

Entrevista: Adam Weiss, recrutador de sócios para escritórios nos EUA

Spacca



Nos Estados Unidos, a ascensão das megabancas nas últimas décadas provocou, no mercado de advocacia do país, mudanças que ainda hoje seguem redefinindo os papéis e as relações no universo das firmas e advogados. Um dos atores desse processo, o sócio da banca, passou nos últimos 20 anos por uma intensa reformulação de perfil. A consolidação de escritórios que vêm estabelecendo práticas altamente diversificadas ao passo em que implantam plataformas geográficas em diferentes jurisdições transformaram a estrutura do mercado jurídico nos EUA e colocaram o sócio no centro desse novo cenário.

Até então, o advogado associado construía sua carreira no trânsito ocasional entre escritórios enquanto o sócio personificava a própria identidade da banca. As sociedades, contudo, tornaram-se mais fluídas, respondendo a um fenômeno de mercado sem precedentes na advocacia americana.

Nesse contexto, surge o que tem sido chamado, na América do Norte, de *lateral lawyer* (“advogado lateral”, em tradução livre para o português). É o advogado, sócio da banca, que não estabelece mais um compromisso quase que vitalício com a empresa, orientando, ao invés disso, a estratégia de desenvolvimento de sua carreira lateralmente.

Mais do que o sentido óbvio de reconhecer apenas que o sócio não avança mais verticalmente, por estar no topo da profissão, a expressão se refere ao momento quando a prática e capacidade de fazer negócios do advogado superam a estrutura da banca da qual é sócio. Quando isso coincide com necessidades crescentes por parte dos seus clientes, cabe então investir em uma nova sociedade, geralmente, em uma banca de atuação mais ampla.

Em um estudo empírico que analisa este fenômeno, publicado em maio de 2009, os professores William D. Henderson, da Universidade Indiana, e Leonard Bierman, da Texas A&M University, apontam uma “confluência de fatores” como causa da transformação do mercado de advocacia nos EUA. Entre aspectos como a burocratização dos departamentos jurídicos das corporações, a publicação regular das finanças das bancas e preocupações com a rentabilidade dos escritórios, Henderson e Bierman elegem o novo papel do sócio como fator decisivo neste processo.

Surgia o sócio como figura proeminente, como personalidade individual e epicentro do mundo das megabancas e da alta lucratividade. A mudança não foi gratuita. O trânsito de sócios entre bancas, segundo especialistas, é responsável por influenciar as estratégias de crescimento dos maiores escritórios de advocacia do mundo.

A expressão “avanço lateral” (*lateral move*), comum desde sempre no setor corporativo, tornou-se também corriqueira no mundo da advocacia americana, e com o advento do “sócio lateral”, uma outra

figura entrou em destaque: o recrutador de sócios.

O mercado de recrutamento cresceu na esteira da ascensão dos advogados laterais, sendo explorado majoritariamente também por advogados, que trocam a prática da advocacia para se dedicar exclusivamente à caça de talentos para as bancas.

Nos EUA, o competitivo mercado de recrutamento de sócios é exercido por advogados que operam em companhias especializadas em fazer sócio e banca se encontrarem. O fato de o ramo de recrutamento ser explorado por advogados tem uma razão de ser. Para sobreviver nesse mercado, o recrutador tem de conhecer a advocacia, os sócios e o universo das bancas profundamente. “Todos confiam na sua perícia e habilidade. Você precisa conhecer muito bem o mercado”, disse o recrutador norte-americano **Adam Weiss** em entrevista à revista **Consultor Jurídico**.

Adam Weiss dirige uma boutique especializada em recrutamento de sócios, a *Charles River Recruiting*, localizada na região metropolitana de Nova York. O nome da empresa, Charles River, vem do famoso rio que percorre Boston, próximo à Universidade Harvard. Foi lá que Adam Weiss se formou, na prestigiada Escola de Direito de Harvard. Licenciado para exercer a profissão em três estados, Nova York, Nova Jersey e Texas, Weiss trabalhou, por anos, como advogado antes de se tornar *headhunter*, um caçador de talentos.

Weiss é autor do livro “*The Lateral Lawyer: Opportunities & Pitfalls for the Law Firm Partner*”(O Advogado Lateral: Oportunidades e Armadilhas para o Sócio de Bancas), lançado, neste ano, nos Estados Unidos. Na obra, ele expõe sua experiência como recrutador e revela a dinâmica por trás do trânsito de sócios entre as bancas.

Formado também por outra renomada instituição de ensino do país, a Universidade Princeton, onde se especializou em estudos latino-americanos, Weiss trabalhou na sede de Houston da megabanca Weil, Gotshal & Manges. Foi, no entanto, quando atuou para a gigante americana de consultoria empresarial, a McKinsey & Company, que pôde unir seu interesse por negócios à advocacia.

Como explicou à **ConJur**, o autor entendeu, na época, que o ramo de recrutamento de sócios representava a possibilidade de transitar entre os dois mundos. “Recrutamento para mim parece ser a intersecção natural entre negócios e advocacia”, disse durante a entrevista.

Adam Weiss, aliás, personifica muito bem a imagem do recrutador. Trata-se de um comunicador nato que gosta e se interessa por pessoas. Durante a conversa inicial com a reportagem da **Consultor Jurídico**, ocorrida em um restaurante de uma atribulada e densa vizinhança de origem indiana de Nova Jersey, Adam Weiss falava de forma naturalmente clara e concisa, escolhendo com cuidado as palavras mesmo quando cumprimentava o proprietário do restaurante. Também demonstrou ser um ouvinte exemplar, capaz de manter a atenção no que diz o interlocutor sem perder o foco em nenhum momento. Talento, este, decisivo para um recrutador, como explicou à **ConJur**.

Dono de uma curiosidade diversificada, Weiss aproveitou o bacharelado em Princeton, na área de estudos latino-americanos, para ir à Argentina, onde realizou pesquisas para sua tese acadêmica sobre a história dos judeus argentinos durante a ditadura militar, entre 1970 e 1987. Americano de origem judia,

Weiss esteve por alguns meses na Argentina, em 1987, para finalizar a pesquisa subsidiada pelo Departamento de História da Universidade Princeton. Aperfeiçoou então seu espanhol e aproveitou para conhecer o Brasil. Depois de trabalhar, por anos, como recrutador para outras empresas, Weiss finalmente resolveu fundar a *Charles River Recruiting* entre 2009 e 2010.

Na entrevista que segue, o autor de *Lateral Lawyer* contou que o recrutamento de sócios é um negócio que envolve muita discrição e paciência. Falou também de seu livro e da ascensão da figura do advogado lateral nos EUA, o que é, antes de tudo, um fenômeno de mercado, segundo explicou. “A diferença entre o que ocorre agora com os sócios e o que sempre ocorreu com os advogados associados é que o sócio traz com ele os negócios e os clientes”, disse.

Leia a entrevista:

ConJur — O senhor pode esclarecer o conceito de *lateral lawyer*, advogado lateral. O que significa, aqui nos Estados Unidos, a ideia de progressão lateral e contratações laterais de advogados no mercado jurídico americano?

Adam Weiss — Um avanço lateral na carreira é quando o advogado deixa a sociedade em uma banca simplesmente pela oportunidade de se tornar sócio em outra. Chamamos de lateral, sobretudo, para distinguirmos entre o profissional recém-saído da universidade, empregado com contrato, daquele que é sócio das firmas. É o trânsito entre bancas feito, sob a condição de sócio, por advogados experientes. O fenômeno vem provocando uma mudança decisiva no mercado jurídico nos EUA já por duas décadas. Tradicionalmente, nos Estados Unidos, a advocacia era exercida com o profissional entrando em uma banca e lá permanecendo até tornar-se sócio. Era um compromisso para a vida toda. Ao deixar a faculdade, você ingressava em uma firma e desenvolvia a maior parte, senão toda a sua carreira em um mesmo escritório. Hoje, tornou-se comum para advogados, sócios em particular, trocar uma banca por outra, até múltiplas vezes. Esta é uma mudança radical na forma como os negócios eram feitos e como os advogados atuavam.

ConJur — Este é um fenômeno recente?

Adam Weiss — Sim. Porém, isso sempre foi comum para advogados associados. Os recrutadores que trabalhavam para as bancas atuavam contatando e selecionando esses profissionais. A transformação ocorreu em torno dos anos 1990 quando os sócios também passaram a trocar de firmas procurando por melhores oportunidades, tanto financeiras ou por conta de novas plataformas de atuação. Desse modo, o modelo tradicional de sociedade em bancas de advocacia, nos EUA, tornou-se mais fluida.

ConJur — Com que intensidade isso passou a ocorrer?

Adam Weiss — De acordo com pesquisas realizadas pela *The American Lawyer*, que cobre regularmente a relação das 200 maiores bancas do país, aproximadamente dois mil advogados, sócios, trocam de banca pelo menos uma vez ao ano. O que corresponde entre 4% e 5% dos sócios das 200 maiores bancas de advocacia dos EUA.

ConJur — Não é uma porcentagem muito alta.

Adam Weiss — São 5% por ano. Em 20 anos, mantendo a média, estamos falando de 100% dos sócios trocando uma banca por outra. Então, é esperado que sócios de bancas nos EUA tomem a decisão de mudar de sociedade pelo menos uma vez ao longo da carreira.

ConJur — A imprensa especializada do país afirma que essa é a era da mobilidade dos sócios no mercado da advocacia americana. Você concorda?

Adam Weiss — Definitivamente está é a era da mobilidade dos sócios. A diferença entre o que sempre ocorreu com os advogados associados e o recente fenômeno com sócios é que, no primeiro caso, o recrutamento de associados é orientado pela necessidade da nova banca, que precisa oferecer uma vaga, abrir um posto. É diferente quando o sócio troca de banca, o que chamamos de avanço lateral na carreira. Nesse caso, independe de vagas e postos em escritórios de advocacia, porque o sócio traz consigo os negócios e os clientes.

ConJur — Os negócios giram em torno do sócio?

Adam Weiss — Sim. É uma oportunidade para a banca também.

ConJur — Há uma causa ou um conjunto de razões que podem explicar essa mudança na estrutura das sociedades das bancas nos EUA?

Adam Weiss — Existem causas múltiplas para este *boom* na troca de bancas pelos sócios. Eu destacaria duas. A primeira delas é que a prática da advocacia nos EUA se tornou mais lucrativa nas últimas décadas. Dessa forma, o incentivo é mais alto para que o sócio encontre uma firma para maximizar os seus lucros. Em segundo lugar, na medida em que as firmas se tornavam, primeiro, empresas nacionais e, depois, globais, os profissionais deixavam as bancas locais por aquelas que atuassem em nível nacional e internacional, com a finalidade de desenvolver melhor suas plataformas de atuação. Acredito que essas sejam as causas fundamentais por trás da mudança.

ConJur — Como o trânsito de sócios é fluido, o processo tem de ser relativamente ágil, pelo menos, em termos de burocracia, certo? De forma prática, como funciona quando o sócio deixa uma banca por uma oportunidade em outra?

Adam Weiss — Depende do arranjo feito quando o advogado ingressa como sócio na banca, ou seja, do contrato. Os termos que organizam como a sociedade é desfeita geralmente estão previstos no contrato. Isso, do lado do sócio. Da parte da banca que o recebe, há uma série de documentos que orientam o processo. No geral, são documentos que o sócio preenche, abrindo o jogo sobre sua prática profissional. Então se você pretende trocar de banca na condição de sócio, esteja preparado para escrever sobre sua carreira, prática, volume de negócios, lucros, sobre o quanto você trabalha. São as informações que as bancas usam para escolher seus sócios.

ConJur — Como você trabalha e quem são seus clientes?

Adam Weiss — Meus clientes são, basicamente, algumas das maiores bancas de advocacia dos Estados Unidos e do mundo. As bancas listadas na lista das 200 maiores da *The American Lawyer*, a *The Am Law 200*, ou do *The National Law Journal* ou são ou podem ser meus clientes.

ConJur — O recrutador trabalha exclusivamente para as bancas então.

Adam Weiss —

O curioso nesse negócio é que são as firmas que custeiam o recrutamento são elas que pagam pelos meus honorários, mas é o sócio quem realmente orienta o processo, é com ele que o trabalho do recrutador se desenvolve. É o sócio “lateral”, ou seja, o sócio em potencial, que dirige o processo de contratação.

ConJur — Quanto tempo leva esse processo entre o recrutamento, a negociação e a admissão do novo sócio?

Adam Weiss — Geralmente entre três e seis meses. Da decisão do sócio de procurar outras oportunidades em uma nova banca até a troca de sociedade, este é o tempo médio.

ConJur — Qual o maior desafio quando você tem que equilibrar os interesses da banca com a expectativa do potencial novo sócio?

Adam Weiss — O maior desafio é justamente cuidar para que ambos os lados tenham expectativas realistas. O sócio quase sempre tem expectativas em relação ao lucro, sobre o quanto a sua prática é compatível com os interesses da empresa. Ambos os lados tem expectativas, muitas vezes, irrealistas. O trabalho consiste em lembrá-los de que não há garantias. Uma das funções mais importantes para o recrutador é ajudar as partes a chegar a um consenso, em um ponto que funcione para ambos a despeito da incerteza inerente ao processo.

ConJur — É um jogo duro. Requer bastante diplomacia por parte do recrutador.

Adam Weiss — Não é um processo simples. Já tive consultorias que duraram mais de ano. As partes seguem negociando, equilibrando os interesses e tentando estabelecer garantias de forma mais clara possível conforme suas próprias expectativas.

ConJur — Que tipo de talento um recrutador precisa ter considerando os desafios que você menciona?

Adam Weiss — Paciência. Paciência é um deles. Os acordos podem se desdobrar por um longo tempo até se efetivarem. É necessário também ter um conhecimento muito profundo sobre o mercado de advocacia, pois todos estão confiando na sua perícia e habilidade. Você precisa conhecer muito bem o seu mercado.

ConJur — Você costuma dizer que o recrutamento de sócios para efetivar expansões internacionais, como no Brasil, por exemplo, ainda é a forma mais comum de as bancas conquistarem mercados no exterior. Como isso ocorre?

Adam Weiss — Há dois cenários para a expansão internacional. Em um deles, a banca está interessada em ingressar em determinado mercado e contrata um recrutador para encontrar alguém para “ancorar” a base na região. Geralmente, eles procuram um profissional experiente que já atua para outra firma naquele país. Depois de estabelecerem os sócios, aí sim passam a contratar localmente e a mandar pessoal de outras sedes para oferecer assistência e suporte. No segundo cenário, a iniciativa parte de um advogado interessado em estabelecer a prática em um novo país, digamos, o Brasil, por exemplo. Geralmente, são profissionais com uma sólida prática no mercado de capitais, financiamentos, IPO [*oferta pública inicial*] de ações, coisas do tipo. Esse advogado entra em contato com a banca e propõe: “Vocês têm interesse em estabelecer uma base de negócios em tal país?” De qualquer maneira, nos dois casos, podem ocorrer associações com bancas locais para agilizar o processo.

ConJur — A propósito do interesse de bancas americanas e internacionais em expandir em novos mercados, muitos analistas afirmam que isso ocorre, em parte, por conta da alta competitividade e

saturação do mercado interno? Você concorda com isso?

Adam Weiss — Não. Eu penso que, como empresas, as bancas buscam chances de atuar onde as oportunidades aparecem. E as oportunidades são definidas a partir das necessidades do cliente. Se você tem uma base de clientes que têm negócios em uma parte do mundo, a pressão, muitas vezes, virá deles próprios para que você ofereça consultoria jurídica em outros países. Além disso, empresas vivem de oportunidades e buscam crescer com as oportunidades. Há, por exemplo, duas regiões no mundo que estão em alta agora. O Oriente Médio e o Extremo Oriente. No Oriente Médio, especialmente Dubai, e no Extremo Oriente, a China. O Brasil é um mercado emergente, onde algumas bancas têm negócios e relacionamentos de longa data. No momento, novas bancas são atraídas pelo crescimento econômico que acontece no Brasil. E não há bom advogado nos Estados Unidos que não tenha boas conexões na América Latina.

ConJur — Mas ainda não somos um mercado do porte do Oriente Médio e de alguns países asiáticos?

Adam Weiss — Eu poderia dizer que o Brasil é uma terceira área. Mas os polos mais importantes para as bancas, no momento, são o Oriente Médio e o Extremo Oriente. O Brasil é uma grande oportunidade. Ainda não é um lugar onde cada banca precisa ter uma sede, mas as firmas que estão presentes na América Latina ou que têm ambições em relação à região têm de estar ou desejam estar no Brasil. É um país formidável.

ConJur — Há uma discussão sobre se o Brasil deve ou não flexibilizar as normas que restringem a atuação de bancas estrangeiras no país. No Brasil, a exemplo da China, bancas de fora só podem atuar como consultores em Direito estrangeiro. Você mencionou que há países onde as regras são ainda mais duras, inclusive para advogados que não nasceram no país, como o México por exemplo. Como você vê isso?

Adam Weiss — Bem, há razões políticas para que cada jurisdição, incluindo os Estados Unidos, estabeleça seus próprios requisitos, como as ordens de advogados o fazem. No entanto, ninguém pode razoavelmente duvidar de que parte do motivo para se estabelecer restrições seja mesmo mero protecionismo. Cada país tem normas diferentes. Algumas jurisdições permitem que bancas estrangeiras atuem por si mesmas, outras exigem que você estabeleça um vínculo com uma empresa local. De um jeito ou de outro, o resultado é o mesmo. O propósito, no final, a *raison d'être*, é servir ao cliente. Então, seja por qual meio você dispõe de atender o seu cliente, você irá fazê-lo.

ConJur — Quando você decidiu trocar a advocacia pelo recrutamento e por quê?

Adam Weiss — Isso ocorreu em 2003. Eu sou advogado e exerci a advocacia por muito tempo, a maior parte da minha carreira. Trabalhei no escritório de Houston da Weil, Gotshal & Manges e participei de consultorias relacionadas à América Latina, a maior parte, ligadas ao México, claro. Houston é próximo do México e tenho formação em estudos latinos americanos. Eu fui ainda recrutado pela McKenzie & Co. alguns anos após deixar a faculdade de Direito, então sempre estive conectado com o mundo dos negócios de certa forma. Recrutamento para mim parece ser a intersecção natural entre negócios e advocacia. Gosto de pessoas, amo meu trabalho, amo contatar e conversar com as pessoas. Gosto muito de auxiliar advogados. Acho extremamente gratificante fazer um acordo ou negócio acontecer ao constatar que ambas as partes saíram claramente satisfeitas depois de um processo longo e complexo de diálogo. As partes fazem a lição de casa e então resolvem se associar. Sou um “criador de alianças”. Não sei se vocês, em português, têm uma expressão própria para “criador de alianças” [*matchmaker*]. Enfim, o recrutamento legal é um nicho de negócios que se faz necessário porque o “avanço lateral” de

sócios é feito muito discretamente. Então, não é apenas melhor, é fundamental dispor de um intermediário que organize a negociação e assessorie as partes.

ConJur — Você menciona armadilhas e oportunidades para o advogado que decide deixar uma sociedade em detrimento de outra. Quais são as qualidades decisivas que as bancas procuram em sócios potenciais?

Adam Weiss — Eis algo que eles procuram: um guia portátil de negócios. O sócio tem que provar ser capaz de atrair clientes. Tem que provar que é bom de negócio. No fundo, é uma decisão sobre negócios. Este é o câmbio vigente nesse ramo, é a “moeda do reino”.

ConJur — E aí entra a figura do recrutador?

Adam Weiss — O trabalho de recrutamento de sócios consiste em manter contato e ter um relacionamento profissional de longa data com inúmeros advogados. Eu mesmo tenho algum nível de contato ou relação com milhares de advogados. Meu papel é compreender o trabalho que fazem, saber muito bem de sua prática para poder reconhecer melhor as oportunidades e o perfil do sócio que pretende trocar de banca. Ao mesmo tempo, o recrutador tem que ter excelentes relações com os escritórios de advocacia, seja em nível regional, nacional ou internacional, para que possa conversar apropriadamente com ambos os lados.

ConJur — E quando o sócio deixa a banca, a maioria dos clientes geralmente o acompanha? Há algum tipo de questão moral em relação a isso?

Adam Weiss — Nos Estados Unidos, o cliente tem o direito constitucional de escolher seu advogado. Essa é uma decisão do cliente. O melhor que o advogado pode fazer é definir um prognóstico de quais clientes o acompanharão na nova banca. Mas, geralmente, é bastante óbvio que clientes devem permanecer com a antiga firma e quais devem acompanhá-lo.

ConJur — De acordo com a sua experiência, qual a principal motivação para um advogado deixar a sociedade em uma banca e escolher ingressar em outra?

Adam Weiss — Curiosamente, o lucro é apenas um dos fatores mais comuns. Geralmente, os sócios procuram por plataformas em que podem desenvolver melhor sua prática. Alguém, por exemplo, que já superou os resultados esperados com sua plataforma de prática atual e precisa avançar para atender melhor sua clientela. Digamos que um dos seus clientes cresça e entre para a seleta lista das 500 maiores companhias da *Fortune*, mas a banca em que você é sócio tem uma atuação apenas em nível regional, e você precisa, para servi-lo melhor, dispor de uma empresa que atue nacionalmente. É o que ocorre com o advogado cujos clientes apresentem necessidades específicas, além das quais a banca está preparada para atender. Vamos supor que este sócio atue em uma boutique especializada em litígio, mas seus clientes tenham demandas transnacionais significativas. Você talvez queira se mudar para uma banca com estrutura adequada para atender demandas deste porte tão bem quanto presta serviços na área de litígio. É, sobretudo, um modo de estabelecer uma relação mais sólida com o cliente.

ConJur — A crise financeira global prejudicou muito o ramo de recrutamento de sócios?

Adam Weiss — O número de sócios que trocam de bancas caiu aproximadamente 25% em relação ao período anterior à crise. Os indicadores começaram a melhorar novamente, conforme a economia se recupera.

ConJur — Como surgiu a ideia de escrever um livro sobre o recrutamento de sócios?

Adam Weiss —

Esta é uma boa pergunta. Eu percebi que a maioria dos meus candidatos não estava familiarizada com a dinâmica, não sabiam muito sobre como o processo funciona. Então, pensei em escrever um livro que os ensinasse sobre o tema. Recrutamento lateral é, antes de tudo, um processo. Leva, como disse, entre três e seis meses, às vezes, mais tempo para ser efetivado. Envolve ainda um conjunto massivo de informações que precisam ser compartilhadas por ambas as partes. Eu escrevi o livro para ajudar os sócios a entender sobre a decisão de deixar uma sociedade e ingressar em outra companhia. Escrevi para ajudá-los a criar expectativas razoáveis sobre o processo e compreender no que implica em fazer um “avanço lateral” na carreira.

ConJur — A literatura nessa área é diversificada?

Adam Weiss — Não há literatura nessa área. Por isso meu livro tem um enfoque muito prático e foi escrito para ser deliberadamente curto. São apenas 70 páginas. Sócios de bancas são pessoas extremamente ocupadas. “*Lateral Lawyer*” é o primeiro de sua espécie. É o primeiro guia do tipo sobre o processo de trânsito de sociedade, escrito especificamente para advogados que atuam como sócios. É conciso, detalhado e contém toda a informação que o sócio precisa saber antes de considerar trocar de banca.

ConJur — Em setembro o ataque às torres gêmeas completou 10 anos. O maior atentado terrorista da história do país provocou alguma mudança decisiva na advocacia americana?

Adam Weiss — Todos entenderam que é necessário ter um plano de contingência para desastres. Planejar como arquivar documentos, saber onde os dados estão armazenados e como acessá-los, ter um programa de recuperação de prejuízo, avaliar a continuidade dos negócios e operações.

ConJur — Você lembra onde estava naquele dia?

Adam Weiss — Eu estava em uma colina em Hoboken [*cidade do estado de Nova Jersey localizada à beira do rio Hudson, há poucos quilômetros de Manhattan*] e lembro de assistir as torres colapsarem. Eu as ouvi caírem. Mais do que tudo, eu lembro de ouvir as torres caírem. Semanas depois, o cheiro da fumaça ainda era presente em Hoboken. Foi algo traumático. Não posso acreditar que passaram dez anos.

Date Created

12/10/2011