LEGAL OPERATIONS

Guia prático para estruturar a operação jurídica

Da eficiência operacional à transformação estratégica do jurídico

O PROPÓSITO DESTE GUIA

Entender os fundamentos de Legal Ops, organizar processos, escolher tecnologias com critério, acompanhar resultados e construir uma operação jurídica mais eficiente, integrada e próxima do negócio.

GESTÃO • PROCESSOS • TECNOLOGIA • DADOS • PESSOAS

Marcelo A. Vidal

Por que o jurídico precisa de gestão

Durante muito tempo, a excelência jurídica foi medida pela qualidade técnica: o parecer bem fundamentado, a negociação bem conduzida, a tese bem defendida. Isso continua valendo. O que mudou foi o ambiente: os negócios andam mais rápido, o volume de contratos, dados e demandas cresce, e o jurídico é cobrado para responder em dias o que antes levava semanas, quase sempre sem aumento de equipe.

Legal Operations (Legal Ops) é a resposta de gestão a esse cenário. Trata-se de organizar processos, pessoas, tecnologia, dados e orçamento para que o jurídico entregue com qualidade, prazo previsível e alinhamento ao negócio.

Este guia é uma introdução prática. Apresenta os conceitos, as ferramentas e um roteiro de 12 meses, e serve tanto para quem começa do zero quanto para quem já tem uma equipe e quer amadurecer a operação. Cada empresa deve priorizar o que faz sentido para o seu porte e a sua realidade.

COMO USAR ESTE MATERIAL

Os níveis de maturidade ao longo dos capítulos formam uma trilha de referência deste guia, não uma certificação nem uma escala oficial. Use-os para situar a sua operação e escolher o próximo passo. Os exemplos marcados como ilustrativos são hipotéticos: substitua-os por dados da sua realidade.

Visão geral da jornada

- Capítulo 1: o que é Legal Ops e por que a disciplina surgiu.
- Capítulo 2: as 12 competências do CLOC e como o guia se conecta a elas.
- Capítulo 3: diagnóstico, porta de entrada (intake) e mapeamento de processos.
- Capítulo 4: tecnologia, privacidade e uso responsável de IA.
- Capítulo 5: indicadores, dashboards e como justificar o investimento.
- Capítulo 6: roadmap de 12 meses, gestão da mudança e operação enxuta.
- Anexos: modelos de matriz RACI, formulário de intake e ficha de indicador.

CAPÍTULO 1

O que é e por que surgiu o Legal Operations?

1.1 | Conceito e definição

Legal Operations é a disciplina que cuida da gestão da operação jurídica. Ela não substitui o trabalho técnico do advogado, como o parecer, a negociação e a sustentação oral: cria as condições para que esse trabalho aconteça com qualidade, eficiência, previsibilidade e visão de negócio.

Na prática, reúne gestão, processos, tecnologia, dados, finanças, pessoas e relacionamento com fornecedores. É a estrutura que organiza o trabalho jurídico e reduz as tarefas repetitivas, liberando o advogado para análises e decisões de maior valor.

1.2 | Origem e papel do CLOC

O movimento ganhou força internacional com o Corporate Legal Operations Consortium (CLOC), comunidade de profissionais dedicada a desenvolver práticas de gestão para departamentos jurídicos. O CLOC organizou o tema em um modelo de 12 competências, o Core 12, apresentado no Capítulo 2.

A disciplina cresceu a partir de um desafio recorrente: mais demandas, recursos limitados e maior exigência de transparência, controle de custos e resultados. A ideia central é simples: o trabalho jurídico pode ser gerido com o mesmo rigor aplicado às demais áreas da empresa.

1.3 | O que impulsiona essa transformação?

- **Fazer mais com os mesmos recursos (more for less):** entregar serviços consistentes, mantendo o orçamento sob controle e priorizando o que gera mais valor.
- **Volume e complexidade de informações:** contratos, processos, contingências e documentos exigem organização, rastreabilidade e capacidade de análise.
- **Expectativa de atuação estratégica:** o jurídico deixa de ser acionado só para aprovar ou barrar e passa a participar das decisões desde o início.
- **Necessidade de previsibilidade:** gestores querem saber prazos, custos, riscos e capacidade de atendimento.

EXEMPLO ILUSTRATIVO | DO REATIVO AO ORGANIZADO

Uma área comercial pede um contrato por e-mail, outra por chat e uma terceira pelo corredor. Ninguém sabe quantos pedidos estão abertos, qual é o mais urgente nem quem está com cada um. Basta um canal único de entrada e um quadro de acompanhamento para que a equipe passe a enxergar o volume, priorizar e responder com prazo.

1.4 | Evolução da maturidade operacional

MATURIDADE / EVOLUÇÃO

Nível 0 — Reativo: o jurídico atua predominantemente apagando incêndios. As solicitações chegam por diferentes canais, há pouca triagem e a equipe tem dificuldade para visualizar prioridades e carga de trabalho.

MATURIDADE / EVOLUÇÃO

Nível 1 — Consciente: a organização reconhece os gargalos operacionais, começa a medir o volume de demandas e identifica a necessidade de estruturar práticas de Legal Ops.

GANHO ESPERADO

Resultado esperado nesta etapa: maior clareza sobre como o tempo da equipe é utilizado e identificação dos principais desperdícios, retrabalhos e pontos de espera.

CAPÍTULO 2

As 12 competências do CLOC

2.1 | O Core 12

O CLOC organiza a prática de Legal Ops em 12 competências, chamadas de Core 12. Elas funcionam como um mapa do que uma operação jurídica madura gerencia e ajudam a decidir onde investir primeiro. Os nomes em inglês são os do CLOC; as descrições abaixo são uma síntese deste guia, e a definição completa está no material oficial (cloc.org).

2.2 | As 12 competências

1. **Inteligência de negócios (Business Intelligence):** indicadores, dashboards e uso de dados para apoiar decisões do jurídico e da empresa.
2. **Gestão financeira (Financial Management):** orçamento, acompanhamento de despesas, previsões, controle de custos e provisões.
3. **Gestão de escritórios e fornecedores (Firm & Vendor Management):** seleção, contratação, negociação e avaliação de desempenho de escritórios e demais prestadores.
4. **Governança da informação (Information Governance):** gestão de documentos e registros, retenção, segurança da informação e proteção de dados pessoais, incluindo a LGPD.
5. **Gestão do conhecimento (Knowledge Management):** organização de modelos, orientações, pareceres e precedentes, com controle de acesso e de versões.
6. **Otimização e saúde organizacional (Organization Optimization & Health):** estrutura da equipe, clareza de papéis, comunicação, cultura e relacionamento com as demais áreas.
7. **Operações da prática (Practice Operations):** processos e ferramentas do trabalho jurídico em si, como contratos, contencioso, societário e compliance, da entrada da demanda à entrega.
8. **Gestão de projetos e programas (Project/Program Management):** planejamento, execução e acompanhamento de iniciativas com escopo, prazo e responsáveis definidos.
9. **Modelos de entrega (Service Delivery Models):** decisão sobre o que fazer internamente e o que contratar externamente, considerando custo, especialização, risco e volume.
10. **Planejamento estratégico (Strategic Planning):** conexão entre prioridades, metas e recursos do jurídico e os objetivos da empresa.
11. **Tecnologia (Technology):** avaliação, seleção e gestão de ferramentas, automação e integração com os sistemas corporativos.
12. **Treinamento e desenvolvimento (Training & Development):** capacitação, trilhas de carreira, distribuição de responsabilidades e retenção de talentos.

Dois temas muito citados em Legal Ops não aparecem como competências isoladas: o gerenciamento do ciclo de vida dos contratos (CLM) costuma ser tratado dentro de Operações da prática e de Tecnologia, e a otimização de processos atravessa várias competências.

2.3 | Como este guia se conecta ao Core 12

CAPÍTULO	TEMA	COMPETÊNCIAS RELACIONADAS
1	Conceito, origem e maturidade	Planejamento estratégico
2	As 12 competências	Visão geral do Core 12
3	Diagnóstico, intake e processos	Operações da prática; Otimização e saúde organizacional; Gestão de projetos
4	Tecnologia, privacidade e IA	Tecnologia; Governança da informação; Gestão do conhecimento
5	Dados, indicadores e valor	Inteligência de negócios; Gestão financeira; Gestão de escritórios e fornecedores
6	Roadmap e gestão da mudança	Gestão de projetos; Treinamento e desenvolvimento; Modelos de entrega; Planejamento estratégico

O mapeamento acima é deste guia, feito para orientar a leitura, e não uma classificação oficial do CLOC.

2.4 | Evolução da maturidade operacional

MATURIDADE / EVOLUÇÃO

Nível 2 — Padronizado: os processos prioritários começam a ser documentados e aplicados de forma consistente. O jurídico estabelece padrões para contratos, rotinas financeiras e uso de ferramentas básicas.

GANHO ESPERADO

Resultado esperado nesta etapa: menos retrabalho, maior previsibilidade orçamentária e uma comunicação mais uniforme entre o jurídico e as áreas corporativas.

CAPÍTULO 3

Diagnóstico, intake e mapeamento de processos: As-Is e To-Be

3.1 | Entenda o trabalho antes de escolher a ferramenta

Antes de contratar um software ou automatizar uma rotina, é preciso entender como o trabalho realmente acontece. O diagnóstico deve partir da experiência de quem solicita, executa, revisa e aprova as demandas.

O mapeamento mostra por onde as solicitações entram, quem participa de cada etapa, quais informações são necessárias e onde ocorrem esperas e retrabalhos. Só depois disso faz sentido desenhar o fluxo futuro.

3.2 | Porta de entrada (intake) e triagem

O intake é o ponto por onde as demandas chegam ao jurídico. Quando cada área usa um canal diferente, o jurídico perde visibilidade de volume, prioridade e prazo. Estruturar a entrada costuma ser o ganho mais rápido de uma operação.

- **Canal único:** um formulário, um endereço ou uma ferramenta de solicitações, no lugar de e-mails, chats e conversas soltas.
- **Campos mínimos:** quem pede, tipo de demanda, prazo desejado, urgência justificada e documentos anexos. Sem isso, a demanda volta para ajuste (modelo no Anexo B).
- **Triagem:** classificar cada pedido por tipo, risco e complexidade e direcioná-lo a quem resolve, inclusive para atendimento por modelo padrão quando possível.
- **Responsável e prazo:** toda demanda recebida tem dono e um prazo (SLA) conforme o tipo.
- **Retorno ao solicitante:** confirmação de recebimento e status acessível, para reduzir as cobranças por e-mail.

EXEMPLO ILUSTRATIVO | ANTES E DEPOIS DO INTAKE

Antes: pedidos de contrato chegam por e-mail, chat e mensagem direta, com informações incompletas, e boa parte do tempo vai em perguntas de volta ao solicitante. Depois: um formulário exige tipo de contrato, partes, valor, prazo e anexos; demandas simples seguem para o modelo padrão e as complexas entram na fila do advogado com prazo definido.

3.3 | Etapas do mapeamento

ETAPA	O QUE FAZER	APOIO / FERRAMENTA
Diagnóstico (As-Is)	Entrevistar a equipe e mapear o fluxo atual das demandas, da entrada à conclusão.	BPMN; Miro; Lucidchart
Identificação de gargalos	Localizar esperas, aprovações manuais, ausência de padrão, retrabalho e pontos sem responsável claro.	Mapa de fluxo; matriz de gargalos e prazos
Desenho do novo fluxo (To-Be)	Eliminar etapas desnecessárias, esclarecer responsabilidades e avaliar oportunidades de automação.	Fluxograma futuro; desenho de processo

3.4 | Visual Law e linguagem simples

Visual Law e linguagem simples tornam contratos, relatórios, políticas e orientações mais fáceis de entender. O objetivo vai além do visual: é organizar a informação para que o leitor identifique rapidamente o que importa, quais são suas responsabilidades e que providências deve tomar.

Essas técnicas devem respeitar a natureza do documento, o público e os requisitos jurídicos aplicáveis. Clareza não significa cortar conteúdo essencial nem simplificar a ponto de gerar ambiguidade.

3.5 | Evolução da maturidade operacional

MATURIDADE / EVOLUÇÃO

Nível 3 — Otimizado: os fluxos prioritários estão padronizados, com responsáveis, critérios de entrada e níveis de serviço (SLAs) definidos para cada tipo de solicitação, como contratos simples, pareceres e procurações.

GANHO ESPERADO

Resultado esperado nesta etapa: redução do tempo de resposta (turnaround time), melhor distribuição da carga de trabalho e aumento da satisfação dos clientes internos.

CAPÍTULO 4

Tecnologia, IA e privacidade: construindo o stack tecnológico

4.1 | Como selecionar as ferramentas

Tecnologia não corrige um processo mal desenhado: ela apenas acelera as falhas. Por isso, a escolha deve partir dos problemas identificados, dos objetivos do jurídico e da capacidade de integração com o ambiente da empresa. Em equipes pequenas, comece pelo simples (Seção 6.4).

4.2 | Categorias de soluções

- **CLM (Contract Lifecycle Management):** plataformas para administrar o ciclo de vida dos contratos, da solicitação à assinatura e ao acompanhamento posterior.

- **Gestão de solicitações (intake) e fluxos:** ferramentas para receber, classificar e acompanhar demandas, com formulários, status e SLAs. Podem ser sistemas específicos ou soluções de uso geral configuradas para o jurídico.
- **Assinatura eletrônica e repositório de documentos:** assinatura com nível adequado ao risco de cada contrato (simples, avançada ou qualificada ICP-Brasil) e repositório com controle de acesso e de versões.
- **Gestão de processos e contencioso:** acompanhamento de processos judiciais e administrativos, prazos, publicações, responsáveis, documentos e contingências. Nomes e funcionalidades variam conforme o fornecedor.
- **Acordos e resolução online de disputas (ODR):** plataformas para propor, negociar e registrar acordos em escala, úteis no contencioso de volume.
- **Inteligência Artificial generativa:** apoio à triagem, pesquisa, revisão de cláusulas, organização de informações e elaboração de primeiras versões. Exige validação humana e regras claras de governança (Seção 4.4).

4.3 | Integração com os sistemas da empresa

Uma operação jurídica eficiente não deve funcionar como um ambiente isolado. Sempre que viável, as ferramentas precisam trocar informações com os sistemas corporativos, evitando cadastros duplicados e tarefas manuais.

Exemplos de integrações: CRM, como Salesforce ou HubSpot; ERP, como SAP ou TOTVS; e plataformas de assinatura eletrônica, como DocuSign ou Adobe Acrobat Sign. A arquitetura adequada depende dos sistemas já usados, dos requisitos de segurança e das necessidades de cada operação.

4.4 | LGPD, sigilo e uso de IA no contexto brasileiro

A operação jurídica lida o tempo todo com dados pessoais e informações confidenciais, de contratos a processos. Escolher uma ferramenta, um fornecedor ou um fluxo exige olhar para a LGPD e para o sigilo profissional.

- **Dados pessoais:** mapeie quais dados circulam em contratos e processos, quem tem acesso, por quanto tempo ficam guardados e se há compartilhamento com terceiros ou transferência internacional, algo comum em ferramentas em nuvem.
- **Fornecedores:** inclua nos contratos com provedores de tecnologia e com escritórios cláusulas de proteção de dados, segurança da informação e subcontratação.
- **Sigilo profissional:** informações de clientes e da empresa não devem ser inseridas em ferramentas sem garantias de confidencialidade.
- **IA generativa:** em novembro de 2024, o Conselho Federal da OAB aprovou recomendações para o uso de IA generativa na advocacia, organizadas em quatro diretrizes: legislação aplicável, confidencialidade e privacidade, prática jurídica ética e comunicação sobre o uso de IA. Na prática, defina quais ferramentas podem ser usadas e com que tipo de informação, mantenha a revisão humana e informe o uso quando couber.

A responsabilidade pelo resultado continua sendo do profissional, e não da ferramenta. Confira sempre a versão atual das recomendações e da regulamentação aplicável.

4.5 | Evolução da maturidade operacional

MATURIDADE / EVOLUÇÃO

Nível 4 — Integrado: as ferramentas passam a se comunicar. Por exemplo, dados de uma oportunidade comercial aprovada no CRM podem alimentar a abertura de uma solicitação contratual e a geração de uma minuta padronizada, conforme regras previamente definidas.

GANHO ESPERADO

Resultado esperado nesta etapa: menos redigitação, menos erros de cadastro, rastreabilidade e redução do tempo gasto em contratos padronizados. O ganho deve ser medido a partir de uma linha de base real.

CAPÍTULO 5

Dados, indicadores e demonstração de valor

5.1 | Por que medir?

Indicadores permitem que o jurídico deixe de depender de percepções sobre volume, desempenho e custos. Com dados consistentes, a equipe identifica tendências, justifica prioridades, dimensiona recursos e demonstra como contribui para os objetivos do negócio.

Um bom indicador tem definição clara, fonte de dados confiável, periodicidade, responsável e finalidade. As metas devem partir do histórico e da realidade da operação, e não de números que apenas pareçam ambiciosos.

5.2 | Indicadores fundamentais

CATEGORIA	INDICADOR	COMO MEDIR	PARA QUE SERVE
Eficiência operacional	Cumprimento de SLA	Demandas concluídas no prazo ÷ demandas concluídas no período × 100.	Avaliar a capacidade de entrega e identificar atrasos.
Eficiência operacional	Volume e backlog de demandas	Demandas recebidas por tipo e por área; demandas em aberto e idade média.	Dimensionar a equipe e enxergar gargalos.
Eficiência operacional	Retrabalho no intake	Demandas devolvidas por informação incompleta ÷ demandas recebidas × 100.	Avaliar a qualidade da porta de entrada.
Gestão de contratos	Tempo de ciclo contratual	Dias entre a abertura da solicitação e a assinatura. Segmentar por tipo e complexidade.	Identificar etapas que atrasam a formalização dos negócios.
Gestão de contratos	Uso de modelo padrão	Contratos fechados em modelo padrão ÷ total de contratos × 100.	Medir a padronização e as oportunidades de autoatendimento.
Financeiro	Desvio da estimativa de contingência	Diferença absoluta entre valor realizado e estimado ÷ valor estimado × 100. Quanto menor, melhor.	Avaliar a aderência das estimativas e a previsibilidade financeira.
Terceiros	Gasto com escritórios	Valor pago ÷ orçamento previsto × 100, por área e por escritório.	Controlar despesas e apoiar negociações.
Terceiros	Custo médio por hora	Valor pago ÷ horas efetivamente registradas, quando houver apontamento confiável.	Apoiar a análise de custos e a negociação com fornecedores.
Satisfação	Satisfação do cliente interno	Pesquisa curta após o atendimento (nota de 1 a 5) ou NPS; média por período.	Captar a percepção das áreas atendidas.

COMO COMEÇAR

Não é preciso medir tudo. Escolha de quatro a seis indicadores, defina fórmula, fonte, periodicidade e responsável (modelo de ficha no Anexo C) e acompanhe por alguns ciclos antes de fixar metas.

5.3 | Dashboards executivos

Ferramentas como Power BI, Tableau e Looker permitem consolidar informações em painéis visuais e facilitar a leitura pela liderança. Um dashboard pode reunir custos jurídicos, volume e perfil de processos, andamento de contratos, cumprimento de SLAs, desempenho de fornecedores e evolução de contingências.

Mais importante do que ter muitos gráficos é responder a perguntas de gestão: onde está concentrado o trabalho? Quais demandas consomem mais recursos? Onde estão os atrasos? Quais fornecedores entregam melhor? Que riscos exigem a atenção da liderança?

5.4 | Business case: como justificar o investimento

Para obter orçamento de tecnologia ou de pessoas, o jurídico precisa falar a língua da diretoria: custo atual, ganho esperado, investimento e retorno.

- **Custo atual:** volume de demandas × horas gastas × custo-hora da equipe.
- **Ganho esperado:** horas liberadas, custos externos evitados, menos atrasos na assinatura de contratos e redução de riscos.
- **Investimento:** licenças, implantação, integração, treinamento e tempo da equipe.
- **Retorno:** ganho líquido por mês e prazo de retorno (payback) = investimento inicial ÷ ganho líquido mensal.

EXEMPLO ILUSTRATIVO | NÚMEROS HIPOTÉTICOS

Um jurídico atende 120 contratos padronizados por mês, com 1,5 hora de trabalho cada. Com modelo padrão e fluxo definido, o tempo cai para 0,5 hora: são 120 horas liberadas por mês. Com custo-hora interno de R$ 150, a economia é de R$ 18.000 por mês. Descontada uma ferramenta de R$ 6.000 mensais, o ganho líquido é de R$ 12.000 por mês; com implantação de R$ 30.000, o retorno vem em cerca de 2,5 meses.

Atenção: horas economizadas só viram valor quando são realocadas para trabalho de maior retorno ou quando evitam contratação ou serviços externos. Use dados reais como linha de base e apresente o ganho como estimativa.

5.5 | Evolução da maturidade operacional

MATURIDADE / EVOLUÇÃO

Nível 5 — Preditivo e transformador: o jurídico usa dados históricos e informações do negócio para identificar padrões, antecipar riscos e contribuir desde o planejamento de novos produtos, operações, fusões, aquisições e entrada em novos mercados.

GANHO ESPERADO

Resultado esperado nesta etapa: uma atuação jurídica cada vez mais estratégica, que combina segurança, eficiência e geração de valor. O jurídico deixa de ser visto apenas como centro de custos e demonstra sua contribuição para decisões e resultados.

CAPÍTULO 6

Roadmap de implementação: do diagnóstico à alta performance

6.1 | Como organizar a implantação

A evolução de uma operação jurídica não precisa começar com grandes investimentos. Muitas vezes, os primeiros avanços vêm de medidas simples: organizar a entrada de demandas, padronizar documentos recorrentes, definir responsáveis e tornar os prazos visíveis.

O cronograma a seguir é uma referência de 12 meses e deve ser adaptado ao porte da equipe, ao volume de trabalho, ao orçamento e às prioridades da empresa. As fases podem se sobrepor quando fizer sentido.

6.2 | Checklist de execução em cinco fases

FASE 1 | MESES 1 E 2

Diagnóstico e ganhos rápidos (Quick Wins)

- Mapear o volume de solicitações, os canais de entrada e os tipos de demanda recebidos.
- Identificar os três principais gargalos, como demora em aprovações, atrasos de assinatura ou uso de minutas desatualizadas.
- Implantar um canal único de entrada e uma forma simples de controlar solicitações e prioridades (Seção 3.2).
- Padronizar os documentos de maior recorrência.

FASE 2 | MESES 3 E 4

Governança e processos

- Estabelecer uma matriz RACI para esclarecer quem executa, quem aprova, quem é consultado e quem é informado em cada atividade (Anexo A).
- Definir SLAs por tipo de demanda, considerando complexidade, urgência, dependências e capacidade da equipe.
- Organizar um repositório centralizado de modelos e conhecimento, com controle de versões e permissões.

FASE 3 | MESES 5 E 6

Implantação tecnológica

- Selecionar a solução de CLM ou o sistema de gestão de solicitações mais adequado aos processos priorizados, incluindo critérios de privacidade e segurança (Seção 4.4).
- Planejar a implantação, realizar o onboarding e capacitar os usuários.
- Integrar a assinatura eletrônica aos fluxos contratuais, sempre que tecnicamente viável.

FASE 4 | MESES 7 A 9

BI e gestão de terceiros

- Implementar pesquisa de satisfação dos clientes internos e acompanhar a percepção sobre o atendimento jurídico. O NPS pode ser usado, desde que a metodologia seja adequada ao público e ao objetivo.
- Criar dashboards com indicadores operacionais e financeiros.
- Revisar critérios de contratação, escopo, remuneração e avaliação de escritórios e outros fornecedores jurídicos.

FASE 5 | MESES 10 A 12

Melhoria contínua e inteligência artificial

- Avaliar ferramentas de IA generativa para revisão de cláusulas, triagem e primeiras versões, com política de uso, critérios de segurança e confidencialidade e revisão humana (Seção 4.4).
- Revisar periodicamente os indicadores e ajustar os processos em ciclos de melhoria contínua. Os indicadores operacionais devem ser acompanhados com a frequência que a gestão exigir.

6.3 | Gestão da mudança: fazer o novo fluxo ser usado

Um fluxo bem desenhado não funciona se as áreas continuarem pedindo pelos canais antigos. Trate a adoção como parte do projeto.

- **Mostre o ganho ao solicitante:** resposta com prazo previsível e menos idas e vindas, e não apenas mais controle para o jurídico.
- **Comece com um piloto:** uma área ou um tipo de demanda; ajuste e só depois expanda.
- **Busque patrocínio:** apoio da liderança para que o canal oficial seja o padrão.
- **Treine e comunique:** guias curtos, uma sessão de apresentação e um canal para dúvidas.
- **Acompanhe a adoção:** percentual de demandas que entram pelo canal oficial e pontos de resistência a ajustar.

6.4 | Legal Ops com equipe enxuta

Nem toda empresa tem uma equipe de Legal Ops, e muitos jurídicos têm uma ou duas pessoas. Ainda assim, é possível avançar sem uma plataforma cara: o essencial é disciplina de processo.

- **Entrada:** um formulário simples e uma caixa de e-mail ou canal exclusivo para pedidos.
- **Controle:** um quadro de tarefas ou planilha com responsável, prazo e status para cada demanda.
- **Padronização:** modelos para os três a cinco tipos de contrato mais frequentes, em repositório com controle de versões.
- **Assinatura e arquivo:** assinatura eletrônica e pastas organizadas com permissões de acesso.
- **Medição mínima:** quatro números por mês: volume, prazo médio, cumprimento de SLA e pedidos em aberto.
- **Evolução:** avaliar CLM ou outro sistema apenas quando o volume e os dados mostrarem o gargalo.

PRIORIDADE

Com pouca gente, escolha dois ou três fluxos de maior volume e organize esses primeiro. Padronizar o que se repete libera o tempo que falta para o resto.

Conclusão | Por onde começar

Legal Operations não substitui talento, experiência nem raciocínio jurídico. Ela organiza o trabalho para que esse talento seja usado onde mais importa. Ao estruturar rotinas, padronizar o que se repete, medir resultados e usar tecnologia com critério, o jurídico ganha espaço para atuar como conselheiro e parceiro das decisões do negócio.

Não é preciso começar por uma grande plataforma. Comece mapeando como o trabalho chega, quem faz o quê e onde o tempo se perde; depois organize a entrada, padronize o que se repete e acompanhe poucos números. O resto vem em etapas.

Princípios para manter a evolução

- **Comece pelo problema:** a tecnologia deve responder a uma necessidade identificada.
- **Padronize sem engessar:** mantenha critérios comuns, mas permita exceções justificadas.
- **Meça para decidir:** indicadores devem orientar ações, e não apenas compor relatórios.
- **Preserve a responsabilidade humana:** automações e ferramentas de IA precisam de supervisão adequada.
- **Construa em etapas:** priorize iniciativas viáveis e mostre resultados antes de ampliar o escopo.
- **Trabalhe em parceria:** Legal Ops depende da colaboração entre jurídico, negócio, tecnologia, finanças e demais áreas.

IDEIA CENTRAL

Uma operação jurídica madura combina conhecimento técnico, processos claros, tecnologia adequada, dados confiáveis e pessoas preparadas. É essa combinação que transforma eficiência operacional em valor para o negócio.

Nota de leitura

Os exemplos de ferramentas citados são ilustrativos, e não recomendações. Indicadores, metas, prazos e ganhos devem ser calibrados com dados da própria operação. Este guia tem caráter informativo e não substitui orientação jurídica específica. CLM significa Contract Lifecycle Management.

Anexos | Modelos para começar

Modelos básicos para adaptar à realidade de cada operação.

Anexo A | Matriz RACI (exemplo para contratos)

ATIVIDADE	SOLICITANTE	ADVOGADO	LÍDER JURÍDICO	FINANCEIRO
Abrir solicitação e anexar informações	R/A	I	–	–
Triagem e classificação da demanda	I	R	A	–
Elaborar ou adaptar a minuta	C	R	A	–
Revisar condições financeiras	C	C	A	R
Aprovar exceções ao modelo padrão	I	C	R/A	C
Enviar para assinatura	C	R	A	I
Registrar obrigações e prazos	I	R	A	C

R = executa; A = aprova (um responsável por atividade); C = consultado; I = informado. Ajuste os papéis à estrutura da sua empresa.

Anexo B | Formulário de intake

CAMPO	DESCRIÇÃO / EXEMPLO	OBRIGATÓRIO?
Solicitante e área	Nome, área e contato.	Sim
Tipo de demanda	Contrato novo, aditivo, NDA, parecer, procuração ou outro.	Sim
Descrição	O que se precisa e qual é o resultado esperado.	Sim
Partes e valor	Contraparte, valor estimado e vigência, no caso de contratos.	Sim, para contratos
Prazo e urgência	Data desejada e justificativa, se urgente.	Sim
Dados pessoais	Há tratamento de dados pessoais? (sim ou não).	Sim
Anexos	Proposta, minuta da contraparte e e-mails relevantes.	Quando houver
Aprovações prévias	Aprovação do gestor ou do financeiro, quando aplicável.	Quando houver

Anexo C | Ficha de indicador

CAMPO	EXEMPLO DE PREENCHIMENTO
Nome do indicador	Cumprimento de SLA
Objetivo	Avaliar a capacidade de entrega do jurídico.
Fórmula	Demandas concluídas no prazo ÷ demandas concluídas no período × 100.
Fonte dos dados	Ferramenta de solicitações ou planilha de controle.
Periodicidade	Mensal.
Responsável	Quem coleta, valida e apresenta o número.
Meta	Definida a partir do histórico, após alguns ciclos de medição.
Ação em caso de desvio	Revisar capacidade da equipe, prioridades ou prazos do SLA.

SOBRE O AUTOR

Marcelo A. Vidal é advogado (OAB/SP), com atuação em contratos, direito digital, proteção de dados (LGPD), compliance e governança. Atua em departamento jurídico empresarial.