

O júnior que a IA não vai formar

Sérgio Longo 29 de julho de 2026 ⌚ 6 min de leitura

O sócio de uma grande banca me contou, meio sem perceber o tamanho do que estava dizendo, que o escritório nunca produziu tão rápido. As petições de rotina saem em minutos, os resumos de processo vêm prontos, a pesquisa que consumia uma tarde agora chega organizada antes do café esfriar. E aí, quase como um detalhe, ele completou: "faz uns seis meses que meus estagiários não fazem mais isso". A frase passou como boa notícia. Para mim, acendeu um alerta.

Porque aquele "isso" que a IA assumiu, a leitura braçal do processo, o primeiro rascunho da contestação padrão, o fichamento do caso, a busca inicial de jurisprudência, nunca foi só trabalho chato. Era o campo de treino. Era ali, errando na primeira minuta e apanhando na revisão do sócio, que o advogado júnior construía repertório. A IA não eliminou apenas uma tarefa barata. Ela removeu, sem avisar, o degrau por onde as gerações anteriores subiram.

O paradoxo da produtividade

Existe um paradoxo silencioso no ganho de produtividade que a IA trouxe. No curto prazo, ele é real e delicioso: a equipe entrega mais, o sócio respira, o cliente recebe rápido. No longo prazo, se ninguém prestar atenção, ele cobra uma conta que só aparece anos depois. Um escritório que terceiriza para a máquina justamente o trabalho de base está, ao mesmo tempo, ganhando horas e deixando de formar gente.

O júnior de hoje aprende a pedir para a IA e a receber o resultado. O que ele não aprende, se ninguém desenhar isso de propósito, é a fazer sozinho o que a IA faz por ele. E há uma diferença enorme entre um advogado que sabe revisar criticamente um rascunho porque já escreveu mil, e um que aceita o rascunho da máquina porque nunca escreveu nenhum. O primeiro tem discernimento. O segundo tem confiança sem lastro, que é a matéria-prima de todo erro grave.

O sênior de amanhã sai do júnior de hoje

Nenhum escritório contrata um sócio pronto. Ele é fabricado internamente, ao longo de anos, na repetição que ninguém gosta de admitir que importa. O advogado que hoje bate o olho numa cláusula e sente que tem algo errado, sem nem saber explicar de imediato o porquê,

desenvolveu essa intuição lendo centenas de contratos ruins quando era júnior. A leitura estratégica, o faro para risco, a capacidade de saber o que perguntar ao cliente, nada disso nasce de um curso. Nasce do acúmulo.

Se a máquina absorve a camada de base, o escritório precisa se perguntar, com honestidade, de onde vai sair o sênior daqui a dez anos. Não é uma pergunta filosófica, é uma pergunta de gestão. Você está formando as pessoas que vão sustentar o escritório quando os sócios atuais quiserem desacelerar, ou está apenas produzindo mais rápido hoje e torcendo para que a competência apareça sozinha depois?

O erro não é usar a IA. É usá-la sem redesenhar a formação

Quero ser claro, porque é fácil ler isso como um chamado para voltar a fazer tudo na unha. Não é. Mandar o júnior redigir do zero uma petição de massa que a IA faz em segundos, só para ele "aprender na dor", é desperdiçar o talento dele e o dinheiro do escritório. O caminho não é recusar a ferramenta. É redesenhar a formação em torno dela.

Na prática, isso muda o que se espera do júnior. Se antes ele produzia o rascunho, agora ele critica o rascunho da máquina, e essa passa a ser a habilidade treinada de propósito. O sênior não entrega mais a tarefa e recebe o resultado; ele senta com o júnior e faz junto a leitura crítica: por que a IA sugeriu isso, o que ela não viu do caso concreto, onde ela está mais ou menos certa e onde está perigosamente errada. A revisão deixa de ser um gargalo chato e vira o principal momento de ensino do escritório. Em vez de o júnior aprender fazendo o braçal, ele aprende desmontando o trabalho da máquina ao lado de quem tem repertório.

Como estruturar isso sem inventar um departamento

Não é preciso criar um programa pomposo de treinamento nem parar o escritório. É preciso decisão de gestão em três frentes simples. A primeira é tornar a revisão do trabalho da IA um momento explícito de formação, e não um despacho apressado: reservar tempo para o sênior explicar o raciocínio, não só corrigir o texto. A segunda é dar ao júnior tarefas que a IA ainda não faz e que constroem repertório de verdade, o contato com o cliente, a montagem da estratégia, a audiência, a negociação, em vez de deixá-lo ocioso ou preso a conferências mecânicas. A terceira é medir competência, não só velocidade: um escritório que só olha para prazo de entrega não percebe que sua base está encolhendo em capacidade até o dia em que precisa dela e ela não existe.

Nada disso exige tecnologia nova. Exige que o sócio enxergue a formação como parte do plano de IA, e não como algo que acontece por acaso enquanto a produção acelera.

A vantagem competitiva escondida

Há um lado bom nisso, e ele é grande. O escritório que resolver esse problema primeiro vai ter, daqui a alguns anos, algo que dinheiro não compra às pressas: uma geração de advogados que domina a IA e tem repertório, que sabe usar a ferramenta e sabe quando desconfiar dela.

Enquanto o mercado se enche de gente que só sabe pedir para a máquina, esse escritório terá formado profissionais que pensam com a máquina. Essa é a diferença entre escalar com IA e apenas produzir mais barato com ela, até o dia em que a conta da formação que não aconteceu chega.

A IA não vai formar o seu júnior. Ela nunca prometeu isso. Formar gente continua sendo, como sempre foi, trabalho humano, e agora virou também uma decisão consciente de gestão. Quem tratar isso como prioridade hoje vai ter escritório de pé quando os sócios de agora quiserem sair de cena. Quem deixar por conta do acaso vai descobrir, tarde demais, que produziu muito e formou ninguém.