: abr. 2026.



Assim, profissionais com sólido domínio do Direito, repertório técnico consistente e capacidade crítica tendem a extrair melhores resultados do uso das ferramentas de IA, utilizando-as de forma estratégica e qualificada. Por outro lado, aqueles(as) com formação inicial e/ou mais frágil, com menor capacidade de interpretação jurídica, tendem a enfrentar maiores dificuldades, uma vez que a tecnologia não compensa ou preenche déficits de conhecimento jurídico substantivo, mas os torna mais evidentes e explícitos.

As entrevistas também convergem para a ideia de que o risco de perda de espaço profissional não decorre da existência da IA em si, mas da incapacidade de parte dos(as) profissionais em compreender seus limites, operar suas funcionalidades de modo adequado e exercer supervisão crítica sobre os seus resultados e entregas. Dessa forma, a vantagem competitiva é deslocada para aqueles(as) que conseguem integrar conhecimento jurídico, julgamento humano e uso consciente e responsável da tecnologia.

A preocupação com treinamento e capacitação de estagiários(as) e advogados(as) juniores, para além da tendência de substituição, está relacionada com as raras oportunidades de interação e de aprendizado no contexto atual. A seguinte fala elucida esta preocupação:



[...] a tendência é que a gente tenha uma retração aí nessas posições de pessoas mais novas. E mesmo as pessoas mais novas que fiquem no escritório, talvez não tenham tanto tantas ocasiões como eu tive, por exemplo, de conversar com gente mais velha e aprender, né? Isso eu já sinto [EA07 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia].

Na visão dos(as) entrevistados(as), o impacto do uso da tecnologia passa a se manifestar menos em métricas objetivas de produtividade e mais em benefícios qualitativos e relacionais, o que torna seu retorno econômico menos imediato e mais complexo de avaliar.

A fala de um(a) dos(as) entrevistados(as) ilustra esse diagnóstico identificado:



Eu acho que é o grande trunfo que a IA vai trazer. Então, os bons advogados vão sobressair mais ainda e os maus advogados vão ter mais dificuldades. [...] Eles vão ter mais dificuldade porque eu sei o Direito e se eu sei o Direito, eu sei usar melhor a ferramenta” [AP04 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado].

As entrevistas argumentaram que a capacidade de operacionalizar ferramentas de IA deve exercer um papel de diferenciação entre os(as) profissionais jurídicos(as), sendo que a habilidade no uso da ferramenta deve representar maiores possibilidades de ascensão na carreira.

Importante observar que, de forma aparentemente contraintuitiva, a adoção da IA generativa não resultou necessariamente em redução do volume de trabalho jurídico. A tendência é de reconfiguração da sua natureza e dos seus critérios de valoração. Embora determinadas tarefas tenham se tornado mais rápidas e simples, isso levou, em alguns casos, à ampliação de demandas e à incorporação de atividades adicionais que deixam de ser formalmente cobradas, por não serem percebidas pelos clientes como portadoras de valor imediato.

Esse movimento tensiona os modelos tradicionais de precificação e de remuneração baseados no tempo despendido, ao mesmo tempo que desloca parte relevante do esforço profissional para dimensões intangíveis do trabalho, especialmente o fortalecimento do relacionamento com clientes e equipes

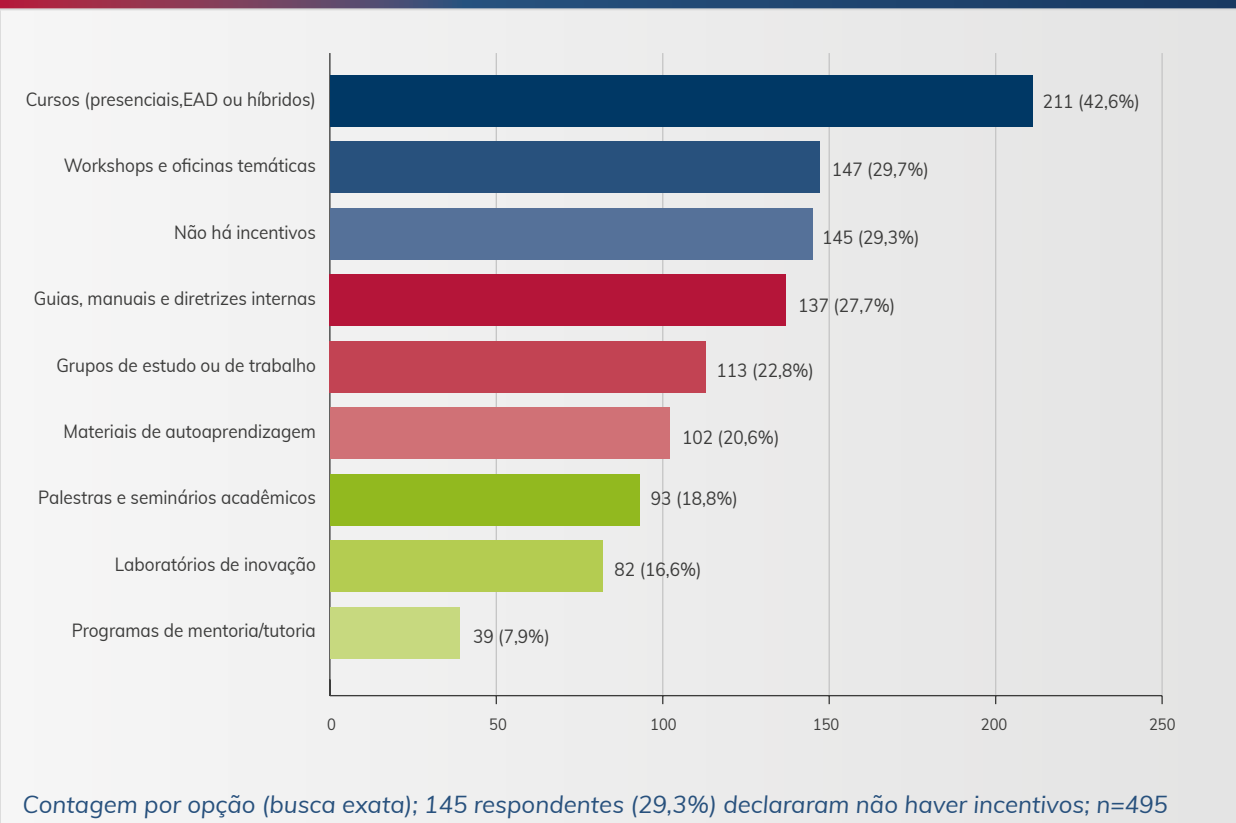
A transformação pelo prisma dos cargos, funções e rotina de trabalho

Na percepção de parte dos(as) entrevistados(as), os cargos de apoio jurídico devem perder relevância, não só pelo avanço da IA, mas principalmente pela digitalização – um fenômeno anterior ao advento da IA e já bastante consolidado no mundo jurídico.

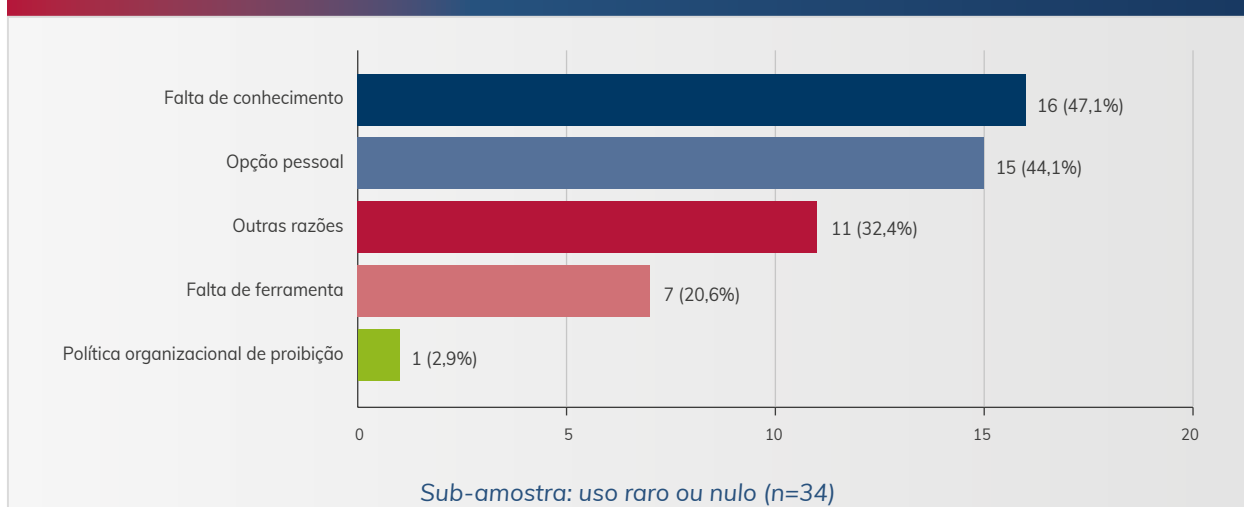
Dentre os novos cargos e funções relacionados à IA que começam a despontar em algumas organizações, foi enfatizada a figura do(a) “*Chief AI Officer*” (“CAIO”), cujo papel consiste em liderar a estratégia, a governança e a implementação de IA dentro de uma organização, garantindo que o uso se dê de forma eficaz, ética e alinhada aos objetivos do negócio. Há ainda entrevistados(as) que preveem a criação de novas áreas e funções, relacionadas à mineração e gestão de dados e ao desenvolvimento de agentes baseados(as) em IA generativa, entre outras. Esse cenário, por sua vez, exige habilidades relacionais, capacidade de diálogo com outras áreas e compreensão mínima das lógicas tecnológicas que estruturam a prática jurídica, como discutido acima.

Um(a) dos(as) entrevistados(as) destacou que o principal papel dos(as) gestores(as) jurídicos(as) de departamentos e escritórios, nesse novo cenário, será fazer a cogestão das inteligências humanas e artificiais, o que implica coordenar seres humanos profissionais articulados com agentes e assistentes de IA. Essa nova configuração, por sua vez, traz novos desafios e implicações para o funcionamento do aparato jurídico-institucional, colocando em destaque o letramento e a capacitação para esse novo cenário. Assim, o(a) profissional jurídico(a) passa a desempenhar um papel de curador(a) de conteúdo e de arquiteto(a) de soluções, e não mais, simplesmente, um(a) mero(a) executor(a).

Iniciativas de capacitação e desenvolvimento de habilidades e competências emergem, inclusive, como formas de incentivo e razões para maior uso das ferramentas, como demonstrado pelo *survey* [Gráficos 14 e 15].

Gráfico 14 – Incentivo organizacional para uso de IA generativa

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Gráfico 15 – Motivos para não usar (ou usar pouco) IA generativa [usuários(as) de baixo ou raro uso]

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Contratações x demissões

Sobre os impactos da IA generativa em termos de contratação e de demissão de pessoal nas organizações, as entrevistas trazem um quadro mais de retração seletiva, realocação e não reposição do que de demissões em massa. Há convergência na percepção de que as atividades mais repetitivas e de base tendem a reduzir a demanda por certos perfis, sobretudo estagiários(as), profissionais juniores e funções administrativas ou operacionais.

Alguns/algumas entrevistados(as) afirmam expressamente que não houve demissões até o momento, embora reconheçam impacto futuro provável. Em paralelo, surgem movimentos de novas contratações especializadas, como gerente técnico(a), diretor(a) de inovação, desenvolvedores(as) e profissionais para funções emergentes ligadas à IA generativa, cargos como *legal engineer* e *legal project manager*, associados à interface entre Direito, tecnologia e gestão, dentre outros. Assim, as falas sugerem uma transição mais marcada por mudança no perfil de contratação e por reconfiguração e reorganização da força de trabalho do que por cortes generalizados já realizados.

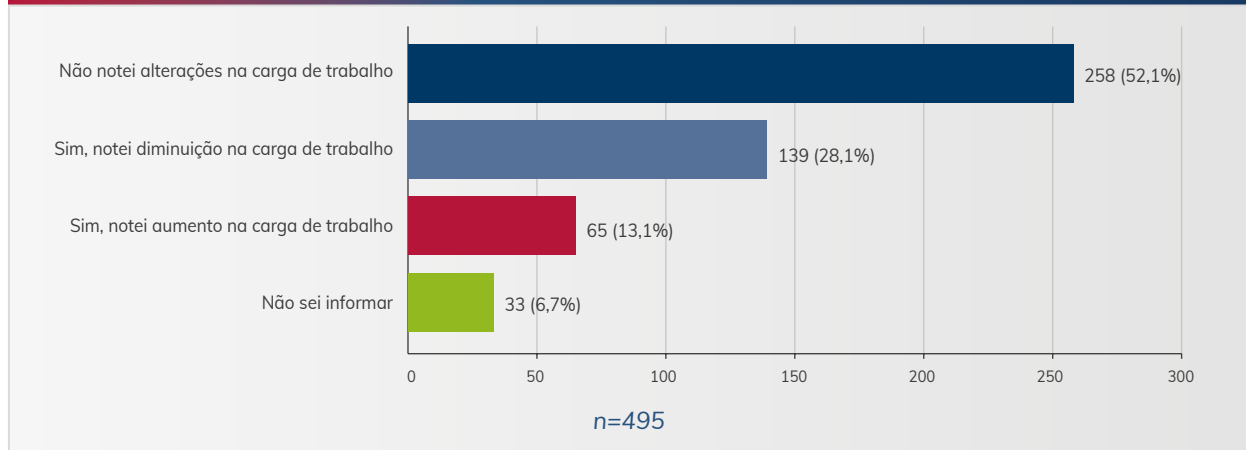
Paralelamente, é possível observar uma mudança nos critérios de seleção para novas contratações. **Conhecimentos e habilidades em tecnologia e IA passam a ser incorporados como competências desejáveis, embora não substituam o domínio da técnica e da gramática jurídica, que permanece central, o que tende a configurar um novo conjunto de exigências profissionais. Além disso, a familiaridade com ferramentas digitais e a capacidade de trabalhar em ambientes tecnologicamente mediados tornam-se fatores relevantes de diferenciação profissional, ainda que não eliminatórios do mercado de trabalho de forma isolada, segundo entrevistados(as).** Na percepção deles(as), profissionais resistentes ao uso da IA tendem a enfrentar maiores dificuldades de inserção e de progressão na carreira, não apenas em um escritório específico, mas no mercado jurídico de modo mais amplo.

Assim, a capacidade de adaptação ao uso estratégico da tecnologia é apresentada como condição para a sustentabilidade profissional futura, deslocando o foco da estabilidade de cargos para a capacidade contínua de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades.

Tal fenômeno sugere que a IA atua como uma variável que altera a distribuição interna da força de trabalho, priorizando funções estratégicas, técnicas e de maior valor agregado, em detrimento de atividades mais padronizadas.

Carga de trabalho

Gráfico 16 – Impacto na carga de trabalho



Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.



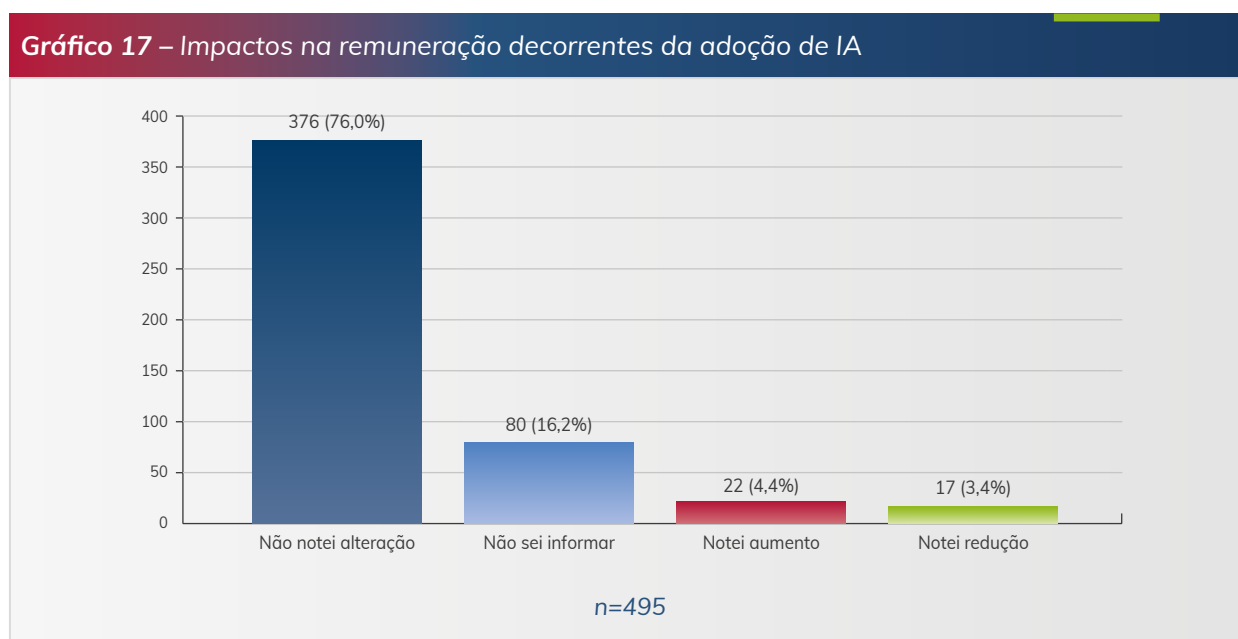
Há uma economia de tempo perceptível, mas o volume de trabalho também aumentou

EA09 – Entrevistado(a)/representante de escritório de advocacia

As entrevistas trazem elementos sobre mudanças na carga de trabalho, mas não em sentido único. O material empírico sugere, de forma predominante, que a IA generativa não impactou na redução ou aumento de tempo para executar tarefas [GRÁFICO 16], mas colabora em relação à eficiência em atividades repetitivas, de pesquisa, revisão e preparação de documentos, o que tende a diminuir a carga operacional de parte do trabalho jurídico. Também há referência à liberação de tempo para uso mais estratégico e para melhor atendimento do cliente, como reportado anteriormente. Em contrapartida, essa redução de carga em certas tarefas não significa, necessariamente, um menor volume de trabalho total. Em alguns casos, o que ocorre é uma redistribuição ou até um aumento do volume de trabalho, seja porque a produtividade ampliada permite absorver mais demandas, seja porque o tempo liberado passa a ser ocupado com atividades mais complexas, estratégicas ou de relacionamento. A fala de um(a) dos(as) entrevistados(as) é particularmente explícita nessa direção: “há uma economia de tempo perceptível, mas o volume de trabalho também aumentou” [EA09 – Entrevistado(a)/representante de escritório de advocacia]. Em outra fala, afirma-se que os clientes passam a trazer questões mais direcionadas após o uso prévio de IA, o que altera a dinâmica do trabalho em vez de simplesmente reduzi-lo, exemplificando como a ideia de diminuição da carga de trabalho não é linear e passa por uma transformação de sua composição.

Remuneração

As entrevistas realizadas, principalmente com atores do Direito privado, problematizam a ideia de que o uso de IA pelas organizações vai implicar necessariamente a redução automática de custo do que é cobrado do cliente, uma vez que a tarefa necessária de revisão dos produtos e entregas feitas pela IA também exige tempo, dedicação, e, conseqüentemente, há um valor agregado no trabalho correspondente, o que pode não corresponder a uma diminuição do custo. Como isso vai se refletir na remuneração dos(as) profissionais é uma zona de incerteza. No entanto, há expectativas de importantes mudanças, considerando que a área do Direito é conhecida tradicionalmente pela remuneração atrelada ao *time sheet*, ao tempo dedicado à realização das tarefas [Gráfico 17].



Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

De um lado, atividades mais repetitivas e padronizadas tendem a sofrer pressão de redução de honorários, uma vez que a IA permite sua execução de forma mais rápida e eficiente, diminuindo a percepção de valor associada a esse tipo de entrega. Esse movimento é percebido de modo mais intenso em áreas como o contencioso, nas quais a produtividade ampliada possibilita “fazer mais com menos”. De outro lado, as entrevistas indicam uma valorização crescente de tarefas de maior complexidade técnica e estratégica, que permanecem fortemente dependentes do conhecimento jurídico especializado, da capacidade analítica e do julgamento humano.

Nessas atividades, entrevistados(as) pertencentes a escritórios relatam maior capacidade de agregação de valor e, conseqüentemente, melhores condições de negociação de honorários, o que tende a reforçar uma lógica de diferenciação baseada na expertise jurídica, também presente nas seções anteriores.

Há também um fenômeno de incorporação de atividades jurídicas pelas próprias empresas, especialmente as tarefas consideradas mais operacionais ou passíveis de comoditização, como análises preliminares, cadastros iniciais e cálculos padronizados. A incorporação dessas tarefas pelos departamentos jurídicos internos reduz a demanda por execução externa pelos escritórios e desloca o papel destes para funções mais estratégicas, consultivas e de definição de caminhos processuais.

Carreira e perfis profissionais

Diversos(as) entrevistados(as) destacam que o perfil profissional mais valorizado passa a ser o multidisciplinar e que o mercado demanda “*profissionais multitasks, com capacidade de fazer curadoria de dados, entender de tecnologia, gerir projetos, falar com o cliente e analisar a jornada do cliente*” [DS01 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico]. Essa visão é reforçada por diversos atores que apontam a necessidade de profissionais generalistas, capazes de transitar entre áreas, conectar conhecimentos e formular perguntas amplas e estratégicas para extrair os melhores resultados da IA. A especialização continua relevante, mas deixa de ser suficiente: o diferencial passa a estar na articulação entre saberes, na capacidade de síntese e de julgamento e na compreensão do contexto do caso que está sendo analisado.

O que tende a mudar nesse cenário é o tipo de trabalho valorizado: tarefas mecânicas tendem a desaparecer, enquanto atividades estratégicas, interpretativas e humanas ganham centralidade. O desafio se intensifica na formação dos(as) profissionais entrantes e juniores ao longo desse processo.

Lembrando que a IA não compreende nuances sociais, vulnerabilidades ou contextos complexos, e isso reforça a importância do julgamento humano, especialmente em áreas sensíveis ou envolvendo pessoas vulnerabilizadas, conforme destacam alguns/algumas entrevistados(as).

Ao mesmo tempo, a IA tende a nivelar a base da produção jurídica, especialmente em tarefas repetitivas, e por conseguinte reduz a demanda por profissionais recém-formados(as) e estagiários(as). Alguns entrevistados destacaram que a tecnologia

permite que um(a) profissional com pouca profundidade teórica sobre um determinado tema produza uma minuta-base de boa qualidade, o que desloca o valor para etapas mais complexas do trabalho, como revisão, análise crítica, estratégia e aconselhamento. Isso reforça a importância do(a) advogado(a) revisor(a), mais experiente, cuja função adquire ainda mais relevância, já que cabe a ele(a) identificar alucinações, inconsistências e inadequações contextuais que a IA por si só não é capaz de perceber.

Outro ponto relevante é a mudança na percepção de carreira dentro das organizações. Escritórios e departamentos jurídicos passam a **valorizar profissionais capazes de atuar estrategicamente, compreender o negócio, dialogar com áreas técnicas e contribuir para decisões de alto impacto**. A IA desloca o(a) advogado(a) de uma posição operacional e de executor(a) para uma posição mais analítica, consultiva e construtiva de soluções. Em alguns casos, isso implica **repensar o papel do(a) advogado(a) como alguém que agrega valor não apenas pela técnica jurídica, mas também pela capacidade de evitar custos, melhorar processos, interpretar dados e construir soluções e desenhos integrados**.

O risco da desigualdade potencializada

Por fim, vários(as) entrevistados(as) destacaram que a IA pode intensificar desigualdades – especialmente na advocacia e entre grandes e pequenos escritórios – e dificultar a formação de novos quadros.

▶ Profissionais mais experientes, com repertório e reconhecimento consolidados, tendem a se beneficiar mais da tecnologia, enquanto jovens podem enfrentar maiores dificuldades de inserção. Ao mesmo tempo, a falta de letramento digital e de cultura organizacional pode dificultar o desenvolvimento de projetos de inovação, criando ambientes de resistência e/ou medo, especialmente entre recém-formados(as) que receiam perder espaço para a tecnologia, reforçando a importância de capacitação e alinhamento institucional para o êxito de projetos baseados em IA generativa nas organizações jurídicas.

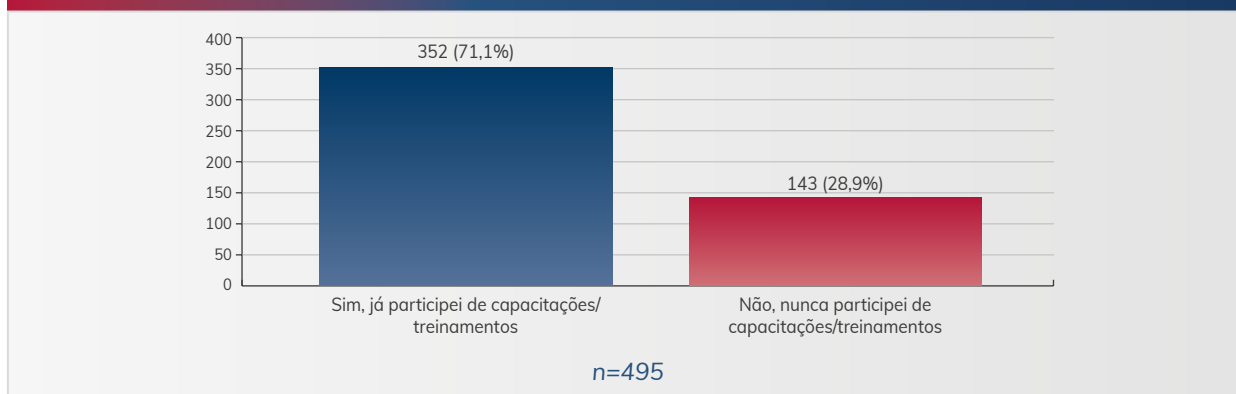
Os(as) entrevistados(as) apontaram a resistência das pessoas ao uso da tecnologia como um dos principais entraves à adoção efetiva da IA nas organizações jurídicas. Segundo essa percepção, a aquisição de soluções tecnológicas, quando dissociada de um processo estruturado de transformação organizacional, tende a produzir resultados limitados ou mesmo fracassar. Assim, a questão central não reside na tecnologia em si, mas na ausência de uma estratégia integrada que articule letramento em IA, capacitação contínua e práticas de gestão.

Capacitação para um ambiente jurídico tecnológico

Os instrumentos de treinamento e capacitação são diversos e empregados nas mais diferentes combinações e explorados como incentivo para o uso de IA generativa nas organizações [Gráfico 14]. Ainda assim, 29% dos(as) respondentes declararam ainda não ter participado de capacitações e treinamentos. Lembrando que alguns/algumas respondentes alegam não contar com incentivo institucional para o uso de IAs, mas ainda assim realizam(ram) formações dedicadas ao tema [GRÁFICO17 e18].

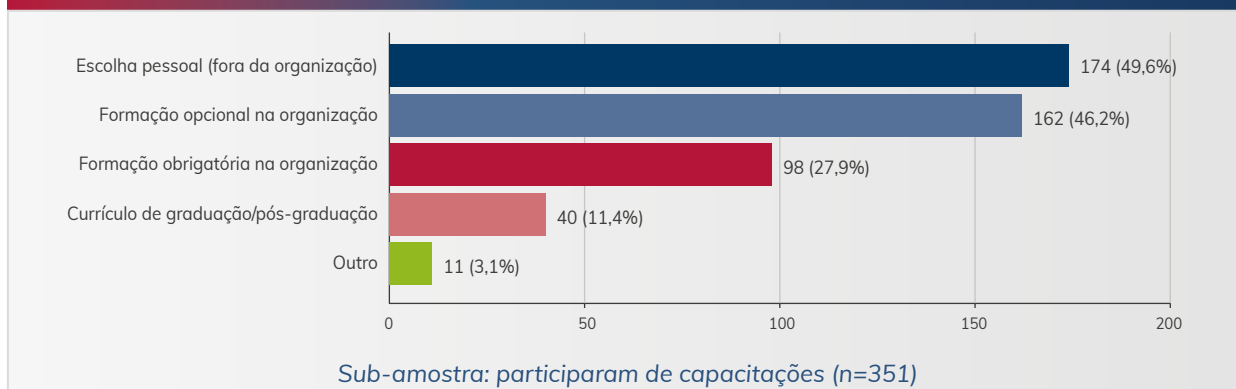
Para esse grupo de uso de baixa frequência ou raro, um eventual aumento na frequência de uso, segundo esses(as) respondentes, seria importante contar com: aumento no número de demandas, maior capacitação pessoal, melhoria nos sistemas de IA generativa, maior incentivo da organização e preços acessíveis diante da quantidade de ferramentas disponíveis.

Gráfico 18 – Participação em capacitações/treinamentos



Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Gráfico 19 – Motivações para treinamento



Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

As entrevistas ainda sugerem uma compreensão de que o avanço da IA tende a reforçar, e não a substituir, a centralidade das competências jurídicas tradicionais.

A tecnologia é vista como um instrumento que potencializa a atuação profissional, desde que operado por indivíduos com sólida formação jurídica e repertório crítico suficiente para exercer controle, julgamento e responsabilidade sobre os resultados gerados.

Assim, mais do que promover uma reformulação radical do currículo jurídico em torno da IA, os(as) entrevistados(as) defendem o fortalecimento das competências humanas e profissionais que antecedem e sustentam o uso qualificado dessas tecnologias.

O prompt que precisa do Direito

Os(as) entrevistados(as) enfatizaram que a adoção responsável e eficaz da IA no ecossistema jurídico depende fundamentalmente da solidez da formação jurídica dos(as) profissionais que a utilizam. A IA é compreendida como uma ferramenta que potencializa capacidades já existentes. Logo, quando é operada por profissionais com formação frágil e precária, pode gerar riscos significativos, como a aceitação acrítica de conteúdos incorretos, alucinações normativas ou jurisprudência inexistente. Nesse sentido, **a principal preocupação não é a ausência de novas disciplinas ou a reformulação radical do currículo dos cursos de Direito, mas a garantia de uma base sólida de conhecimento jurídico, capaz de sustentar o exercício do julgamento crítico e da supervisão humana sobre os resultados produzidos pelas ferramentas de IA.**

Além disso, os relatos das entrevistas indicam que a interação eficaz dos(as) profissionais jurídicos(as) com sistemas de IA generativa está diretamente associada ao repertório cognitivo e ao domínio da técnica jurídica.

▶ A habilidade de formular boas perguntas e construir prompts qualificados não é percebida como uma competência puramente técnica, mas como uma extensão das habilidades linguísticas, interpretativas e analíticas tradicionalmente desenvolvidas na formação jurídica. Segundo os(as) entrevistados(as), quanto maior o nível de conhecimento sobre o tema e a questão jurídica, maior a capacidade do(a) profissional de orientar a IA para a produção de respostas relevantes, contextualizadas e úteis. Assim, a IA não reduz a centralidade do saber jurídico, mas reforça seu papel como condição para o uso qualificado, crítico e estratégico da tecnologia.

Nesse sentido, a seguinte fala sintetiza o argumento de que o *prompt* direcionado a uma ferramenta de IA contém nele uma série de competências jurídicas tradicionais:

“ Para saber interagir com a inteligência artificial generativa, ele tem que ter bastante fluência para poder construir os melhores *prompts*. Então, essa habilidade na área jurídica, ela é inata do Direito, né? [...] essa habilidade de conversar, de extrair as melhores respostas. Ela vai depender do nível de conhecimento que você tem em relação àquele assunto. Porque se eu for conversar com a inteligência artificial para falar sobre física quântica, as perguntas que eu vou fazer são muito elementares. Já se eu conheço bastante do Direito e quero fazer uma pergunta para ela, eu vou induzi-la a ela extrair as melhores respostas [OC01 – Entrevistado(a) de órgão de controle].

Há, por parte dos(as) entrevistados(as), a indicação da necessidade de capacitação e letramento para a tecnologia de modo geral, com o desenvolvimento de competências tecnológicas e o investimento em competências socioemocionais, no sentido de o(a) profissional jurídico(a) saber identificar exatamente o problema do cliente, o que exige que esse(a) profissional seja mais próximo(a), presente e relacional, trazendo as demandas para a máquina e para o vocabulário jurídico.

▶ Nessa perspectiva, apontamos para a importância de as organizações jurídicas refletirem de forma madura, dentro de seus contextos, recursos e escopos de atuação, sobre o significado de capacitação e letramento digital, para que as iniciativas e políticas institucionais decorrentes estejam articuladas à sua realidade. E o conhecimento técnico é fundamental também nessa equação.

“ [...] existe um baixo conhecimento técnico por parte dos interessados. Então isso acaba, não vou dizer o termo atrapalhando, mas acaba trazendo alguns desafios para essa interlocução do ponto de vista do grau de maturidade que a tecnologia está, do que ela tem capacidade de entregar alinhado com as expectativas dos stakeholders [DS03 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico].

▶ O letramento e a capacitação devem assumir, nesse contexto, um caráter preventivo, tal qual se espera que aconteça com a implementação de *frameworks* de governança, e não serem adotados apenas após a ocorrência de problemas.

Impacto no currículo e cursos de Direito

Segundo a American Bar Association⁶⁶, a integração da IA não é apenas uma tendência, mas uma realidade em várias faculdades de Direito dos EUA, com cursos obrigatórios, ferramentas práticas como simuladores para treinar habilidades jurídicas, laboratórios de inovação voltados a desenvolver ferramentas de IA aplicadas ao acesso à justiça, simulações avançadas usando agentes de IA que imitam estilos de advogados(as) experientes, formação em governança em IA, preparando alunos(as) para lidar com riscos, vieses e impactos regulatórios. Assim, a educação jurídica nos EUA está se transformando para incluir alfabetização e letramento em IA, prática ética e uso responsável das ferramentas, a fim de preparar futuros(as) advogados(as) não apenas para usar a tecnologia, mas também para liderar discussões sobre regulação e impacto social da IA no Direito.

As entrevistas indicam uma percepção recorrente de que os desafios colocados pela IA no ecossistema jurídico não se resolvem, prioritariamente, por meio da aquisição de competências técnicas ou do ensino instrumental de ferramentas específicas. Os(as) entrevistados(as) argumentam que as tecnologias de IA generativa são, em grande medida, desenhadas para uso intuitivo, o que reduz a necessidade de treinamentos extensivos voltados exclusivamente ao seu funcionamento técnico-operacional. Nesse sentido, a capacidade de operar sistemas como o ChatGPT não é percebida como uma habilidade tecnológica especializada, mas como uma extensão de competências já tradicionalmente associadas ao exercício profissional do Direito. Segundo um dos relatos:

“

[...] precisa de um curso para aprender a usar o ChatGPT? Eu acho que o que você precisa saber, vamos dizer assim, no que que ele erra [...] o que na minha visão, não é bem uma habilidade tecnológica, mas é basicamente a sua habilidade jurídica [...]. Eu não acho que os advogados vão virar programadores, por exemplo, não faz sentido para mim. [...] Certamente você vai precisar de uma formação diferente, né? [...] Ela é mais intuitiva, o que você precisa é se cercar de outras habilidades, assim, de outras competências [AP01 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado].

Nesse contexto, emerge a crítica a certa ansiedade institucional e acadêmica em torno da rápida incorporação da IA aos currículos jurídicos. Parte dos(as) entrevistados(as) questiona a efetividade de inserir disciplinas isoladas sobre IA sem que haja, previamente, um investimento consistente no desenvolvimento de competências mais

66 AMERICAN BAR ASSOCIATION. The Legal Industry Report 2025. *Law Technology Today*, 6 maio 2025. Disponível em: https://www.americanbar.org/groups/law_practice/resources/law-technology-today/2025/the-legal-industry-report-2025/. Acesso em: 7 abr. 2026.

amplas, como habilidades de gestão, pensamento crítico, comunicação, interpretação e tomada de decisão. Segundo essa visão, a introdução apressada de conteúdos sobre IA pode “atropelar” o currículo jurídico, deslocando o foco da formação jurídica de base sem, necessariamente, produzir ganhos reais na qualificação profissional. O seguinte trecho sintetiza esse argumento, apontando para dimensões relevantes da formação jurídica que vão além do aspecto tecnológico em si:



Até hoje a gente não conseguiu evoluir por exemplo nas *skills* de gestão [...]. Eu fico imaginando que vai adiantar uma faculdade implantar uma disciplina, uma cadeira sobre inteligência artificial, se o advogado não tiver as habilidades, essas *soft skills* [...] Não atropelar nem o currículo jurídico. O advogado que souber Direito, se souber fazer pergunta, conhecer, ele vai saber usar inteligência artificial, porque até para programar um sistema, a IA está fazendo. Hoje eu acho que a gente está com mais angústia do que precisaria ter [\[AP05 – Entrevistado\(a\) de associação/instituto do setor privado\]](#).

Para a maioria, o papel esperado é o de usuário(a) crítico(a) e supervisor(a) responsável, capaz de identificar limitações, erros, vieses e alucinações nos resultados produzidos pela IA. Essa capacidade de supervisão não é compreendida como uma competência tecnológica autônoma, mas como decorrência direta do domínio do conhecimento jurídico e da habilidade de formular boas perguntas, avaliar respostas e contextualizar informações.

Ênfase nas habilidades humanas

Os dados da pesquisa também apontaram para a necessidade de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos além dos tradicionais, usualmente aprendidos nos cursos de Direito. Assim, foram mencionados aspectos como marketing, administração e gestão de projetos, o entendimento do funcionamento, dos impactos, dos limites e dos riscos da IA, a responsabilidade ética e o uso consciente das ferramentas. Por isso, é importante que os(as) profissionais jurídicos(as) tenham senso e pensamento críticos capazes de identificar possíveis alucinações e revisar sempre o conteúdo entregue pela IA, uma vez que a responsabilidade pela entrega será sempre do(a) profissional.

Foram também enfatizadas habilidades e competências tradicionais, como a visão mais holística do Direito, a fim de abranger diferentes áreas e saber lidar com problemas específicos de forma transversal, a expressão, a interpretação, a comunicação, a oratória, a curiosidade e a busca constante por conhecimento e atualização. De modo precedente à IA, *soft skills* mais básicas continuam sendo necessárias e fundamentais.

Dialogando com a pesquisa *Formando a advocacia do presente e do futuro: habilidades e perspectivas de atuação*⁶⁷, de modo geral, os(as) entrevistados(as) apontaram que habilidades jurídicas, de gestão e socioemocionais continuam sendo prioritárias em relação às habilidades tecnológicas, o que sugere que tal sequência de priorização de habilidades pouco ou nada se alterou. Devido ao caráter cada vez mais intuitivo das ferramentas de IA, na visão dos(as) entrevistados(as), habilidades estritamente tecnológicas tendem a ser cada vez menos demandadas.

Nesse sentido, uma pessoa entrevistada apontou a relevância da habilidade e do conhecimento jurídico em um cenário de emergência e fortalecimento da adoção de ferramentas de IA:

“ E a gente precisa que a gente tenha bons advogados para usarem as ferramentas que a gente vai ter à disposição, de forma prudente, de forma boa, consciente e que elas produzam os resultados corretos. Eu já cansei de dar bronca no meu chat aqui porque ele alucina e cria a lei e ele cria a jurisprudência. E quando ele criou um artigo do Código Civil, se eu sou um advogado júnior, despreparado, eu ia mandar aquilo lá para a frente. Mas eu li o artigo, falei assim: “Tá, não pode ser uma coisa dessa.” Então isso para mim é a preparação jurídica do currículo, do Direito. Ela não precisa criar, inventar uma coisa muito diferente [AP05 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado].

Nessa perspectiva, o conhecimento jurídico continua sendo fundamental, inclusive para direcionar às ferramentas de IA os melhores comandos:

“ Para saber interagir com a inteligência artificial generativa, ele tem que ter bastante fluência para poder construir os melhores prompts. Então, essa habilidade na área jurídica, ela é inata do direito, né? As pessoas já têm uma fluência, né? Com palavras, com textos. E sabe articular as melhores perguntas para uma LLM. Então essa habilidade já, eu diria que é uma habilidade inata, essa habilidade de conversar, de extrair as melhores respostas. Ela vai depender do nível de conhecimento que você tem em relação àquele assunto. Porque se eu for conversar com a inteligência artificial para falar sobre física quântica, as perguntas que eu vou fazer são muito elementares. Já se eu conheço bastante do direito e quero fazer uma pergunta para ela, eu vou induzi-la a extrair as melhores respostas. Então essa habilidade, isso é muito comum, é mais fácil para quem é do direito, de se comunicar com essas inteligências artificiais [OC01 – Entrevistado(a) de órgão de controle].

67 CEPI. *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: 22 abr. 2026.

Uma pessoa entrevistada apontou o problema da dependência gerada pelo uso generalizado e pouco refletido das ferramentas:



Então, o sistema de trabalho, ele também engole os trabalhadores. Então, a partir do momento que você tem uma ferramenta que te alicia de uma forma tão legal, porque ele te entrega esses dados, e aí chega aquele momento que o próprio trabalhador pensa: “Ah, vou jogar, sabe? Nunca vi dar em nada, não vai ser agora”, então acaba utilizando. Então acho que a decisão é de como ele se torna um protagonismo. Acho que esse é um ponto muito, muito importante. [...] Do que qualquer outro trabalho. Então acaba assim, ele tira a habilidade. Aí eu acredito que tira a habilidade, porque a sua habilidade, por exemplo, da leitura, ela acaba diminuindo, né? Do senso crítico, daquele olhar muito específico de você identificar uma questão na qual você precisa trabalhar, ela desaparece porque ela está muito mais automatizada, do que as suas próprias sensações e o seu próprio senso de responsabilidade no Direito [FE01 – Entrevistado(a) especialista em formação extracurricular].

Dependência tecnológica e seus impactos cognitivos



O uso excessivo de ferramentas de IA generativa pode ter sérias e graves implicações, como a dependência tecnológica e intelectual, o que pode comprometer o desenvolvimento intelectual e cognitivo a longo prazo, implicado uma diminuição da capacidade de pensamento crítico e da capacidade de engajamento em processos analíticos profundos⁶⁸.

A prática reiterada de transferir responsabilidades intelectuais para a IA, evitando o esforço necessário para internalizar conceitos, gera preocupações sobre a autonomia intelectual futura e a capacidade de resolução independente de problemas, o que pode resultar em diminuição da investigação crítica, maior vulnerabilidade à manipulação e redução da criatividade. O cérebro tende a se adaptar à falta de desafio, apontam alguns estudos: se a IA faz, por exemplo, um planejamento de alto nível, os circuitos cerebrais responsáveis por essas funções não se fortalecem⁶⁹.

68 KOSMÝNA, Nataliya *et al.* *Your brain on ChatGPT: accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task.* MIT Media Lab, 10 jun. 2025. Disponível em: <https://www.media.mit.edu/publications/your-brain-on-chatgpt/>. Acesso em: abr. 2026.

69 KOSMÝNA, Nataliya *et al.* *Your brain on ChatGPT: accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task.* MIT Media Lab, 10 jun. 2025. Disponível em: <https://www.media.mit.edu/publications/your-brain-on-chatgpt/>. Acesso em: abr. 2026.

Nesse sentido, o uso excessivo de IA pode deslocar o papel humano de um(a) agente de raciocínio crítico ativo(a) para um de supervisão passiva, em que o foco muda da criação de conteúdo para a mera verificação ou modificação de respostas geradas por máquinas⁷⁰.

Pesquisa bibliográfica conduzida pelo CEPI FGV Direito SP sobre a incorporação da IA ao ensino superior já demonstrou que a dependência tecnológica excessiva em relação aos sistemas de IA generativa é um dos principais desafios pedagógicos na educação superior, pois pode prejudicar o desenvolvimento de competências cognitivas fundamentais para os(as) profissionais contemporâneos(as). A literatura indica que o uso desmedido dessas ferramentas compromete a criatividade, o raciocínio crítico, a capacidade argumentativa e as competências de pesquisa dos(as) estudantes. Além disso, a confiança acrítica em algoritmos que tendem a reproduzir padrões de pensamento existentes pode resultar em uma uniformização de pensamentos e entendimentos, limitando a exposição a diversas perspectivas e prejudicando a qualidade da aprendizagem dialética.

Para além do impacto nas capacidades intelectuais, a dependência tecnológica reflete-se na perda de habilidades sociais e interpessoais, como a capacidade de comunicar eficazmente e trabalhar em equipe. A substituição ou limitação da interação humana por sistemas de IA compromete a conexão emocional e o contato humano, ambos considerados essenciais para o desenvolvimento cognitivo e socioemocional pleno do(a) estudante. No caso dos(as) docentes, a dependência excessiva pode levar à redução da qualidade das interações com os(as) alunos(as) e à perda de controle e autonomia sobre o processo educativo, permitindo que sistemas automatizados ditem o ritmo e a direção do ensino.

Entendemos que tais implicações da dependência tecnológica no ensino superior podem ser identificadas na profissão jurídica, nos seguintes termos: a dependência tecnológica de sistemas de IA pode ser entendida como o fenômeno em que profissionais e estudantes passam a delegar de forma excessiva funções cognitivas e criativas a esses sistemas, aceitando suas respostas sem reflexão crítica⁷¹. Essa prática pode levar à redução da autonomia intelectual, à atrofia de competências essenciais (ex.: análise crítica, memória e criatividade) e à transformação da IA de ferramenta de apoio em

70 KOSMÝNA, Nataliya *et al.* *Your brain on ChatGPT: accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task.* MIT Media Lab, 10 jun. 2025. Disponível em: <https://www.media.mit.edu/publications/your-brain-on-chatgpt/>. Acesso em: abr. 2026.

71 DOS SANTOS, Luiza Manoelle. A dependência das IAs: estamos perdendo nossa capacidade de pensar? UFSM – PET Sistemas de Informação, 18 ago. 2025. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pet/sistemas-de-informacao/2025/08/18/a-dependencia-das-ias-estamos-perdendo-nossa-capacidade-de-pensar>. Acesso em: abr. 2026.

uma espécie de “muleta cognitiva”⁷². No campo jurídico, esse processo coloca em risco a capacidade de interpretação, argumentação e decisão fundamentada, tornando o(a) profissional mais vulnerável a erros, como a utilização de precedentes inexistentes.

A análise da dependência tecnológica em sistemas de IA generativa revela-se crucial para o campo jurídico, na medida em que a atuação do(a) profissional no Direito envolve atividades de alta complexidade intelectual, como interpretação normativa, formulação de argumentos, redação de contratos e peças processuais e tomada de decisões que afetam diretamente direitos fundamentais. O modo como a tecnologia é incorporada a essas práticas pode ampliar ou restringir a autonomia e a responsabilidade dos/as profissionais da área.

A dimensão negativa do fenômeno expõe riscos relevantes. A confiança excessiva em respostas automatizadas pode levar à atrofia de competências centrais⁷³, como o pensamento crítico e a interpretação sistemática das normas. A dependência acrítica fragiliza a autonomia profissional e pode resultar, por exemplo, em decisões mal fundamentadas ou até mesmo em erros jurídicos graves, sobretudo diante de limitações das bases de dados que alimentam os modelos. Além disso, há o risco de uma homogeneização dos argumentos jurídicos, com a repetição de raciocínios padronizados produzidos por IA, em detrimento da inovação interpretativa. Isso compromete a qualidade da prática profissional e a própria evolução do Direito como ciência.

Treinamento e capacitação

De modo geral, os(as) entrevistados(as) enfatizaram que, no contexto atual de crescente incorporação de IA à prática jurídica, já não é razoável que o(a) profissional jurídico(a) se declare alheio às possibilidades, aos limites e aos riscos dessas tecnologias. Embora reconheçam a autonomia profissional, há consenso de que o desconhecimento sobre como a IA pode apoiar ou comprometer o trabalho jurídico passou a representar um risco ético e profissional, sobretudo quando envolve a proteção de dados sensíveis de clientes e a responsabilização por erros graves, como o uso de jurisprudência inexistente ou informações juridicamente incorretas.

72 LEE, Hao-Ping (Hank) *et al.* The impact of generative AI on critical thinking: self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers. In: CHI CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS (CHI '25), April 26-May 01, 2025, Yokohama, Japan. New York: ACM. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3706598.3713778>. Acesso em: abr. 2026.

73 KOSMÝNA, Nataliya *et al.* Your brain on ChatGPT: accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task. MIT Media Lab, 10 jun. 2025. Disponível em: <https://www.media.mit.edu/publications/your-brain-on-chatgpt/>. Acesso em: abr. 2026.

Segundo uma das entrevistas:



Então hoje em dia a gente não pode deixar de saber pelo menos o mínimo que proteja o cliente na área que a gente está atuando. E a tecnologia pode sim, tirar essa segurança de dados, pode sim gerar problema que ele vai ser condenado, todo mundo já sabe [DSO2 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico].

Nesse sentido, o(a) “bom/boa profissional” é descrito(a) e identificado(a) como aquele(a) que alia domínio técnico-jurídico à capacidade de avaliar criticamente a tecnologia que utiliza, assumindo a responsabilidade plena pelas entregas realizadas.

Os relatos das entrevistas também argumentam que o debate contemporâneo tende a supervalorizar o letramento instrumental do uso da IA – isto é, como usar a ferramenta – em detrimento do desenvolvimento da capacidade crítica necessária para supervisionar, validar e questionar seus resultados. Segundo os(as) entrevistados(as), ensinar apenas a operar sistemas de IA é insuficiente e potencialmente perigoso, pois não prepara o(a) profissional para identificar alucinações normativas, vieses algorítmicos, direcionamentos inadequados ou usos indevidos da tecnologia. Nesse sentido, a lacuna central da capacitação atual não estaria na ausência de treinamento técnico, mas na ausência de formação voltada à crítica do funcionamento, das limitações e dos impactos sociais e jurídicos da IA generativa.

Outro ponto recorrente diz respeito à insuficiência dos programas de capacitação existentes nas organizações em abordar temas considerados essenciais, como vieses discriminatórios, impactos algorítmicos nas decisões, responsabilidade profissional e governança de dados.

O uso responsável da IA exige compreensão mínima sobre como essas tecnologias tratam dados, quais riscos impõem à confidencialidade e como seus insights podem afetar direitos individuais e coletivos.

A ausência sistemática desses conteúdos nos treinamentos é percebida como um fator de vulnerabilidade institucional para escritórios e departamentos jurídicos:



Eu acho que falta nesses treinamentos esse olhar para esse impacto, o impacto dos vieses, o impacto discriminatório dessas IAs generativas para as decisões ou até mesmo falar sobre a própria responsabilidade e o dever de, principalmente, pensar sobre a governança desses dados dentro dessas plataformas, sabe? Então como eu posso utilizar essa IA generativa sem que eu exponha dados de cada cidadão, né? [FE01 – Entrevistado(a) especialista em formação extracurricular].

Há a percepção de que muitos(as) profissionais ainda atribuem às ferramentas de IA capacidades “quase mágicas”, superestimando seu potencial e subestimando suas limitações. Esse desconhecimento contribui para usos e focos inadequados. Segundo os(as) entrevistados(as), os desafios mais relevantes atualmente não decorrem das limitações técnicas da IA – muitas das quais vêm sendo progressivamente mitigadas –, mas da baixa capacidade organizacional de utilizá-la de maneira consciente, segura e alinhada às necessidades reais do trabalho jurídico. Nesse contexto, emerge a noção de que **o desafio do letramento em IA é, sobretudo, um desafio cultural e preventivo**. Os(as) entrevistados(as) questionam se as informações, orientações e boas práticas estão sendo efetivamente disseminadas dentro das organizações de maneira estruturada e contínua.

A falta de cultura organizacional, de comunicação clara sobre riscos e de definição de diretrizes sobre que ferramentas usar, como usar e quando usar tende a levar à repetição de práticas inadequadas, reforçando comportamentos arriscados ao longo do tempo.

Por fim, as entrevistas introduzem uma problematização mais ampla sobre os objetivos da formação jurídica. Embora se reconheça que a educação superior em Direito não deve se limitar a atender a demandas imediatas do mercado, argumenta-se que formar indivíduos de maneira dissociada da formação profissional concreta pode gerar desalinhamentos relevantes. Há, assim, uma tensão explícita entre formar cidadãos/cidadãs críticos(as) e formar profissionais capazes de atuar no mundo do trabalho. Na visão dos(as) entrevistados(as), ignorar as transformações do mercado e as competências exigidas pela prática profissional, incluindo o uso crítico da IA, compromete a empregabilidade e a sustentabilidade das trajetórias profissionais, tornando necessário repensar o equilíbrio entre formação integral e preparação para o exercício responsável e competente da profissão jurídica.

IMPACTOS #4

Entre o uso e o controle: governança, ética e regulação da IA generativa no Direito brasileiro

A incorporação da IA generativa à prática jurídica brasileira, analisada como primeiro impacto deste relatório, e seus reflexos sobre o trabalho e as carreiras no setor, examinados no âmbito do segundo impacto, revelam um campo em intensa transformação. Porém, transformações dessa magnitude não ocorrem em um vácuo institucional; elas demandam respostas normativas que orientem, disciplinem e deem legitimidade ao uso dessas tecnologias. É precisamente nessa dimensão que se situa o presente eixo temático, dedicado a examinar como governança, ética e regulação têm sido mobilizadas pelas organizações jurídicas brasileiras diante da expansão da IA generativa.

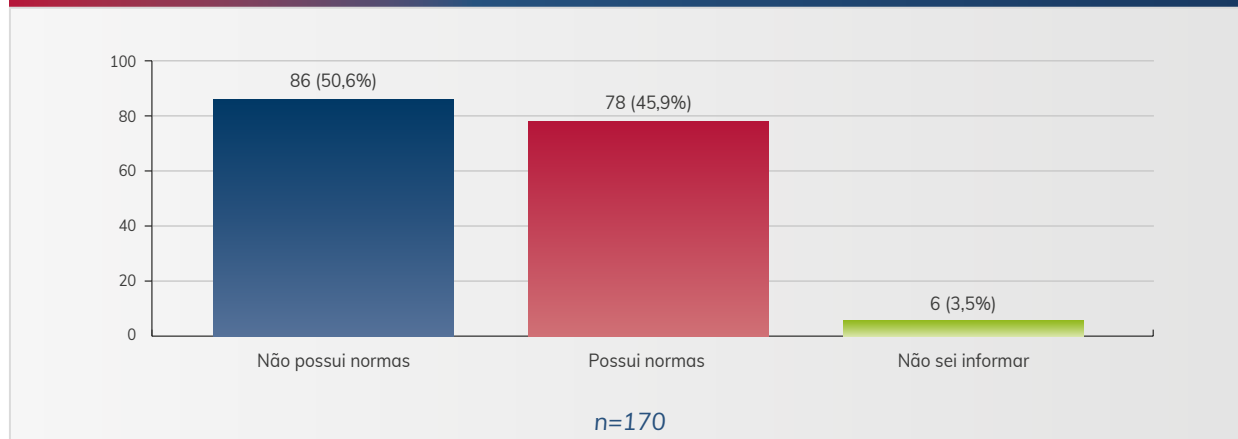
Para tanto, e com o intuito de conferir rigor analítico à discussão, é necessário precisar o que se entende por cada um desses conceitos. Inspirados na distinção proposta por Floridi⁷⁴, adotamos os seguintes entendimentos: **a governança corresponde à prática de estabelecer políticas, procedimentos e padrões para o uso responsável de sistemas de IA generativa, o que se traduz nas medidas adotadas pelas organizações aqui estudadas para mitigar riscos e definir responsabilidades institucionais. A regulação, por sua vez, refere-se ao conjunto de regras elaboradas e aplicadas por instituições públicas ou setoriais para disciplinar o comportamento dos(as) agentes que operam com IA generativa. Isso abrange, no contexto brasileiro, tanto a legislação geral, ainda em discussão, quanto as normas e diretrizes emanadas de órgãos como o CNJ e a OAB. A ética, por fim, diz respeito à avaliação moral das práticas envolvidas nesse uso, orientando o que deve ou não ser feito para além do**

74 FLORIDI, Luciano. Soft ethics, the governance of the digital and the General Data Protection Regulation. *Philosophical Transactions of the Royal Society: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, v. 376, n. 2133, p. 20180081, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsta.2018.0081>.

que a regulação estritamente exige. Essas três dimensões se articulam de forma interdependente e, juntas, compõem o quadro normativo a partir do qual os dados da pesquisa serão analisados.

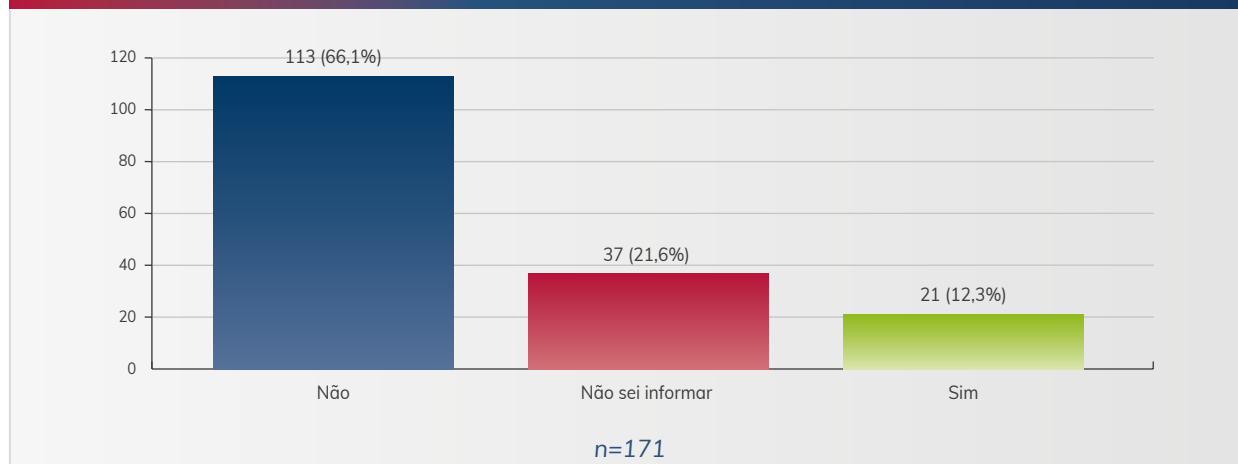
Em consonância com as respostas para outros perfis de respondentes [GRÁFICO 20], profissionais com cargos mais altos na hierarquia de sua organização e/ou ocupando cargos de liderança de projetos envolvendo IA generativa destacam que suas organizações não possuem normas internas para uso de IA generativa ou não sabem informar a respeito (cerca de 86%), sendo que apenas 12% se orientam por regulações específicas e apenas 20% possuem *framework* de governança [GRÁFICOS 21 e 22].

Gráfico 20 – A existência (ou não) de política interna sobre o uso de IA generativa

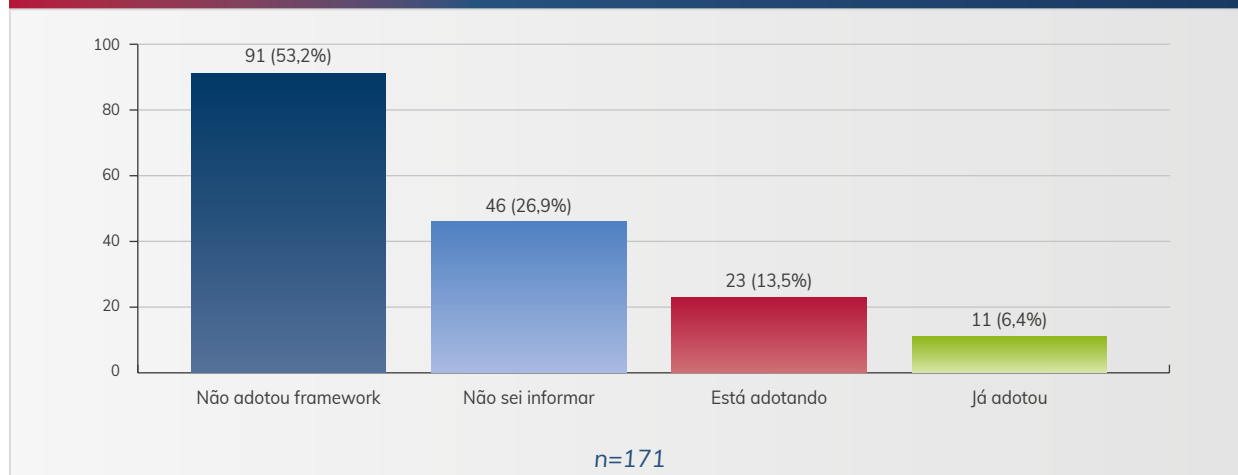


Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Gráfico 21 – Adesão (ou não) à regulação específica de IA

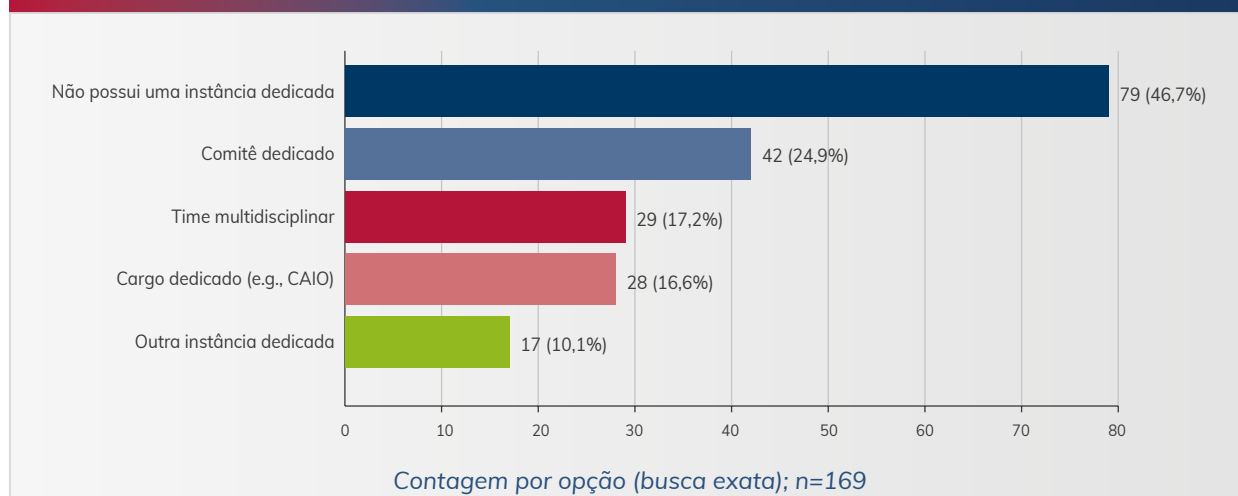


Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

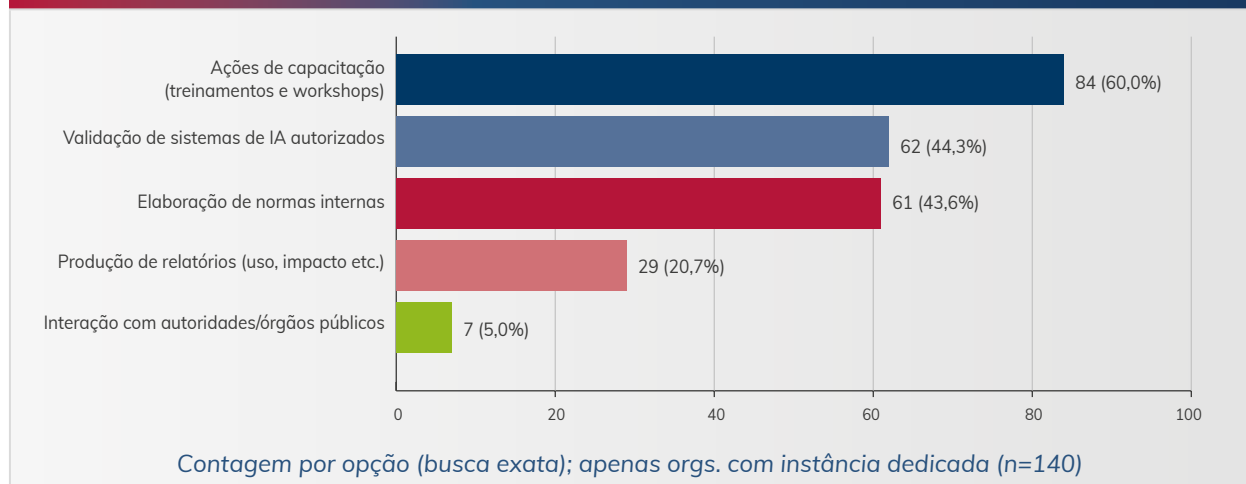
Gráfico 22 – Existência (ou não) de framework para a governança da IA generativa

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Também no âmbito institucional, segundo esse mesmo grupo de respondentes, aproximadamente 46% das organizações não possuem e/ou nomearam um(a) especialista, comitê ou outra instância dedicada para orientar a implementação e a avaliação da IA generativa [GRÁFICO 23 e 24]. As demais contam com, pelo menos, um cargo dedicado, um comitê, um time multidisciplinar ou outra instância dedicada ao tema. A eles cabem atribuições como: ações de capacitação, elaboração de normas internas, produção de relatórios e validação de sistemas (nessa ordem de frequência das respostas).

Gráfico 23 – Existência de instância dedicada à supervisão e auditoria de IA na organização

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Gráfico 24 – Programas internos de treinamento e capacitação para o uso da IA generativa

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Diretrizes setoriais e institucionais

Os dados da pesquisa demonstram que há, em parte das organizações, políticas internas para o uso de IA generativa, mas com níveis bastante distintos de estruturação. Essa desigualdade não é aleatória: como relatou um(a) dos(as) entrevistados(as), a procura por treinamento e pela implementação de *frameworks* de governança de IA ocorre, em muitos casos, “em decorrência de problemas e não no aspecto como deveria ser” [AP04 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado], o que indica que as organizações buscam governança e capacitação como resposta a incidentes, e não como estratégia preventiva. Em alguns casos, foram reportados arranjos de governança mais formalizados, com *compliance* interno para sistemas de IA, diretrizes específicas, treinamento obrigatório, revisão humana e governança voltada à mitigação de riscos. Em outros, a política ainda é descrita como geral, simples ou em fase de amadurecimento, sem regras específicas para IA generativa, sem comitê próprio e com uso mais descentralizado entre áreas e profissionais. Essa percepção é compartilhada por um(a) dos(as) entrevistados(as), para quem o tema mais relevante para os(as) gestores(as) é a governança da IA em cada empresa ou escritório, por se tratar de uma área que vai impactar diretamente o desenvolvimento e o uso dessa tecnologia, de forma mais ampla e livre, pelas empresas e pelos(as) profissionais que compõem o time jurídico. Nessa mesma linha, outro(a) entrevistado(a) destacou a necessidade de que os sistemas sejam aprovados por um comitê diverso, ressaltando que “*não podem ser pessoas do mesmo gênero, da mesma raça, da mesma idade*” [CE01 – Entrevistado(a) de empresa de consultoria], e que, quanto mais diverso for esse grupo, melhor. O cenário descrito pelas entrevistas, porém, revela que essa preocupação ainda está longe de ser generalizada.

Essa heterogeneidade não é trivial. Ela tem impacto direto na exposição das organizações a riscos jurídicos, reputacionais e de segurança da informação.

▶ Quando a adoção de ferramentas de IA generativa ocorre de forma descentralizada e sem políticas claras, abre-se espaço para o que a literatura especializada tem chamado de *shadow AI*, que consiste no uso de sistemas de IA por colaboradores(as) sem o conhecimento, a aprovação ou a supervisão das equipes responsáveis pela governança e pela segurança da informação da organização⁷⁵.

Essa percepção é reforçada por uma das pessoas entrevistadas, que reconhece que, mesmo onde as diretrizes existem, o acompanhamento do que acontece é um grande desafio, “*porque hoje a IA está na palma da mão*” [EA09 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia]. Segundo o(a) entrevistado(a),

▶ Ainda a esse respeito, segundo o relatório *Cost of a Data Breach de 2025*⁷⁶, 63% das organizações que sofreram violações de dados não possuíam política de governança de IA ou estavam em fase de desenvolvimento dessa política⁷⁷. No setor jurídico, cujas atividades envolvem o tratamento cotidiano de informações sensíveis, sigilosas e estratégicas de clientes, a ausência de governança estruturada não representa apenas um risco operacional, mas também uma vulnerabilidade estrutural que compromete importantes deveres éticos e profissionais.



[...] eu até consigo, de alguma maneira, entender como os usuários estão utilizando quando eles estão na máquina do escritório. Agora, quando eles estão no celular, tirando foto da tela e tudo mais, eu não tenho como controlar

EA09 – Entrevistado(a)
de escritório de advocacia

75 IBM. *Cost of a Data Breach Report 2025*. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/131cf87b20b31c91>. Acesso em: 7 abr. 2026.

76 IBM SECURITY. *Cost of a Data Breach Report 2025*. [S. l.]: IBM Corporation, 2025. Disponível em: <https://www.ibm.com/reports/data-breach>. Acesso em: 7 abr. 2026.

77 Embora o relatório não seja específico para o mercado jurídico, os dados nele contidos chamam a atenção para possíveis reflexos que as organizações jurídicas podem sofrer pela ausência de políticas adequadas para a governança da IA generativa.

Quanto às restrições de uso, há convergência clara em torno da proteção de dados, da privacidade e da confidencialidade. Diversas entrevistas relatam vedação ou limitação ao uso de dados pessoais ou confidenciais de clientes nas ferramentas, além da preferência por bases fechadas, uso de ferramentas institucionais ou previamente homologadas e exigência de supervisão humana. Em uma das entrevistas, afirma-se expressamente que a política da organização impede o uso de dados pessoais, sensíveis e confidenciais de clientes e que há uma base fechada para treinamento dos algoritmos; em outra entrevista, registra-se a proibição do uso para transcrição de reuniões.

Tais medidas não são arbitrárias nem meramente formais, mas respondem a um conjunto de riscos concretos e juridicamente relevantes que a adoção desestruturada de IA generativa impõe ao setor jurídico. O mais imediato deles diz respeito à preservação do sigilo profissional e da confidencialidade das informações dos clientes, obrigações que, no Brasil, decorrem principalmente do Código de Ética e Disciplina da OAB.

Quando profissionais inserem documentos sigilosos em ferramentas de IA generativa não homologadas, expõem as organizações ao risco de divulgação inadvertida de informações privilegiadas, seja por meio de brechas nos termos de uso dos provedores, que podem utilizar os dados submetidos para treinar seus modelos, seja por vulnerabilidades técnicas dos próprios sistemas⁷⁸.

Não por acaso, a American Bar Association (ABA) emitiu, em julho de 2024, sua Opinião Formal nº 512⁷⁹, dedicada especificamente às obrigações éticas dos(as) advogados(as) no uso de ferramentas de IA generativa, reforçando que o dever de confidencialidade exige avaliação criteriosa quanto às ferramentas que podem ser utilizadas e às condições. No Brasil, o paralelo é da Recomendação nº 001/2024 do Conselho Federal da OAB, que também reforça as obrigações de confidencialidade dos(as) advogados(as) no uso de sistemas de IA generativa na prestação de serviços jurídicos.

78 KOLOCHENKO, Iliia. How to protect your law firm's data in the Era of GenAI. *Business Law Today*, American Bar Association, dez. 2024. Disponível em: https://www.americanbar.org/groups/business_law/resources/business-law-today/2024-december/how-protect-law-firm-data-era-gen-ai/. Acesso em: 7 abr. 2026.

79 NEW YORK CITY BAR ASSOCIATION. *Formal Opinion 2024-5: ethical obligations of lawyers and law firms relating to the use of generative Artificial Intelligence in the practice of law*. [S. l.], 2024. Disponível em: https://www.nycbar.org/wp-content/uploads/2024/08/20221329_GenerativeAILawPractice.pdf. Acesso em: 7 abr. 2026.

Esse cenário se articula diretamente com a necessidade de capacitação dos(as) profissionais, pois muitos desconhecem a extensão dos riscos decorrentes do uso irrefletido de IA generativa em suas rotinas. Nesse sentido, as restrições de uso não substituem, mas pressupõem a formação dos(as) profissionais que as utilizam. A ausência de letramento adequado transforma qualquer política de governança em letra morta.

A tensão entre agilidade e qualidade também perpassa esse debate, já que o uso de IA generativa promete ganhos expressivos de produtividade. O *Future of Professionals Report de 2025* da Thomson Reuters⁸⁰ estima que o uso estratégico de IA generativa pode gerar uma economia média de 19.000 dólares americanos por profissional ao ano no setor jurídico, mas esses ganhos dependem de estruturas institucionais que garantam a revisão humana dos *outputs* gerados pelas ferramentas. Como observou uma das pessoas entrevistadas durante a pesquisa, a alucinação é comum no âmbito da IA generativa e “é impossível impedir que ela [IA generativa] alucine”, de modo que o custo de tentar evitar esses fenômenos pode ser “quase mais alto do que o custo de revisar o que ela está fazendo” [EAO9 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia]. A conclusão prática, compartilhada por múltiplos(as) entrevistados(as), é que tudo tem que ser revisado. Sem essas revisões, a busca por velocidade pode comprometer a qualidade e a confiabilidade do serviço prestado, expondo as organizações a riscos reputacionais e de responsabilidade profissional.

Há ainda um componente de custo e acesso que não pode ser ignorado. Como sintetizou um(a) dos(as) entrevistados(as), “o custo é alto porque não adianta você querer usar se você não tem uma estrutura de infraestrutura de hardware e software que permita usar”, acrescentando a necessidade de uma estrutura de governança com “inúmeras ferramentas de controle de gestão que não são baratas” [APO4 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado].

80 THOMSON REUTERS. *Future of Professionals Report 2025*. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2025.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2026.

Ferramentas de IA generativa com garantias robustas de segurança tendem a ser mais caras do que soluções gratuitas disponíveis ao público em geral. Isso cria uma assimetria relevante entre organizações de grande porte, que dispõem de recursos para desenvolver ambientes proprietários ou contratar soluções empresariais, e aquelas de menor porte, que podem ver-se diante de uma escolha entre assumir os riscos das versões mais baratas ou renunciar aos ganhos que a tecnologia pode oferecer.

Como observou um(a) dos(as) entrevistados(as), *“apesar do custo individualmente não ser alto, o custo no conjunto passa a ser considerável”*, e *“nem todo mundo vai fazer o investimento para todas as pessoas que poderiam estar usando, mas todas as pessoas vão usar, porque todas as ferramentas têm o seu modo gratuito”* [APO4 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado]. O risco, nesse cenário, é que a organização que não libera o acesso formal acaba, na prática, *“habilitando um uso não regulado”*, com custos que frequentemente não são calculados, como *“um custo de reputação, um custo de uma multa contratual”* [APO4 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado].

Já em relação à auditoria e ao monitoramento, o cenário é mais desigual. Algumas organizações relatam práticas mais estruturadas, como monitoramento por área de tecnologia, métricas de uso, grupos de teste e controles periódicos de avaliação. Em uma das entrevistas, relatou-se a existência de um ambiente específico para que advogados(as) reportem alucinações identificadas na interação com agentes inteligentes, cujos registros servem de insumo para revisar a estrutura dos modelos e dos *prompts* utilizados. Em uma consultoria de tecnologia entrevistada, há, inclusive, a afirmação de que todos os sistemas utilizados são auditáveis. Por outro lado, há entrevistas em que os(as) próprios(as) respondentes não souberam detalhar os mecanismos de auditabilidade existentes, ou apontaram que a complexidade dos sistemas dificulta o nível de explicação desejado. Um(a) dos(as) entrevistados(as) também chamou a atenção para o fato de que *“muitas vezes a gente exige da máquina uma performance que nem o ser humano tem”*, apontando que o próprio ser humano erra, mas esse parâmetro frequentemente não é levado em consideração na avaliação das ferramentas [D]01 – Entrevistado(a) de departamento jurídico]. Assim, as entrevistas sugerem maior consenso sobre a necessidade de política interna e de restrições do que sobre a existência de auditoria madura e plenamente consolidada em todas as organizações.

Quadro 13 - A importância da auditoria

Auditar sistemas de IA generativa significa verificar, de forma contínua, se as ferramentas adotadas operam dentro dos parâmetros de segurança, confidencialidade e qualidade que os deveres profissionais exigem. No setor jurídico, em que o cotidiano envolve informações estratégicas, dados pessoais e documentos sujeitos a sigilo profissional, a ausência de mecanismos de monitoramento ativo expõe as organizações a riscos que vão além do plano técnico.

A contratação de soluções de IA generativa não pode ser tratada como mera aquisição de software convencional, pois essas ferramentas operam com modelos probabilísticos, dependem de cadeias complexas de fornecedores e podem envolver tratamento contínuo de dados, o que torna insuficiente uma avaliação pontual feita apenas no momento da contratação⁸¹. A Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) já chamou a atenção para a ausência de informações claras sobre o tratamento de dados submetidos em prompts e o risco de sua reutilização por terceiros⁸², riscos estes que não se dissipam com a assinatura do contrato e que exigem acompanhamento ativo, registros de uso e reavaliações periódicas. A auditoria não é, portanto, um requisito burocrático acessório, mas condição estrutural para que o uso de IA generativa no setor jurídico seja, de fato, responsável.

PARA SABER MAIS SOBRE AUDITORIAS, ACESSE OS MATERIAIS ABAIXO:



- ▶ [Orientações da OCDE sobre due diligence para IA responsável](#)
- ▶ [Framework do NIST sobre gestão de riscos da Inteligência Artificial: perfil de IA generativa](#)

Fonte: elaboração própria.

81 LATINI, Lucas M. Diz; SILVEIRA, Ana Carolina R. Dias. *Due diligence* de fornecedores de IA generativa no setor jurídico. In *IA Generativa no Direito: Guia Prático para a Profissão Jurídica*. São Paulo: Ed. Almedina, 2026 [no prelo].

82 COSTA, Albert França Josuá *et al.* *Radar Tecnológico: Inteligência Artificial Generativa*. Brasília: ANPD, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/anpd/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos-tecnicos-orientativos/radar-tecnologico_ia_generativa_anpd.pdf. Acesso em: 22 abr. 2026.

Confidencialidade

A dimensão da confidencialidade merece atenção particular porque abrange, além dos dados de clientes, o próprio conhecimento estratégico e o capital intelectual das organizações jurídicas. Quando pessoas ligadas a escritórios de advocacia, departamentos jurídicos ou consultorias inserem documentos internos, estratégias processuais, minutas proprietárias ou metodologias de trabalho em ferramentas de IA generativa gerenciadas por terceiros, expõem ativos informacionais que, em si mesmos, constituem diferenciais competitivos. A preocupação, nesse caso, não é apenas com o vazamento de informações de clientes, mas também com a possibilidade de que o conhecimento jurídico acumulado pela organização, incluindo suas abordagens, modelos e modo de operar, seja incorporado aos modelos de fornecedores ou acessado por terceiros não autorizados. Como destaca a literatura⁸³, o apetite por dados jurídicos de alta qualidade para treinamento de modelos de linguagem é crescente, e a obtenção desses dados por fornecedores de tecnologia pode ocorrer por meios que os próprios contratos de uso nem sempre tornam transparentes.

Enquanto objeto analítico, a confidencialidade não é um tema exclusivo de uma das dimensões do tripé analisado neste eixo temático, atravessando, de forma simultânea, a legislação, as políticas internas e os *frameworks* de governança, o que justifica seu tratamento destacado nesta seção. No plano regulatório, a proteção de informações sigilosas é exigência que decorre do Código de Ética e Disciplina da OAB, da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e, no âmbito do Poder Judiciário, da Resolução CNJ nº 615/2025, que veda expressamente a utilização de dados sigilosos ou protegidos por segredo de justiça para o treinamento de modelos de IA. A Recomendação nº 001/2024 do Conselho Federal da OAB, por sua vez, estruturou suas diretrizes em torno de quatro eixos principais, sendo a confidencialidade e a privacidade um deles, orientando que os(as) advogados(as) zelem pelo sigilo profissional ao inserir informações em sistemas de IA generativa e adotem diligência criteriosa na escolha de fornecedores(as), certificando-se, entre outros pontos, de que os dados fornecidos não sejam utilizados para o retreinamento dos modelos. No plano da governança interna, a confidencialidade aparece como critério recorrente na definição de restrições de uso, como demonstram os achados desta pesquisa. Essa convergência entre os três planos normativos reflete o reconhecimento de que, em um setor cuja atividade depende estruturalmente da confiança do cliente, qualquer falha na proteção de informações sensíveis compromete não apenas a conformidade regulatória, mas a própria legitimidade da relação profissional.

83 KOLOCHENKO, Iliia. How to protect your law firm's data in the Era of GenAI. *Business Law Today*, American Bar Association, dez. 2024. Disponível em: https://www.americanbar.org/groups/business_law/resources/business-law-today/2024-december/how-protect-law-firm-data-era-gen-ai/. Acesso em: 7 abr. 2026.

As entrevistas trazem achados relevantes sobre confidencialidade, inclusive em sentido mais amplo do que a mera proteção de dados pessoais. O tema é associado a informações confidenciais de clientes, cláusulas contratuais, documentos internos, conhecimento técnico-jurídico das organizações e informações estratégicas sujeitas a sigilo concorrencial. Em uma das entrevistas, relata-se que há restrições expressas à inserção, nas ferramentas de IA generativa, de informações sensíveis, confidenciais (por exemplo, uma cláusula contratual) [EA07 – Entrevistado(a) de escritório de advocacia]. Também se menciona que certos clientes, especialmente empresariais e internacionais, exigem confidencialidade dos dados, o que influencia diretamente os critérios de adoção tecnológica.

Esse achado revela que decisões sobre confidencialidade raramente são isoladas ou meramente técnicas, mas integram uma cadeia de escolhas organizacionais que conecta prática jurídica, relacionamento com clientes, custos de implementação e estratégia de governança.

Pesquisa do Harvard Law School Center on the Legal Profession⁸⁴, baseada em entrevistas com lideranças de escritórios do *ranking* AmLaw 100, ilustra essa interdependência ao apontar que os clientes sabem dos riscos associados ao compartilhamento de seus dados com ferramentas de IA generativa e estão exigindo medidas de segurança para preservar a confidencialidade. Porém, suas expectativas não são necessariamente de redução de custos, e sim de respostas mais rápidas e de um serviço de maior qualidade. Isso significa que a decisão de adotar ou restringir determinada ferramenta de IA generativa, motivada por exigências de confidencialidade, não é apenas uma escolha de segurança da informação: ela afeta o modelo de entrega de serviços, os critérios de seleção de fornecedores, os investimentos em infraestrutura e, em última instância, a forma como a organização se posiciona competitivamente perante seus clientes.

Em resumo, a confidencialidade funciona como um ponto de convergência em que práticas jurídicas, dinâmicas organizacionais e imperativos de governança se encontram e se condicionam mutuamente, tornando evidente que nenhuma dessas dimensões pode ser tratada de forma isolada das demais.

84 COUTURE, Robert J. The impact of Artificial Intelligence on law firms' business models. *Harvard Law School Center on the Legal Profession – Knowledge Hub*, 24 fev. 2025. Disponível em: <https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/insights/the-impact-of-artificial-intelligence-on-law-law-firms-business-models/>. Acesso em: 7 abr. 2026.

As entrevistas, especialmente dos(as) profissionais do setor privado, convergem, ainda, na ideia de que a confidencialidade exige controles organizacionais e técnicos específicos. Entre as medidas mencionadas estão bases fechadas para treinamento, integração restrita de documentos e conhecimento do escritório, homologação prévia de ferramentas, vedação ao uso de soluções pessoais no ambiente de trabalho e preocupação com armazenamento e tratamento das bases fornecidas pelos clientes. Em uma fala, a confidencialidade é tratada como barreira à adoção, em razão do risco à concorrência, o que exige conter os dados dentro da organização. Em outra, surge o alerta para o já mencionado fenômeno de *shadow AI*, com profissionais disponibilizando documentos confidenciais em sistemas gerenciados por terceiros, expondo as organizações.

Esse risco concorrencial impõe uma consequência prática, pois organizações que levam a sério a confidencialidade como vantagem competitiva tendem a restringir o uso de IA generativa a ambientes fechados, proprietários ou com garantias contratuais robustas de que os dados não serão utilizados para retreinamento de modelos. A já citada pesquisa do Harvard Law School Center on the Legal Profession⁸⁵ aponta que os casos de uso de maior valor estratégico para as organizações são justamente aqueles em que os modelos são treinados com dados proprietários do escritório ou do cliente, não disponíveis no domínio público. Isso significa que a confidencialidade, ao mesmo tempo que impõe restrições ao uso de ferramentas abertas, é o que torna possível extrair o maior valor potencial da IA generativa, desde que em ambientes adequadamente controlados. A tensão entre o risco de exposição e o ganho competitivo potencial é, portanto, um dos fatores centrais que explicam por que a adoção de IA generativa no setor jurídico tende a ser mais cautelosa, seletiva e dependente de investimento em infraestrutura do que em outros setores.

85 COUTURE, Robert J. The impact of Artificial Intelligence on law firms' business models. *Harvard Law School Center on the Legal Profession – Knowledge Hub*, 24 fev. 2025. Disponível em: <https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/insights/the-impact-of-artificial-intelligence-on-law-law-firms-business-models/>. Acesso em: 7 abr. 2026.

Ética profissional x tecnologia

As entrevistas trazem elementos relevantes sobre a relação entre ética profissional e tecnologia, sobretudo no sentido de que o uso de IA generativa no campo jurídico deve permanecer subordinado à responsabilidade do(a) profissional ou da organização. Há convergência na ideia de que a tecnologia é instrumento de apoio, e não substituta do juízo humano. Por isso, aparecem de forma recorrente referências à supervisão humana, ao uso ético e responsável da IA e à necessidade de compreender seus limites, riscos e impactos antes de incorporá-la à prática profissional. Em uma das falas, afirma-se que “o foco deve estar na responsabilidade ética e no uso consciente da tecnologia” [DS03 – Entrevistado(a)/representante de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico]; em outra, que a IA deve ser tratada como assistente, com um ser humano no comando.

Essa convergência entre os(as) entrevistados(as) encontra respaldo direto nos marcos normativos brasileiros aplicáveis ao setor jurídico. A Recomendação nº 001/2024 do Conselho Federal da OAB é explícita ao estabelecer que o julgamento profissional não deve ser realizado por meio de sistemas de IA generativa sem supervisão humana e que nenhuma atividade privativa da advocacia pode ser delegada a esses sistemas. O documento vai além e orienta que a dependência excessiva de ferramentas de IA é incompatível com a prática da advocacia e não pode substituir a análise do(a) profissional. No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução CNJ nº 615/2025 segue a mesma direção ao vedar a utilização de sistemas de IA generativa como instrumento autônomo de tomada de decisões judiciais sem a devida orientação, interpretação, verificação e revisão por parte do(a) magistrado(a), que permanecerá integralmente responsável pelas decisões tomadas. Esses instrumentos normativos refletem um entendimento que tem se consolidado, no sentido de que a IA generativa deve ocupar o papel de ferramenta de apoio, e não de agente decisório autônomo, especialmente em domínios de alta responsabilidade como o jurídico.



O foco deve estar na responsabilidade ética e no uso consciente da tecnologia

DS03 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico

No entanto, reconhecer a centralidade da supervisão humana no plano normativo e garantir sua efetividade no plano prático são coisas distintas. O cotidiano das organizações jurídicas cria condições que favorecem o que a literatura especializada denomina viés de automação (*automation bias*), ou seja, a tendência de profissionais a confiar excessivamente nas recomendações de sistemas automatizados, reduzindo o escrutínio crítico sobre os resultados gerados⁸⁶. Esse fenômeno é especialmente preocupante em ambientes de alta demanda e pressão por produtividade, em que a velocidade de entrega pode incentivar o uso acrítico de ferramentas.

Pesquisa da Bloomberg Law⁸⁷ indica que, embora a maioria dos(as) profissionais jurídicos(as) já utilize IA generativa de alguma forma em seu trabalho, os efeitos observados ainda ficam aquém das expectativas, em parte porque a integração responsável exige tempo, revisão e capacitação que o ritmo do trabalho jurídico nem sempre permite. Casos recentes de peças processuais com citações fictícias geradas por IA, como o registrado perante o Tribunal Superior do Trabalho⁸⁸, ilustram concretamente os riscos de uma adoção que prioriza a agilidade em detrimento da verificação. No Brasil, esse risco é agravado pelo estágio ainda incipiente do letramento sobre IA generativa entre os(as) profissionais do Direito, o que torna a distância entre a norma e a prática um dos desafios centrais à efetividade de qualquer política de governança.

A dimensão ética do uso de IA generativa no Direito não se resume, contudo, ao risco de confiança excessiva nos *outputs* gerados pelas ferramentas. Há uma ameaça menos visível, mas igualmente relevante, que vem recebendo crescente atenção da comunidade de segurança em IA: o chamado *prompt injection*, que consiste na manipulação de um sistema de IA generativa por meio de instruções maliciosas inseridas nos dados de entrada, levando o modelo a ignorar seus parâmetros originais e a executar ações ou a gerar conteúdos não previstos ou expressamente vedados por seus desenvolvedores⁸⁹. O ataque pode ser direto, quando o próprio usuário manipula

86 ROMEO, Giuseppe; CONTI, Daniela. Exploring automation bias in human-AI collaboration: a review and implications for explainable AI. *AI and Society*, v. 41, p. 259-278, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02422-7>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-025-02422-7>. Acesso em: 7 abr. 2026.

87 MASINA, Linda. AI in Law Firms: 2024 Predictions; 2025 Perceptions. *Bloomberg Law Analysis*, 15 ago. 2025. Disponível em: <https://news.bloomberglaw.com/bloomberg-law-analysis/analysis-ai-in-law-firms-2024-predictions-2025-perceptions>. Acesso em: 7 abr. 2026.

88 TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). Empresa e advogado são condenados por possível uso de IA com citações falsas de jurisprudência. *Agência de Notícias do TST*, 10 mar. 2026. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/empresa-e-advogado-sao-condenados-por-possivel-uso-de-ia-com-citacoes-falsas-de-jurisprudencia>. Acesso em: 7 abr. 2026.

89 OWASP. LLM01:2025 Prompt Injection. 2025. Disponível em: <https://genai.owasp.org/llmrisk/llm01-prompt-injection/>. Acesso em: 22 abr. 2026.

deliberadamente o sistema para contornar suas salvaguardas, ou indireto, quando instruções maliciosas são embutidas em documentos externos processados pelo sistema, como contratos, petições ou e-mails, sem que o profissional que opera a ferramenta sequer perceba a interferência⁹⁰.

No contexto jurídico, as consequências potenciais são graves. Um sistema de IA generativa pode ser induzido, por meio de *prompt injection* indireta, a gerar análises enviesadas, revelar informações confidenciais ou recomendar estratégias que favoreçam terceiros. Agências governamentais de referência, como o NIST, classificam o *prompt injection* como uma ameaça crítica associada ao uso de LLMs em ambientes corporativos. Esse risco adiciona uma camada ética importante ao debate sobre supervisão humana: não basta revisar o que a IA gerou, mas é necessário também compreender em que condições o sistema foi operado e se havia vulnerabilidades que poderiam ter comprometido a integridade do *output*, o que reforça a necessidade de capacitação técnica dos profissionais e de políticas organizacionais de segurança específicas para o uso de IA generativa.

Ainda no âmbito ético, mas com foco na temática de vieses e discriminação, há convergência na percepção de que sistemas de IA generativa podem reproduzir ou aprofundar desigualdades quando operam com dados limitados, sem consideração adequada do contexto social das pessoas afetadas. Em uma das falas, destaca-se a necessidade de enfrentar vieses algorítmicos discriminatórios por meio de formação e responsabilização de quem usa a ferramenta. Em outra, a preocupação é exemplificada por impactos sobre “pessoas negras, mulheres, mães, famílias em situação de vulnerabilidade social”, especialmente quando a tecnologia é usada de forma não responsável e sem avaliação prévia adequada.

O enfrentamento dos vieses discriminatórios no uso de IA generativa depende, em última instância, de uma dimensão adicional de governança que nem a regulação nem as medidas sugeridas em *frameworks* conseguem alcançar sozinhas: o letramento dos(as) profissionais que operam essas ferramentas no cotidiano. Leis e políticas internas podem proibir usos discriminatórios, exigir auditorias e determinar a supervisão humana, mas essas medidas perdem efetividade quando os(as) profissionais responsáveis pela aplicação e revisão dos resultados não conseguem reconhecer, na prática, quando uma resposta gerada por IA reproduz estereótipos ou trata de forma desigual pessoas com base em gênero, raça, classe social ou outras

90 NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. Jul. 2024. Disponível em: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.600-1.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2026.

características protegidas. Como alerta a literatura⁹¹, modelos de linguagem de larga escala têm demonstrado, em estudos empíricos, tendência a associar grupos raciais e de gênero a atributos estereotipados, o que pode se traduzir em tratamento diferenciado quando esses sistemas são incorporados a fluxos decisórios reais.

No campo jurídico, em que as ferramentas de IA generativa são usadas para pesquisa, elaboração de peças, análise de documentos e apoio à tomada de decisão, esse risco se torna particularmente grave, pois os sistemas podem oferecer respostas aparentemente neutras que, na realidade, carregam vieses acumulados nos dados com que foram treinados, e apenas um(a) profissional capacitado(a) para identificar esse problema estará em posição de contestar o resultado e proteger as partes afetadas. Nesse sentido, o letramento em IA generativa não é um complemento desejável à regulação e à governança, mas uma condição para que ambas funcionem.

Como destaca Ghuniem⁹², a próxima geração de profissionais do Direito precisará não apenas dominar a análise jurídica tradicional, mas também compreender as implicações do uso de ferramentas baseadas em IA, incluindo seus vieses e limitações, para garantir que a tecnologia sirva à justiça em vez de comprometê-la. De forma geral, a discriminação e os vieses são percebidos como riscos éticos centrais, a serem enfrentados por meio de capacitação, controles organizacionais e preservação da decisão humana final.

No âmbito regulatório, o artigo 4º do *AI Act* da União Europeia já reconhece essa realidade, mesmo que indiretamente, ao exigir que fornecedores e responsáveis pela implantação de sistemas de IA adotem medidas para que seus/suas profissionais possuam letramento suficiente para tomar decisões informadas sobre o uso dessas ferramentas. Disposição similar foi incluída no Projeto de Lei nº 2338/2023, em discussão no Congresso Nacional, ao prever que a educação e a conscientização sobre os sistemas de IA são fundamentos para o desenvolvimento, implementação e uso dessa tecnologia no Brasil.

91 BAI, Xuechunzi; WANG, Angelina; SUCHOLOTSKY, Iliia; GRIFFITHS, Thomas L. Measuring implicit bias in explicitly unbiased Large Language Models. *arXiv:2402.04105v2 [cs.CY]*, 23 maio 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/pdf/2402.04105v2>. Acesso em: 7 abr. 2026.

92 GHUNIEM, Noor. Training the lawyers of tomorrow: why AI literacy must be integrated into legal education. *Intellectual Property and Computer Law Journal*, University of Cincinnati, 12 nov. 2025. Disponível em: <https://ucipclj.org/2025/11/12/training-the-lawyers-of-tomorrow-why-ai-literacy-must-be-integrated-into-legal-education/>. Acesso em: 7 abr. 2026.

Quadro 14 - Governança da Inteligência Artificial em organizações

No plano prático, o enfrentamento dos riscos de vieses discriminatórios em sistemas de IA generativa exige uma abordagem que vá além da verificação pontual dos resultados gerados pelas ferramentas. É necessária uma perspectiva de ciclo de vida, em que a atenção à “justiça algorítmica” esteja presente desde a concepção do sistema, passando por um monitoramento contínuo após a implantação até a eventual desativação do sistema. O relatório “Governança da Inteligência Artificial em organizações: arquitetura de confiabilidade e gestão de vieses”, produzido pelo CEPI FGV Direito SP⁹³, oferece um referencial metodológico relevante para compreender essa dinâmica, ainda que voltado ao ambiente organizacional em geral e não especificamente ao setor jurídico. Adaptado a esse contexto, o relatório ilumina aspectos centrais que as organizações jurídicas precisam enfrentar ao lidar com vieses em ferramentas de IA generativa.

Um dos achados mais relevantes do relatório diz respeito à tipologia dos vieses conforme sua natureza e fonte. O documento distingue, entre outros, o viés social e histórico (a perpetuação de padrões discriminatórios preexistentes nos sistemas), o viés de representação (quando determinados grupos são sub-representados nos dados de treinamento) e o já abordado viés de automação (a tendência de conferir ao sistema uma confiança excessiva, acatando seus resultados sem confrontá-los criticamente com outras informações disponíveis)⁹⁴. No contexto jurídico, esses três tipos de vieses têm implicações diretas. O primeiro pode fazer argumentos ou precedentes relacionados a grupos vulnerabilizados serem sub-representados ou distorcidos nas respostas geradas; o segundo pode comprometer a qualidade de pesquisas jurídicas sobre situações que envolvem populações historicamente excluídas dos dados; e o terceiro corresponde exatamente ao viés de automação já discutido neste eixo temático, que o próprio relatório denomina “superconformidade”, descrevendo-o como a tendência de acatar “cegamente a suposta infalibilidade do sistema, tornando-se incapaz de detectar problemas emergentes”⁹⁵.

93 SILVA, Alexandre Pacheco da; FERFERBAUM, Marina; COSTA, Enya Carolina Silva da; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre; MORALES, Luiza Xavier; NOMURA, M. M.; RIBEIRO, Maria Flávia Freitas. *Governança da Inteligência Artificial em organizações: arquitetura de confiabilidade e gestão de vieses*. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bebe8525-90d7-49ac-a6ae-c9e3aa3ddd79/content>. Acesso em: 7 abr. 2026.

94 SILVA, Alexandre Pacheco da; FERFERBAUM, Marina; COSTA, Enya Carolina Silva da; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre; MORALES, Luiza Xavier; NOMURA, M. M.; RIBEIRO, Maria Flávia Freitas. *Governança da Inteligência Artificial em organizações: arquitetura de confiabilidade e gestão de vieses*. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bebe8525-90d7-49ac-a6ae-c9e3aa3ddd79/content>. Acesso em: 7 abr. 2026.

95 SILVA, Alexandre Pacheco da; FERFERBAUM, Marina; COSTA, Enya Carolina Silva da; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre; MORALES, Luiza Xavier; NOMURA, M. M.; RIBEIRO, Maria Flávia Freitas. *Governança da Inteligência Artificial em organizações: arquitetura de confiabilidade e gestão de vieses*. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025. p. 80. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bebe8525-90d7-49ac-a6ae-c9e3aa3ddd79/content>. Acesso em: 7 abr. 2026.

Para mitigar esses riscos, a pesquisa propõe um conjunto articulado de medidas de governança que inclui, entre outros elementos, **(i)** a estruturação de instâncias multidisciplinares de governança com distribuição clara de papéis; **(ii)** a adoção de declarações de posicionamento e valores que orientem o uso ético da IA; **(iii)** a documentação sistemática das etapas de desenvolvimento e uso dos sistemas; **(iv)** a realização de autoavaliações colaborativas de vieses ao longo do ciclo de vida das soluções; e **(v)** a implementação de processos e políticas internos, incluindo programas de capacitação⁹⁶. O relatório é explícito ao ressaltar que, “apesar do crescente reconhecimento da influência dos vieses na arquitetura de sistemas, ainda são insuficientes as iniciativas que promovem o letramento crítico sobre marcadores sociais, discriminações, intersecções e contextos históricos que moldam as desigualdades”, concluindo que “essa lacuna evidencia a necessidade urgente de capacitação multidisciplinar nas organizações que vá além do treinamento técnico”⁹⁷. Para organizações jurídicas, isso significa que políticas internas de uso de IA generativa e frameworks de governança são condições necessárias, mas não suficientes, já que, sem profissionais que compreendam como vieses se formam, se propagam e se expressam nas respostas geradas por esses sistemas, as salvaguardas institucionais perdem grande parte de sua efetividade. Diante de todos esses pontos, conclui-se que a relação entre ética profissional e tecnologia no setor jurídico não se resolve nem pela adesão irrestrita às ferramentas nem pela resistência ao seu uso, mas pela construção de uma cultura organizacional em que a supervisão humana, o letramento crítico e a governança responsável sejam tratados como condições estruturais, e não como medidas acessórias. A IA generativa pode ampliar capacidades, reduzir custos e democratizar o acesso ao Direito, mas somente se operada por profissionais que compreendam seus limites, reconheçam seus vieses e preservem, em última instância, a responsabilidade pelo juízo que cabe exclusivamente ao ser humano.

Fonte: elaboração própria.

96 SILVA, Alexandre Pacheco da; FEFERBAUM, Marina; COSTA, Enya Carolina Silva da; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre; MORALES, Luiza Xavier; NOMURA, M. M.; RIBEIRO, Maria Flávia Freitas. *Governança da Inteligência Artificial em organizações: arquitetura de confiabilidade e gestão de vieses*. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bebe8525-90d7-49ac-a6ae-c9e3aa3ddd79/content>. Acesso em: 7 abr. 2026.

97 SILVA, Alexandre Pacheco da; FEFERBAUM, Marina; COSTA, Enya Carolina Silva da; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre; MORALES, Luiza Xavier; NOMURA, M. M.; RIBEIRO, Maria Flávia Freitas. *Governança da Inteligência Artificial em organizações: arquitetura de confiabilidade e gestão de vieses*. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bebe8525-90d7-49ac-a6ae-c9e3aa3ddd79/content>. Acesso em: 7 abr. 2026.

Dependência tecnológica

Embora as entrevistas não mencionem a expressão “dependência tecnológica” de forma direta, as falas coletadas convergem para esse tema a partir de dois ângulos complementares: **(i)** a concentração de infraestrutura e capacidades em grandes fornecedores privados e **(ii)** o risco de erosão do juízo crítico humano pelo uso indiscriminado das ferramentas. Quanto ao primeiro ângulo, um(a) entrevistado(a) destacou, como aspecto positivo, o desenvolvimento de sistemas próprios no âmbito de um tribunal superior, com redução da dependência de grandes empresas de tecnologia e maior proteção de dados sensíveis dos(as) cidadãos/cidadãs. Em outra fala, menciona-se como problema a concentração das ferramentas de IA generativa nessas mesmas empresas, sem uma iniciativa pública conjunta voltada a uma solução nacional.

Ainda no aspecto da dependência tecnológica, o já mencionado viés de automação aparece de modo mais nítido, associado ao risco de confiança excessiva nas ferramentas e de enfraquecimento do juízo crítico humano. Um(a) dos(as) entrevistados(as) relatou que alguns/algumas profissionais pediam ao sistema de IA generativa que elaborasse o documento apropriado para um determinado caso, partindo do pressuposto de que a ferramenta saberia qual seria esse documento. Em outra entrevista, o sistema de IA é descrito como “sedutor”, justamente por executar tarefas em pouco tempo, o que pode reduzir o senso crítico e a capacidade de leitura. Também há referências ao risco de decisões automatizadas desconsiderarem elementos contextuais relevantes, com a advertência de que a ferramenta deve servir como apoio, e não decidir sozinha. Por isso, há convergência na defesa de supervisão humana, revisão crítica e capacitação para identificar limites, vieses e erros da máquina.

► Problematizar, em conjunto, os dois ângulos acima apresentados revela uma tensão estrutural que o setor jurídico parece ainda não ter equacionado de forma satisfatória. De um lado, a concentração das capacidades de IA generativa em grandes fornecedores privados coloca organizações jurídicas, especialmente as de menor porte, em posição de dependência assimétrica. Sem poder de barganha para negociar cláusulas de proteção de dados, sem recursos para desenvolver soluções próprias e sem alternativas nacionais consolidadas, essas organizações tendem a aderir às condições impostas pelo mercado, muitas vezes sem avaliação adequada dos riscos envolvidos. De outro lado, o viés de automação representa uma ameaça mais silenciosa e, por isso, igualmente preocupante, pois, à medida que as ferramentas se tornam mais capazes e mais presentes no cotidiano, cresce o risco de que os(as) profissionais deleguem progressivamente à máquina não apenas tarefas operacionais, mas também o próprio juízo jurídico.



Sempre vai ter caso em que você vai ter que ter pessoas conversando com pessoas, e que isso é parte da solução do serviço que você entrega

AP01 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado

Em relação a essa segunda dimensão, a pesquisa *Legal Risk Index 2025*⁹⁸, promovida pela Embroker, demonstra que a dependência excessiva, que acarreta riscos de responsabilidade profissional, é a principal preocupação de 43% dos(as) entrevistados(as), evidenciando que os(as) profissionais compreendem a importância de manter a supervisão humana ao implementar a IA na prática jurídica. Na mesma linha, um recente estudo do Massachusetts Institute of Technology (MIT)⁹⁹ demonstra um “débito cognitivo” pelo uso massivo de IA generativa, o que, também no âmbito jurídico, pode minar o pensamento crítico, a retenção da memória e a capacidade de desenvolver argumentos complexos.

Esse risco é agravado pelo fato de que os sistemas de IA generativa, por operarem com base em padrões estatísticos extraídos de dados históricos, têm dificuldade estrutural para lidar com situações inéditas, fenômenos sociais emergentes e contextos que demandam sensibilidade humana para além do que já foi registrado. Como observou um(a) dos(a) entrevistados nessa pesquisa, “*sempre vai ter caso em que você vai ter que ter pessoas conversando com pessoas, e que isso é parte da solução do serviço que você entrega*” [AP01 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado]. Essa percepção aponta para um limite que não é técnico, e sim ontológico. Há dimensões do trabalho jurídico, especialmente aquelas que envolvem a escuta ativa, a interpretação de fatos sociais novos e a construção de soluções para situações não previstas, que não se reduzem a padrões algorítmicos. Reconhecer esse limite não é negar o valor da tecnologia, mas é condição para que sua adoção seja, de fato, responsável e sustentável.

98 EMBROKER. From 22% to 80%: how AI in legal practice took off in 2025. *Embroker Blog*, 31 jul. 2025. Disponível em: <https://www.embroker.com/blog/ai-in-legal-practice/>. Acesso em: 7 abr. 2026.

99 KOSMÝNA, Nataliya et al. *Your brain on ChatGPT: accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task*. *MIT Media Lab*, 10 jun. 2025. Disponível em: <https://www.media.mit.edu/publications/your-brain-on-chatgpt/>. Acesso em: abr. 2026.

Em síntese, a dependência tecnológica no setor jurídico não se manifesta apenas como um risco de mercado ou de infraestrutura, mas também como um desafio de natureza institucional e até mesmo em termos de ética profissional. Organizações que adotam ferramentas de IA generativa sem avaliar criticamente sua eventual dependência em face de grandes fornecedores, sem investir na capacitação contínua de seus/suas profissionais e sem preservar espaços insubstituíveis de julgamento humano, correm o risco de comprometer a segurança das informações que gerenciam e a própria qualidade e a integridade do serviço jurídico que prestam.

Regulação de IA

Vários atores do setor, entrevistados pela pesquisa, compartilharam preocupações em relação à regulação da matéria. No entendimento de alguns/algumas, ela poderia representar um obstáculo à inovação, sendo necessário reunir mais dados e evidências sobre os riscos e os melhores mecanismos de controle antes de legislar. Essa posição aparece de formas variadas nas entrevistas. Para um(a) dos(a) entrevistados, a pergunta central é: “o que é que a gente vai regular hoje, se a gente não sabe nem o que faz?”, argumentando que a regulação é necessária, “mas no momento oportuno”, e que regulação sem conhecimento suficiente “tira a oportunidade de todo mundo, mas quem perde mais é o hipossuficiente, porque ele tem menos condição de fazer” [APO4 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado]. Para outra pessoa ouvida durante a pesquisa, “o grande desafio da regulação hoje em dia é que a gente acaba condenando o uso devido a abusos” [DSO4 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico], o que faria nascer uma preferência por recomendações e orientações em vez de normas vinculantes. Um(a) terceiro(a) entrevistado(a) vai além e propõe um modelo alternativo: “como política geral, a gente deveria deixar as ferramentas andarem e monitorar muito de perto os problemas quando eles aparecessem”, construindo a regulação a partir desse diagnóstico, “e não sair regulando antecipadamente com base em princípios” [APO1 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado].

Quanto ao modelo regulatório que vem sendo desenhado no Brasil, um(a) dos(as) entrevistados manifestou preocupação com a adoção do modelo europeu baseado em risco, argumentando que esse modelo “não está dando certo nem na União Europeia” [DSO4 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico], onde a abordagem adotada já passa por discussões de revisão. Na sua percepção, a complexidade do modelo comprometeria sua implementação prática no Brasil. A crítica é relevante no contexto do debate em torno do Projeto de Lei nº 2338/2023, que



Até que ponto empresas de tecnologia vão poder gerar as peças finais, mesmo não sendo escritórios de advocacia?

DS03 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico

tem o *AI Act* europeu como uma das referências centrais, e merece ser considerada, ainda que deva ser confrontada com o fato de que o modelo europeu, a despeito de seus desafios de implementação, representa, até o momento, o esforço regulatório mais abrangente e sistematizado em matéria de IA no mundo.

Nessa mesma linha, pessoas entrevistadas enfatizaram a existência de um arcabouço normativo (e.g., a LGPD, a Resolução CNJ nº 615/2025 e a Recomendação CFOAB nº 01/2024) apto à responsabilização civil e penal por mau uso da tecnologia, o que, na sua percepção, afastaria a urgência de aprovação de um projeto de lei específico. Um(a) dos(as) entrevistados(as) sintetizou essa posição com uma pergunta retórica: “*o que poderia acontecer dentro de uma IA que a gente não poderia punir com outra lei? Eu não vejo*” [APO4 – Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado]. As falas também chamaram a atenção para a ideia de autorregulação, a partir do desenvolvimento de políticas e guias de uso pelas próprias organizações. Contraditoriamente, porém, a maioria dos(as) entrevistados(as) informou desconhecer o teor ou mesmo a existência de normativas setoriais.

Além do debate sobre o *timing* e o modelo de regulação, os(as) entrevistados(as) apontaram desafios regulatórios específicos ao setor jurídico que ainda não estão adequadamente abordados nas propostas em discussão. Um deles diz respeito à distinção entre regular a IA generativa enquanto ferramenta de apoio ao(à) profissional, como um assistente, e regulá-la enquanto agente autônomo capaz de tomar decisões ou produzir resultados sem supervisão direta. Para um(a) dos(as) entrevistados(as), essa distinção é fundamental e ainda não está clara nas propostas regulatórias em debate. Outro desafio específico apontado é o da qualidade e da reserva de mercado: “*até que ponto empresas de tecnologia vão poder gerar as peças finais, mesmo não sendo escritórios de advocacia?*” [DS03 – Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico], questionou uma das pessoas ouvidas. Essa questão toca diretamente nos limites do exercício da advocacia, nas obrigações éticas e deontológicas da profissão e nas lacunas regulatórias que a expansão da IA generativa vem expondo, sem que o debate legislativo em curso tenha avançado de forma suficiente nessa direção.

No tocante ao Judiciário, um(a) dos(as) entrevistados(as) alertou para o fato de que há questões sensíveis para as quais as propostas de regulação não estão olhando, como a soberania dos dados nacionais, muitas vezes sigilosos, uma vez que as ferramentas de IA generativa estão muito concentradas nas *big techs* e não há uma iniciativa pública conjunta para fazer uma IA generativa nacional. Ele(a) ressalta que as *big techs* não estão voltadas ao interesse público ou social, mas ao lucro.

Outro(a) entrevistado(a), representante de uma organização do sistema de justiça, sugeriu que a explicabilidade e a transparência deveriam estar no centro da regulação, como eixos legitimadores da IA generativa, tanto interna quanto externamente. Essa pessoa afirma que isso seria fundamental para demonstrar a robustez e o raciocínio de uma solução baseada em IA.

A regulação ou não da matéria é um tema bastante controverso, haja vista que há ainda aqueles(as) que entendem que as propostas de regulação deveriam, ainda, incorporar disposições específicas sobre “IA agêntica”, disciplinando questões de segurança da informação e também a explicabilidade.

As posições dos(as) entrevistados(as) refletem um debate legítimo. No entanto, a equação regulação *versus* inovação merece ser problematizada com mais cuidado, pois a experiência histórica brasileira e comparada sugere que a relação entre essas duas dimensões é mais complexa do que a dicotomia “regulação atrasa, desregulação acelera” sugere. No setor de aviação civil, a criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) em 2005 e a adoção de um marco regulatório técnico robusto não impediram o crescimento do setor. Ao contrário, consolidaram um ambiente mais moderno e transparente, o que, juntamente com outras medidas, permitiu ao Brasil triplicar o número de passageiros(as) transportados(as), passando de cerca de 45 milhões ao ano em 2005 para aproximadamente 129,6 milhões em 2025, recorde histórico do setor. Esse resultado é atribuído, em grande medida, ao ambiente regulatório mais estável e às políticas que incentivaram investimentos e ampliaram a concorrência¹⁰⁰. A regulação rigorosa de segurança não foi percebida como obstáculo à inovação, mas como condição de confiança sem a qual a expansão do setor seria impossível.

No campo digital, a LGPD, que também enfrentou resistência semelhante à que hoje cerca a regulação da IA generativa, vem demonstrando um efeito cultural relevante. Cinco anos após sua aprovação, especialistas e profissionais do mercado relataram que a lei promoveu uma mudança na cultura de proteção de dados nas organizações brasileiras, tornando-se inclusive um diferencial competitivo para empresas que a

100 MINISTÉRIO DE PORTOS E AEROPORTOS. *Anac 20 anos: duas décadas de avanços que transformaram a aviação brasileira*. Brasília, 20 mar. 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/portos-e-aerportos/pt-br/assuntos/noticias/2026/03/anac-20-anos-duas-decadas-de-avancos-que-transformaram-a-aviacao-brasileira>. Acesso em: 7 abr. 2026.

cumprem de forma consistente¹⁰¹. Um estudo publicado em 2023, sobre o impacto do *General Data Protection Regulation* (GDPR) - regulamento europeu de proteção de dados pessoais que serviu de inspiração para a redação da LGPD -, concluiu que a regulação não inibiu a capacidade de inovar, mas promoveu uma reestruturação dos processos internos e um aumento nas inovações incrementais¹⁰². Diante desses exemplos, cabe indagar: a regulação da IA generativa no setor jurídico é, de fato, uma ameaça à inovação, ou pode, como em outros setores, ser uma condição para que a inovação ocorra de forma sustentável, confiável e socialmente legítima? Quem define o que se entende por “momento oportuno” para regular e quais grupos suportam os riscos do uso irrestrito enquanto esse momento não chega?

O debate sobre regulação não pode ser dissociado de uma percepção mais ampla sobre os riscos que o uso de IA generativa sem governança adequada representa para as organizações jurídicas.

Ao longo desta seção, esses riscos foram examinados em diferentes momentos, cada um ancorado em seu contexto específico: o risco de violação de dados e de confidencialidade; o risco reputacional decorrente do uso não regulado de ferramentas gratuitas ou não homologadas; o risco de responsabilidade profissional pela entrega de produtos com alucinações não revisadas; o risco de discriminação e vieses algorítmicos que comprometem direitos de grupos vulneráveis; e o risco de dependência assimétrica em relação a grandes fornecedores privados. Tomados em conjunto, esses riscos não configuram ameaças isoladas e gerenciáveis de forma pontual. Eles formam um quadro de exposição institucional multidimensional que exige uma resposta igualmente estruturada. É precisamente aqui que *frameworks* de governança de IA se mostram indispensáveis, não como burocracia adicional, mas como instrumentos que permitem às organizações mapear sistematicamente os riscos, distribuir responsabilidades, documentar decisões e monitorar o uso das ferramentas ao longo do tempo. Como aponta o relatório *AI Governance in Practice* da International Association of Privacy Professionals (IAPP)¹⁰³, um programa de governança de IA bem estruturado visa precisamente reduzir riscos financeiros, operacionais e reputacionais de forma

101 VITAL, Danilo. Em 5 anos, LGPD muda cultura sobre dados no Brasil e abre horizonte regulatório. *Conjur*, 14 ago. 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-ago-14/anos-lgpd-muda-cultura-abre-horizonte-regulatorio/>. Acesso em: 7 abr. 2026.

102 BLIND, Knut; NIEBEL, Crispin; RAMMER, Christian. The impact of the EU General Data Protection Regulation on product innovation. *Industry and Innovation*, v. 31, n. 3, p. 311-351, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2271858>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13662716.2023.2271858>. Acesso em: 7 abr. 2026.

103 IAPP; FTI CONSULTING. *AI Governance in Practice Report 2024*. Portsmouth, NH: International Association of Privacy Professionals (IAPP), 3 jun. 2024. Disponível em: <https://iapp.org/resources/article/ai-governance-in-practice-report>. Acesso em: 7 abr. 2026.

integrada, e não setorizada. No setor jurídico brasileiro, em que a maioria das organizações ainda opera sem políticas formais de IA generativa, sem instâncias dedicadas de governança e sem auditorias consolidadas, como indicam os dados desta pesquisa, a adoção de *frameworks* não é uma etapa futura e opcional do processo de maturidade institucional: é uma condição presente para o uso responsável da tecnologia.

O tema da transparência em relação ao cliente surge com força nas entrevistas e evidencia um padrão de divergência que merece atenção. As práticas relatadas variam significativamente: há organizações que incluem cláusulas sobre uso de IA generativa em todos os seus termos de contratação, informando os clientes sobre como e quais ferramentas são utilizadas; há aquelas que optaram por comunicar o uso, recuaram diante de um impacto negativo percebido na relação com clientes, e hoje não adotam comunicação formal sobre o tema; e há ainda aquelas para as quais a IA generativa é tratada como uma ferramenta como outras que as organizações já utilizam, sem necessidade de comunicação específica. A Recomendação nº 001/2024 do Conselho Federal da OAB e a Resolução CNJ nº 615/2025 estabelecem obrigações de transparência no uso de IA generativa que tornam parte dessas práticas potencialmente incompatível com as diretrizes vigentes. O dado mais revelador, porém, é que a maioria dos(as) entrevistados(as) informou desconhecer o teor ou mesmo a existência dessas normativas setoriais. Isso coloca um desafio analítico e regulatório: a distinção entre desconhecimento e descumprimento. Enquanto o descumprimento deliberado pressupõe ciência da norma e escolha consciente de não a seguir, o desconhecimento indica uma lacuna anterior, de letramento e de difusão normativa, que nenhuma sanção, por si só, é capaz de resolver. No caso da transparência para com o cliente, essa distinção importa porque as consequências práticas são as mesmas: se o cliente não é informado, o dever deontológico não é cumprido e a confiança na relação profissional fica comprometida, independentemente da causa. A questão que se impõe, portanto, não é apenas normativa, mas também de cultura organizacional e de política regulatória.

Quadro 15 - Soberania digital

Em um contexto no qual as sociedades e as estruturas políticas, econômicas e jurídicas estão, de certa forma, conectadas, a discussão em torno da ideia de soberania dá-se necessariamente vinculada a iniciativas e decisões relacionadas a infraestruturas digitais, tecnologias, dados e internet, além de uma série de outros temas. Segundo Dora Kaufman, “em uma sociedade hiperconectada, na qual a maior parte da comunicação e sociabilidade ocorre em ambientes digitais ou por meio de dispositivos digitais, garantir a soberania nacional é, em parte, garantir a soberania digital”¹⁰⁴.

Na definição de Stenio Santos Sousa,

“

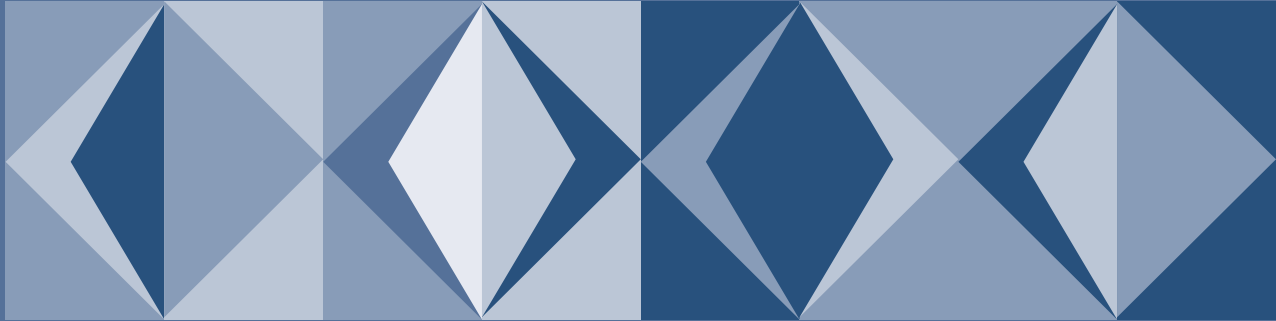
[...] soberania digital refere-se à capacidade dos Estados em assegurar o controle sobre o ambiente on-line (ciberespaço), ou seja, garantir que as suas regras sejam respeitadas pelos diversos intervenientes no mundo on-line; a expressão concerne ao controle dos dados, padrões e protocolos, processos, serviços e infraestrutura [...] [O] conceito de soberania digital ou tecnológica, que pode ser compreendida como a capacidade nacional de controle sobre os próprios dados e infraestruturas digitais, com pouca ou total independência de grandes corporações ou governos estrangeiros¹⁰⁵.

No contexto da adoção de IA generativa pelo Direito, o tema repercute especialmente a partir de algumas preocupações sobre a concentração das ferramentas disponíveis no mercado. Um(a) dos(as) entrevistados(as) sintetizou esse risco de forma direta ao mencionar que grandes empresas de tecnologia são responsáveis pela maior parte da oferta de sistemas de IA generativa e que “*não tem nenhuma iniciativa pública conjunta pra se fazer uma IA generativa*”, o que essa pessoa considera bastante preocupante [SJ01 – Entrevistado(a) de órgão do sistema de justiça]. Essa percepção aponta para a necessidade de que a regulação e as políticas públicas de IA incorporem, com maior centralidade, a dimensão da soberania digital como condição para um uso responsável da tecnologia pelo Estado brasileiro.

Fonte: elaboração própria.

104 KAUFMAN, Dora. In: CAMPELO, Emílio Xavier; MARTINS, Luciana de Almeida (org.). *Soberania digital: para quê e para quem? Análise conceitual e política do conceito a partir do contexto brasileiro*. Relatório de pesquisa. São Paulo: CEPI FGV Direito SP; Internet Society Brasil (ISOC Brasil), 2023.

105 SOUSA, STENIO SANTOS; CEPI FGV DIREITO SP; INTERNET SOCIETY BRASIL (ISOC BRASIL). *Soberania digital: para quê e para quem? Análise conceitual e política do conceito a partir do contexto brasileiro*. Relatório de Pesquisa. São Paulo: CEPI FGV Direito SP; ISOC Brasil, 2023. p. 11.



PARTE III

ENTRE EVIDÊNCIAS E AÇÃO: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

130

CONCLUSÃO

143

Os dados até aqui apresentados e discutidos dialogam com a literatura e com outras pesquisas, retratando uma forte aposta na IA generativa para automatizar tarefas rotineiras e aumentar a produtividade. Contudo, a compreensão dos processos em torno dessa automatização é complexa e ainda pouco aprofundada. Daí nossa contribuição ao relacionar, a partir de dados empíricos, possibilidades, oportunidades, desafios e limites.

Entre evidências e ação: conclusões e recomendações

A adoção de IA generativa no setor jurídico brasileiro tem passado por processos muito rápidos e profundos, porém difusos e pouco estruturados. Embora a adoção tenha aumentado de forma expressiva nos últimos anos e ainda haja otimismo em torno da tecnologia, desafios críticos coexistem e têm influenciado significativamente a conjuntura atual, sendo necessário considerá-los para o presente e o futuro da prática jurídica, seja do ponto de vista institucional ou profissional.

Quadro 16 - Possibilidades, oportunidades, desafios e limites na adoção da IA generativa no setor jurídico

| POSSIBILIDADES | OPORTUNIDADES | DESAFIOS | LIMITES |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Entendidas como o que a ferramenta é capaz de fazer | Entendidas como os benefícios estratégicos possíveis de serem alcançados quando a ferramenta é aplicada em um contexto real | Entendidos como as barreiras e dificuldades que precisam ser superadas para alcançar as oportunidades | Entendidos como até onde ir com segurança, considerando restrições éticas e legais |

Fonte: elaboração própria.

Ao longo do relatório, exploramos os dados e temas considerando a relação entre eles. Nesta seção, buscamos traduzir os achados e suas implicações em perspectivas práticas que podem ser consideradas por profissionais e organizações jurídicas que utilizam ou pretendem utilizar IA generativa no dia a dia, a fim de identificar potencialidades, potencializar oportunidades e superar desafios, respeitando os limites ético-jurídicos do campo.

Quadro 17 - Eixos e destaques da pesquisa

| Eixo analítico | Principais achados | Implicações analíticas, institucionais e profissionais |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Uso e apropriação da IA generativa (práticas profissionais) | Uso intenso e difundido de IA generativa no cotidiano profissional, inclusive em temas jurídicos não dominados; predominância de ferramentas genéricas; limitações técnicas recorrentes (documentos longos, imagens, contexto local). | O uso ampliado da IA sem domínio técnico pleno reforça a centralidade da supervisão humana e expõe riscos à qualidade e à responsabilização profissional. A dependência de ferramentas genéricas indica assimetria de acesso e necessidade de políticas organizacionais mais claras sobre usos permitidos. |
| 2. Letramento, capacitação e competências profissionais | Capacitações existem, mas são pontuais e desiguais; critérios de confiança nos outputs são pouco estruturados; riscos como alucinação e vieses são conhecidos, mas nem sempre sistematicamente geridos; preocupação com a formação de profissionais em início de carreira. | A insuficiência de letramento técnicocrítico amplia o risco de dependência cognitiva e uso acrítico da tecnologia. A formação em IA deixa de ser diferencial e passa a configurar obrigação profissional emergente, exigindo revisão de currículos, treinamentos e práticas pedagógicas. |
| 3. Governança, ética, transparência e regulação | Baixa presença de políticas formais, frameworks de governança e instâncias dedicadas; processos de revisão são frequentemente individuais; transparência no uso da IA é irregular; conhecimento limitado das diretrizes da OAB/CNJ; impactos ambientais pouco considerados. | O déficit de governança desloca riscos éticos, jurídicos e reputacionais para indivíduos, fragilizando organizações. Transparência e revisão não podem permanecer como práticas voluntárias: precisam ser institucionalizadas. Dimensões como dados, meio ambiente e compliance regulatório demandam incorporação explícita nos frameworks de IA. |
| 4. Dimensão organizacional, estratégia e infraestrutura | Adoção frequentemente guiada por acesso e custo, não por estratégia; ausência de métricas claras de desempenho e ROI; dependência de poucos fornecedores; desigualdade entre organizações de maior e menor porte. | A IA ainda é tratada majoritariamente como ferramenta tática, não como ativo estratégico. Sem indicadores, a tomada de decisão permanece intuitiva. A concentração de fornecedores e a falta de planejamento aprofundam vulnerabilidades organizacionais e dependência tecnológica. |
| 5. Mercado de trabalho, carreiras e estrutura ocupacional | Impactos assimétricos entre perfis; maior incidência sobre funções iniciais, administrativas e atividades massificadas; surgimento incipiente de novos cargos [Legal Ops, gestores(as) de IA, curadoria, auditoria algorítmica]; efeitos ainda incertos sobre remuneração e modelos de cobrança. | A IA não elimina a profissão jurídica, mas reconfigura funções e trajetórias. Há risco de estrangulamento formativo nas etapas iniciais da carreira e necessidade de redesenho de modelos de cobrança. O surgimento de novos cargos exige atualização das estruturas organizacionais e dos referenciais de carreira. |

Fonte: elaboração própria.

A seguir, comparamos os temas explorados pela pesquisa segundo essas cinco categorias principais, reforçando que a decisão de usar/adotar uma ferramenta de IA generativa é atravessada por mais de um eixo, dentre inúmeros outros fatores que, conjuntamente, refletem a natureza sociotécnica da IA. Chamamos a atenção também para algumas conexões que sobressaem, a exemplo da relação entre práticas, letramento e governança e da relação entre a coprodução entre impactos/transformações organizacionais, mercado de trabalho e letramento. No primeiro caso, como discutido ao longo do relatório, é urgente nos debruçarmos sobre a realidade do uso de ferramentas de IA generativa para temas não dominados, em face da discussão de revisão humana, gestão de riscos, confiança nos *outputs*, qualidade dos resultados etc. No segundo caso, vimos explicitamente como dimensões do mercado de trabalho (perfis profissionais, carga de trabalho, remuneração, novos cargos e funções etc.) têm alta associação com a estrutura organizacional.

Essa análise fundamentará nossas recomendações apresentadas a seguir.

Quadro 18 - Tabela comparativa – Dados empíricos/eixos analíticos

Critérios da análise cruzada:

- = Dimensão central do eixo
- = Associação secundária, complementar ou dependente
- = Associação fraca ou inexistente (não se aplica diretamente)

| Dados empíricos x temas | Uso / práticas | Letramento | Governança | Organizacional | Mercado de trabalho |
|-----------------------------------------|----------------|------------|------------|----------------|---------------------|
| Frequência de uso de sistemas de IA | ● | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Tipos de atividades e funcionalidades | ● | ○ | ● | ○ | ○ |
| Uso em temas dominados / não dominados | ● | ● | ○ | - | ○ |
| Ferramentas mais utilizadas | ● | ○ | ○ | ● | - |
| Limitações técnicas percebidas | ● | ● | ○ | ● | - |
| Integração com sistemas internos | ● | ○ | ○ | ● | - |
| Impactos no relacionamento com clientes | ● | ○ | ○ | ○ | - |
| Ações de capacitação e treinamento | ○ | ● | ○ | ● | ● |

| Dados empíricos x temas | Uso / práticas | Letramento | Governança | Organizacional | Mercado de trabalho |
|--------------------------------------------|----------------|------------|------------|----------------|---------------------|
| Confiança nos outputs da IA | ○ | ● | ● | - | - |
| Percepção e gestão de riscos | ● | ● | ● | ○ | - |
| Competências indelegáveis à IA | ○ | ● | ● | - | ● |
| Impactos na formação inicial | ○ | ● | - | - | ● |
| Políticas institucionais sobre IA | ● | ○ | ● | ● | - |
| Estruturas internas de governança | ○ | - | ● | ● | - |
| Processos de revisão humana | ● | ● | ● | - | ● |
| Transparência para clientes/ terceiros | ○ | ○ | ● | ○ | - |
| Qualidade e governança dos dados | - | - | ● | ● | - |
| Aderência às diretrizes OAB/CNJ | ○ | - | ● | ○ | - |
| Impactos ambientais | ○ | - | ● | ○ | - |
| Modelo de acesso às ferramentas | - | - | ● | ● | ○ |
| Custos e investimentos | - | - | ○ | ● | ○ |
| Indicadores e métricas de retorno | ○ | - | ○ | ● | - |
| Diferenciação profissional/ organizacional | ● | ○ | ● | ● | ● |
| Dependência de fornecedores | ○ | - | ○ | ● | - |
| Perfis profissionais mais afetados | ● | ○ | ○ | ● | ● |
| Impactos na carga de trabalho | ○ | ○ | - | - | ● |
| Impactos na remuneração | - | - | - | ○ | ● |
| Impactos no modelo de cobrança | ○ | - | ● | ● | ● |
| Criação de novas funções jurídicas | ● | ● | ○ | ○ | ● |

Fonte: elaboração própria.

A seguir, destacamos alguns pontos de atenção relacionados a esses temas com base nos dados empíricos coletados ao longo da pesquisa. Esses itens podem ser usados por profissionais ou organizações jurídicas como uma espécie de *checklist* de ações a serem adotadas no uso de IA generativa. As ações devem ser interpretadas com cautela, de acordo com cada contexto e realidade (i.e., tipo de uso, tamanho da organização, nível de maturidade relacionado à governança de IA etc.). Por fim, ressaltamos que não se trata de um rol de hipóteses que esgota cada um dos eixos.

1. USO E APROPRIAÇÃO DA IA GENERATIVA (PRÁTICAS PROFISSIONAIS)

1.1 Antes de usar – avaliação preliminar da ferramenta

- ▶ Entender como a ferramenta funciona – incluindo suas capacidades, limitações e políticas de uso de dados – em um grau razoável antes de utilizá-la.
- ▶ Distinguir entre ferramentas genéricas de uso público (ex.: ChatGPT gratuito) e ferramentas jurídicas especializadas com proteções de dados adequadas.
- ▶ Verificar os Termos de uso e Avisos de privacidade das ferramentas para determinar se *inputs* e documentos são usados para treinar o modelo ou compartilhados com terceiros.
- ▶ Consultar especialista em TI ou cibersegurança antes de inserir dados confidenciais de clientes em qualquer sistema de IA.
- ▶ Verificar se o fornecedor da ferramenta possui certificações de segurança reconhecidas (ex.: ISO 27001) e está em conformidade com a LGPD.
- ▶ Documentar o processo de avaliação e seleção da ferramenta para fins de auditoria e governança.
- ▶ Não usar ferramentas de IA genéricas e públicas para inserção de dados confidenciais sem anonimização prévia.

1.2 Durante o uso – geração e revisão de *outputs*

- ▶ Tratar todo *output* de IA como ponto de partida, nunca como produto final.
- ▶ Estruturar um processo de revisão escalonado em camadas, considerando informações menos ou mais complexas/estratégicas.
- ▶ Revisar criticamente o *output*: verificar precisão factual, fontes, adequação jurídica ao caso, ausência de vieses e coerência com os interesses do cliente.
- ▶ Verificar todas as citações de jurisprudência, doutrina e normas geradas pela IA antes de utilizar em qualquer documento.

- ▶ Complementar a pesquisa gerada por IA com pesquisa humana independente, sobretudo em casos de alta complexidade ou precedentes recentes.
- ▶ Garantir que peças, petições e argumentos reflitam raciocínio jurídico próprio, não mera reprodução de *outputs* de IA.
- ▶ Em processos de *eDiscovery* e revisão documental, manter supervisão humana sobre padrões identificados pela IA antes de tomar decisões estratégicas.



Não confiar exclusivamente na IA para levantamento jurisprudencial – o risco de alucinações pode gerar citações de casos inexistentes.

1.3 Confidencialidade e dados dos clientes

- ▶ Jamais inserir informações que permitam identificar o cliente em ferramentas de IA sem garantias explícitas de confidencialidade e com efeitos claros em caso de quebra da confidencialidade (ex.: indenizações).
- ▶ Certificar-se de que as regras do compartilhamento de dados, quando autorizadas, estejam descritas no aviso de privacidade do fornecedor ou no contrato.
- ▶ Verificar periodicamente os avisos de privacidade dos fornecedores para detectar alterações em relação às práticas de proteção de dados.
- ▶ Não utilizar ferramentas de IA externas ao Judiciário para processar dados sigilosos ou protegidos por segredo de justiça, salvo com mecanismos adequados de proteção.

1.4 Honorários, cobrança e relação com o cliente

- ▶ Explicar ao cliente, em linguagem clara e acessível, como e para que a IA será usada na representação, bem como as medidas de segurança adotadas.
- ▶ Respeitar a decisão do cliente que opte por não autorizar o uso de IA, oferecendo alternativas.
- ▶ Garantir que a comunicação com o cliente não seja feita exclusivamente por conteúdo gerado por IA – o cliente tem direito a interagir com um ser humano.
- ▶ Avaliar se o modelo de cobrança por hora ainda é adequado em face dos ganhos de eficiência gerados pela IA e considerar modelos alternativos (valor fixo, por resultado etc.).

2. LETRAMENTO, CAPACITAÇÃO E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

2.1 Competências individuais mínimas

- ▶ Compreender, em um grau razoável, como a IA generativa funciona, suas limitações e os riscos associados ao uso jurídico.
- ▶ Saber identificar e questionar alucinações, *outputs* imprecisos e vieses em conteúdo gerado por IA.
- ▶ Desenvolver competência em elaboração de *prompts* eficazes e específicos para contextos jurídicos.
- ▶ Manter atualização contínua sobre novas ferramentas, riscos emergentes e evolução da regulamentação.
- ▶ Participar de programas de formação continuada em tecnologias jurídicas (cursos, *workshops* etc.).
- ▶ Consultar especialistas quando o nível de complexidade técnica exigir conhecimento além do disponível.
- ▶ Desenvolver competências que a IA não replicará: julgamento ético situado, empatia, persuasão, liderança e gestão de relações.
- ▶ Entender quando não usar IA – reconhecer situações em que o risco de erro supera o benefício da eficiência.

2.2 Programas organizacionais de capacitação

- ▶ Implementar treinamento específico e diferenciado por nível hierárquico (sócios(as), associados(as), estagiários(as), equipe administrativa).
- ▶ Incluir no treinamento: funcionamento técnico básico de LLMs, ética, confidencialidade, identificação de alucinações e revisão de *outputs*.
- ▶ Adotar formatos flexíveis e sob demanda (*microlearning*, módulos por função, etc.).
- ▶ Integrar capacitação em IA aos programas existentes de *compliance*, ética e qualidade, e não como disciplina isolada.
- ▶ Documentar os treinamentos realizados e verificar o nível de absorção por parte das equipes.
- ▶ Atualizar treinamentos periodicamente à medida que surgem novas ferramentas, capacidades e riscos.

2.3 Ensino jurídico e formação de novos profissionais

- ▶ Integrar conteúdos de IA generativa ao currículo de forma transversal, e não apenas em disciplinas optativas de tecnologia.
- ▶ Incluir nas disciplinas de Ética, Processo Civil e Teoria do Direito as implicações do uso de IA generativa.
- ▶ Criar clínicas e laboratórios de prática com uso responsável de IA aplicada ao acesso à justiça.
- ▶ Ensinar os(as) estudantes a usar IA e a validar criticamente seus *outputs*, e não apenas a operar ferramentas.
- ▶ Criar ambientes de avaliação que não sejam facilmente contornáveis por IA, mas que, ao mesmo tempo, treinem o uso ético.

3. GOVERNANÇA, ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E REGULAÇÃO

3.1 Deveres éticos

Competência e diligência

- ▶ Usar a IA apenas em áreas e tarefas em que o(a) profissional tem capacidade de avaliar criticamente o *output*.
- ▶ Aplicar diligência profissional ao verificar fatos, fontes e argumentos gerados por IA.
- ▶ Evitar dependência excessiva de IA a ponto de inibir o desenvolvimento do raciocínio jurídico crítico.

Supervisão de subordinados(as) e não advogados(as)

- ▶ Advogados(as) sócios(as) e gestores(as) devem estabelecer políticas claras sobre quais usos de IA são permitidos no escritório.
- ▶ Garantir que associados(as), estagiários(as) e assistentes utilizem IA apenas dentro das políticas estabelecidas e sob supervisão.
- ▶ Fornecedores de IA devem ser tratados como “assistentes não advogados” para fins de supervisão – o(a) advogado(a) responde pelos erros do sistema.
- ▶ Advogados subordinados não podem usar IA de forma que viole suas obrigações profissionais, mesmo por instrução de superior.

Não discriminação e viés algorítmico

- ▶ Estar atento a possíveis vieses nos *outputs* de IA (de gênero, raça, classe etc.), especialmente em triagem de clientes, contratações e análises preditivas.
- ▶ Implementar mecanismos internos para identificar, reportar e corrigir vieses detectados em *outputs* de IA.

3.2 Transparência ao cliente e ao público

- ▶ Verificar regras processuais locais sobre a obrigação de divulgar o uso de IA em peças submetidas ao tribunal.
- ▶ Verificar se o cliente possui diretrizes ou instruções que restrinjam o uso de IA antes de adotar qualquer ferramenta.
- ▶ Não fazer declarações enganosas ou exageradas sobre as capacidades das ferramentas de IA utilizadas.

3.3 Regulação, conformidade legal e monitoramento

- ▶ Conformidade com a legislação aplicável, como: Estatuto da OAB, Código de Ética e Disciplina da OAB, LGPD, CPC e leis de propriedade intelectual.
- ▶ Para o Judiciário: cumprimento das diretrizes da Resolução CNJ n. 615/2025 e de normas internas do tribunal.
- ▶ Acompanhar ativamente a evolução das opiniões éticas de ordens profissionais e tribunais sobre o uso de IA.
- ▶ Revisar periodicamente políticas internas de uso de IA à medida que surgem novas regulamentações.
- ▶ Estabelecer mecanismos de auditoria interna do uso de IA: *logs* de uso, repositórios de *prompts*, relatórios periódicos.
- ▶ Reportar ao órgão competente situações em que o uso de IA comprometeu direitos fundamentais ou a integridade do processo.
- ▶ Organismos profissionais: criar comitês ou grupos permanentes de acompanhamento da evolução tecnológica e atualização das diretrizes.

4. DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGIA E INFRAESTRUTURA

4.1 Política interna de uso de IA

- ▶ Adotar política organizacional formal de uso de IA, com linguagem clara, antes de autorizar qualquer implantação.
- ▶ A política deve definir: usos permitidos, usos proibidos, responsabilidades por nível hierárquico e medidas de *accountability*.
- ▶ A política pode prever requisitos proporcionais aos riscos: para casos de uso de baixo risco, requisitos simplificados e ciclos de aprovação mais curtos (ex.: rascunhos de *e-mails*); para casos de uso de alto risco, processo completo de validação, auditoria e aprovação por uma instância dedicada (ex.: decisões com impacto em provisão a partir de determinado valor).
- ▶ Incluir na política procedimentos de resposta a incidentes e erros gerados por IA (ex.: citação falsa submetida ao tribunal).
- ▶ Considerar medidas intermediárias (*guidelines* provisórios), no formato de “o que fazer” e “o que não fazer” (DO’s e DONT’s), enquanto uma política abrangente está sendo desenvolvida.
- ▶ Nomear “*champions*” ou referências internas de IA generativa, responsáveis por orientar profissionais no uso das ferramentas autorizadas, esclarecer dúvidas, reportar problemas e fazer interface com instâncias dedicadas ao tema.

4.2 Seleção e avaliação de ferramentas e fornecedores(as)

- ▶ Realizar *due diligence* rigorosa sobre fornecedores(as) antes da contratação (segurança, privacidade, precisão jurídica, suporte).
- ▶ Exigir contratualmente: proibição de uso de dados para retreinamento, mecanismos de proteção de dados sigilosos e conformidade com a LGPD.
- ▶ Para departamentos jurídicos: incluir, em contratos com prestadores de serviços jurídicos, cláusulas específicas sobre o uso de IA generativa.
- ▶ Preferir ferramentas jurídicas especializadas (com base em jurisprudência verificada) a ferramentas genéricas para tarefas de prática jurídica.
- ▶ Avaliar ferramentas em projetos piloto com casos não confidenciais antes de expandir para uso pleno.
- ▶ Manter inventário atualizado das ferramentas de IA em uso na organização.
- ▶ Para o Judiciário: submeter toda nova solução de IA a avaliação preliminar e classificação de risco antes de colocar em produção.
- ▶ Não adotar IA agêntica (com autonomia para executar ações sem supervisão humana por *prompt*) sem estruturas de governança específicas.

4.3 Estratégia organizacional e modelos de negócio

- ▶ Desenvolver estratégia explícita de adoção de IA alinhada aos objetivos de negócio e valores da organização – não adoção *ad hoc*.
- ▶ Definir métricas e indicadores de resultado para avaliar ROI do uso de IA (qualidade, tempo, eficiência, satisfação do cliente).
- ▶ Iniciar pela automação de tarefas internas de menor complexidade antes de expandir para entregas diretas ao cliente.
- ▶ Considerar o impacto ambiental do uso de ferramentas de IA na estratégia de sustentabilidade da organização.
- ▶ Avaliar o risco competitivo de não adotar.
- ▶ Estabelecer regra de proporcionalidade no uso de IA generativa: para tarefas simples ou repetitivas, priorizar modelos de documentos e automações tradicionais; reservar o uso de IA generativa para tarefas em que haja ganho substancial de qualidade ou produtividade.

4.4 Segurança da informação e cibersegurança

- ▶ Implementar protocolos de cibersegurança específicos para o uso de IA.
- ▶ Garantir que sistemas de IA utilizados internamente estejam isolados de dados externos não autorizados.
- ▶ Monitorar continuamente sistemas de IA em uso para detectar falhas, vazamentos e comportamentos inesperados.
- ▶ Implementar monitoramento do uso de ferramentas de IA generativa não autorizadas, identificando padrões de acesso a sistemas não homologados.
- ▶ Adotar ferramentas de IA em modalidade *enterprise/loop* fechado, onde dados não saem para serviços em nuvem compartilhados.
- ▶ Manter *logs* de auditoria sobre o uso de IA, incluindo quais dados foram inseridos, por quem e em qual ferramenta.
- ▶ Avaliar riscos de *prompt injection* e outras formas de manipulação de sistemas de IA generativa em contextos jurídicos.
- ▶ Quando a integração entre o sistema de IA generativa contratado e os sistemas internos da organização for necessária, elaborar, em conjunto com TI, um plano incremental por fases.

5. MERCADO DE TRABALHO, CARREIRAS E ESTRUTURA OCUPACIONAL

5.1 Para profissionais individualmente

- ▶ Reposicionar atuação profissional da execução para a supervisão, validação e orientação estratégica dos *outputs* de IA.
- ▶ Advogados(as) iniciantes devem desenvolver competências que vão além das tarefas repetitivas automatizáveis pela IA.
- ▶ Identificar novas áreas de especialização emergentes: governança de IA, regulação de algoritmos, responsabilidade por sistemas autônomos.
- ▶ Cultivar fluência em dados, jurimetria e análise preditiva como diferencial estratégico de carreira.
- ▶ Não terceirizar o julgamento profissional à IA: o(a) profissional responde pessoalmente por todo conteúdo que produz ou assina.

5.2 Para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos

- ▶ Revisar estruturas de cargos e funções para identificar quais tarefas serão automatizadas e quais demandarão novo perfil profissional.
- ▶ Incluir literacia em IA como critério explícito nos processos seletivos e promoções.
- ▶ Criar programas de *upskilling* para advogados(as) e *staff* existentes, evitando deslocamento abrupto de funções.
- ▶ Evitar narrativas de “fazer mais com menos pessoas” sem análise cuidadosa do impacto em qualidade e na equipe.
- ▶ Mapear funções em risco de automação e antecipar planos de transição ou reconversão profissional.
- ▶ Ao planejar a implementação de IA, definir como os ganhos de produtividade serão alocados (ex.: valorização do trabalho entregue ao cliente e melhoria das condições da equipe e desenvolvimento profissional), evitando a lógica de que eficiência resulta unicamente em corte de posições.

5.3 Para reguladores, OABs e entidades profissionais

- ▶ Criar programas de capacitação gratuitos ou subsidiados para advogados(as) de menor porte e em regiões menos desenvolvidas.
- ▶ Monitorar ativamente o impacto do uso de IA em diferentes segmentos da profissão (gênero, raça, porte de firma, região).

- ▶ Criar plataformas de recursos sobre IA (guias, *toolkits*, FAQs, jurisprudência sobre uso de IA) de acesso gratuito.
- ▶ Atualizar padrões deontológicos e de competência profissional para incluir explicitamente a literacia tecnológica em IA.
- ▶ Desenvolver estudos longitudinais sobre o impacto da IA nas estruturas de emprego jurídico, especialmente em funções de entrada.
- ▶ Promover acesso subsidiado a ferramentas de IA jurídica de qualidade para organizações de assistência jurídica e Defensoria Pública.

Fontes

Os itens apresentados neste *checklist* foram elaborados a partir de duas bases complementares. A primeira é empírica e está relacionada aos dados quantitativos e qualitativos coletados ao longo desta pesquisa, cujos achados e implicações estão sistematizados na tabela analítica e nas seções anteriores deste documento. A segunda é documental, organizada a seguir por tipo de fonte. A combinação dessas bases permitiu ancorar as recomendações tanto na realidade empírica do mercado jurídico brasileiro quanto nas melhores práticas e orientações deontológicas em desenvolvimento no cenário internacional.

No âmbito dos órgãos de representação da advocacia, foram consultados os seguintes documentos: Recomendação nº 001/2024 do Conselho Federal da OAB; *Practical Guidance for the Use of Generative AI*, do California State Bar (2023); *Report and Recommendations of the Task Force on Artificial Intelligence*, da New York State Bar Association (2024); *Task Force on AI and the Law: Report, Recommendations, and Findings*, da New Jersey State Bar Association (2024); *Report and Recommendations on AI and Access to Justice in 2025*, da NYSBA (2026); *Formal Opinion 512: Lawyers' Use of Generative AI*, da American Bar Association (2024); e *Year 2 Report on the Impact of AI on the Practice of Law*, da ABA Task Force on Law and AI (2025).

No âmbito de órgãos públicos brasileiros, foram consultados: a Resolução nº 615/2025 e o relatório de pesquisa “O uso da IA generativa no Poder Judiciário brasileiro” (2024), ambos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

No âmbito de institutos de pesquisa e consultorias especializadas, foram consultados: os relatórios *Generative AI in Professional Services 2025* e *AI in Professional Services 2026*, do Thomson Reuters Institute; o *Legal Trends Report 2025*, da Clio; e o *eDiscovery Innovation Report 2025*, produzido conjuntamente por CSDISCO, ACEDS e ILTA.

Conclusão

A pesquisa que ora se encerra partiu de uma pergunta ampla e deliberadamente aberta: **“Qual é o impacto da IA generativa no Direito brasileiro e como o setor pode se preparar para o futuro?”**. O que os dados, as entrevistas e a literatura acumulada ao longo deste percurso revelam é que essa pergunta não comporta uma resposta única, linear ou definitiva. O que temos é um campo em transformação acelerada, marcado por tensões estruturais que não se dissipam com o simples avanço tecnológico e que demandam respostas simultâneas em múltiplas frentes.

Os cinco eixos analíticos que organizam este relatório sintetizam bem essa complexidade. O primeiro eixo revela que o uso da IA generativa no cotidiano jurídico brasileiro é intenso, difuso e, em grande parte, pouco estruturado: profissionais adotam ferramentas genéricas, utilizam-nas em temas que não dominam plenamente e operam sem critérios consolidados para avaliar a qualidade do que produzem. O segundo eixo mostra que o letramento ainda é pontual e desigual, e que os riscos mais discutidos, como alucinações e vieses, são reconhecidos na teoria, mas não sistematicamente geridos na prática. O terceiro expõe o déficit de governança: menos da metade das organizações possui políticas formais, os processos de revisão permanecem predominantemente individuais e o conhecimento das diretrizes já emanadas pela OAB e pelo CNJ é limitado. O quarto eixo evidencia que a IA generativa ainda é tratada como ferramenta tática e não como ativo estratégico, com adoção guiada mais pelo custo e pelo acesso do que por planejamento organizacional consistente. O quinto, por fim, aponta que os impactos no mercado de trabalho são assimétricos e que o risco de estrangulamento formativo nas etapas iniciais da carreira é real e urgente.

Esses achados não surgem isolados. Eles dialogam com o que o Relatório Temático 1 da pesquisa identificou como as camadas menos visíveis da transformação em curso: as dimensões cultural, organizacional e educacional, que estão muito além do debate público sobre alucinações e substituição de profissionais. Dialogam também com o que o Relatório Temático 2 demonstrou sobre o papel estruturante que a regulação pode e deve desempenhar, não como freio à inovação, mas como condição para que ela ocorra de forma segura, sustentável e socialmente legítima. Tomados em conjunto, os três produtos desta pesquisa compõem um retrato abrangente e empiricamente fundamentado do ecossistema jurídico brasileiro diante da IA generativa, um ecossistema que adota com entusiasmo, mas que ainda governa com fragilidade.

A tensão central que atravessa todos os eixos analisados não é entre usar ou não usar a tecnologia. Essa discussão, como demonstram os dados, já foi superada pelos fatos. A IA generativa está presente, de forma massiva e crescente, na prática jurídica brasileira. A tensão que persiste é outra, mais profunda e mais difícil de resolver por decreto ou por política interna: a distância entre o que a tecnologia é capaz de fazer e o que as organizações, as instituições e os(as) profissionais estão preparados(as) para fazer com ela de forma responsável. Reduzir essa distância é o desafio central que esta pesquisa buscou iluminar.

Há, porém, razões concretas para otimismo. O próprio fato de que esta pesquisa foi realizada, de que profissionais e organizações se dispuseram a refletir sobre suas práticas, e de que o debate sobre governança, ética e regulação da IA generativa ganhou densidade e seriedade no ecossistema jurídico brasileiro nos últimos anos é, em si, um indicador de maturidade. A OAB e o CNJ já produziram diretrizes setoriais relevantes. Faculdades de Direito e programas de pós-graduação incorporam cada vez mais o tema em seus currículos. Organizações de diferentes portes passam a estruturar políticas internas, instâncias dedicadas e processos de capacitação que até pouco tempo sequer estavam na agenda. Os dados desta pesquisa mostram lacunas, mas também exibem um campo em movimento, já que profissionais reconhecem os riscos, organizações buscam respostas e o mercado começa a tratar a governança da IA não como obrigação externa, mas como condição de qualidade e de credibilidade. O caminho não está completo, mas a direção está sendo construída, e esta pesquisa é parte desse esforço coletivo.

O *checklist* apresentado neste relatório não pretende ser um manual exaustivo nem uma solução definitiva. Ele é, antes, um ponto de partida prático, derivado diretamente dos achados empíricos da pesquisa, que traduz tensões e implicações analíticas em ações verificáveis por profissionais e organizações de diferentes perfis, portes e níveis de maturidade. Seu valor está menos nos itens individualmente considerados e mais na lógica que os organiza, de que enfrentar os desafios da IA generativa no Direito exige atenção simultânea a práticas, letramento, governança, estratégia organizacional e estrutura de carreira, porque nenhuma dessas dimensões funciona bem sem as outras.

Finalizamos este relatório com a mesma convicção que orientou toda a pesquisa: a de que o Direito não está diante de uma escolha entre a tecnologia e os valores que o fundamentam. Está diante do desafio, muito mais exigente, de fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Incorporar a IA generativa com responsabilidade significa preservar a supervisão humana não como formalidade, mas como prática efetiva; significa tratar o letramento não como diferencial, mas como obrigação profissional; significa construir governança não como burocracia, mas como infraestrutura de confiança. E significa, acima de tudo, reconhecer que a tecnologia é tão boa quanto as pessoas e as instituições que a operam, e que nenhum sistema de IA generativa, por mais capaz que seja, pode substituir o julgamento, a ética e a responsabilidade que definem o exercício do Direito em uma sociedade democrática.

Apêndice

Metodologia de pesquisa

► Esta seção reúne informações sobre as abordagens qualitativas e quantitativas que respaldam as escolhas da pesquisa, estratégias de coleta e análise de dados, bem como a geração de seus produtos, que possibilitaram o desenvolvimento dos resultados alcançados. A seguir, são apresentadas todas as fases da pesquisa, que incluem estratégias e escolhas metodológicas de coleta e análise dos dados – revisão bibliográfica, mapeamento normativo e regulatório, entrevistas com entidades representativas do setor e atores do mercado, diálogos interdisciplinares e mapeamento de políticas de governança e boas práticas, além da aplicação de survey. Também são discutidos limitações e desafios intrínsecos à jornada de estudar um tema tão dinâmico, atual e complexo.

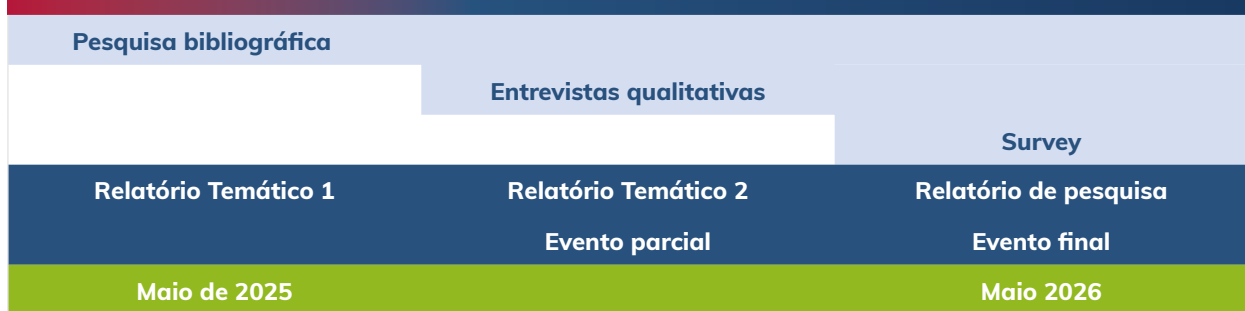
Estratégia da pesquisa e abordagem metodológica

Para um efetivo aprofundamento do tema, avaliamos a necessidade de uma metodologia robusta que, ao mesmo tempo, não fosse engessada. Para tanto, estratégias e ferramentas de coleta de dados qualitativos e quantitativos foram combinadas de modo a permitir o mapeamento e a compreensão das distintas dinâmicas e conjunturas de uso de ferramentas de IA generativa pelos diferentes atores e organizações do ecossistema jurídico brasileiro. A seguir, detalharemos cada uma das etapas, bem como os produtos gerados ao longo do projeto. Cada fase contribuiu para o embasamento das seguintes, permitindo-nos acompanhar o debate vivo do tema, rever estratégias de modo a contornar eventuais desafios e lacunas temáticas, bem

como gerar dados e informações complementares que, ao final, nos auxiliaram na construção de um panorama completo e atualizado do uso e impacto da IA generativa no Direito brasileiro. O diálogo efetivo entre academia e mercado também foi fundamental para alcançar esse resultado.

Ainda, é importante mencionar que o projeto de pesquisa e todas as suas etapas de coleta de dados foram avaliados e aprovados previamente pelo Comitê de Ética da FGV. A observação dos protocolos éticos reforça o compromisso e a seriedade acadêmica que orientam os trabalhos do CEPI, garantindo também a proteção de dados pessoais e institucionais dos(as) participantes (entrevistados(as), respondentes do *survey*, participantes do grupo de estudos etc.), em atenção à legislação vigente e às boas práticas de pesquisa.

Quadro 19 – Linha do tempo da pesquisa – estratégias e produtos da investigação



■ Fases da pesquisa

■ Produtos da pesquisa

■ Linha do tempo

Levantamento bibliográfico

Essa consistiu em uma etapa essencial e contínua ao longo de todo o projeto, a fim de garantir que as informações e discussões refletidas neste relatório não ficassem desatualizadas ou incompletas. Considerando o período de 12 meses de investigação, foram empregadas diversas estratégias a fim de dar conta da diversidade e velocidade das publicações a respeito do tema.

O levantamento bibliográfico se dividiu em duas frentes: **(i)** criação de uma biblioteca do projeto sobre IA generativa na interface com o Direito focada em relatórios; *white papers*; *policy papers*; notas técnicas; guias; diretrizes; textos normativos; e **(ii)** mapeamento de publicações acadêmicas.

Quadro 20 – Panorama do levantamento bibliográfico

LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

O levantamento bibliográfico é realizado com base em material já publicado de forma pública com o propósito de fornecer fundamentação teórica, identificando o estágio atual do conhecimento em relação ao tema¹⁰⁶. Dentre as fontes consultadas nesta etapa deve-se considerar publicações avulsas, jornais, revistas, livros, teses, artigos científicos etc.

O acompanhamento contínuo da produção bibliográfica do tema foi fundamental nesta pesquisa como estratégia de questionamento dos dados e informações coletadas e processadas em cada etapa, dialogando com o conhecimento produzido nacional e internacionalmente e identificando lacunas e oportunidades de pesquisa. Além de fornecer conceitos, definições e modelos que embasam a análise, esta etapa foi igualmente relevante para evitar redundâncias e garantir efetiva contribuição ao debate público.

FONTES E DADOS ACESSADOS

Relatórios e documentos diversos

A análise dos relatórios objetivou identificar: conceitos; critérios e contextos de aplicação; requisitos para incorporação da tecnologia; ferramentas mais adotadas; finalidades do uso; impactos do uso (com destaque para oportunidades e riscos); percepção e papel dos(as) profissionais jurídicos(as) na sua implementação.

Artigos acadêmicos

A análise das publicações estritamente acadêmicas visou compreender quais impactos a literatura enxerga no uso de sistemas de IA generativa nas mais diversas organizações jurídicas, bem como os riscos associados e as eventuais medidas de salvaguarda que essas organizações estão utilizando ou podem vir a utilizar.

Fonte: elaboração própria.

106 GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019; MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

O levantamento de relatórios e afins se deu a partir de buscas realizadas em *sites* institucionais (e.g., *sites* da OAB Federal e de suas seccionais, do CNJ), de órgãos do sistema de justiça, de agências e entidades regulatórias, entre outros); em *sites* de instituições acadêmicas com atuação no campo do Direito e da Tecnologia; em *sites* de consultorias especializadas; nos portais legislativos federais; em plataformas de repositórios de artigos acadêmicos; e no Google. As palavras-chaves utilizadas foram: “Inteligência Artificial Generativa”, “IA Generativa”, “Generative Artificial Intelligence” e “Generative AI”, combinadas com expressões jurídicas (“Direito”, “Judiciário”, “Escritórios de Advocacia” etc., bem como suas correspondentes em inglês). Nesta fase, que marcou o início do projeto, não foram empregados filtros regionais, ainda que ao longo do processo os documentos selecionados tenham sido organizados em quatro grupos: (1) publicações focadas no contexto brasileiro e (2) publicações internacionais, que por sua vez foram classificadas (1.1; 2.1) se tinham como objeto do seu conteúdo o Direito ou se apresentavam (1.2; 2.2) abrangência setorial diversa, ainda que tenham sido mapeadas a partir das palavras-chave delimitadas acima. Todas as publicações coletadas ao longo desses processos foram classificadas em diferentes graus de relevância (“alta”, “média” e “baixa”), considerando seu conteúdo e multiplicidade das questões abarcadas. Para fins de acompanhamento da temática e mapeamento de novas publicações pertinentes, foi utilizada a ferramenta de Alerta da plataforma Google.

O **“Relatório Temático #1 – Os impactos da IA generativa na prática jurídica: aprofundando o debate” (“RT 1”)**, que retrata o panorama geral do uso dessa tecnologia pelos(as) profissionais e organizações do setor, e o **“Relatório Temático #2 – A regulação da Inteligência Artificial: efeitos na prática jurídica e no futuro da advocacia e da Justiça no Brasil” (“RT 2”)**, que aborda desafios, oportunidades e sugestões a respeito de uma regulação sobre IA generativa no Direito, foram desenvolvidos no contexto de dessa etapa da pesquisa.

No âmbito do RT 1, extrai-se que as transformações em curso vão muito além das discussões mais visíveis, como alucinações e substituição de profissionais, e alcançam dimensões que ainda recebem pouca atenção, como a cultura organizacional, a capacitação e o letramento crítico dos(as) profissionais e a reorganização dos modelos de negócio e das estruturas de trabalho. O documento sistematiza dois grandes grupos de risco associados ao uso da tecnologia: **(i)** os de *design* e desenvolvimento, como vieses, privacidade e segurança cibernética, e **(ii)** os decorrentes do uso em si, como responsabilidade profissional, transparência e o risco de atuação por agentes não habilitados, demonstrando que o debate não pode se limitar às alucinações. O RT 1 destaca ainda que a capacidade de adoção qualificada da IA generativa está diretamente relacionada ao porte das organizações, o que tende a ampliar desigualdades competitivas no setor. Por fim, com apoio em um estudo do MIT, alerta para o chamado paradoxo do desempenho: o uso intensivo de IA generativa pode gerar

ganhos de eficiência no curto prazo, mas compromete, a longo prazo, a autonomia intelectual e a capacidade crítica dos(as) profissionais, especialmente os(as) mais jovens, cujas habilidades analíticas podem ser fragilizadas pela delegação precoce de tarefas cognitivas a máquina.

Já o RT 2 mapeia os principais instrumentos normativos em vigor, com destaque para a Recomendação nº 001/2024 do Conselho Federal da OAB, centrada em confidencialidade, ética profissional e transparência com o cliente, e para a Resolução CNJ nº 615/2025, que estabelece princípios de supervisão humana, classificação de riscos e obrigações de auditoria para o Poder Judiciário, embora com lacunas técnicas ainda a serem superadas. O relatório aponta que o principal desafio regulatório brasileiro não é simplesmente controlar o uso da IA generativa, mas equilibrar ética, segurança e inovação, enfrentando problemas concretos como a ausência de padronização técnica entre instituições, a opacidade algorítmica dos modelos, o viés de automação entre profissionais e a insuficiente formação digital dos(as) operadores(as) do Direito. Em contrapartida, destaca que uma regulação bem desenhada tem potencial significativo, podendo aumentar a confiança pública nas instituições de justiça, reduzir assimetrias tecnológicas entre tribunais e organizações de diferentes portes, criar oportunidades econômicas para *legaltechs* e posicionar o Brasil como polo regional de governança de IA jurídica. A conclusão central é a de que a construção de um marco regulatório eficaz não deve ser entendida como barreira à inovação, mas como condição para que ela ocorra de forma segura, sustentável e socialmente legítima, mediante governança interinstitucional.

A segunda etapa de levantamento bibliográfico foi dedicada exclusivamente a textos acadêmicos, a partir de buscas manuais, posteriormente validadas por um levantamento automatizado utilizando o sistema de IA “Nézinho”. Trata-se de uma ferramenta desenvolvida pela Superintendência de Planejamento Estratégico (FGV-SPE).

As principais perguntas (primárias e secundárias) relacionadas à pesquisa que orientam os trabalhos da equipe nessa fase foram:

PERGUNTA PRIMÁRIA

- ▶ Como a literatura descreve e avalia o impacto da IA generativa no Direito (organizações jurídicas, profissões, processos e regulação) no período de novembro de 2022 a novembro de 2025?

PERGUNTAS SECUNDÁRIAS

- ▶ Quais capacidades e aplicações de IA generativa são discutidas no contexto jurídico? (ex.: redação de documentos, pesquisa jurídica, análise de riscos etc.).
- ▶ Quais oportunidades e riscos são relatados?
- ▶ Quais questões regulatórias e éticas são abordadas (responsabilidade, transparência, vieses, confidencialidade etc.)?
- ▶ Quais estruturas de governança e boas práticas são propostas ou analisadas?
- ▶ Que habilidades/competências e estratégias de capacitação são apontadas para profissionais do Direito?

Essa etapa foi orientada por um protocolo metodológico de mapeamento acadêmico (revisão sistemática da literatura) baseado no modelo **PRISMA** (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). O PRISMA se traduz em um conjunto de diretrizes para planejar, conduzir e relatar revisões sistemáticas. Sua lógica central envolve, em resumo: **(1)** busca ampla e reproduzível em múltiplas bases de dados (Identificação); **(2)**: remoção de resultados duplicados e de materiais que não se enquadram no recorte temporal da pesquisa, acompanhada de leitura de título e resumo dos materiais localizados para exclusão de itens não pertinentes (Triagem); **(3)** leitura do texto completo dos materiais, com aplicação de critérios delimitados de inclusão/exclusão (Elegibilidade); e **(4)** composição do grupo de estudos que comporão a síntese (Inclusão final).

Para fins de levantamento bibliográfico, foram realizados dois tipos de busca em bases de dados diversas: **(i)** busca manual; e **(ii)** busca automatizada com o apoio de ferramenta de IA, ambos detalhados a seguir.

A busca manual foi realizada entre os dias 19/08/2025 e 02/09/2025 nas seguintes bases de dados: Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar, SciELO, Periódicos CAPES, SSRN, arXiv, DOAJ, IEEE Xplore e ACM Digital Library. A fim de limitar o número e a relevância dos artigos a serem analisados, foram coletados artigos até a quinta página de cada base, sem alteração dos critérios ou uso de filtros.

Já a busca automatizada foi realizada com o apoio de ferramenta de IA denominada “Nézinho”, desenvolvida internamente por um grupo de pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro. Devido à definição do modelo desenvolvido para o Nézinho, as bases consultadas pela ferramenta, por meio de raspagem de dados (“*scraping*”), foram Scopus e Web of Science, sem limitação em relação ao número de páginas consultadas em cada base.

Em ambas as buscas, as palavras-chave utilizadas foram definidas em inglês, por permitirem a filtragem a partir dos *abstracts* (isto é, resumos obrigatórios nesse tipo de publicação). Todas essas palavras-chave se relacionaram ao objeto central da pesquisa. Alguns exemplos usados incluem: “*legal AND practice AND generative AND artificial AND intelligence AND brazil*” e “*legal AND professions AND artificial AND intelligence AND brazil*”, além de outros conjuntos semelhantes.

O número total de artigos coletados na busca manual foi de 2.723 e outros 12.765 na busca automatizada, em uma rodada inicial. Quanto a essa última busca, foram necessários ajustes nos parâmetros do Nézinho, uma vez que boa parte dos textos, inicialmente, não refletia adequadamente o objeto da pesquisa. Após os devidos ajustes, o universo de textos coletados pela busca automatizada totalizou 6.784.

Tanto na busca manual quanto na automatizada, após a coleta do conjunto geral de textos, foram (i) removidos os resultados duplicados, que não estivessem escritos em português ou inglês e/ou que não abrangessem o cenário jurídico brasileiro; e (ii) foram considerados os artigos publicados entre 2022 e 2025. Esse recorte temporal inicial de três anos foi definido porque o lançamento do ChatGPT, principal ferramenta de IA generativa do mercado, no fim de novembro de 2022, aparentemente tornaria importante incluir a literatura desde então, a fim de mapear a evolução da discussão desde que esse produto foi disponibilizado ao público.

Após uma leitura inicial dos títulos e resumos, verificou-se que os artigos mais importantes para a pesquisa, focados e/ou aplicáveis ao ecossistema jurídico brasileiro, foram (i) aqueles coletados pelo Nézinho, alguns dos quais também estavam contemplados na busca manual; e (ii) publicados entre 2024 e 2026, o que levou a equipe de pesquisa a priorizar os resultados da pesquisa automatizada e revisar o recorte temporal inicial.

Assim, a partir de um universo inicial de 9.507 textos, a equipe de pesquisa realizou a triagem com base nos critérios adotados, resultando em uma amostra de 18 documentos para a revisão bibliográfica a partir da pesquisa automatizada. É importante ressaltar que nesse número não estão contemplados outros textos relevantes revisados para a pesquisa, como relatórios de consultorias, relatórios de pesquisas, entre outros.

Esse dado é importante para fins metodológicos e constitui uma limitação que deve ser exposta. Durante a pesquisa, a equipe localizou poucos materiais específicos sobre os impactos da IA generativa no Direito brasileiro. A maior parte dos documentos trazia impactos mais gerais no mercado jurídico, sem, contudo, especificar limitações territoriais. Entre os textos localizados especificamente sobre o contexto brasileiro, há um predomínio de documentos que abordam os impactos da IA generativa no Poder Judiciário brasileiro, e não em outras organizações. Além disso, nos casos dos relatórios de consultorias, é importante relatar um potencial enviesamento das informações, uma vez que os autores, não raras vezes, são fornecedores de tecnologia para o setor jurídico. Contudo, é relevante ressaltar que isso não diminui a importância da sua contribuição com dados e problematizações em diferentes fases da difusão da IA generativa no mercado jurídico brasileiro, mas apenas sugere cautela na análise, diante do rigor acadêmico exigido nesta pesquisa.

Entrevistas semiestruturadas

A pesquisa também se pautou pela realização de entrevistas semiestruturadas com atores do mercado e do ecossistema jurídico brasileiro, com vistas a explorar questões mapeadas por meio da revisão bibliográfica e/ou que careciam de aprofundamento do contexto brasileiro.

As entrevistas semiestruturadas realizadas ao longo desta pesquisa se basearam em roteiros predefinidos, de acordo com a organização dos(as) entrevistados(as). As perguntas tinham formato aberto, permitindo a exploração de questões subjacentes que não haviam sido previamente formuladas.

As interações se deram via plataforma Teams. Os(as) entrevistados(as) assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, por meio do qual expressaram seu aceite ou negativa em relação à forma de registro da chamada. Na fase de análise, as respostas foram anonimizadas, de modo a não permitir a identificação das pessoas entrevistadas nem de suas respectivas organizações.

Ao todo, foram realizadas 19 entrevistas na primeira etapa e 12 na segunda.

Quadro 21 – Pesquisa qualitativa – entrevistas semiestruturadas

ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Diante do objetivo de mergulhar na realidade do uso e de efetivos impactos da IA generativa no ecossistema jurídico brasileiro, as entrevistas semiestruturadas foram adotadas como ferramentas para aproximar teoria e prática sobre o assunto analisado de forma flexível e profunda ao mesmo tempo¹⁰⁷. O roteiro tem, nessas situações, papel fundamental, ajudando a organizar e conectar as interações com os(as) entrevistados(as).

As entrevistas semiestruturadas têm sido uma importante fonte de dados dos projetos desenvolvidos pelo CEPI na linha de pesquisa sobre o futuro das profissões e organizações jurídicas. O método permite uma construção dialógica entre pesquisadores(as) e atores do setor, bem como a navegação por temas de fronteira, com impactos e dimensões ainda não definidos pela literatura, dando margem para múltiplas perspectivas. Além disso, possibilita a exploração de questões subjacentes, a identificação da relevância prática de cada tópico, a obtenção de diferentes níveis de aprofundamento das narrativas e a análise de pontos de convergência e divergência em relação ao referencial teórico.

TIPOS E QUANTIDADE DE ORGANIZAÇÕES ACESSADAS

A primeira rodada de entrevistas contou com a participação de representantes de diferentes grupos de entidades do setor: (i) associações e institutos privados (6 entrevistas); (ii) empresas desenvolvedoras de soluções tecnológicas (8 entrevistas); (iii) instituição que oferece formação extracurricular (1 entrevista); (iv) órgãos do sistema de justiça (2 entrevistas); (v) órgão de controle (1 entrevista); e (vi) escritório de recrutamento profissional (1 entrevista). Essa etapa resultou em 19 entrevistas com representantes de órgãos federais e/ou cuja atuação tem abrangência nacional.

As entrevistas dessa etapa buscaram captar impressões e respostas a questões gerais e transversais, a partir da perspectiva de distintos grupos setoriais. A partir desse levantamento, foi possível definir um roteiro com perguntas práticas mais específicas, que foram exploradas na segunda etapa de entrevistas.

A segunda etapa de entrevistas foi realizada junto a representantes de (i) escritórios de advocacia (9), (ii) departamento jurídico (1) e (iii) consultorias (2), totalizando 12 entrevistas. Seu objetivo foi continuar aprofundando as questões previamente levantadas, mas sob um prisma mais prático. Buscou-se, por meio desses “estudos de caso/campo”, identificar formas e ferramentas de uso, desafios, oportunidades, experiências e modelos de governança.

Fonte: elaboração própria.

107 CASTRO, Elaine de; OLIVEIRA, Ulisses Tadeu Vaz de. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. *Entretextos*, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022. DOI: 10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/46089>. Acesso em: abr. 2026.

O roteiro das entrevistas com os atores das entidades representativas do setor explorou as seguintes temáticas: **(i)** impactos da IA nas organizações e carreiras jurídicas; **(ii)** usos, tipos de ferramentas, níveis de adoção, incentivos e dificuldades estruturais; **(iii)** particularidades do contexto brasileiro; **(iv)** diferenças marcantes entre cada categoria de organização (escritórios de advocacia, departamentos jurídicos, órgãos do sistema de justiça etc.); **(v)** impacto na relação com os clientes/jurisdicionados, bem como na relação entre os diferentes atores do sistema de justiça; **(vi)** níveis e alocações de investimentos; **(vii)** impacto sobre o modelo de negócio, formas de cobrança; **(viii)** impactos financeiros e de rentabilidade; **(ix)** impactos e influências na formação e no desenvolvimento de competências e habilidades; **(x)** perspectivas regulatórias (gerais e setoriais); e **(xi)** mapeamento de riscos, preocupações e boas práticas; e **(xii)** levantamento de “mitos” e “verdades”. Os roteiros foram adaptados conforme o nicho de atuação de cada entidade.

Já na segunda etapa, com representantes de escritórios, departamentos e consultorias, foram elaborados roteiros baseados em até três blocos de perguntas, abordando questões relacionadas a: **(i)** usos e aplicações (ferramentas, modelos e critérios de contratação, estágios de adoção, finalidade dos usos etc.); **(ii)** impactos (gerenciais, financeiros, profissionais, relacionais etc.); e **(iii)** governança e conformidade regulatória (diretrizes institucionais, restrições ao uso, monitoramento e auditorias etc.).

É importante destacar que os dados e materiais coletados por meio das entrevistas refletem as perspectivas dos(as) entrevistados(as). Apesar de significarem uma relevante fonte de informações, que refletem o panorama concreto, não se pode perder de vista os vieses e limitações do método. Além disso, certas perguntas poderiam ser respondidas a partir da percepção individual e não refletir o posicionamento institucional da organização, ainda que o(a) entrevistado(a) a representasse.

As citações a trechos das entrevistas foram anonimizadas por meio dos seguintes códigos e descrições:

- ▶ **AP** - Entrevistado(a) de associação/instituto do setor privado
- ▶ **DJ** - Entrevistado(a) de departamento jurídico
- ▶ **DS** - Entrevistado(a) de entidade da indústria de desenvolvimento tecnológico
- ▶ **EA** - Entrevistado(a) de escritório de advocacia
- ▶ **FE** - Entrevistado(a) especialista em formação extracurricular
- ▶ **OC** - Entrevistado(a) de órgão de controle
- ▶ **RC** - Recrutador(a)
- ▶ **SJ** - Entrevistado(a) de órgão do sistema de justiça

A sigla correspondente a cada organização aparece seguida do número de identificação da entrevista (e.g., EA01, DS02 etc.).

Survey

Nossa escolha por aplicar um *survey* de abrangência nacional, como estratégia complementar de coleta de dados, deu-se com o objetivo de gerar dados e indicadores que nos ajudassem a definir os contornos desse panorama do uso e impactos da IA generativa no Direito brasileiro, partindo da premissa de que o Brasil e a atividade jurídica brasileira (seja na advocacia, no setor público e/ou no contexto das instâncias do sistema de justiça) são diversos e complexos. Também buscamos, por meio do acesso a esses dados, relacioná-los aos demais dados já coletados nas diferentes etapas da pesquisa a fim de identificar convergências e divergências de percepções, práticas e impactos relatados.

O formulário, disponibilizado por meio da plataforma Qualtrics entre os dias 25/02/2026 e 15/03/2026, contou com diferentes trilhas de respostas considerando o perfil de uso dos(as) respondentes e cargos ocupados, a partir de autodeclaração.

Quadro 22 – Pesquisa quantitativa – aplicação do survey

SURVEY NACIONAL

O *survey* consiste em coleta de informações por meio de perguntas padronizadas visando coletar dados a partir de uma população maior, que incluem informações, opiniões, comportamentos, características e dados específicos sobre o tema. Essa estratégia de produção de dados empíricos contribui para mensuração de opiniões e atitudes, identificação de relações entre variáveis (mesmo que não seja de causa-efeito), comparação entre grupos distintos e, em alguns casos, análise estatística de tendências¹⁰⁸.

No âmbito desta pesquisa, o *survey* teve uma relevante contribuição para a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas, permitindo-nos compreender o fenômeno da IA generativa na prática jurídica de forma mais abrangente, não apenas retratando o status desse fenômeno, mas também nos ajudando a explicar e problematizar os resultados encontrados.

108 INSTITUTE FOR SOCIAL AND ECONOMIC RESEARCH (ISER). *Survey methodology*. Colchester, UK: University of Essex, [n. d.]. Disponível em: <https://www.iser.essex.ac.uk/research/survey-methodology>. Acesso em: mar. 2026.

PÚBLICO-ALVO

A pesquisa via *survey* foi dirigida a profissionais do Direito da iniciativa privada [ex.: advogados(as), consultores(as) etc.] e do poder público [ex.: juízes(as), promotores(as) etc.] com alta, média, baixa ou nenhuma interação com ferramentas jurídicas de IA generativa.

No entanto, a pesquisa não focou outros atores dessa cadeia, como fornecedores ou cidadãos/cidadãs, mas apenas profissionais que trabalham mais diretamente com o mundo jurídico. As perguntas tinham como objetivo avaliar o grau de implementação de IAs no dia a dia desses(as) profissionais e os impactos percebidos a partir disso.

Fonte: elaboração própria.

Como toda pesquisa de caráter voluntário e aberto, o *survey* apresenta limitações que devem ser consideradas na leitura dos dados. A primeira delas diz respeito ao perfil dos(as) respondentes, pois há concentração expressiva de profissionais ligados(as) à advocacia privada e a departamentos jurídicos corporativos, ao passo que o setor público foi sub-representado, com apenas 24 respostas de órgãos públicos. Isso significa que os achados quantitativos refletem predominantemente a perspectiva do setor privado e podem não capturar adequadamente as dinâmicas, os desafios e os estágios de adoção de IA generativa característicos do Poder Judiciário, do Ministério Público, das Defensorias Públicas e de outras instituições públicas. A segunda limitação diz respeito à distribuição geográfica: das 495 respostas válidas, 328 vieram do estado de São Paulo, seguido por Rio de Janeiro e Minas Gerais, o que indica forte concentração na região Sudeste e limita a capacidade de generalização dos resultados para outras regiões do país, nas quais o mercado jurídico pode apresentar características bastante distintas. A terceira limitação está relacionada aos canais de divulgação: apesar dos esforços para uma ampla circulação do *survey*, o questionário foi distribuído pelas redes institucionais da FGV Direito SP e por parceiros institucionais com maior circulação no setor privado, o que pode ter reduzido o alcance junto a públicos menos conectados a essas redes. Como o preenchimento foi voluntário e aberto, sem seleção prévia de uma amostra representativa, os dados estão sujeitos ao viés de autorrevelação, ou seja, tendem a refletir a perspectiva de profissionais já mais engajados(as) com o tema da IA generativa, possivelmente mais familiarizados(as) com as ferramentas ou mais dispostos(as) a avaliar criticamente seus impactos. Há ainda uma limitação inerente à metodologia de *survey*, já que os dados coletados dependem do que os(as) participantes declaram, e não necessariamente do que fazem ou pensam de fato. Respostas podem ser influenciadas pelo chamado viés de desejabilidade social, ou seja, pela tendência dos(as) respondentes a apresentar comportamentos e percepções que considerem mais bem-vistos ou menos passíveis de julgamento negativo, o que pode levar à subestimação de práticas como o uso não regulado de ferramentas ou o desconhecimento de normativas setoriais.

Essas limitações não comprometem a validade dos achados, mas indicam que os resultados devem ser lidos como um retrato do segmento mais conectado e privado do mercado jurídico brasileiro, e não como uma fotografia do setor como um todo.

Panorama do survey

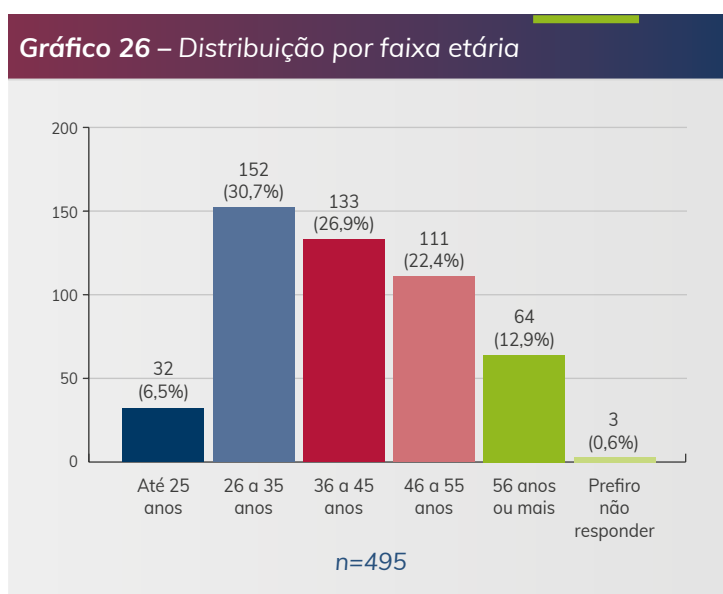
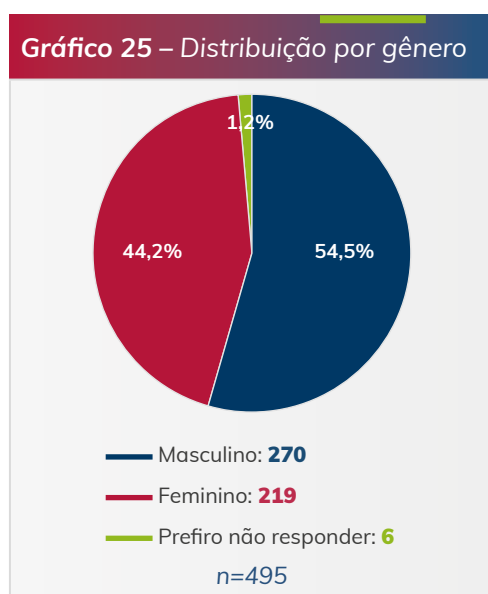
| | | | |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 495 Respondentes válidos | 58,0% Uso diário de IA | 75,5% Usam versão paga | 71,1% Participaram de capacitação |
| 51,5% Organização possui normas internas | 54,5% Masculino (gênero predominante) | 73,7% Respondentes com 26-45 anos | 311 Citam alucinações como desafio #1 |

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Perfil dos respondentes

Há predominância masculina (54,5%) no grupo de respondentes, seguida por feminino (44,2%). Apenas 1,2% preferiram não responder, o que sugere um ambiente razoavelmente inclusivo para a autodeclaração.

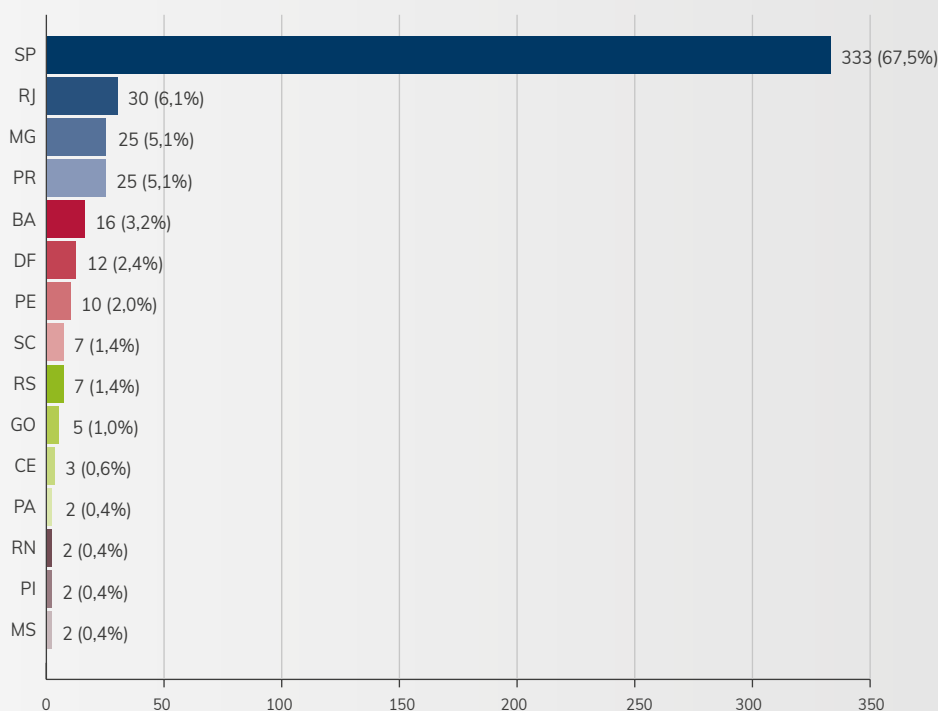
A faixa de 26 a 35 anos é a mais representada (30,7%), seguida por 36 a 45 anos (26,9%). Mais de 73% dos(as) respondentes têm entre 26 e 55 anos, indicando um público de carreira consolidada ou em pleno desenvolvimento.



Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

São Paulo e Rio de Janeiro dominam a amostra, com mais de 75% dos(as) respondentes residindo nesses estados, refletindo a concentração do mercado jurídico nesses estados. A presença de DF, MG, RS e PR indica boa cobertura regional.

Gráfico 27 – Estado de residência

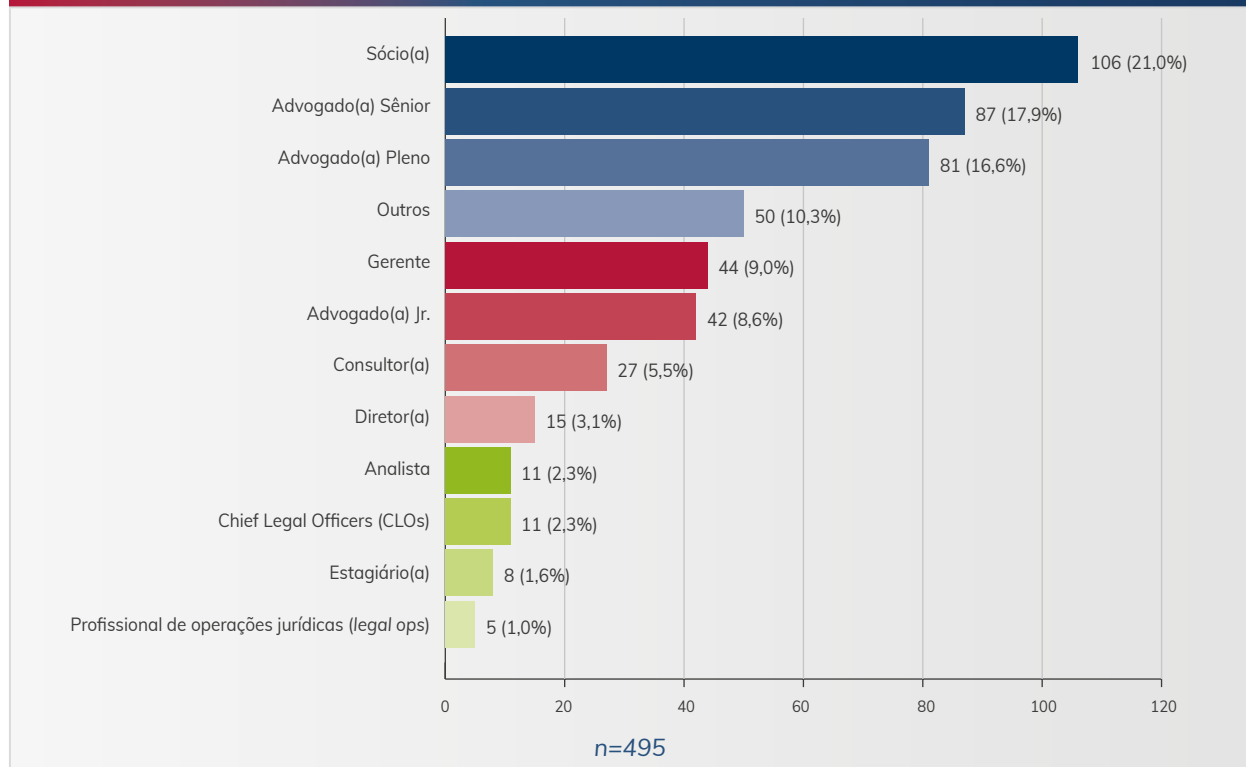


Valores normalizados por UF (SP, São Paulo, sp etc. agrupados como SP); n=481

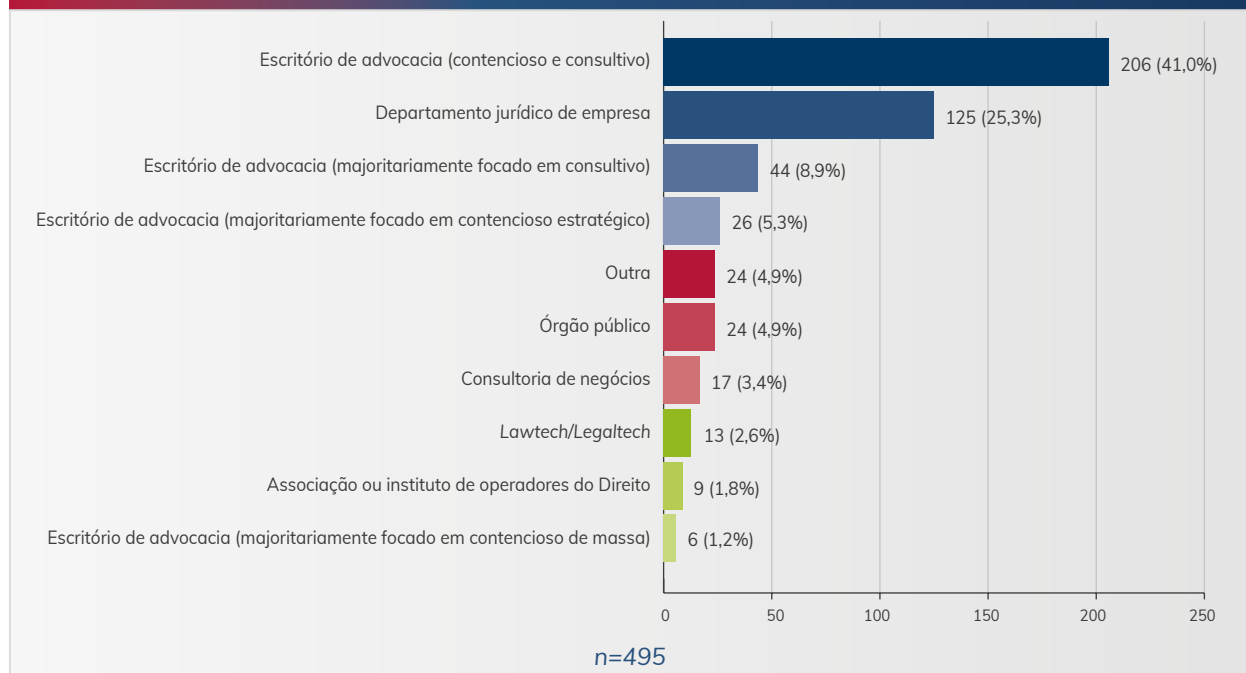
Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Sócios(as) e advogados(as) associados de nível sênior e pleno compõem a maioria dos respondentes, totalizando 56,3%. A presença de estagiários(as) e analistas indica que a pesquisa captou diferentes níveis hierárquicos.

Escritórios de advocacia, com atuação diversa, e departamentos jurídicos empresariais lideram o grupo de respondentes, com mais de 81% do total, seguidos pela advocacia pública e pelo Poder Judiciário.

Gráfico 28 – Cargo institucional principal (top 12)

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

Gráfico 29 – Tipo de organização

Fonte: elaborado a partir dos resultados do survey.

REFERÊNCIAS

- ABONAMA, Abdullah A.; TARIQ, Muhammad Usman; SHILBAYEH, Samar. On the commoditization of Artificial Intelligence. *Frontiers in Psychology*, v. 12, art. 696346, 30 set. 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.696346. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.696346/full>. Acesso em: 11 abr. 2026.
- AMERICAN BAR ASSOCIATION. The Legal Industry Report 2025. *Law Technology Today*, 6 maio 2025. Disponível em: https://www.americanbar.org/groups/law_practice/resources/law-technology-today/2025/the-legal-industry-report-2025/. Acesso em: 7 abr. 2026.
- AN, Tao. Harvey AI hit \$8 billion: its tools still hallucinate in one of every six queries. *Medium*, 3 fev. 2026. Disponível em: <https://tao-hpu.medium.com/harvey-ai-hit-8-billion-its-tools-still-hallucinate-in-one-of-every-six-queries-812d64182dc4>. Acesso em: 27 mar. 2026.
- BAI, Xuechunzi; WANG, Angelina; SUCHOLOTSKY, Ilia; GRIFFITHS, Thomas L. Measuring implicit bias in explicitly unbiased Large Language Models. *arXiv:2402.04105v2 [cs.CY]*, 23 maio 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/pdf/2402.04105v2>. Acesso em: 7 abr. 2026.
- BLIND, Knut; NIEBEL, Crispin; RAMMER, Christian. The impact of the EU General Data Protection Regulation on product innovation. *Industry and Innovation*, v. 31, n. 3, p. 311-351, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2271858>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13662716.2023.2271858>. Acesso em: 7 abr. 2026.
- BRASIL está entre os países que mais usam Inteligência Artificial. *Agência Brasil*, 16 jan. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2025-01/brasil-esta-entre-os-paises-que-mais-usam-inteligencia-artificial>. Acesso em: 11 abr. 2026.
- BRASIL. *Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014*. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.
- BRASIL. *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Projeto de Lei nº 2338, de 2023*. Dispõe sobre o desenvolvimento, o fomento e o uso ético e responsável da inteligência artificial com base na centralidade da pessoa humana. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2487262>. Acesso em: 30 mar. 2026.
- CÂMARA, Weuder Martins; GUIMARÃES, Patrícia Vilar Borba. A inovação e o uso de Inteligência Artificial no Judiciário brasileiro: uma análise a partir do open justice e do programa justiça 4.0. *Cadernos de Direito Actual*, n. 25, núm. extraordinario, p. 384-401, 2024.

- CARREL, Alyson; RUNYON, Natalie. *Adapting for 21st century success: the delta lawyer competency model*. [S. l.]: Thomson Reuters, 2020. Disponível em: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/white-papers/delta-model?gatedContent=%252Fcontent%252Ffewp-marketing-websites%252Flegal%252Fgl%252Fen%252Finsights%252Fwhite-papers%252Fdelta-model&form=thankyou>. Acesso em: abr. 2026.
- CASTRO, Elaine de; OLIVEIRA, Ulisses Tadeu Vaz de. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa interpretativa: um guia de análise processual. *Entretextos*, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022. DOI: 10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/46089>. Acesso em: abr. 2026.
- CEPI. 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: 22 abr. 2026.
- CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (CFOAB). Recomendação nº 001/2024. Diretrizes orientadoras para o uso de Inteligência Artificial generativa na prática jurídica. *Diário Eletrônico da OAB*, 14 nov. 2024. Disponível em: <https://s.oab.org.br/arquivos/2024/11/7160d4fe-9449-4aed-80bc-azd7ac1f5d2f.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2026.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *O uso da Inteligência Artificial generativa no Poder Judiciário brasileiro*: relatório de pesquisa. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/09/cnj-relatorio-de-pesquisa-iag-pj.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2026.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Pesquisa aponta que uso de IA é tendência consolidada no Judiciário*, 16 set. 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisa-aponta-que-uso-de-ia-e-tendencia-consolidada-no-judiciario/>. Acesso em: mar. 2026.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução CNJ nº 615, de 11 de março de 2025*. Estabelece diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções desenvolvidas com recursos de inteligência artificial no Poder Judiciário. Brasília, 11 mar. 2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1555302025031467d4517244566.pdf>. Acesso em: mar. 2026.
- COSTA, Albert França Josué et al. *Radar Tecnológico: Inteligência Artificial Generativa*. Brasília: ANPD, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/anpd/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos-tecnicos-orientativos/radar_tecnologico_ia_generativa_anpd.pdf. Acesso em: 22 abr. 2026.
- COUTURE, Robert J. The impact of Artificial Intelligence on law firms' business models. *Harvard Law School Center on the Legal Profession – Knowledge Hub*, 24 fev. 2025. Disponível em: <https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/insights/the-impact-of-artificial-intelligence-on-law-law-firms-business-models/>. Acesso em: 31 mar. 2026.
- DEFINELY. *LegalTech Report: the state of LegalTech adoption today (LegalTech Report FEB 2025)*. London, fev. 2025. Disponível em: https://144014238.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/144014238/LegalTech%20Adoption%20Report/Definely%20LegalTech%20Report%20FEB%202025_FINAL.pdf. Acesso em: 11 abr. 2026.

DELL'ACQUA, Fabrizio *et al.* Navigating the jagged technological frontier: field experimental evidence of the effects of Artificial Intelligence on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt*, Boston, 18 Sep. 2023. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321. Acesso em: mar. 2026.

DELOITTE LEGAL. *AI for In-House Legal 2025 Predictions*. 2025. Disponível em: [dttl-ai-for-in-house-legal-2025-predictions.pdf](https://www.deloitte.com/br/insights/industry/legal-ai-for-in-house-legal-2025-predictions.pdf). Acesso em 27 mar. 2026.

DOS SANTOS, Luiza Manoelle. A dependência das IAs: estamos perdendo nossa capacidade de pensar? *UFSM – PET Sistemas de Informação*, 18 ago. 2025. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pet/sistemas-de-informacao/2025/08/18/a-dependencia-das-ias-estamos-perdendo-nossa-capacidade-de-pensar>. Acesso em: abr. 2026.

EMBROKER. From 22% to 80%: how AI in legal practice took off in 2025. *Embroker Blog*, 31 jul. 2025. Disponível em: <https://www.embroker.com/blog/ai-in-legal-practice/>. Acesso em: 7 abr. 2026.

EY GLOBAL. *EY Law General Counsel Study 2025: amid disruption, how can legal departments innovate with confidence*. London, abr. 2025. Disponível em: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/law/documents/ey-law-general-counsel-study-04-2025.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

FACTOR. *GenAI in Legal: Benchmarking Report 2025. Inclusive insights*. 2025. Disponível em: [2025_Gen_AI_In_Legal_Benchmark_Report_Inc_Exclusive_Insights.pdf](https://www.factor.com/insights/genai-in-legal-benchmarking-report-2025). Acesso em: 2 abr. 2026.

FEFERBAUM, Marina *et al.* *Os impactos da IA Generativa na prática jurídica: aprofundando o debate (Relatório Temático #1)*. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025.

FEFERBAUM, Marina; CAMELO, Ana Paula; ZAVAGLIA, Alexandre; SILVEIRA, Ana Carolina Rodrigues Dias; LATINI, Lucas Maldonado Diz; LEMES, Maurício Buosi. *A regulação da Inteligência Artificial: efeitos na prática jurídica e no futuro da advocacia e da justiça no Brasil (Relatório Temático #2)*. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2026. Disponível em: https://marinafeferbaum.com.br/wp-content/uploads/2026/02/CEPIRT2_IAGEN_o6o2.pdf. Acesso em: 11 abr. 2026.

FLORIDI, Luciano. Soft ethics, the governance of the digital and the General Data Protection Regulation. *Philosophical Transactions of the Royal Society: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, v. 376, n. 2133, p. 20180081, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsta.2018.0081>.

FTI TECHNOLOGY; RELATIVITY. *The General Counsel Report 2025: The Data Guardian in Chief*. [S. l.]: FTI Consulting, 2025. Disponível em: <https://ftitechnology.com/l/gc-report-2025>. Acesso em: 27 mar. 2026, tradução nossa.

GHUNIEM, Noor. Training the lawyers of tomorrow: why AI literacy must be integrated into legal education. *Intellectual Property and Computer Law Journal*, University of Cincinnati, 12 nov. 2025. Disponível em: <https://uciplj.org/2025/11/12/training-the-lawyers-of-tomorrow-why-ai-literacy-must-be-integrated-into-legal-education/>. Acesso em: 7 abr. 2026.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

- HU, Krystal. ChatGPT estabelece recorde de crescimento da base de usuários, diz UBS. *UOL TILT – Reuters*, 1 fev. 2023. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/reuters/2023/02/01/chatgpt-estabelece-recorde-de-crescimento-da-base-de-usuarios-diz-ubs.htm>. Acesso em: 8 abr. 2026.
- IA ACELERA rotinas e redefine a prática jurídica no Brasil. *TI Inside Online*, [s. l.]: 15 jan. 2026. Disponível em: <https://tiinside.com.br/15/01/2026/ia-acelera-rotinas-e-redefine-a-pratica-juridica-no-brasil/>. Acesso em: 27 mar. 2026.
- IAPP; FTI CONSULTING. *AI Governance in Practice Report 2024*. Portsmouth, NH: International Association of Privacy Professionals (IAPP), 3 jun. 2024. Disponível em: <https://iapp.org/resources/article/ai-governance-in-practice-report>. Acesso em: 7 abr. 2026.
- IBM. *Cost of a Data Breach Report 2025*. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/131cf87b20b31c91>. Acesso em: 7 abr. 2026.
- IGNATIUS, Adi. What's the ROI on AI? *Harvard Business Review*, 6 fev. 2026. Disponível em: <https://hbr.org/2026/02/whats-the-roi-on-ai>. Acesso em: 7 abr. 2026.
- INSTITUTE FOR SOCIAL AND ECONOMIC RESEARCH (ISER). *Survey methodology*. Colchester, UK: University of Essex, [n. d.]. Disponível em: <https://www.iser.essex.ac.uk/research/survey-methodology>. Acesso em: mar. 2026.
- KAUFMAN, Dora. In: CAMPELO, Emílio Xavier; MARTINS, Luciana de Almeida (org.). *Soberania digital: para quê e para quem? Análise conceitual e política do conceito a partir do contexto brasileiro*. Relatório de pesquisa. São Paulo: CEPI FGV Direito SP; Internet Society Brasil (ISOC Brasil), 2023.
- KOLOCHENKO, Iliia. How to protect your law firm's data in the Era of GenAI. *Business Law Today*, American Bar Association, dez. 2024. Disponível em: https://www.americanbar.org/groups/business_law/resources/business-law-today/2024-december/how-protect-law-firm-data-era-gen-ai/. Acesso em: 7 abr. 2026.
- KOSMÝNA, Nataliya et al. *Your brain on ChatGPT: accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task*. *MIT Media Lab*, 10 jun. 2025. Disponível em: <https://www.media.mit.edu/publications/your-brain-on-chatgpt/>. Acesso em: abr. 2026.
- LAREO, Xabier. Large language models (LLM). *European Data Protection Supervisor*, [s. d.]. Disponível em: https://www.edps.europa.eu/data-protection/technology-monitoring/techsonar/large-language-models-llm_en. Acesso em 13 abr. 2026.
- FEFERBAUM, Marina et al. A regulação da inteligência artificial: efeitos na prática jurídica e no futuro da advocacia e da justiça no Brasil (Relatório temático #2). São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2026. Disponível em: https://marinafeferbaum.com.br/wp-content/uploads/2026/02/CEPIRT2_IAGEN_o602.pdf?utm_source=chatgpt.comhttps://hdl.handle.net/10438/38352. Acesso em: 11 abr. 2026.

LATINI, Lucas M Diz; SILVEIRA, Ana Carolina R. Dias. Due diligence *de fornecedores de IA generativa no setor jurídico*. In *IA Generativa no Direito: Guia Prático para a Profissão Jurídica*. São Paulo: Ed. Almedina, 2026 [no prelo]. LEE, Hao-Ping (Hank) *et al.* The impact of generative AI on critical thinking: self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers. In: CHI CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS (CHI '25), April 26-May 01, 2025, Yokohama, Japan. New York: ACM. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3706598.3713778>. Acesso em: abr. 2026.

LIRA, Fernanda Guedes Queiroz de; NETO, Elias Jacob de Menezes. Inteligência Artificial como ferramenta para otimização e automação das ações coletivas: uma análise a partir dos dados do Tribunal Regional Federal da 5ª Região. *Cadernos de Direito Actual*, n. 25, p. 206-222, 2024.

MAGESH, Varun *et al.* Hallucination-free? Assessing the reliability of leading AI legal research tools. *Journal of Empirical Legal Studies*, p. 1-27, 2025. Disponível em: <https://law.stanford.edu/stanford-legal/ai-liability-and-hallucinations-in-a-changing-tech-and-law-environment/>. Disponível em: abr. 2026.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MASINA, Linda. AI in Law Firms: 2024 Predictions; 2025 Perceptions. *Bloomberg Law Analysis*, 15 ago. 2025. Disponível em: <https://news.bloomberglaw.com/bloomberg-law-analysis/analysis-ai-in-law-firms-2024-predictions-2025-perceptions>. Acesso em: 7 abr. 2026.

MEIER, Konrad. As GenAI reshapes business, what will the legal landscape look like? *EY Insights*, 20 dez. 2023. Disponível em: https://www.ey.com/en_ch/insights/ai/as-gen-ai-reshapes-business-what-will-the-legal-landscape-look-like. Acesso em: 8 abr. 2026.

MICROSOFT. 75% das MPMEs no Brasil estão otimistas sobre o impacto da Inteligência Artificial em seus negócios, aponta estudo da Microsoft, 7 maio 2025. Disponível em: https://news.microsoft.com/source/latam/features/noticias-da-microsoft/75-das-mpmes-no-brasil-estao-otimistas-sobre-o-impacto-da-inteligencia-artificial-em-seus-negocios-aponta-estudo-da-microsoft/?lang=pt-br&utm_source=chatgpt.com. Acesso em: abr. 2026.

MINISTÉRIO DE PORTOS E AEROPORTOS. *Anac 20 anos*: duas décadas de avanços que transformaram a aviação brasileira. Brasília, 20 mar. 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/assuntos/noticias/2026/03/anac-20-anos-duas-decadas-de-avancos-que-transformaram-a-aviacao-brasileira>. Acesso em: 7 abr. 2026.

NEW YORK CITY BAR ASSOCIATION. *Formal Opinion 2024-5*: ethical obligations of lawyers and law firms relating to the use of generative Artificial Intelligence in the practice of law. [S. l.], 2024. Disponível em: https://www.nycbar.org/wp-content/uploads/2024/08/20221329_GenerativeAILawPractice.pdf. Acesso em: 7 abr. 2026.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. *Revista DIREITO GV*, v. 16, n. 1, jan./abr. 2020.

OPENAI. *O momento da Inteligência Artificial no Brasil chegou*, 4 nov. 2025. Disponível em: https://openai.com/pt-BR/global-affairs/brazil-ai-moment-is-here/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: abr. 2026.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – SEÇÃO SÃO PAULO (OAB-SP); JUSBRASIL; TRYBE; INSTITUTO DE TECNOLOGIA E SOCIEDADE DO RIO (ITS RIO). *Impacto da IA generativa no Direito: panorama sobre adoção e percepções*. [S. l.]: Trybe, 2026. Disponível em: <https://betrybe.com/inteligencia-artificial/relatorio-impacto-ia-no-direito-edicao-2026/>. Acesso em: 8 abr. 2026.

ROMEO, Giuseppe; CONTI, Daniela. Exploring automation bias in human-AI collaboration: a review and implications for explainable AI. *AI and Society*, v. 41, p. 259–278, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02422-7>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-025-02422-7>. Acesso em: 7 abr. 2026.

SALOMÃO, Luis Felipe (coord.); LEME, Elton (coord.-adj.); TAUKE, Caroline Somesom *et al.* *Inteligência Artificial: tecnologia aplicada à gestão dos conflitos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro*. 4. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: FGV – Centro de Inovação, Administração e Pesquisa do Judiciário (CIAPJ/FGV), 30 set. 2025. Disponível em: <https://justica.fgv.br/estudo-e-pesquisa/inteligencia-artificial-tecnologia-aplicada-gestao-de-conflitos-no-ambito-do>. Acesso em: 11 abr. 2026.

SILVA, Alexandre Pacheco da; FEFERBAUM, Marina; COSTA, Enya Carolina Silva da; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre; MORALES, Luiza Xavier; NOMURA, M. M.; RIBEIRO, Maria Flávia Freitas. *Governança da Inteligência Artificial em organizações: arquitetura de confiabilidade e gestão de vieses*. São Paulo: CEPI FGV Direito SP, 2025. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bebe8525-90d7-49ac-a6ae-c9e3aa3ddd79/content>. Acesso em: 7 abr. 2026.

SILVESTRE DE OLIVEIRA JUNIOR, Paulo; ZAVAGLIA COELHO, Alexandre. *Generative AI-Centric Law Firm Model*. [S. l.]: AI Centric, 2025. Disponível em: <https://www.ai-centriclawmodel.com/>. Acesso em: 11 abr. 2026.

SOUSA, Stenio Santos; CEPI FGV DIREITO SP; INTERNET SOCIETY BRASIL (ISOC BRASIL). *Soberania digital: para quê e para quem? Análise conceitual e política do conceito a partir do contexto brasileiro*. Relatório de Pesquisa. São Paulo: CEPI FGV Direito SP; ISOC Brasil, 2023.

SURIANI, Fernanda; PACHECO, Eduardo. Transforming justice: the rise of AI in Brazilian courts. *In: CONFERENCE ON DIGITAL GOVERNMENT RESEARCH*, 26., 2025, Porto Alegre. [S. l.]: Association for Computing Machinery (ACM), 2025. Disponível em: <https://proceedings.open.tudelft.nl/DGO2025/article/download/1049/1109/1481>. Acesso em: 8 abr. 2026.

THOMSON REUTERS. *Future of Professionals Report 2024*. Toronto, 2024. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2024.pdf>. Acesso em: abr. 2026.

THOMSON REUTERS. *Future of Professionals Report 2025*. Toronto, 2025. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com/content/dam/ewp-m/documents/thomsonreuters/en/pdf/reports/future-of-professionals-report-2025.pdf>. Acesso em: abr. 2026.

- THOMSON REUTERS. Law firm rates, revenues soar but costs pile up in AI era. *Reuters*, 28 ago. 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/legal/legalindustry/law-firm-rates-revenues-soar-costs-pile-up-ai-era-2025-08-28/>. Acesso em: 8 abr. 2026.
- THOMSON REUTERS. *O Direito além do Código: arquitetura da excelência jurídica*. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/relatorio-direito-alem-codigo.html>. Acesso em: 8 abr. 2026.
- THOMSON REUTERS. *Série IA generativa no setor jurídico #1: as 3 ondas que mudarão a prática jurídica, 2024*. Disponível em: [3 ondas da IA generativa no Direito | Thomson Reuters](#). Acesso em 27 mar. 2026.
- TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). Empresa e advogado são condenados por possível uso de IA com citações falsas de jurisprudência. *Agência de Notícias do TST*, 10 mar. 2026. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/empresa-e-advogado-sao-condenados-por-possivel-uso-de-ia-com-citacoes-falsas-de-jurisprudencia>. Acesso em: 7 abr. 2026.
- VITAL, Danilo. Em 5 anos, LGPD muda cultura sobre dados no Brasil e abre horizonte regulatório. *Conjur*, 14 ago. 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-ago-14/anos-lgpd-muda-cultura-abre-horizonte-regulatorio/>. Acesso em: 7 abr. 2026.
- WOLTERS KLUWER. *Future Ready Lawyer 2026: building confidence in an AI era*. Alphen aan den Rijn, 2026. Disponível em: <https://www.wolterskluwer.com/en/know/frl-26>. Acesso em: 31 mar. 2026.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *Leveraging generative AI for job augmentation and workforce productivity: scenarios, case studies and a framework for action*. Geneva, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/leveraging-generative-ai-for-job-augmentation-and-workforce-productivity/>. Acesso em: 8 abr. 2026.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva, 7 jan. 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

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