

**O PLANO DE CARREIRA NOS ESCRITÓRIOS DE**  
**ADVOCACIA ENQUANTO FERRAMENTA PODEROSA**  
**DE RETENÇÃO DE TALENTOS**

É do conhecimento de todos que militam na seara jurídica o atual momento vivido pela advocacia baiana, marcado principalmente por um nível de competição jamais experimentado. O acirramento da concorrência se deu precipuamente em função do ingresso no mercado de escritórios de outras praças, com maior suporte administrativo e financeiro, aliado ao excessivo número de advogados no mercado.

As conseqüências são amplamente conhecidas: aviltamento dos honorários, desmoralização da classe em função da má prestação dos serviços e fechamento de escritórios. Mas não adiantam lamúrias, soluções precisam ser encontradas, e para tanto o caminho menos acidentado é a reunião dos advogados em sociedade, buscando sempre uma gestão administrativa sólida, principalmente em relação à administração do conhecimento e das pessoas.

A sociedade de advogados é uma sociedade de serviços profissionais, que tem como maior patrimônio o conhecimento (patrimônio intelectual), materializado na equipe técnica (advogados). Para que o conhecimento seja retido e, conseqüentemente, para que o patrimônio intelectual seja preservado, é essencial a retenção dos talentos. Ocorre que, via de regra, os objetivos dos advogados são diferentes dos objetivos dos escritórios. De um lado, os advogados querem remuneração compatível, segurança, reconhecimento individual e oportunidade de desenvolvimento. De outro, os escritórios buscam lucro, crescimento, reconhecimento da sua “marca” e perenidade. O plano de carreira faz justamente

com que convirjam os interesses dos advogados e os interesses do escritório, servindo como poderosa ferramenta de retenção de talentos.

Um bom plano de carreira deve: 1) direcionar a equipe aos objetivos da organização, analisando-a previamente para que sejam descortinados os seus valores, aonde quer chegar, de que forma, etc., tudo isso para alinhar os interesses dos advogados aos interesses do escritório; 2) promover uma perspectiva de carreira interna para os advogados, até que alcancem a categoria de sócio; 3) valorizar o desempenho, uma vez que as pessoas devem ser avaliadas pelos seus méritos (meritocracia), não pelo tempo de casa; 4) estimular o aperfeiçoamento contínuo do profissional; 5) ter critérios objetivos, previamente comunicados aos advogados, pois estes precisam saber exatamente o que é necessário fazer para galgar as categorias e ter uma remuneração maior e; 6) valorizar a captação de clientes, uma vez que, por mais estruturada que seja, sem cliente, por óbvio, uma empresa não sobrevive.

Para a concepção de um bom plano de carreira, pode-se estruturar uma remuneração composta de retirada mensal fixa, participação comercial e participação nos resultados. Alguns escritórios utilizam-se, ainda, da participação na produção, consistente na participação nos honorários gerados pelos clientes em cujos processos o advogado trabalha, ou gerados por determinado núcleo do escritório (trabalhista, tributário, etc.) do qual participe o advogado.

O recebimento de um valor fixo é essencial, pois é o elemento que garante um mínimo de estabilidade financeira ao advogado. Saliente-se que valor fixo não significa valor imutável. Assim, o escritório deve adotar uma escala crescente de

remuneração, estabelecendo uma retirada mensal fixa para cada categoria (trainee, júnior, pleno, etc.), estabelecendo-se uma pontuação mínima, a fim de que, quando alcançada pelo advogado, seja este automaticamente enquadrado na categoria, percebendo a remuneração respectiva, até galgar a condição de sócio.

Os critérios para a avaliação dos advogados devem ser previamente estabelecidos, dividindo-se em objetivos e subjetivos. Podem ser utilizados como critérios objetivos o tempo no escritório, o tempo na profissão, a titulação, a docência, a produção intelectual e a captação de clientes. Já como critérios subjetivos podem ser enumerados, dentre outros, a dedicação, a eficiência, a qualidade dos trabalhos, o relacionamento interno, externo e com os clientes, a capacidade para solucionar problemas, a organização, o respeito às regras do escritório e a apresentação/postura.

Em relação aos critérios subjetivos, deve ser criado um conselho de avaliação, composto preferencialmente pelos sócios mais antigos, que deverá se reunir periodicamente para avaliação dos advogados, atribuindo pontos individuais para cada critério em relação a cada profissional.

O escritório deve estimular a captação de clientes, pois, naturalmente, sem eles não há organização que sobreviva. Por isto, deve ser ajustada com os advogados uma participação comercial incidente sobre os honorários efetivamente pagos ao escritório pelos clientes por estes captados. Se a participação comercial incidir sobre a receita bruta gerada por aquele cliente, levando-se em consideração que um escritório bem administrado tem, em média, 40% (quarenta por cento) de margem de

lucro, não se pode pensar em dar participação superior a esse percentual, sob pena de corrosão completa dos lucros.

É importante, outrossim, estipular que as causas angariadas pelos advogados passarão pelo crivo da administração do escritório antes de admitidas em sua carteira. Do contrário, seria possível a captação de clientes que não se encaixassem no perfil da organização.

Dividindo os lucros, a equipe estará envolvida tanto na busca de maiores receitas, quanto na busca de menores custos. Não basta “botar dinheiro na casa”, é importante que haja uma preocupação com os custos para que este dinheiro possa sobrar e, finalmente, ser compartilhado entre todos. Mas não é suficiente dividir os lucros aleatoriamente, é importante que sejam previamente adotados critérios objetivos de distribuição, estabelecendo-se previamente o percentual e a periodicidade da distribuição, devendo-se valorizar o mérito individual e da equipe. Os mesmos critérios utilizados para o alcance dos pontos necessários à evolução do advogado na estrutura do escritório podem ser adotados na distribuição dos resultados. Aqueles que obtiverem mais pontos, terão uma participação maior nos lucros.

O plano de carreira é essencial, mas é somente uma das muitas ferramentas existentes para uma boa administração dos escritórios de advocacia. Desta forma, os advogados devem se movimentar para trazer para dentro das suas organizações as boas práticas de gestão, pois somente alcançarão destaque aqueles que encararem a advocacia como atividade empresarial, naturalmente respeitando os limites previstos no Estatuto dos Advogados. Como preceitua um dos mantras do exército americano,



adaptado à linguagem dos negócios, “a única coisa ruim de não se estar fazendo nada é que seu concorrente pode estar fazendo alguma coisa”.

Danilo Valverde Calasans, advogado, sócio da OCAV – Oliveira, Calasans e Vieira Advogados e Consultores, membro da Comissão de Apoio às Sociedades de Advogados da OAB/BA, pós-graduado (MBA) em gestão de negócios pela FTE – Faculdade de Tecnologia Empresarial, pós-graduado em direito civil pela Fundação Faculdade de Direito da UFBA.