



Escritórios devem aprender a usar erros para crescer como equipe

O que acontece com um jornalista se ele cometer um erro grave, como publicar um extrato de conta bancária na Suíça que depois, se descobre, é falso? É difícil dizer, embora uma reposta possa vir de uma sentença judicial. O que acontece com um jogador que perde um pênalti e o time é desclassificado na Copa do Brasil? Ele pode ser transferido do Corinthians para o São Paulo e fica tudo bem. Se um piloto de avião erra, ele pode morrer junto com os passageiros e o assunto está encerrado para ele. Porém, o que acontece com um advogado, um médico, um engenheiro que comete um erro grave?

É interessante imaginar como um erro grave afeta cada tipo de profissional. No caso de advogados, as consequências podem ser desastrosas para o cliente. Consequentemente, podem ser tenebrosas para o escritório e para o advogado (a bem da verdade, também podem ser muito ruins para o jornalista sério e sua publicação).

Na advocacia, embora existam instâncias superiores para corrigir erros, o custo costuma ser muito alto. E, como no caso do futebol, em que o mau desempenho é corrigido com a demissão do técnico, um erro crasso de um advogado pode resultar em algum tipo de punição para ele. Mas não devia, diz o advogado e escritor Patrick Lamb. Erros, em um escritório de advocacia, mesmo “crassos”, devem ser vistos como uma oportunidade de aprendizado e crescimento.

Existem muitas formas de lidar com erros. Essa é a melhor delas, ele diz. E sustenta seu ponto de vista no que ele aprendeu com a força de operações especiais da Marinha dos EUA, conhecidos como “Navy Seals”. “Seal” é a sigla em inglês de “sea” (mar), “air” (ar) e “land” (terra), porque esses militares, ao contrário dos soldados da Marinha, da Força Aérea e do Exército, operam em todas as áreas — e só são convocados para missões que beiram o impossível.

Uma característica fundamental do *modus operandi* dos “navy Seals” é a de fazer reuniões depois de cada exercício militar ou de qualquer missão, para avaliar os “A3s”: *After Action Assessment* (ou “Avaliação Após a Ação”). Nessa avaliação, é discutido o que deu certo e o que saiu errado — e como o que saiu errado pode sair certo da próxima vez.

“É exatamente isso que os escritórios de advocacia devem fazer”, diz Lamb. E, a seu ver, essa reunião é especialmente construtiva quando alguma coisa sai claramente errada em uma “operação jurídica”. Toda vez que os advogados do escritório discutem um erro e apontam soluções, cresce como equipe, ele diz.

Se o líder (ou líderes) de um escritório não fizer isso, por preferir apenas “condenar” o advogado (ou advogados) que cometeu o erro, jamais vai construir uma equipe valiosa. Isso porque perderá a capacidade de delegar. Em vez disso, preferirá fazer tudo ele mesmo. Erros, todos os cometem — a não ser ele mesmo, ele supõe.

Fora da defensiva

Na outra ponta, o advogado (ou advogados) que cometeu o erro, tem de ter a coragem de não se defender. Se insiste em negar seu erro ou se insiste em justificá-lo, os colegas se fecharão. E deixarão de apresentar ideias e sugestões que poderão ser valiosas para evitar repetições de erros no futuro — ou



mesmo de corrigir o erro que já cometido. A oportunidade de aprendizado, e de aprimoramento da equipe, é perdida.

Não há lugar para melindres nessa operação. Nem mesmo se o “autor” do erro for o chefe. Só há lugar para aprendizado, crescimento e fortalecimento da equipe. Para que isso fique bem claro aos advogados, Lamb lembra três citações de três gênios na teoria dos erros, que pode ser associada à teoria da inevitabilidade, institucionalizada pela mais famosa camiseta americana que diz: “*shit happens*” (“merdas acontecem”).

William McKnight, presidente da 3M, ao estabelecer as “regras básicas da administração”, em 1948, escreveu:

“Conforme nossa empresa cresce, se torna cada vez mais necessário delegar responsabilidades e encorajar homens e mulheres a exercitar suas iniciativas. Isso requer uma tolerância considerável. Esses homens e mulheres, a quem delegamos autoridade e responsabilidade, se são boas pessoas, irão querer fazer seu trabalho de seu jeito”.

“Erros serão cometidos. Mas, se uma pessoa é essencialmente certa, os erros que comete não são tão graves a longo prazo como os erros que a administração irá cometer se resolver dizer a essas pessoas, no exercício de sua autoridade, exatamente como devem fazer seu trabalho”.

Lendário consultor empresarial Peter Drucker disse:

“A administração que é destrutivamente crítica quando erros são cometidos mata a iniciativa. E é essencial que tenhamos muitas pessoas com iniciativa se quisermos continuar a crescer”.

E o cientista Albert Einstein, que ninguém ousa contestar, afirmou:

“Uma pessoa que nunca cometeu um erro, nunca tentou alguma coisa nova”.

Date Created

09/08/2015