Visão do Direito



Jenise Carvalho
Sócia fundadora e gestora do MJ Alves Burle e Viana Advogados

Os limites da harmonia artificial na advocacia

Uma coluna recente no *Valor Econômico* levantou uma provocação que vale a pena levar para a reunião de sócios: o risco de a empresa, ao tentar cuidar das pessoas, virar um ambiente onde ninguém mais é cobrado por nada. O texto nomeia um fenômeno comum em bancas boutique, que é trocar a régua de desempenho por um cardápio permanente de acolhimento, até a sociedade parecer existir para cuidar dos advogados, não para entregar resultado ao cliente. Isso nasce do vínculo pessoal forte entre sócios e equipe, típico de escritórios pequenos, e é esse vínculo que, sem critério, vira terreno fértil para a complacência. O melhor ponto de partida é o que mais falta nessa conversa: o lucro.

Lucro não é detalhe, é condição de existência

Escritório de advocacia é empresa. A frase ainda incomoda parte da advocacia brasileira, que separou o exercício profissional da lógica empresarial, como se cobrar honorários e crescer em receita fosse menos nobre do que vestir a toga. Nenhum escritório sobrevive de vocação, sobrevive de margem, carteira fiel e capacidade de reter talento sem sangrar o resultado. Toda decisão de gestão deveria responder a uma pergunta simples: esta decisão nos aproxima ou afasta do lucro que sustenta a sociedade?

Essa pergunta não exclui cuidar das pessoas. A Gallup, ao cruzar décadas de dados sobre engajamento, constatou que equipes mais engajadas produzem até 23% mais lucratividade do que as menos engajadas. Cuidar de gente e perseguir resultado nunca foram objetivos concorrentes, o problema começa quando um substitui o outro na cultura que a sociedade decide tolerar.

A mesma cultura organizacional não funciona para todo mundo

Nenhuma cultura organizacional agrada a todos, e não deveria tentar. O documento de cultura da Netflix popularizou a ideia de que times de alta performance não são felizes o tempo inteiro, são bem formados, e profissionais desalinhados com os valores da casa costumam ser mais bem servidos em outro lugar. Um escritório boutique vive de coesão, não tem estrutura para subculturas em atrito permanente, nem musculatura financeira para carregar, por anos, quem rejeita o modelo de atendimento ou o ritmo escolhido pela banca.

Dizer isso pode soar como dureza mas, na verdade, é honestidade: quem não se identifica com a cultura não é necessariamente inadequado, é sim inadequado para aquele ambiente, e reconhecer isso cedo poupa desgaste dos dois lados. A liberdade de sair, tanto quanto a de ficar, é parte legítima de qualquer relação madura. O risco começa quando essa liberdade se confunde com a liberdade de entregar menos, e é aí que entra um conceito que alguns advogados têm usado mal para justificar o afrouxamento: a segurança psicológica.

Segurança para falar não é dispensa de entregar o combinado

Amy Edmondson, professora de Harvard e principal referência mundial no tema, é categórica ao afastar a leitura de que ambiente seguro significa um lugar onde ninguém discorda e todos são poupados de desconforto. Para ela, segurança psicológica é a crença compartilhada de que a equipe pode assumir riscos interpessoais, discordar do sócio, admitir um erro, sem medo de punição ou humilhação. É infraestrutura para aprendizado, não para complacência, e o erro mais comum é achar que ela compra o direito de entregar menos, desde que avisado com antecedência. Não compra! O advogado que avisa que não vai cumprir um prazo e pede ajuda exerce segurança psicológica de verdade. Quem normaliza entrega abaixo do combinado testa os limites de uma cultura permissiva, e cabe a quem lidera diferenciar as duas situações, antes que a segunda vire hábito.

O gestor que evita o atrito compromete o negócio tanto quanto quem faz o mínimo

A crítica ao excesso de cuidado costuma mirar o colaborador, mas a responsabilidade recai, antes, sobre quem lidera. Kim Scott, ex-executiva do Google e da Apple, descreve esse padrão na matriz da sinceridade radical: no quadrante da empatia ruinosa, o gestor se importa genuinamente com a pessoa, mas evita o desafio direto, sonega feedback difícil e prefere o silêncio à correção.

O resultado não é um ambiente mais gentil, é mais confuso, o profissional perde anos sem entender por que não avança, e a sociedade perde depois o direito de cobrar, porque nunca cobrou antes. Esse sócio é tão prejudicial ao negócio quanto o funcionário que entrega o mínimo possível, os dois retiram do sistema a mesma coisa, a verdade sobre o que está funcionando. A diferença é que o segundo compromete a própria carreira e o primeiro compromete a de todos que dependem dele para crescer, quase sempre não por maldade, mas por não saber conduzir a conversa difícil.

Liderança é, antes de tudo, competência de comunicação

Boa parte dessa harmonia artificial nasce de despreparo, não de má intenção. A Gallup estima que até 70% da variação no engajamento de uma equipe é explicada pela atuação do gestor, e a advocacia agrava esse quadro ao promover pelo critério técnico, o melhor advogado vira sócio, sem aprender a conduzir uma conversa difícil ou alinhar expectativa antes que ela vire ressentimento.

É preciso entender, o quanto antes, que comunicação não é soft skill dispensável. Trata-se, na verdade, de uma hard skill indispensável, a qual permite cobrar sem humilhar, discordar sem quebrar a relação e dizer não sem transformar a negativa em uma crise de clima. Sociedade que investe em captação de cliente e negligencia a formação de quem lidera mantém aberto o gargalo que, no fim, aparece no balanço.

Rigor e cuidado nunca foram opostos, são aliados da mesma meta. Segurança psicológica que não dispensa entrega, liberdade de sair de quem não se encaixa, gestor que sabe se comunicar em vez de evitar o atrito... Nenhum desses conceitos existe por bondade abstrata.

Eles ajudam a construir uma organização capaz de atrair e desenvolver pessoas, entregar valor ao cliente e sustentar o negócio ao longo do tempo. E é justamente esse último elemento que às vezes desaparece do discurso sobre cultura organizacional: o lucro que permite à sociedade investir, crescer, remunerar seus profissionais e distribuir resultados aos sócios.

Uma sociedade que, em nome da harmonia, deixa de cobrar desempenho e perde de vista o resultado precisa se perguntar, sem rodeios e com base em dados: em que momento o cuidado deixou de fortalecer o negócio e passou a comprometer sua sustentabilidade?



Natasha Souza Leão
Advogada do Piquet, Magaldi e Guedes Advogados. Pós-graduada em direito administrativo

Consultório Jurídico

Como a inteligência artificial está transformando a advocacia?

A incorporação da inteligência artificial à prática jurídica deixou de ser uma hipótese remota e passou a integrar a rotina de escritórios, tribunais e órgãos de classe.

Sistemas de linguagem natural já auxiliam na pesquisa jurisprudencial, na redação de peças e na gestão de grandes volumes processuais, ao mesmo tempo em que o Judiciário testa ferramentas de apoio à atividade jurisdicional.

Diante desse contexto, vale, então, mapear a regulamentação da inteligência artificial aplicada ao Direito no Brasil, abarcando desde o projeto de lei em tramitação até as normas do CNJ e da OAB, para discutir os contornos do dever de vigilância do advogado contemporâneo.

Até a efetiva conversão do PL 2.338/2023 em lei, o dever de vigilância do advogado, aplicável por extensão ao magistrado, atua como principal salvaguarda da confiabilidade jurisdicional.

O desafio imposto à comunidade não consiste em resistir à ferramenta, mas em viabilizar sua utilização responsável para resguardar os valores do Estado Democrático de Direito. A automação não extingue a função do advogado, atuando na redefinição de suas exigências práticas, cenário no qual o profissional munido de senso crítico e domínio técnico auferirá vantagem competitiva. Em contrapartida, o uso indiscriminado, desprovido de validação, ostenta o potencial de comprometer o deslinde processual e a credibilidade do sistema.

Em síntese, a regulação da matéria transcende a esfera puramente tecnológica para firmar-se como imperativo institucional. O cerne da questão reside em garantir que, mesmo diante de um ambiente crescentemente automatizado, a justiça permaneça essencialmente humana, devidamente fundamentada e irrestritamente comprometida com os direitos fundamentais.

DIÁRIOS ASSOCIADOS | **Diretora de Redação:** Ana Dubeux; **Edição:** Ana Maria Campos; **Repórter**: Maria Eduarda Lavocat; **Diagramação:** Arthur Filho; **Arte e Ilustrações:** Kleber Sales