



## Quando o advogado deve se tornar sócio do escritório?

O crescimento dos escritórios de advocacia brasileiros na década de 90, causado, sobretudo, pelos processos de privatização e globalização, gerou uma revolução no mercado e trouxe práticas de gestão e organização que, até então, não eram utilizadas por aqui. Nesse contexto, talvez a maior preocupação dos sócios fosse como organizar e administrar a nova leva de advogados que vieram trabalhar em seus escritórios. Daí surgiu uma das grandes novidades (à época): os planos de carreira para advogados.

O trato dos recursos humanos por meio de plano de carreira, bastante comum nas empresas em geral, praticamente não existia nos escritórios de advocacia, especialmente pelo fato deles serem estruturas pequenas, de origem familiar e com gestão mais informal. Não era imprescindível.

Porém, o crescimento trouxe, naturalmente, o aumento da quantidade de pessoas/candidatos a cada posição mais graduada e a necessidade premente de organização das carreiras. Da mesma forma, o aumento da concorrência jogou por terra a antiga classificação padrão que dividia os advogados (quando muito) em “juniores”, “plenos” e “seniores”, sem que tais classificações tivessem critérios definidos e pudessem, efetivamente, orientar os advogados sobre a suas carreiras.

Nasciam, assim, os planos de carreira nos escritórios de advocacia, distribuindo os advogados em categorias, com critérios mais ou menos definidos, com competências e atribuições claras, aspectos avaliação e classificação, bem como de remuneração, entre outros.

Os planos de carreira mostraram-se, em geral, acertados, embora quase todos tenham sido revistos e adaptados a novas realidades com o passar dos anos, sendo hoje visão corrente no mercado de que todo advogado quer e precisa ter ao menos uma boa idéia de sua carreira, do que o espera e onde e quando pode chegar.

O que poucos escritórios e planos incluíram é a chamada fase dois, talvez a mais difícil e complexa, tanto para o advogado quanto para o escritório no qual trabalha, ou seja, o momento da passagem do profissional, empregado ou associado a sócio.

No final dos anos 90, ainda com a rápida e enorme expansão dos negócios e dos escritórios, a evolução da carreira do advogado era mais rápida do que é hoje. Em cerca de oito anos de formado, era comum o advogado ter a pretensão de ser sócio do escritório onde trabalhava. Muitos atingiram seus objetivos (em alguns casos, até mais cedo) e foram integrados à sociedade. Naquela época, tanto o treinamento e a exposição eram mais intensos e concentrados (acelerando o amadurecimento), quanto o crescimento dos escritórios permitiam e até clamavam por essa ampliação do quadro de sócios.

O sistema que então imperava era semelhante ao já consagrado em outros países, como nos Estados Unidos, que em geral permite a promoção à sociedade (ou à posição de consultor, na chamada carreira em Y) ao advogado por volta do oitavo ano de formado.

Hoje em dia, até mesmo no velho continente e nos Estados Unidos, as carreiras jurídicas estão sendo alongadas e já não existe o furor dos anos 90, em função, basicamente, do novo ritmo da economia



---

mundial e dos negócios, que varreu do mapa vários escritórios de advocacia então existentes e forçou a reestruturação e reorganização de muitos outros.

Como reflexo dessa nova realidade, a pretensão dos advogados que chegam ao topo do plano de carreira padrão, por volta de 10 a 12 anos como advogados, esbarra num grande dilema que merece reflexão: Em que momento o advogado que chega ao topo do plano de carreira deve ser chamado à sociedade? Quando esse profissional está efetivamente formado e pronto para assumir novas funções e ganhar um novo “status” na organização? Quando o escritório precisa e tem espaço efetivo para novos sócios?

A chamada fase dois do plano de carreira, que tenta responder às perguntas acima, tem tirado o sono de advogados, sócios e profissionais do mundo jurídico em geral nos últimos tempos, em função da enorme complexidade do assunto e dificuldade de sua resposta, ainda que não se busque propriamente o certo e o errado.

O mundo empresarial está mais que acostumado a lidar com a realidade de seus funcionários e talentos que entram e saem das organizações a todo momento, sendo fato que toda empresa de certo porte forma e perde muito mais talentos e valores profissionais do que consegue reter e absorver. Toda empresa tem um grande gargalo na alta gerência, tendo poucas vagas nos postos principais e, certamente, apenas uma no topo, fazendo com que a perda de grandes valores seja comum.

Essa realidade chegou aos escritórios e fica cada vez mais claro a todos os que, efetivamente, acompanham o assunto que a passagem à sociedade já não é mais “garantida” àquele advogado que é um talento e que cumpriu exemplarmente toda a cartilha do plano de carreira. A realidade é que, muito mais do que a mera avaliação do profissional e de suas credenciais, é necessário que o escritório tenha espaço, estrutura e necessidade para a absorção de novos sócios.

O risco, e talvez a grande armadilha que hoje ameaça os escritórios, é o crescimento desmotivado e sem sustentação, com ampliação do quadro de sócios, apenas em função do seguimento natural do plano de carreira e do desenvolvimento dos advogados, sem levar em conta o aspecto empresarial.

Está aí um dos grandes desafios da advocacia nacional nos dias de hoje e os próximos anos serão, certamente, muito importantes para a definição das novas bases para o plano de carreira dos sócios.

#### **Date Created**

27/01/2006