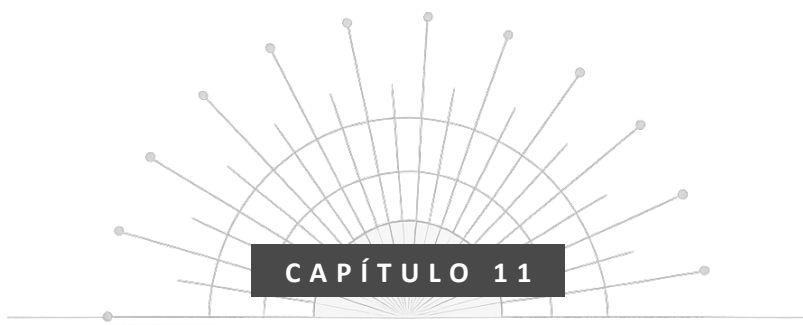


Nidal Ahmad

ADVOGADO EMPREENDEDOR

Do diploma ao negócio: O método para viver da Advocacia
na era da Inteligência Artificial

2026



Lidere antes do primeiro contratado

A ARMADILHA QUE SÓ APARECE QUANDO DÁ CERTO

Eduardo é o personagem mais perigoso deste livro. Porque, à primeira vista, ele é o final feliz de tudo o que ensinei até aqui. Fez a virada da Parte I: nicho definido, posicionamento sólido, o advogado lembrado da cidade dele no problema dele. Montou a máquina da Parte II: pipeline cheio, reuniões que fecham, preços que se sustentam, números na parede. Três anos depois de começar do zero, Eduardo faturava com consistência o triplo da meta original.

E foi exatamente aí que me procurou. Não para comemorar. “Eu cheguei no teto”, disse, com o cansaço de quem repete a frase para si mesmo há meses. O faturamento tinha parado de crescer. Não por falta de demanda: Eduardo recusava clientes toda semana. Por falta de **horas**. A agenda estava cheia, as noites já tinham sido invadidas, os sábados também. E o detalhe que transformava o sucesso em armadilha: quanto melhor Eduardo ficava, mais clientes queriam ser atendidos por ele – e mais fundo o teto descia sobre a cabeça dele. Ele tinha construído, com método e mérito, uma máquina perfeita... cujo único motor era ele mesmo. “Eu não tenho um escritório”, resumiu, na frase que abre a Parte III deste livro. “Eu **sou** o escritório. E estou exausto.”

O diagnóstico de Eduardo tem nome: ele virou **funcionário do próprio negócio** – o ativo mais caro da operação executando, boa parte do dia, as tarefas mais baratas. E a saída, que ele resistiu com todas as forças em aceitar, não era trabalhar mais nem trabalhar melhor; ele já fazia os dois. Era algo de natureza diferente, que nenhum dos capítulos anteriores tinha exigido dele: **multiplicar-se**. Primeiro através de critério, depois de máquinas, depois de pessoas. A Parte III cuida dessa multiplicação. E eu derrubo, já na primeira página, o mito que paralisa essa travessia: liderança não começa quando se contrata. Começa na decisão sobre o que sai das suas mãos. E essa decisão você pode tomar hoje, ainda sozinho.

A MATRIZ VALOR × ENERGIA

A primeira ferramenta da multiplicação é um espelho. Liste tudo o que você fez nas últimas duas semanas – tudo, da audiência ao agendamento, da estratégia à formatação. Agora cruze cada item em dois eixos. **Valor**: quanto isso gera de receita, ou constrói de ativo, para o negócio? **Energia**: isso te abastece ou te drena? O cruzamento produz quatro quadrantes, e cada um vem com uma ordem.

Alto valor, energiza – a audiência, a estratégia do caso, a reunião de venda, o conteúdo de posicionamento: **só seu**. É o quadrante onde a sua hora vale mais, e a meta de toda a Parte III é simples de enunciar: que a sua semana seja cada vez mais dominada por ele. **Alto valor, drena** – a peça complexa, a negociação tensa: mantenha, com método e com pausas, e anote: este quadrante é o futuro território do seu primeiro advogado associado, quando ele existir. **Baixo valor, energiza** – reorganizar a pasta perfeita, retocar o design da publicação, colorir a planilha: cuidado, porque este quadrante tem um nome técnico que dói: adiar o que importa achando que está produzindo. É o escondido predileto do empreendedor cansado – trabalha-se, sente-se produtivo, e nada acontece. Limite-o por tempo, sem culpa e sem ilusão. **Baixo valor, drena** – agendamentos, digitação, protocolos, formatação,

cobrança manual: aqui está a **primeira leva de delegação**. Para máquina ou para gente – e a ordem entre as duas é o próximo tema.

Quando Eduardo preencheu a matriz, o resultado foi o de quase todo mundo: mais da metade da semana nos dois quadrantes de baixo. Fiz a ele a pergunta que faço agora a você, e que recomendo escrever na margem desta página: se mais da metade das suas horas está em tarefas de baixo valor... **quanto você está se pagando para fazer o trabalho que poderia custar dez vezes menos?**

MÁQUINA PRIMEIRO, GENTE DEPOIS

Definido o que sai das suas mãos, vem a pergunta *para onde*. E aqui a década em que vivemos mudou a resposta tradicional. Antes, delegar significava contratar. Hoje, existe uma fronteira anterior, e a régua para traçá-la é simples: **o que é repetitivo, estruturado e baseado em texto vai para a máquina; o que é relacional, sensível ao contexto e dependente de julgamento ou presença vai para pessoas**. Minutas iniciais, pesquisa, organização de prazos, comunicações padronizadas, triagens: máquina (o capítulo 13 entrega o método e os critérios de segurança). Atendimento que acolhe, negociação que sente o ambiente, decisão estratégica, presença em audiência: gente.

E a ordem importa muito: **automatize o automatizável antes de contratar**. Por dois motivos. O econômico: a automação custa uma fração da folha e não pede férias. E o estrutural, que é o que de fato me importa: contratar antes de organizar e automatizar é **pagar salário para alguém operar o seu caos** – a pessoa chega, herda a desordem, reproduz a desordem, e em pouco tempo há dois profissionais afogados onde havia um. A máquina, por exigir processo claro para funcionar, força a arrumação que o futuro contratado vai agradecer.

A CONTA DA PRIMEIRA VAGA

Esgotada a automação, a contratação entra no horizonte. E proponho que ela entre pela porta da aritmética, não pela da exaustão. A conta da primeira vaga: some o custo total mensal da contratação (salário ou bolsa, encargos, estrutura, ferramentas) e divida pelo valor da sua hora – aquele custo-hora real do capítulo 8. O resultado é o número de horas suas que a contratação precisa **liberar por mês** para se pagar. A pergunta decisiva vem em seguida: essas horas liberadas, reinvestidas no quadrante alto-valor – mais reuniões de venda, mais produção faturável, mais construção de ativos –, geram mais do que o custo da vaga?

Se sim, contrate: a vaga não é despesa, é alavanca. Se não, ainda não é hora: automatize mais, suba o preço (capítulo 8, sempre ele) e refaça a conta em noventa dias. E registre o que esta seção de fato ensina, porque vale para todas as contratações da sua vida: contratar deve, antes de mais nada, estar de acordo com a conta fixada no papel. A coragem entra depois – e entra mesmo; eu não banalizo o friozinho de assumir o primeiro salário alheio. Mas coragem com conta feita chama-se decisão. Coragem sem a conta adequada é mera aposta.

OS TRÊS ERROS DA PRIMEIRA CONTRATAÇÃO

Decidida a vaga, vamos evitar os três erros que eu vejo se repetirem com a regularidade de uma estação do ano.

O primeiro: contratar a pressa. Você está se afogando e pega quem aparece. E quem se afoga não treina ninguém. Em sessenta dias, há duas pessoas se afogando, e a culpa, registre-se com justiça, não é da contratada. **O segundo: contratar o clone.** A tentação de buscar alguém “igual a você” – mesmo perfil, mesmas forças – quando o negócio precisa, quase sempre, do oposto: alguém excelente exatamente naquilo que você é fraco ou que te drena. O clone duplica as suas qualidades e, com elas, as suas lacunas. **O terceiro, o mais comum: contratar sem**

processo. A pessoa chega no primeiro dia e não há o que entregar a ela – nenhuma rotina escrita, nenhum padrão, nenhum mapa. É por isso que os cinco processos do capítulo 10 são pré-requisito deste capítulo: aquele manual de meias páginas que você escreveu é, descobre-se agora, o presente de boas-vindas do bom chefe. E o motivo de o exercício 4 daquele capítulo ter dito que você estava escrevendo, sem perceber, o material de treinamento do seu primeiro contratado.

CONTRATAR POR EVIDÊNCIA

O processo seletivo do escritório pequeno não precisa de RH. Precisa de quatro passos e de uma convicção: **a contratação não pode ser por palpite, mas por critérios claros.**

Passo um: a descrição honesta da vaga. O que a pessoa vai fazer de verdade – incluindo o repetitivo e o tedioso –, o que precisa saber, o que vai aprender, quanto vai ganhar. A vaga honesta filtra sozinha: afasta quem se decepcionaria em três semanas e atrai quem quer exatamente aquilo.

Passo dois: a entrevista por comportamento. Aqui mora a virada. Perguntas de opinião (“você é organizado?”, “trabalha bem sob pressão?”) recebem, de cem por cento dos candidatos, as mesmas respostas, e não informam nada. Troque-as por perguntas de **evidência**, que pedem o passado real: *“me conte uma situação concreta em que você perdeu um prazo ou compromisso – o que você fez nas duas horas seguintes?”* (revela responsabilização, a competência número um); *“descreva o trabalho mais repetitivo que você já fez – como manteve a qualidade?”* (revela a relação com a rotina, que será metade da vaga); *“conte uma crítica dura que recebeu – o que mudou depois dela?”* (revela maturidade para o feedback do capítulo 12); *“qual iniciativa você tomou sem ninguém pedir?”* (revela autonomia); *“o que você faz quando não sabe fazer algo?”* (revela o comportamento diante do desconhecido, que será o cotidiano dos primeiros meses). Escute o passado com atenção: o futuro vai se parecer com ele.

Passo três: o teste prático de uma hora. Uma tarefa real – organizar uma pasta-modelo, redigir uma comunicação de andamento conforme o seu processo, conferir um *checklist* –, com instruções de meia página e, quando o trabalho for aproveitável, remuneração simbólica. O teste mede duas coisas de uma vez: a qualidade da entrega e – muitas vezes mais revelador – a capacidade de **seguir um processo escrito**.

Passo quatro: o combinado de entrada, por escrito. Funções, horários, canais de comunicação, critérios do que é “bem-feito” e – o detalhe que muda o primeiro trimestre – a data já marcada da primeira conversa de *feedback*, trinta dias adiante. Porque a frase que governa este passo vai governar todo o capítulo seguinte: **expectativa não dita é frustração agendada**.

Eduardo fez a travessia completa, na ordem deste capítulo: matriz, automação, conta, processo seletivo por evidência. A primeira contratada – uma assistente que ele quase descartou na triagem por ter currículo “de outra área”, e que gabaritou o teste prático e a pergunta do prazo perdido – assumiu os dois quadrantes de baixo em quatro meses. Encontrei Eduardo um ano depois da frase do teto. Pedi a atualização em uma linha, como eu gosto. Ele pensou, sorriu e entregou a linha que esta Parte III inteira persegue: *“Eu finalmente parei de ser o escritório. Agora eu tenho um.”*

A ESCADA DA DELEGAÇÃO: DO MICRO AO MACRO

Uma advertência sobre como delegar, porque a primeira delegação costuma falhar não pela escolha errada da pessoa, mas pelo modo errado de entregar o trabalho. E o fracasso, quando vem, é interpretado como “delegar não funciona” ou “não sei contratar”, quando o problema era o método de transferência.

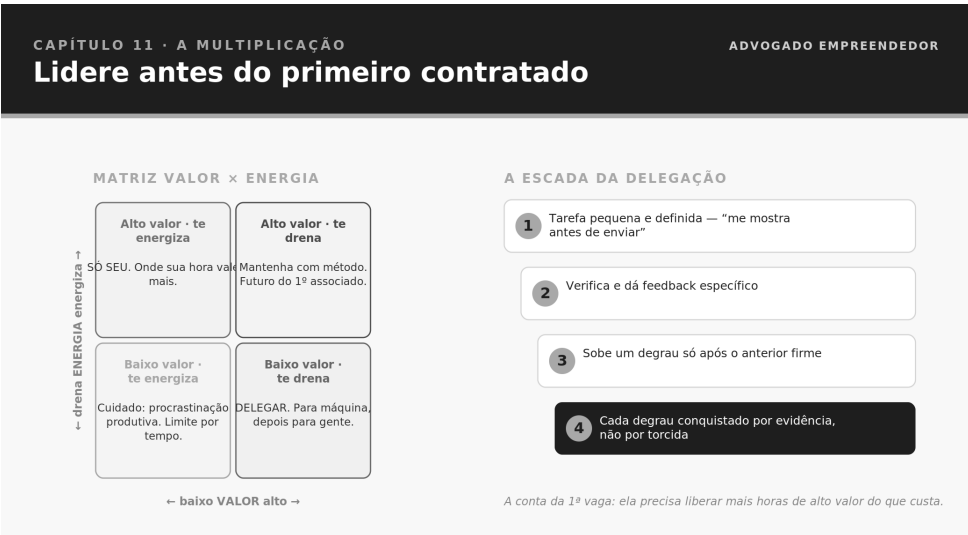
O erro clássico tem dois extremos opostos, e os dois afundam. No primeiro, o advogado entrega a tarefa inteira de uma vez, sem acompanhamento, e espera resultado perfeito: “organize todos os processos

da pasta tributária”. A pessoa, sem critério estabelecido e sem ponto de checagem, faz do jeito dela, erra no que o advogado considerava óbvio (mas nunca disse), e o advogado conclui que “é mais rápido fazer sozinho” – retomando tudo e provando, para si mesmo, uma falsa lição. No segundo extremo, o oposto: o advogado delega e fica em cima, refazendo, corrigindo cada passo, transformando a delegação numa vigilância que consome mais tempo do que fazer sozinho consumiria. Os dois extremos têm a mesma raiz: a ausência de uma transferência gradual e estruturada de responsabilidade.

A solução é o que eu chamo de escada da delegação, e ela dialoga diretamente com os cinco níveis de autonomia do capítulo seguinte. Começa-se pela tarefa pequena e bem definida, no nível mais baixo de autonomia: “redija esta comunicação de andamento seguindo este modelo; me mostre antes de enviar”. Verifica-se o resultado, dá-se *feedback* específico, e só então sobe-se um degrau: tarefas maiores, autonomia maior, checagem mais espaçada. A pessoa que provou domínio na comunicação de andamento ganha a abertura de casos; quem provou na abertura ganha a triagem; e assim por diante, cada degrau conquistado por evidência, não por torcida. Delegar é como subir uma escada, um degrau de cada vez, em que cada degrau só se sobe depois que o anterior está firme.

Esse método resolve os dois extremos de uma vez. Elimina o “faço mais rápido sozinho”, porque a tarefa pequena e bem definida tem altíssima taxa de acerto e libera o advogado na hora. E elimina a vigilância sufocante, porque a confiança cresce com a evidência: você não fica em cima de quem já provou o degrau; você acompanha só o degrau novo. Em alguns meses, a pessoa que começou redigindo comunicações sob supervisão estará operando frentes inteiras com autonomia. E o advogado terá, de fato, recuperado as horas do quadrante de baixo valor sem trocá-las por horas de vigilância. A delegação bem-feita não é abdicar do controle. É transferir responsabilidade na velocidade em que a confiança, medida por resultados, permite. Quem entende isso para de dizer “não tenho com quem contar” e começa a construir, degrau por degrau, exatamente as pessoas com quem contar.

QUADRO-RESUMO DO CAPÍTULO 11



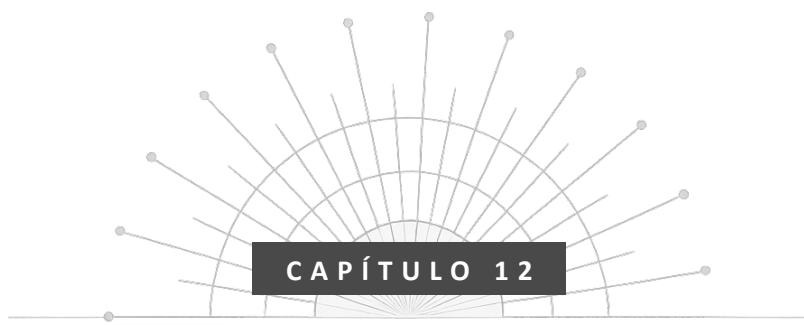
Exercício 4: a vaga na gaveta (30 minutos).

Redija a descrição honesta da sua primeira vaga – mesmo que ela durma na gaveta por um ano. Escrever a vaga ensina, sobre o seu negócio, mais do que você imagina: ela revela o que você de fato faz da sua semana e o que está disposto a soltar.



EM UMA FRASE

Liderança começa antes do primeiro contratado: na coragem de medir quanto das suas horas vale dez vezes menos do que você custa, e no método de entregar essas horas primeiro às máquinas, depois às pessoas certas – escolhidas por evidência e recebidas por processo.



Cultura é o que você tolera

A QUINTA-FEIRA EM QUE O ESCRITÓRIO DE RENATA ESCREVEU SUA CULTURA

Renata tinha, emoldurado na parede da recepção, um quadro elegante com três palavras: *Excelência. Comprometimento. Ética.* Tinha também, desde o começo do ano, uma equipe de três pessoas – uma advogada júnior, um estagiário e uma assistente – e a sensação crescente de que algo se degradava sem que ela conseguisse apontar o quê. As entregas oscilavam. Os padrões escorregavam. E o quadro da parede seguia impecável.

A degradação tem certidão de nascimento, e Renata a identificou comigo numa conversa que ela me autorizou a recontar. Porque, nas palavras dela, “se eu soubesse disso um ano antes, teria economizado um ano”. Foi numa quinta-feira de prazo apertado. A advogada júnior terminou uma petição às 18h40 para um protocolo que vencia às 19h. O processo do escritório – escrito, assinado, treinado – exigia dupla revisão de toda peça. Não havia tempo. Renata, exausta, olhou por cima, disse “vai assim, depois a gente olha com calma”, e protocolou. A peça, por sorte, não tinha erros. O escritório não teve a mesma sorte: **naquele momento, diante de três testemunhas atentas, a cultura real do escritório foi escrita.** E ela dizia: *a dupla revisão vale quando há*

tempo. Sob pressão, qualidade é negociável. Três semanas depois, o estagiário pulou uma conferência de prazo “porque estava corrido”. Ele não estava sendo desleixado. Estava sendo **culto** – fluente na cultura que a chefe tinha ensinado a ele numa quinta-feira às 18h40.

Aqui está a tese deste capítulo, e ela vale o capítulo inteiro: **cultura não é o quadro na parede. Cultura é o que você tolera, somado ao que você celebra.** A equipe não aprende com o que você diz em reunião. Aprende com o que você faz sob pressão – porque é sob pressão que os valores deixam de ser declaração e viram escolha. E como todo escritório vai ter uma cultura de qualquer jeito – escrita de propósito por você ou rabiscada pelos seus piores momentos –, este capítulo ensina a escrevê-la deliberadamente. Antes, porém, precisamos do sistema que a sustenta no dia a dia: o ciclo de gestão de pessoas.

O CICLO: COMBINAR, ACOMPANHAR, DAR FEEDBACK, RECONHECER

Gestão de pessoas em escritório pequeno não exige departamento. Exige **ritmo**. Quatro tempos, em ordem, repetidos para sempre.

Primeiro tempo: combinar. A maioria dos conflitos entre chefe e equipe não nasce de má vontade de ninguém. Nasce de expectativa não dita. Por isso, toda entrega relevante nasce com três cláusulas explícitas: **o quê** – com critério de qualidade observável (“petição revisada conforme o checklist”, não “petição boa”); **quando** – data e hora, não “para ontem” nem “quando der”; e – a cláusula que quase ninguém conhece e que evita mais atrito que as outras duas somadas – **em que nível de autonomia**. São cinco: nível um, *faça exatamente assim*; nível dois, *pesquise e me traga opções*; nível três, *recomende e aguarde meu aval*; nível quatro, *faça e me informe*; nível cinco, *faça*. A revelação que essa escala produz em todo líder iniciante: a imensa maioria dos “problemas de equipe” são divergências silenciosas de nível – você esperava o três e a pessoa executou no cinco (“que abuso!”), ou esperava o quatro e a pessoa travou no um (“que falta de iniciativa!”).

Nenhum dos dois errou. Faltou o combinado. **Diga o nível em voz alta. Sempre.** E note o bônus de longo prazo: a escala vira o mapa do desenvolvimento – promover alguém, no escritório pequeno, é anunciar publicamente que ela subiu de nível em determinada frente.

Segundo tempo: acompanhar. Ritmo, não vigilância – e a diferença entre os dois é estrutura. A ferramenta: a **reunião semanal de trinta minutos**, dia e hora fixos, pauta imutável de quatro pontos – o que foi entregue; o que está em andamento e onde trava; as prioridades da semana; um ponto de melhoria de processo. Trinta minutos pontuais e inegociáveis eliminam as quarenta interrupções diárias de “só uma dúvida”, porque a dúvida que não é urgente aprende a esperar a quarta-feira, e a que é urgente se revela de verdade. E a orientação que mais surpreende: **comece já – sozinho.** A reunião semanal consigo mesmo, com a mesma pauta, a partir desta semana. Quando o primeiro contratado chegar, ele não vai inaugurar o ritual. Vai ser recebido por ele. O ritmo, como a cultura, se constrói antes da plateia.

Terceiro tempo: dar feedback – e aqui eu peço a sua atenção especial, porque esta é a competência que mais separa líderes de chefes, e a que menos se ensina. O feedback ruim, universal, julga a pessoa: “*you are the problem*”, “*lack of commitment*”. Resultado conhecido: a pessoa se defende (porque ataque à identidade exige defesa), nada muda, a relação racha um pouco. O feedback que funciona descreve, em três movimentos, **Situação, Comportamento e Impacto** – e fecha com um convite: “*Na petição de terça (situação), o prazo do artigo tal foi calculado errado (comportamento – um fato, não um traço de caráter). Eu precisei refazer à noite e quase perdemos o protocolo (impacto – a consequência real). O que podemos criar de checagem para isso não se repetir?*” (o convite – que transforma o erro de acusação em projeto comum). Quatro regras de uso: no máximo quarenta e oito horas depois do fato, porque feedback estocado azeda; sempre em particular; um tema por conversa, porque lista de erros é demolição, não desenvolvimento; e – a regra que quase nenhum líder cumpre – **na mesma moeda para o positivo**: o elogio também merece situação, comportamento e impacto. “*A forma como você acalmou aquela cliente ontem,*

repetindo o prazo com paciência até ela respirar, evitou um conflito que vinha crescendo há semanas” vale dez “bom trabalho”, porque ensina, com precisão, o que repetir.

Quarto tempo: reconhecer. Gente boa não fica só por salário. Fica por crescimento percebido e pela sensação de que o próprio trabalho importa. Três práticas bastam no escritório pequeno: celebrar entregas no ritual semanal, com nome e fato; subir níveis de autonomia publicamente, que é a promoção que não depende de folha; e dizer, de tempos em tempos, o óbvio que quase nenhum chefe diz em voz alta: *“o escritório é melhor porque você está aqui.”* Trata-se de um reconhecimento que constrói uma lealdade que dinheiro nenhum compra.

O DOCUMENTO DE CULTURA: UMA PÁGINA, TRÊS VALORES, TRÊS RITUAIS

Com o ciclo rodando, a cultura ganha o seu instrumento. E ele cabe, de propósito, numa página. O **Documento de Cultura** tem duas metades.

A primeira: **três valores operacionais**. Não as três palavras bonitas do quadro de Renata. Três frases com dentes, cada uma em três partes: o valor, o comportamento observável que o prova e a intolerância declarada. Exemplos que entrego para adaptação: *Excelência verificável* – “nenhuma peça sai sem dupla revisão, inclusive e especialmente as rascunhadas por inteligência artificial; não toleramos ‘foi a ferramenta’”. *Cliente informado* – “nenhum cliente passa quinze dias sem notícia nossa; não toleramos cliente ligando para perguntar do próprio caso” (você reconhece aqui o processo de ouro do capítulo 10 – a boa cultura nada mais é do que visão e valores compreendidos e defendidos pela equipe) . *Problema na mesa* – “erro comunicado em até uma hora é problema do time e será resolvido em time; erro escondido é problema sério com quem escondeu”. Repare no padrão: cada valor define, de antemão, o que acontece **na quinta-feira às 18h40** – para que a decisão sob pressão já esteja tomada antes da pressão.

A segunda metade: **três rituais que sustentam**. A reunião semanal, que você já instituiu. A conversa mensal individual de feedback e desenvolvimento – trinta minutos por pessoa, sagrados. E a celebração registrada de vitórias – um minuto da reunião, um canal próprio, um mural; o formato importa menos que a constância, porque aquilo que se celebra repetidamente vira identidade.

Um documento assim presta três serviços que o quadro da parede nunca prestou. **Filtra contratações**: apresentado na entrevista – “é assim que trabalhamos; combina com você?” –, afasta os incompatíveis antes do custo. **Decide conflitos sem desgaste**: quando a regra já existia por escrito, a conversa difícil deixa de ser pessoal. E o serviço supremo, que dá título ao capítulo seguinte da sua vida de líder: **protege a qualidade na sua ausência** – que é, no fim, a definição exata da diferença entre ter um negócio e ter um emprego de si mesmo.

No Ceisc, a cultura nunca foi um quadro na parede. Foi uma decisão diária sobre o que celebramos e o que não toleramos. O azul da nossa marca passou a significar, internamente e para os alunos, três coisas inegociáveis: acolhimento, seriedade e resultado. E essas palavras só viraram cultura porque foram traduzidas em comportamento concreto, repetido até virar identidade da equipe – o time tratado como família, o aluno tratado como propósito, e não como número. O teste de que a cultura existia de verdade veio, como sempre vem, nos momentos em que eu não estava na sala: decisões tomadas por colaboradores em favor do aluno, no espírito da casa, sem que ninguém precisasse me consultar. Foi aí que entendi a diferença entre ter funcionários e ter uma equipe que carrega a missão – a diferença entre um negócio que depende do dono e um que perpetua os seus valores. Cultura forte é exatamente isto: a garantia de que, na sua ausência, o escritório continua decidindo como você decidiria.

O LÍDER EM TRÊS ESTÁGIOS

Encerro o capítulo elevando o horizonte, porque a cultura que você escreveu hoje vai servir a um escritório que muda – e o papel do dono muda com ele. Três estágios, cada um com um trabalho central. **O produtor** – você, sozinho: o trabalho é fazer com excelência e *documentar como faz* (agora você sabe por quê). **O gestor** – as primeiras contratações: o trabalho muda de natureza, e metade da semana passa a ser combinar, acompanhar, dar *feedback* e melhorar processos; quem segue “só produzindo” com equipe contratada vira o gargalo que pagou para ter ajudantes. **O líder** – o time rodando: o trabalho é visão, padrão, relações estratégicas e desenvolver pessoas que desenvolvam pessoas.

E os sinais de que você virou o gargalo, para colar ao lado do painel do capítulo 10: tudo precisa do seu aval (releia os cinco níveis – quanta coisa poderia viver no quatro?); as suas próprias tarefas atrasam mais que as do time; existe algo que **só você** sabe fazer (documento esta semana); e as suas melhores horas escorrem para o quadrante baixo-valor da matriz do capítulo 11. O antídoto para todos os sinais é o mesmo, e você o construiu ao longo deste livro sem perceber: processos escritos, níveis de autonomia ditos em voz alta, cultura explícita. Liderança, no fim das contas, é este paradoxo deliberado: ir se tornando cada vez menos necessário no dia a dia da operação e cada vez mais dedicado a conduzir o rumo do negócio.

Renata reescreveu a página dela. O quadro da recepção continua lá – ela gosta dele –, mas hoje é só decoração honesta: a cultura mora numa folha assinada pelos quatro, com três valores que definem as quintas-feiras de aperto e três rituais que ninguém fura. Perguntei a ela, meses depois, qual tinha sido a mudança mais visível. A resposta merece fechar o capítulo: “Na última vez que um prazo apertou de verdade, eu estava em audiência, sem celular. Quando saí, a peça tinha sido protocolada – **com** a dupla revisão, porque a júnior parou, chamou o estagiário e os dois reorganizaram a tarde para cumprir o processo. Ninguém me perguntou nada. Foi o dia em que eu entendi