

O advogado-orquestrador: a competência que nenhuma faculdade ensina

Sérgio Longo 1 de setembro de 2026 ⌚ 5 min de leitura

Todo mundo está aprendendo a usar IA. Quase ninguém está aprendendo a orquestrá-la. E essa é a diferença que vai separar os escritórios nos próximos dois anos.

O mercado está inundado de cursos sobre ChatGPT, prompts e ferramentas jurídicas com IA. Tudo isso opera numa mesma camada: como fazer a IA produzir algo útil. Existe uma camada acima, menos visível e mais estratégica, que raramente entra na conversa: como desenhar o trabalho jurídico para que ele passe por IA, por pessoas e por ferramentas diferentes de forma coordenada, entregando um resultado com padrão de qualidade.

Na semana passada escrevi aqui sobre o improviso e sobre a conta que ele cobra uma vez só. Aquele texto tratava da base: regras claras, conferência nomeada, supervisão que deixa rastro. Este trata do andar de cima. O método protege o escritório do erro. A orquestração é o que transforma a IA em vantagem competitiva. E o profissional que domina essa camada é o que venho chamando de advogado-orquestrador.

Usuário e orquestrador

O advogado-usuário pergunta à IA. O advogado-orquestrador projeta o que é perguntado, quando, para qual ferramenta, por quem é validado e em que formato o resultado é entregue.

Um opera no nível da tarefa. O outro opera no nível do processo. A distinção parece sutil no papel, mas no dia a dia ela define quem ganha uma hora aqui e ali e quem redesenha a capacidade de produção do escritório inteiro.

Duas competências sustentam essa virada, e são justamente as duas que quase ninguém está treinando.

Primeira competência: decomposição

Toda demanda jurídica é um conjunto de subtarefas disfarçadas de tarefa única. O orquestrador olha um parecer e enxerga o levantamento normativo, a pesquisa jurisprudencial, a análise dos fatos, a estruturação argumentativa e a revisão de consistência. Cada etapa tem natureza diferente, e por isso pode ser delegada de forma diferente.

Quem não decompõe entrega a demanda inteira para a IA e recebe de volta uma média: um texto razoável em tudo e excelente em nada. Quem decompõe descobre que a IA é excepcional em duas ou três etapas, dispensável em outra e perigosa numa quarta. Essa descoberta muda tudo, porque a decisão de delegar deixa de ser um ato de fé e vira um cálculo.

Segunda competência: seleção de ferramentas

Não existe uma IA boa em tudo. Há ferramentas melhores para pesquisa normativa, outras para síntese de documentos longos, outras para revisão de linguagem. O orquestrador conhece o mapa e escolhe a ferramenta certa para cada tipo de sub tarefa, inclusive quando a melhor escolha é um estagiário, o próprio sócio ou nenhuma IA.

E esse mapa ficou mais importante agora que as ferramentas estão se tornando commodity. Quando a seccional firma parceria para distribuir IA jurídica a milhares de inscritos, o acesso deixa de ser diferencial. Todos terão assinatura parecida e prompts parecidos. O que não se distribui em massa é o critério de quem sabe qual ferramenta entra em qual etapa.

As outras duas peças da orquestração, o desenho do fluxo e os pontos de conferência humana, foram o assunto do artigo da semana passada. Quem começou o plano de trinta dias que propus lá já construiu metade do caminho sem perceber.

Um caso breve

Um escritório precisava emitir parecer sobre responsabilidade solidária de administradores num cenário societário complexo. Prazo de 72 horas, três jurisdições envolvidas, cerca de 400 páginas de documentos contratuais.

O advogado-usuário resolveria assim: pede à IA um resumo dos contratos, pesquisa jurisprudência no buscador de sempre, escreve o parecer.

O advogado-orquestrador desenhou o fluxo: uma IA de longo contexto para a triagem documental, uma ferramenta jurisprudencial específica para os precedentes, validação manual nos pontos críticos identificados na triagem e redação assistida com revisão humana em duas camadas.

Mesma tarefa, mesmas 72 horas. Resultados incomparáveis em qualidade, em tempo e em risco assumido. A diferença não estava em usar melhor a IA. Estava em pensar o trabalho jurídico de outro jeito.

Por que nenhuma faculdade ensina

Por três razões. A primeira é que orquestração é interdisciplinar por natureza: mistura Direito, gestão de processos e tecnologia, e nenhuma cadeira isolada dá conta disso. A segunda é que essa competência só se desenvolve fazendo. Não adianta ler a respeito: é preciso desenhar

fluxos, errar, ajustar e repetir, num aprendizado que é prático por definição. A terceira é a velocidade. Ferramentas novas surgem a cada mês, capacidades se expandem, preços mudam, e nenhum currículo acadêmico acompanha esse ritmo.

A consequência é direta: quem quer desenvolver essa competência precisa buscar formação fora do caminho tradicional. E precisa começar antes que o mercado perceba que é isso que está em jogo.

Por onde começar

Um exercício para esta semana. Escolha uma tarefa recorrente do seu escritório, uma só: revisão de contratos, elaboração de parecer, due diligence. Decomponha essa tarefa em cinco a sete subtarefas e escreva cada uma delas. Só esse papel já revela onde a IA agrega e onde não. Depois, para cada subtarefa, anote qual ferramenta ou qual pessoa faria aquilo melhor hoje.

Isso é o embrião do primeiro fluxo orquestrado da sua prática. A partir dele, escala.

Dominar uma ferramenta é habilidade operacional. Orquestrar ferramentas é posicionamento estratégico. O mercado ainda confunde as duas coisas, mas não vai confundir por muito tempo.

E você, na sua última demanda complexa, delegou a tarefa inteira ou desenhou o fluxo?