Gestão jurídica de alta escala: governança, tecnologia e qualidade no contencioso massificado

Large-Scale Legal Operations: Governance, Technology and Quality in High-Volume Litigation

Leandro Daroit Feil
Advogado, graduado em Direito pela Universidade Paranaense (UNIPAR), especialista em Direito Tributário pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (IBET) e graduando em Teologia.

Resumo
O contencioso massificado reúne grande volume de processos, repetição parcial de teses, dispersão territorial, prazos simultâneos e necessidade de preservar análise individual. Este capítulo examina como governança, gestão por processos, tecnologia, indicadores e controles de qualidade podem estruturar operações jurídicas de alta escala sem transformar padronização em julgamento automático. A pesquisa articula literatura de administração judicial, Business Process Management, transformação digital, analytics, segurança da informação e risco de inteligência artificial, além de dados e atos do Conselho Nacional de Justiça. Propõe-se um modelo composto por taxonomia de carteira, segmentação de risco, desenho de fluxos, gestão documental, automação controlada, inteligência analítica, supervisão profissional e melhoria contínua. Conclui-se que a escala responsável depende menos do número de tarefas automatizadas do que da capacidade de preservar evidência, coerência, responsabilidade, tratamento de exceções e qualidade decisória.
Palavras-chave: gestão jurídica; contencioso massificado; governança; automação; indicadores; qualidade decisória.

Abstract
High-volume litigation combines large caseloads, partially repetitive legal issues, territorial dispersion, simultaneous deadlines, and the need to preserve individualized analysis. This chapter examines how governance, process management, technology, indicators, and quality controls can structure large-scale legal operations without turning standardization into automated judgment. The study connects court administration, Business Process Management, digital transformation, analytics, information security and artificial intelligence risk literature with data and rules from Brazil's National Council of Justice. A model is proposed comprising portfolio taxonomy, risk segmentation, workflow design, document management, controlled automation, analytics, professional oversight and continuous improvement. Responsible scale depends less on the number of automated tasks than on the ability to preserve evidence, coherence, accountability, exception handling and decision quality.
Keywords: legal management; high-volume litigation; governance; automation; indicators; decision quality.

Introdução

O volume processual produz desafios de coordenação que não podem ser tratados apenas com aumento de equipe. O Relatório Justiça em Números 2024 registrou quase 84 milhões de processos em tramitação no país ao final de 2023, evidenciando ambiente de forte demanda institucional. Carteiras empresariais massificadas reproduzem parte dessa complexidade em prazos, documentos, decisões e comunicação distribuída.

A repetição aparente não elimina diferenças factuais, probatórias e territoriais. Galanter (1974) demonstrou que participantes recorrentes acumulam vantagens de informação, recursos e estratégia; essa capacidade pode melhorar a coerência, mas também exige governança para evitar tratamento mecânico. Gestão de escala precisa combinar conhecimento acumulado com mecanismos que preservem singularidades juridicamente relevantes.

Gestão jurídica de alta escala aproxima direito, operações, tecnologia e dados. Dumas et al. (2018) oferecem um ciclo de gestão de processos que inclui descoberta, análise, redesenho, implementação e monitoramento. Vial (2019) demonstra que a transformação digital envolve mudança organizacional, e não simples adoção de ferramentas. Essas perspectivas sustentam uma abordagem institucional do contencioso.

O capítulo objetiva propor um modelo acadêmico de governança para carteiras massificadas. Não se pretende avaliar escritório, cliente ou plataforma, nem afirmar retorno financeiro de tecnologia específica. A proposta delimita componentes, riscos e indicadores que precisam ser adaptados à matéria, ao tribunal, à estratégia processual, às obrigações profissionais e ao perfil de exposição.

Metodologia

A pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em revisão narrativa e análise documental. Foram consultados estudos sobre litigância repetitiva, gestão judicial, processos organizacionais, BI, automação, transformação digital, proteção de dados e IA, além do Relatório Justiça em Números 2024, atos do CNJ, LGPD e referenciais do NIST e da ISO.

A análise foi organizada em oito eixos: natureza do contencioso massificado; taxonomia e segmentação; processos e responsabilidades; documentos e prazos; analytics; qualidade e risco; segurança e IA; implementação. O modelo é conceitual e requer

validação empírica. Indicadores devem ser interpretados segundo cobertura, matéria, jurisdição e mudanças no perfil da carteira.

1 Contencioso massificado, repetição e complexidade

Contencioso massificado combina volume elevado e repetição parcial de questões. O CNJ (2024) documenta a dimensão estrutural da litigiosidade brasileira. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Carteiras precisam distinguir similaridade jurídica de identidade factual. Sem essas condições, eficiência aparente pode apenas deslocar erros e ampliar seus efeitos em escala.

Participantes recorrentes desenvolvem memória institucional e capacidade estratégica. Galanter (1974) analisa vantagens organizacionais dos repeat players. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Governança deve converter aprendizagem em coerência sem suprimir análise individual. Sem essas condições, eficiência aparente pode apenas deslocar erros e ampliar seus efeitos em escala.

Litígios repetitivos podem refletir causas organizacionais anteriores ao processo. Rabinovich-Einy e Katsh (2017) mostram que dados de disputas permitem prevenção. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Análise de causa deve informar contrato, atendimento, compliance e estratégia. A implementação deve conservar evidências suficientes para permitir auditoria, revisão profissional e aprendizagem institucional.

Escala aumenta a interdependência entre prazos, peças, documentos e decisões. Resnik (1982) examinou a ascensão da gestão ativa de processos. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Coordenação precisa preservar mérito, contraditório e responsabilidade profissional. O controle adequado combina consistência do fluxo com espaço real para narrativa, divergência e intervenção qualificada.

A dispersão entre tribunais cria variação procedimental e jurisprudencial. O CNJ (2024) consolida dados nacionais, mas revela diversidade de segmentos e órgãos. Sua aplicação demanda governança capaz de documentar escolhas, acompanhar resultados e corrigir

padrões que se revelem inadequados. Taxonomias devem registrar tribunal, rito, fase, tese e risco. A supervisão precisa ter informação, competência e autoridade para corrigir o caminho sugerido pelo processo.

Eficiência não equivale ao encerramento mais rápido de qualquer caso. Tyler (2006) demonstra que a legitimidade depende também do processo vivido. A consequência analítica é distinguir ganho administrativo de resultado juridicamente adequado, pois as duas dimensões podem evoluir de maneira diferente. Metas precisam equilibrar prazo, qualidade, consistência e resultado sustentável. Decisões relevantes precisam permanecer justificáveis e sujeitas a reavaliação quando fatos, normas ou riscos se modificarem.

2 Taxonomia, segmentação e estratégia de carteira

Taxonomia transforma uma coleção de processos em carteira analisável. Dumas et al. (2018) associam arquitetura de processos a entradas, decisões e resultados. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Campos devem refletir matéria, tese, fase, valor, prova, risco e providência. O controle adequado combina consistência do fluxo com espaço real para narrativa, divergência e intervenção qualificada.

Segmentação orientada ao risco distribui atenção de forma proporcional. ISO 31000:2018 estrutura princípios gerais de gestão de riscos. A contribuição teórica está em relacionar desempenho operacional à legitimidade do procedimento, evitando que a rapidez seja utilizada como medida isolada de qualidade. Critérios precisam ser documentados, testados e revisados. Decisões relevantes precisam permanecer justificáveis e sujeitas a reavaliação quando fatos, normas ou riscos se modificarem.

Casos-padrão exigem definição positiva e limites explícitos. Galanter (1974) alerta para os efeitos estruturais da organização da litigância. Esse entendimento impede confundir padronização com neutralidade, já que modelos operacionais também incorporam prioridades e escolhas institucionais. Divergências factuais devem interromper o fluxo padronizado. O controle adequado combina consistência do fluxo com espaço real para narrativa, divergência e intervenção qualificada.

Teses jurídicas precisam de versão, fundamento e âmbito de aplicação. Vial (2019) relaciona transformação digital à mudança de estruturas e à criação de valor. A perspectiva desloca o debate da simples adoção tecnológica para a qualidade do arranjo formado por pessoas, processos, normas e dados. Repositório deve impedir uso de entendimento superado. Sem essas condições, eficiência aparente pode apenas deslocar erros e ampliar seus efeitos em escala.

Estratégia de carteira conecta caso individual e exposição agregada. Chen, Chiang e Storey (2012) mostram que analytics depende da integração entre dados e decisão. Sua aplicação demanda governança capaz de documentar escolhas, acompanhar resultados e corrigir padrões que se revelem inadequados. Visão consolidada não pode apagar obrigações profissionais em cada processo. A supervisão precisa ter informação, competência e autoridade para corrigir o caminho sugerido pelo processo.

A taxonomia precisa evoluir com decisões e novos padrões. Dumas et al. (2018) tratam o monitoramento como parte do ciclo de melhoria. A perspectiva desloca o debate da simples adoção tecnológica para a qualidade do arranjo formado por pessoas, processos, normas e dados. Mudanças devem preservar comparabilidade histórica e rastreabilidade. Esse cuidado preserva a função de apoio da tecnologia sem converter parâmetros operacionais em conclusões jurídicas automáticas.

3 Gestão por processos, equipes e responsabilidades

Processos descrevem atividades, eventos, decisões e responsáveis. Dumas et al. (2018) sistematizam identificação, descoberta, análise e redesenho. A literatura permite compreender que a escala sustentável depende de responsabilidades definidas, informação confiável e tratamento explícito das exceções. O fluxo real deve ser conhecido antes da automação. A supervisão precisa ter informação, competência e autoridade para corrigir o caminho sugerido pelo processo.

Papéis claros reduzem lacunas e concentração indevida de poder. A ISO 9001:2015 relaciona qualidade a processos, responsabilidades e melhoria. Sua aplicação demanda governança capaz de documentar escolhas, acompanhar resultados e corrigir padrões que se revelem inadequados. Solicitante, executor, revisor e aprovador devem ser distinguíveis. Decisões relevantes precisam permanecer justificáveis e sujeitas a reavaliação quando fatos, normas ou riscos se modificarem.

Segregação precisa abranger permissões técnicas e funções formais. O NIST CSF 2.0 enfatiza governança e accountability. Esse entendimento impede confundir padronização com neutralidade, já que modelos operacionais também incorporam prioridades e escolhas institucionais. Acesso, alteração e aprovação devem deixar trilhas verificáveis. A maturidade aparece quando o sistema reconhece seus limites e encaminha adequadamente aquilo que não pode resolver.

Exceções são componentes normais, não falhas a ocultar. Resnik (1982) mostra tensões entre gestão e julgamento. A perspectiva desloca o debate da simples adoção tecnológica para a qualidade do arranjo formado por pessoas, processos, normas e dados. O sistema deve permitir interrupção, escalonamento e justificativa. Indicadores e regras devem, portanto, ser interpretados segundo cobertura, finalidade e limitações conhecidas.

Comunicação entre direito, operação e tecnologia exige linguagem comum. Vial (2019) identifica barreiras organizacionais na transformação digital. A perspectiva desloca o debate da simples adoção tecnológica para a qualidade do arranjo formado por pessoas, processos, normas e dados. Glossário, critérios de aceite e fóruns de decisão reduzem ambiguidade. Sem essas condições, eficiência aparente pode apenas deslocar erros e ampliar seus efeitos em escala.

Capacitação precisa acompanhar mudanças de tese, processo e ferramenta. Davenport e Kirby (2016) defendem complementaridade entre pessoas e máquinas. O ponto exige cautela porque critérios formalmente uniformes podem produzir efeitos diferentes conforme recursos, matéria, posição processual e contexto. Treinamento deve incluir limites, erros e canais de correção. Sem essas condições, eficiência aparente pode apenas deslocar erros e ampliar seus efeitos em escala.

4 Automação, documentos e controle de prazos

Automação baseada em regras pode criar tarefas, validar campos e emitir alertas. Davenport e Kirby (2016) associam tecnologia ao redesenho do trabalho. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. O uso adequado concentra profissionais em análise e comunicação. A maturidade aparece quando o sistema reconhece seus limites e encaminha adequadamente aquilo que não pode resolver.

Prazos dependem de evento, calendário, rito e suspensão. O CPC de 2015 disciplina contagem e atos processuais no âmbito de sua incidência. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Cálculos devem mostrar regra aplicada e permitir revisão. Sem essas condições, eficiência aparente pode apenas deslocar erros e ampliar seus efeitos em escala.

Gestão documental requer versão, origem, autoria e retenção. ISO 15489-1:2016 estabelece conceitos de gestão de documentos. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Peça final precisa estar ligada às fontes e aprovações. Decisões relevantes precisam permanecer justificáveis e sujeitas a reavaliação quando fatos, normas ou riscos se modificarem.

Extração automática localiza dados, mas produz erros. NIST (2023) recomenda mapear e medir riscos de sistemas de IA. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Campos derivados devem indicar confiança e permanecer vinculados ao original. Esse cuidado preserva a função de apoio da tecnologia sem converter parâmetros operacionais em conclusões jurídicas automáticas.

Modelos de peças aumentam a consistência quando possuem governança. Dumas et al. (2018) mostram que a padronização precisa de critérios e monitoramento. A perspectiva desloca o debate da simples adoção tecnológica para a qualidade do arranjo formado por pessoas, processos, normas e dados. Alterações críticas exigem revisão jurídica e versionamento. Indicadores e regras devem, portanto, ser interpretados segundo cobertura, finalidade e limitações conhecidas.

O controle deve registrar execução, não somente marcação. ISO 9001:2015 enfatiza evidência e avaliação de eficácia. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Checklist sem documento, responsável ou data cria aparência de conformidade. O controle adequado combina consistência do fluxo com espaço real para narrativa, divergência e intervenção qualificada.

5 Business Intelligence e indicadores jurídicos

BI integra fontes para produzir visibilidade operacional e estratégica. Chen, Chiang e Storey (2012) descrevem a evolução de BI e analytics. A contribuição teórica está em relacionar desempenho operacional à legitimidade do procedimento, evitando que a rapidez seja utilizada como medida isolada de qualidade. Painéis devem responder perguntas jurídicas e gerenciais definidas. A maturidade aparece quando o sistema reconhece seus limites e encaminha adequadamente aquilo que não pode resolver.

Indicadores de fluxo incluem entrada, estoque, duração, prazo e retrabalho. O CNJ (2024) demonstra a utilidade de métricas padronizadas e séries históricas. A consequência analítica é distinguir ganho administrativo de resultado juridicamente adequado, pois as duas dimensões podem evoluir de maneira diferente. Definições precisam acompanhar denominador, período e cobertura. A supervisão precisa ter informação, competência e autoridade para corrigir o caminho sugerido pelo processo.

Indicadores de risco incluem valor, probabilidade, tese e concentração. ISO 31000:2018 orienta a análise contextual de risco. A literatura permite compreender que a escala sustentável depende de responsabilidades definidas, informação confiável e tratamento explícito das exceções. Pontuação não substitui fundamento narrativo e profissional responsável. O controle adequado combina consistência do fluxo com espaço real para narrativa, divergência e intervenção qualificada.

Médias agregadas podem ocultar tribunais, matérias ou fornecedores críticos. Chen, Chiang e Storey (2012) ressaltam integração e capacidade analítica. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Drill-down deve alcançar caso, evento e evidência. A maturidade aparece quando o sistema reconhece seus limites e encaminha adequadamente aquilo que não pode resolver.

Metas influenciam comportamento e podem gerar atalhos. Tyler (2006) mostra que legitimidade não se reduz ao desfecho. A consequência analítica é distinguir ganho administrativo de resultado juridicamente adequado, pois as duas dimensões podem evoluir de maneira diferente. Velocidade deve ser equilibrada com qualidade, reversão e satisfação. Indicadores e regras devem, portanto, ser interpretados segundo cobertura, finalidade e limitações conhecidas.

Previsões precisam declarar dados, método e incerteza. NIST (2023) exige avaliação proporcional ao contexto e ao impacto. A literatura permite compreender que a escala sustentável depende de responsabilidades definidas, informação confiável e tratamento

explícito das exceções. Modelos não devem ser apresentados como certeza sobre decisão judicial. Esse cuidado preserva a função de apoio da tecnologia sem converter parâmetros operacionais em conclusões jurídicas automáticas.

6 Qualidade, risco e coerência decisória

Qualidade jurídica envolve correção, suficiência probatória, tempestividade e coerência. ISO 9001:2015 oferece princípios de gestão que precisam ser adaptados ao serviço jurídico. O ponto exige cautela porque critérios formalmente uniformes podem produzir efeitos diferentes conforme recursos, matéria, posição processual e contexto. Auditoria deve examinar processo e resultado. Decisões relevantes precisam permanecer justificáveis e sujeitas a reavaliação quando fatos, normas ou riscos se modificarem.

Revisão por amostragem deve ser orientada por risco. ISO 31000:2018 recomenda tratamento proporcional e monitorado. A contribuição teórica está em relacionar desempenho operacional à legitimidade do procedimento, evitando que a rapidez seja utilizada como medida isolada de qualidade. Amostras precisam incluir exceções, perdas e casos reabertos. Indicadores e regras devem, portanto, ser interpretados segundo cobertura, finalidade e limitações conhecidas.

Coerência não significa repetição automática da mesma resposta. Galanter (1974) evidencia diferenças de posição e capacidade entre partes. O ponto exige cautela porque critérios formalmente uniformes podem produzir efeitos diferentes conforme recursos, matéria, posição processual e contexto. Precedentes internos devem declarar hipóteses e limites. Esse cuidado preserva a função de apoio da tecnologia sem converter parâmetros operacionais em conclusões jurídicas automáticas.

Erros recorrentes indicam falha sistêmica, não apenas individual. Dumas et al. (2018) relacionam análise de causa ao redesenho. A consequência analítica é distinguir ganho administrativo de resultado juridicamente adequado, pois as duas dimensões podem evoluir de maneira diferente. Remediação precisa alterar regra, treinamento ou processo. Decisões relevantes precisam permanecer justificáveis e sujeitas a reavaliação quando fatos, normas ou riscos se modificarem.

Gestão de fornecedores exige padrões, dados e responsabilidades. O NIST CSF 2.0 inclui a cadeia de suprimentos na governança. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto

a tecnologia utilizada. Contratos devem prever segurança, continuidade, auditoria e saída. Esse cuidado preserva a função de apoio da tecnologia sem converter parâmetros operacionais em conclusões jurídicas automáticas.

Qualidade decisória exige tempo e autoridade para discordar. Davenport e Kirby (2016) criticam a automação tratada apenas como substituição. O ponto exige cautela porque critérios formalmente uniformes podem produzir efeitos diferentes conforme recursos, matéria, posição processual e contexto. Supervisão deve ser substantiva e registrada. A supervisão precisa ter informação, competência e autoridade para corrigir o caminho sugerido pelo processo.

7 Proteção de dados, cibersegurança e inteligência artificial

Carteiras processuais contêm dados pessoais, financeiros e estratégicos. A LGPD estabelece princípios e direitos conforme seu âmbito. Sua aplicação demanda governança capaz de documentar escolhas, acompanhar resultados e corrigir padrões que se revelem inadequados. Inventário deve abranger sistemas, planilhas, e-mails e fornecedores. A maturidade aparece quando o sistema reconhece seus limites e encaminha adequadamente aquilo que não pode resolver.

O acesso deve observar a necessidade e o menor privilégio. O NIST CSF 2.0 organiza proteção, detecção, resposta e recuperação. A contribuição teórica está em relacionar desempenho operacional à legitimidade do procedimento, evitando que a rapidez seja utilizada como medida isolada de qualidade. Perfis precisam ser revisados quando a função ou o contrato muda. Sem essas condições, eficiência aparente pode apenas deslocar erros e ampliar seus efeitos em escala.

Ambientes de teste podem reproduzir exposição sem necessidade. A LGPD exige finalidade, adequação e segurança. Sua aplicação demanda governança capaz de documentar escolhas, acompanhar resultados e corrigir padrões que se revelem inadequados. Dados sintéticos ou minimizados devem ser preferidos quando suficientes. Decisões relevantes precisam permanecer justificáveis e sujeitas a reavaliação quando fatos, normas ou riscos se modificarem.

IA pode classificar documentos e identificar anomalias. O NIST AI RMF 1.0 estrutura a governança ao longo do ciclo de vida. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto

a tecnologia utilizada. Validação deve considerar alucinação, viés, drift e impacto. Sem essas condições, eficiência aparente pode apenas deslocar erros e ampliar seus efeitos em escala.

Decisões automatizadas exigem explicabilidade proporcional. NIST (2023) relaciona confiança à validade, segurança, transparência e accountability. Sua aplicação demanda governança capaz de documentar escolhas, acompanhar resultados e corrigir padrões que se revelem inadequados. Usuários precisam contestar e corrigir dados. A maturidade aparece quando o sistema reconhece seus limites e encaminha adequadamente aquilo que não pode resolver.

Desativação tecnológica também é controle. O NIST CSF 2.0 inclui governança de ativos e dependências. Sua aplicação demanda governança capaz de documentar escolhas, acompanhar resultados e corrigir padrões que se revelem inadequados. Saída deve preservar evidências, revogar acessos e assegurar portabilidade. Decisões relevantes precisam permanecer justificáveis e sujeitas a reavaliação quando fatos, normas ou riscos se modificarem.

8 Implementação, maturidade e melhoria contínua

A implementação deve começar por um caso de uso delimitado e reversível. Vial (2019) mostra que a transformação digital produz mudanças organizacionais amplas. A contribuição teórica está em relacionar desempenho operacional à legitimidade do procedimento, evitando que a rapidez seja utilizada como medida isolada de qualidade. Pilotos precisam comparar baseline, erros e carga de revisão. O controle adequado combina consistência do fluxo com espaço real para narrativa, divergência e intervenção qualificada.

Equipe multidisciplinar reduz pontos cegos de desenho. Dumas et al. (2018) defendem a participação de interessados no ciclo de processos. Esse referencial evidencia que capacidade institucional, regras compreensíveis e mecanismos de correção são tão relevantes quanto a tecnologia utilizada. Direito, operação, dados, segurança e usuários

devem participar. O controle adequado combina consistência do fluxo com espaço real para narrativa, divergência e intervenção qualificada.

Maturidade depende de processos estáveis e dados confiáveis. Chen, Chiang e Storey (2012) mostram que analytics exige base informacional adequada. A contribuição teórica está em relacionar desempenho operacional à legitimidade do procedimento, evitando que a rapidez seja utilizada como medida isolada de qualidade. Tecnologia não corrige taxonomia ou documento inconsistente. A maturidade aparece quando o sistema reconhece seus limites e encaminha adequadamente aquilo que não pode resolver.

Auditoria periódica verifica regras, acessos, amostras e indicadores. ISO 9001:2015 associa auditoria e ação corretiva à melhoria. A perspectiva desloca o debate da simples adoção tecnológica para a qualidade do arranjo formado por pessoas, processos, normas e dados. Achados precisam de responsável, prazo e confirmação de eficácia. O controle adequado combina consistência do fluxo com espaço real para narrativa, divergência e intervenção qualificada.

Escala deve seguir critérios de expansão e interrupção. NIST (2023) recomenda gestão contínua do risco. A literatura permite compreender que a escala sustentável depende de responsabilidades definidas, informação confiável e tratamento explícito das exceções. Benefício não comprovado não justifica amplificar o impacto. Indicadores e regras devem, portanto, ser interpretados segundo cobertura, finalidade e limitações conhecidas.

Pesquisa futura deve comparar modelos e contextos. O CNJ (2024) oferece base estatística, mas operações privadas exigem métricas próprias. A contribuição teórica está em relacionar desempenho operacional à legitimidade do procedimento, evitando que a rapidez seja utilizada como medida isolada de qualidade. Estudos devem avaliar custo total, qualidade, equidade e incidentes. A implementação deve conservar evidências suficientes para permitir auditoria, revisão profissional e aprendizagem institucional.

Conclusão

A gestão jurídica de alta escala é problema de arquitetura institucional, e não apenas de produtividade. Volume, repetição e dispersão ampliam dependências entre pessoas, prazos, documentos e decisões, exigindo processos capazes de preservar qualidade e responsabilidade em cada caso. Essa compreensão desloca o foco do simples aumento de

capacidade para a construção de um sistema que consiga explicar como cada caso foi classificado, tratado, revisado e encerrado.

A taxonomia da carteira constitui a base do modelo. Ela permite segmentar matéria, fase, tese, risco e evidência, mas precisa declarar limites e evoluir com a jurisprudência. Classificação útil organiza atenção; classificação rígida transforma diferenças relevantes em ruído operacional. A segmentação deve ser acompanhada por critérios de exceção e controles contra viés, garantindo que a economia de escala não se converta em perda silenciosa de informação relevante.

Gestão por processos define entradas, decisões, papéis e critérios de aceite. A automação deve ser introduzida depois do redesenho e concentrar-se em tarefas verificáveis. Interpretação, estratégia, exceções e decisões de alto impacto permanecem submetidas a profissionais competentes. A distribuição de responsabilidades também precisa impedir que permissões técnicas concentrem inserção, alteração e aprovação de evidências em um único ponto sem controle independente.

Documentos e prazos precisam de rastreabilidade. Versionamento, origem, aprovação e regra de cálculo permitem reconstruir o trabalho e corrigir falhas. Sem essa base, dashboards apenas agregam registros frágeis e ampliam a aparência de controle. Esse encadeamento oferece base para auditoria, defesa da decisão e continuidade operacional, inclusive quando equipes, fornecedores ou entendimentos jurídicos se modificam.

BI deve equilibrar fluxo, risco, qualidade e resultado. Médias e metas isoladas podem incentivar encerramentos prematuros ou ocultar concentração de falhas. Indicadores responsáveis possuem definição, cobertura, denominador, linhagem e possibilidade de desagregação. Uma arquitetura analítica madura também registra mudanças metodológicas para impedir comparações artificiais e conclusões baseadas em séries historicamente incompatíveis.

Proteção de dados, cibersegurança e IA acompanham todo o ciclo. Governança deve alcançar fornecedores, ambientes de teste, modelos e desativação. Supervisão humana precisa ser real: o revisor necessita de contexto, tempo, competência e autoridade para discordar. Esses controles devem abranger contratação, operação, monitoramento e desativação das ferramentas, com preservação das evidências e revogação segura de acessos.

Conclui-se que a vantagem de operações jurídicas de alta escala não está em eliminar a análise, mas em organizar conhecimento, tornar decisões verificáveis e aprender com

padrões. Escala responsável combina taxonomia, processos, tecnologia e governança para ampliar consistência sem sacrificar singularidade, ética ou qualidade decisória. O modelo proposto transforma experiência acumulada em capacidade institucional verificável, preservando o papel do profissional e a necessidade de exame contextual.

GESTÃO JURÍDICA DE ALTA ESCALA

Referências

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2024. Brasília, DF: CNJ, 2024. 448 p. ISBN 978-65-5972-140-5.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 17 mar. 2015.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 15 ago. 2018.

CHEN, H.; CHIANG, R. H. L.; STOREY, V. C. Business intelligence and analytics. MIS Quarterly, v. 36, n. 4, p. 1165-1188, 2012. DOI: 10.2307/41703503.

DAVENPORT, T. H.; KIRBY, J. Only humans need apply. New York: HarperBusiness, 2016.

DUMAS, M. et al. Fundamentals of business process management. 2. ed. Berlin: Springer, 2018. DOI: 10.1007/978-3-662-56509-4.

GALANTER, M. Why the “Haves” Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change. Law & Society Review, v. 9, n. 1, p. 95-160, 1974. DOI: 10.2307/3053023.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9001:2015: quality management systems — requirements. Geneva: ISO, 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 15489-1:2016: information and documentation — records management — Part 1: concepts and principles. Geneva: ISO, 2016.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 31000:2018: Risk management — guidelines. Geneva: ISO, 2018.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). NIST AI 100-1. Gaithersburg: NIST, 2023. DOI: 10.6028/NIST.AI.100-1.

PASCOE, C.; QUINN, S.; SCARFONE, K. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST CSWP 29. Gaithersburg: NIST, 2024. DOI: 10.6028/NIST.CSWP.29.

RABINOVICH-EINY, O.; KATSH, E. The new courts. American University Law Review, v. 67, p. 165-215, 2017.

RESNIK, J. Managerial judges. Harvard Law Review, v. 96, n. 2, p. 374-448, 1982. DOI: 10.2307/1340797.

TYLER, T. R. Why people obey the law. Princeton: Princeton University Press, 2006.

VIAL, G. Understanding digital transformation. The Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.