

Por Thiago Junqueira [1]



Nas últimas semanas, foram divulgados alguns rankings jurídicos internacionais, como o Chambers and Partners, e ocorreu a cerimônia de premiação do The Legal 500, em São Paulo. Anualmente, esses diretórios estrangeiros, juntamente com o Leaders League, o Lexology Index (antigo Who's Who Legal), e Análise Advocacia, no Brasil, reconhecem os escritórios e/ou advogados que se destacaram em suas áreas. Em geral, esses rankings refletem profissionais envolvidos nas mais relevantes operações, consultas e disputas, que se sobressaíram segundo a avaliação de clientes e pares.

Mas o que leva um advogado a ser reconhecido nesse nível?[2] O que os profissionais da nova geração devem observar para chegar lá? Como um advogado pode se tornar melhor e mais completo?

No artigo de hoje, a abordagem transcenderá o Direito dos Seguros – objeto desta coluna mensal na Roncarati. Busca-se, sem intenção de esgotar o tema, compartilhar algumas reflexões pessoais sobre o que faz um advogado se tornar um profissional de elite.

Desenvolvimento progressivo de habilidades multifacetadas

Ser um advogado excepcional requer um conjunto de habilidades técnicas, estratégicas e interpessoais que diferenciem aqueles que realmente impactam seus clientes, suas equipes e o mercado. Embora o ideal seja desenvolver todas essas competências, a realidade é que cada fase da carreira demanda mais um determinado foco, e é possível atingir um alto nível de sucesso sem necessariamente possuir o “pacote completo”.

O crescimento é gradativo, e ninguém se torna um advogado de elite da noite para o dia. Quanto antes o profissional adotar essa perspectiva holística, mais preparado estará para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgirem.

Mais do que técnica: repertório e capacidade de expressão

Um advogado fora da curva precisa de repertório.[3] Não basta ter conhecimento técnico refinado ou prestígio junto a membros do Poder Judiciário; o diferencial está na capacidade de conectar pontos e gerar insights valiosos para a tomada de decisão, seja do cliente, do magistrado ou do árbitro.

Especialmente no âmbito da consultoria, é vital compreender o negócio do cliente e oferecer soluções pragmáticas, sem se limitar a uma postura excessivamente neutra ou a respostas

evasivas. O estudo aprofundado da literatura especializada, aliado à leitura de obras clássicas,[4] é um passo importante, mas não suficiente.

Um repertório sólido vai além das leis e abrange economia, história, negócios e ciências sociais, permitindo a formulação de argumentos mais sofisticados e multidisciplinares. A inteligência no Direito pode ser resumida na seguinte equação: Inteligência = Memória + Conexões + Expressão.

Isso implica não apenas dominar o Direito, mas também comunicar-se com clareza e persuasão na argumentação escrita e oral.[5] Traduzir conceitos complexos em uma linguagem acessível para o cliente e o magistrado é um diferencial valioso. Da mesma forma, adotar uma escrita assertiva e uma comunicação objetiva, eliminando rodeios e palavras desnecessárias, torna a argumentação mais eficaz.

O acerto no tom da comunicação não só facilita o entendimento, como também fortalece a confiança e transmite segurança – elementos essenciais para alcançar bons resultados.

Capacidade de resolver problemas

A teoria e a boa comunicação só se tornam valiosas quando aplicadas à solução de problemas reais. O advogado excepcional é aquele que enxerga além dos problemas apresentados pelos clientes, propondo soluções criativas e eficientes. Isso exige pensamento estratégico, ação decisiva e um entendimento apurado do contexto de cada caso.

No topo estão os advogados que solucionam os problemas mais complexos. Essa é uma lição fundamental para os profissionais em ascensão, que devem compreender que as competências que os trouxeram até onde estão podem não ser suficientes para levá-los a novos patamares. Quanto mais complexa a questão, maior o percurso trilhado pelo profissional e o valor que ele agrega.

Não basta acumular repertório; é preciso colocá-lo em prática. Com o perdão da linguagem informal, “pegar o touro pelos chifres” e resolver! O desafio é constante e cada profissional evolui em seu próprio ritmo, sendo desaconselhável pular etapas.

Criar valor para clientes: advogar é mais do que prestar um serviço

O advogado excepcional não apenas resolve problemas; ele antecipa necessidades, oferece soluções proativas, entrega mais do que o esperado e contribui estrategicamente para o sucesso do cliente. Algumas vezes, isso significa dizer, de forma cordial, o que o cliente não quer, mas precisa ouvir – como recomendar um acordo para evitar um precedente judicial que possa impactar negativamente o mercado.

Essa abordagem fortalece relações de longo prazo e consolida a reputação do profissional. Mais do que um prestador de serviços jurídicos, ele se torna um conselheiro estratégico, conectando pessoas, oportunidades e negócios.

Ao atuar em diferentes setores e com múltiplos clientes, o advogado desenvolve uma visão privilegiada. Isso lhe permite antever riscos e identificar oportunidades que poderiam passar despercebidas. Esse olhar sagaz transforma sua atuação em um diferencial competitivo.

Para defender seu cliente de forma eficiente, é recomendável dominar tanto os argumentos favoráveis quanto os desfavoráveis, identificando os pontos que poderão ser utilizados pela contraparte. Muitas vezes, será necessário antecipar os fundamentos do adversário e refutá-los, por exemplo, demonstrando que o caso concreto não se assemelha a um precedente judicial sobre a matéria – estratégia processual conhecida como distinguishing.

Atenção aos detalhes

A importância dos detalhes não pode ser negligenciada. Um advogado excepcional redige contratos, peças processuais e pareceres de forma impecável, garantindo que não escapem aspectos fáticos relevantes[6] e que não haja ambiguidades ou omissões que possam ser usadas contra seu cliente. Um texto claro e bem estruturado poupa tempo e evita interpretações desfavoráveis no futuro.

Aqui, uma dica de ouro é refletir enquanto se redige: se o juiz (ou qualquer intérprete) estiver lendo este trecho, ele compreenderá exatamente o que estou querendo dizer ou haverá margem para outras interpretações?

Detalhes visuais também fazem parte do posicionamento do advogado. Desde a identidade visual do escritório até a forma como seus materiais são apresentados, tudo influencia a percepção do magistrado e, numa visão mais ampla, do mercado.

Liderança e desenvolvimento de equipe

Nenhum advogado cresce sozinho. A capacidade de liderar, inspirar e desenvolver uma equipe é fundamental para quem deseja evoluir na carreira. Um profissional excepcional delega tarefas, compartilha conhecimento, oferece feedback constante (ou, ao menos, periódico) e promove um ambiente de aprendizado, pertencimento e crescimento.

À medida que a carreira avança, a abordagem muda. Enquanto advogados juniores tocam com partitura e atuam de maneira mais operacional, advogados seniores adotam uma postura mais proativa e estratégica, sendo capazes de improvisar e encontrar soluções inovadoras para desafios inesperados. Um advogado diferenciado controla o próprio ego,[7] extrai o melhor de cada membro da equipe, respeitando seu estágio de desenvolvimento, e contribui ativamente para a formação de novos talentos.

Domínio da negociação e captação de clientes

A advocacia também demanda habilidades comerciais. Saber negociar vai além da argumentação jurídica: é necessário escolher estrategicamente as batalhas, compreender os interesses das partes e construir soluções vantajosas para todos os envolvidos. Além disso, a captação de clientes representa um desafio constante, e um advogado excepcional sabe como – e se esforça para – se posicionar no mercado e criar conexões estratégicas para expandir sua atuação.

A relevância dessas habilidades varia conforme o estágio da carreira e o ambiente profissional. Em algumas posições dentro de escritórios consolidados, a captação pode não ser um elemento importante, sendo o foco do advogado a execução técnica de alto nível. No entanto, para muitos advogados, a independência financeira está, direta ou indiretamente, ligada à capacidade de atrair novos clientes ou ampliar as demandas daqueles já atendidos.

Tecnologia como aliada

A tecnologia vem transformando a advocacia, e aqueles que souberem utilizá-la a seu favor terão uma vantagem competitiva. Ferramentas de automação, análise de dados e inteligência artificial (IA) já fazem parte do cotidiano jurídico, tornando os procedimentos mais ágeis, o reporte de informações para os clientes mais detalhado e o controle de prazos mais eficiente.

O advogado fora da curva mantém-se atualizado e sabe incorporar essas inovações de maneira inteligente e segura. Mais do que simplesmente utilizar ferramentas como o ChatGPT, ele precisa formular as perguntas certas e ter repertório suficiente para interpretar criticamente as respostas geradas pela IA generativa. Esse discernimento é um diferencial competitivo relevante, especialmente para os advogados mais jovens, que devem exercer um cuidado redobrado na análise crítica dos outputs da referida tecnologia.

Se é verdade que a máquina não substituirá o advogado, também é certo que, nos próximos anos, aqueles que souberem integrá-la à sua prática conquistarão espaço em relação aos que resistirem à inovação. Em poucas décadas, essa diferença pode se tornar definitiva.

Humildade e estudo contínuo: “I’m not young enough to know everything”! [8]

A sarcástica frase acima, atribuída a Oscar Wilde, deve ser lida em conjunto com outro ensinamento do escritor: “Wisdom comes with winters”. [9] O aprendizado do advogado nunca termina. O verdadeiro diferencial está na busca contínua pelo aperfeiçoamento, no reconhecimento das suas falhas e espaços de crescimento, bem como na exposição a desafios cada vez maiores.

Nessa jornada, é fundamental manter a curiosidade, a fome por conquistas e a disposição de um principiante, bem como cultivar a ética e a humildade dos verdadeiramente gigantes.

O mito do equilíbrio perfeito. Ou: esqueça a banheira de gelo

Como o leitor provavelmente já sabe, a excelência profissional exige dedicação. Grandes advogados chegaram ao topo porque estudaram e trabalharam intensamente – desenvolvendo tanto soft skills quanto hard skills. Não há atalho.

Isso, no entanto, não significa abrir mão da saúde, da família ou de momentos de descanso. Mas a ideia de um equilíbrio perfeito desde o início da carreira é um mito. A advocacia exige inteligência emocional para lidar com o ambiente corporativo e com a intensidade da profissão, já que períodos de alta demanda são inevitáveis.

O advogado excepcional compreende essa realidade e desenvolve a capacidade de gerenciar suas emoções e prioridades, estabelecer limites e buscar um crescimento sustentável. O objetivo não é um equilíbrio rígido, mas um ritmo que permita evoluir sem comprometer o bem-estar. Uma boa dica nesse campo é a prática de atividades físicas, que auxiliam na redução do estresse e no próprio aumento da performance profissional. [10]

Conclusão

No universo do jiu-jitsu, há um diálogo marcante:

- Quanto tempo leva para uma pessoa normal alcançar a faixa preta?
- Uma pessoa normal não alcança a faixa preta.

Tornar-se um advogado fora da curva não tem fórmula pronta nem prazo definido. Seja atuando em uma grande firma, em um escritório boutique, em empresas ou gerindo sua própria banca, é possível chegar lá. Cada caminho tem seus desafios e vantagens, e cabe a cada advogado fazer uma reflexão sincera sobre o que realmente deseja para sua vida. Não há nada de errado em optar por um caminho mais equilibrado e aproveitar a vida de outra forma.

Para aqueles que almejam estar entre os advogados mais bem-sucedidos, o comprometimento é essencial. Além do conhecimento técnico, o diferencial está na capacidade de solucionar problemas complexos, trabalhar em equipe, agregar valor aos clientes e se adaptar às transformações do mercado. Dominar as emoções, [11] ter atenção aos detalhes, desenvolver liderança, negociar estrategicamente e utilizar a tecnologia com inteligência são habilidades que potencializam a atuação profissional.

Tendo convivido com alguns dos advogados mais renomados do país e ciente de que ainda estou nos primeiros passos da jornada, posso afirmar: a advocacia exige disciplina, dedicação e humildade para um aprendizado constante.

O sucesso pertence àqueles que encaram os erros como lições, evoluem com consistência e enfrentam os desafios de forma ética e resolutiva. A trajetória pode ser demandante, mas, para quem persiste, as recompensas vão além do reconhecimento profissional.

[1] Thiago Junqueira é Doutor em Direito Civil pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro e Mestre em Ciências Jurídico-Civilísticas pela Universidade de Coimbra. Sócio-fundador do escritório Junqueira & Gelbecke Advogados, é Professor de Direito do Seguro e Resseguro na FGV e Professor convidado da FGV Conhecimento e da Escola de Negócios e Seguros. Atualmente, exerce as funções de Diretor da AIDA Brasil e de Diretor de Relações Internacionais da Academia Brasileira de Direito Civil. Contato: thiago@junqueiragelbecke.adv.br.

[2] Por uma questão de estilo e fluidez, este artigo emprega o termo “advogado” de forma genérica, sem distinção de gênero. As reflexões aqui compartilhadas aplicam-se a advogados e advogadas. Reconhece-se, contudo, que os desafios e barreiras na construção da carreira podem variar, influenciados por diferentes realidades profissionais e contextos familiares.

[3] A carreira acadêmica, quando conciliada com a advocacia, é uma excelente forma de ampliar o repertório. Os cursos de mestrado e doutorado, especialmente quando resultam na publicação de trabalhos de conclusão em formato de livro e alinhados à área de atuação do profissional, contribuem significativamente para sua projeção. Além disso, a docência exige pesquisa e atualização contínuas, estruturação do pensamento e aprimoramento na transmissão do conhecimento, tornando-se, assim, uma experiência igualmente enriquecedora para o desenvolvimento do advogado.

[4] Um excelente ponto de partida sobre obras clássicas é NEVES, José Roberto de Castro. Caixa de palavras: por que você deve ler (e o que ler). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2023. Na verdade, toda a coleção do autor é leitura indispensável para advogados, especialmente as obras Como os Advogados salvaram o mundo, Medida por medida – O Direito em Shakespeare, O Espelho Infiel e Direito e Literatura – O que os Advogados e os Juízes fazem com as palavras. Atualmente, além dos livros, outros meios, como podcasts e vídeos, tornaram-se fontes ricas de conhecimento. Um notável exemplo é a entrevista de Chico Müssnich sobre sua obra Cartas a um jovem advogado, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zsNFwpeexQQ>. Acesso em: 24.02.2025.

[5] Conforme advertência de Sérgio Bermudes: “O advogado precisa ser claro e não pode ter medo de ser claro. Esse é um dos conselhos que eu dou. Eça de Queiroz já disse que a preocupação com o estilo leva à confusão. Por exemplo, por que evitar a repetição de palavras quando repetição transmite melhor certa ideia? Isso é muito importante”. CHAER, Márcio; CANÁRIO, Pedro. Entrevista: Sérgio Bermudes, advogado (parte 1). Conjur. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-mar-29/entrevista-sergio-bermudes-advogado-parte-2/>. Acesso em: 24.02.2025.

[6] Sobre a necessidade de que até mesmo advogados mais experientes dominem os aspectos fáticos de cada caso, confira interessante relato em RIBEIRO, Luis Celso Cecilio Leite. Celso, o Advogado. Entrega e curiosidade de iniciante em um líder que transborda experiência. In: Celso Mori: advogado. São Paulo: Amanuense, 2021. pp. 215-216.

[7] “Não importa o quão talentoso você seja, quantas conexões incríveis ou quanto dinheiro tenha. Se quiser fazer alguma coisa (algo grande, importante, significativo), você será submetido a tratamentos que irão da indiferença à franca sabotagem. Pode contar com isso. Nesse cenário, o ego é o oposto absoluto do que você precisa. Quem pode se dar ao luxo de se entregar a impulsos ou de acreditar que é um presente de Deus para a humanidade, ou importante demais para suportar qualquer coisa de que não goste? Aqueles que dominaram seu ego compreendem que não é você que é diminuído quando os outros o tratam mal, e sim eles.” HOLIDAY, Ryan. O ego é seu inimigo. Tradução de Andrea Gottlieb. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017, p. 87.

[8] “Não sou jovem suficiente para saber de tudo”. (Tradução livre).

[9] “A sabedoria vem com invernos”. (Tradução livre). Embora essas duas frases sejam frequentemente atribuídas a Oscar Wilde, há controvérsias sobre sua real autoria. No caso da primeira, por exemplo, alguns estudiosos defendem que teria sido escrita por James Matthew Barrie na peça *The Admirable Crichton*, apresentada pela primeira vez em 1902 e publicada em 1918. Essa questão, todavia, ultrapassa o escopo deste artigo.

[10] Por exemplo: MARTÍN-RODRÍGUEZ, Alexandra et al. *Sporting mind: the interplay of physical activity and psychological health*. *Sports*, v. 12, n. 1, pp. 37 e ss, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/sports12010037>. Acesso em: 23.02.2025.

[11] “Para aprender o jogo do poder é preciso ver o mundo de uma certa maneira, mudar de perspectiva. (...). Reagir emocionalmente a uma situação é a maior barreira ao poder, um erro que custará a você muito mais do que qualquer satisfação temporária que possa obter expressando o que sente. As emoções embotam a razão, e se você não consegue ver com clareza não pode estar preparado e reagir com um certo controle da situação”. GREENE, Robert. *As 48 leis do poder*. Tradução de Talita Rodrigues. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. p. 21.

(24.02.2025)