



Escritórios de advocacia desenham novas estratégias para reter talentos

Uma reportagem revista *Você S/A*, feita pela jornalista Renata Avediani, conta como os escritórios de advocacia estão fazendo para profissionalizar os funcionários. Esses escritórios vêm recrutando jovens que cursam numa universidade para trabalhar. Para esses jovens são apresentados um plano de carreira, estimulando que eles aumentem o currículo com outros cursos. Outro método aplicado é o de avaliação de desempenho, definindo metas, visão e valores.

Leia a reportagem na íntegra.

No caminho dos grandes

De olho na concorrência, pequenos e médios escritórios de advocacia investem na gestão de pessoas para reter talentos

Nos últimos dois anos, os advogados vêm subindo na lista dos profissionais mais disputados pelo mercado. A demanda por eles se deve ao fato de mais empresas estarem estruturando áreas jurídicas, preocupadas com as regras de governança e com a necessidade de diminuir gastos com tributos. Há também o crescimento dos grandes escritórios de advocacia que têm recrutado jovens nas principais escolas do país. Para entrar na disputa, os pequenos e médios escritórios estão adotando práticas de gestão formais, como plano de carreira e avaliação de desempenho. Atrair e reter jovens talentos se tornou uma preocupação para as pequenas e médias bancas.

Até bem pouco tempo atrás, essa era uma preocupação só dos grandes, como Pinheiro Neto, Mattos Filho e Tozzini Freire, todos com mais de 100 funcionários. “Não dá para crescer sem profissionalizar porque o mercado mudou — as negociações ficaram mais difíceis e a concorrência aumentou”, diz Lara Selem, sócia da Selem, Bertozzi & Consultores Associados, empresa de Curitiba, no Paraná, que presta consultoria para escritórios de advocacia e viu aumentar a procura por parte dos pequenos e médios. Reduzir a rotatividade foi um dos motivos que levaram o Zilveti e Sanden Advogados, de São Paulo, a investir na gestão de pessoas.

Seus sócios perceberam que as chances de crescimento não eram claras, desmotivando os mais ambiciosos, que trocavam o escritório por outros de diversos portes. “Já na contratação o pessoal perguntava sobre o plano de carreira”, diz a advogada Patrícia Freitas, uma das sócias do escritório. Há pouco mais de um ano a empresa, com 20 anos de existência e 55 funcionários, desenhou um plano de carreira para advogados e administrativos, definiu metas, visão e valores e estipulou novos critérios para a avaliação de desempenho. Tudo depois de uma pesquisa de clima e discussões com a equipe. As medidas reduziram em 50% a rotatividade. “Agora todos sabem o que é esperado deles, até onde podem chegar e o que precisam fazer para isso, o que nos dá mais condições de crescer”, diz Patrícia.

Para um advogado, as possibilidades de chegar a sócio nessas empresas, em comparação com grandes firmas, são maiores, já que a concorrência interna é menor. Desde que foi fundada em 2004, a Selem,



consultoria de Curitiba, vem aumentando o faturamento em 100% e conquistando 20 novos clientes a cada ano. Toda semana recebem entre cinco e oito contatos de escritórios buscando profissionalizar a gestão de pessoas. “A falta de um plano de carreira definido tem causado promoções e aumentos de salário sem critérios”, diz Lara. O salário de um advogado júnior, com três anos de experiência, nessas firmas chega aos 2 500 reais mais remuneração variável. Não perder os profissionais para o mercado também era uma preocupação para o Edgard Leite Advogados Associados, de São Paulo.

Quando o paulista Giuseppe Giamundo Neto, de 27 anos, hoje sócio do escritório, começou seu estágio, em 1999, a empresa tinha 15 funcionários, apenas oito deles eram advogados, e os critérios para promoção não eram claros. “Sabíamos que proatividade, dedicação e conhecimentos técnicos eram importantes, mas a avaliação era subjetiva”, diz Giuseppe. Mesmo assim ele chegou em 2007 como sócio do escritório, que tem 40 funcionários, 29 deles advogados.

Avaliando a competição do mercado e o crescimento do escritório, a direção resolveu criar um plano de carreira para seus advogados, antes de começar a perder gente. No início de 2008 o plano foi implantado e gerou um aumento de 25% nas horas trabalhadas, o que representa mais produtividade. “Antes a necessidade de criar processos formais era algo distante da nossa realidade. Atualmente, os bons profissionais são muito disputados e para formar uma boa equipe é preciso ter esses mecanismos”, diz Giuseppe. Romper com a cultura familiar nos escritórios é uma das grandes dificuldades de implementar esses processos. Além disso, trabalho em equipe também é uma barreira.

“Desde a faculdade somos incentivados a trabalhar sozinhos. Atrelar a remuneração de um advogado ao desempenho da equipe, por exemplo, é uma mudança difícil”, diz Lara Selem. O advogado paulista Gustavo Pinhão Coelho, de 30 anos, coordenador pleno e associado do Pires & Gonçalves Advogados, de São Paulo, também acompanhou a evolução da empresa. Em 2001, quando entrou como estagiário, eram menos de dez pessoas.

De quatro anos para cá, o escritório, hoje com 80 funcionários, passou a oferecer bolsas de estudo e plano de saúde. Gustavo e os demais profissionais participam de reuniões de planejamento estratégico e criação de políticas de remuneração. Depois de mais de sete anos, o advogado sabe o que precisa fazer para subir mais um degrau e chegar a sócio do Pires & Gonçalves. “Vivi essa mudança e isso fez com que apostassem no meu crescimento aqui e incentivei minha equipe a fazer o melhor para crescer também.”

Date Created

12/01/2009