



O desenvolvimento de carreira em Y nos departamentos jurídicos

A forma de programação de carreira nas empresas, em regra, se fundamenta em estruturas definidas e com limitados cargos gerenciais. Essa rigidez faz com que profissionais altamente especializados, mas sem perfil gerencial, sintam-se desprestigiados e desmotivados, ocasionando perdas e baixo desempenho, causando um desequilíbrio na organização.

Como estratégia de retenção desses especialistas, algumas empresas estão desenvolvendo o planejamento de carreira em Y (também chamada de gestão de carreiras paralelas), ou seja, a mobilidade de ascensão profissional pode se dar tanto na área técnica como na gerencial, sem sobreposição entre elas.

Essa nova visão, por um lado, incentiva as pessoas e cria condições para que planejem seu desenvolvimento profissional. Por outro, permite às empresas conciliar as expectativas individuais às necessidades e estratégias empresariais, evitando-se ao máximo a perda de capacidade técnica e gerencial.

Para se adotar essa nova linha funcional recomenda-se um mapeamento das áreas estratégicas da empresa, especialmente aquelas que envolvem especialidades técnicas e de conhecimento.

Feitas essas considerações iniciais, entendemos ser viável a utilização desse modelo pelos departamentos jurídicos, pois se inserem perfeitamente nesse contexto apresentado. Para isso um plano adequado deve ser proposto à unidade de gestão de pessoal da empresa demonstrando os gap's (exatidão do potencial e das aptidões técnicas necessárias) existentes entre os perfis técnicos e gerenciais.

Áreas jurídicas específicas e de grande valor estratégico para o negócio da empresa como: planejamento tributário, propriedade industrial, ambiental, direito marítimo e aeronáutico, contratos específicos, franchising, incorporação imobiliária, informática, entre outras, podem seguir essa metodologia. As demais áreas devem seguir a estrutura hierárquica funcional da empresa.

Na carreira em Y a aplicação prática deve se dar sob dois aspectos. No primeiro, o profissional técnico deve, junto com seu gestor, determinar o rumo de sua trajetória na área de especialização. Ele deve buscar seu desenvolvimento através de uma formação educacional especializada e operacional. E seu gestor deve incentivá-lo a esse aperfeiçoamento e reconhecer seu desempenho.

O segundo aspecto é o monitoramento e a avaliação do desempenho do profissional em relação às estratégias da empresa. Esse aspecto deve ser realizado pelo gestor da área jurídica conjuntamente com a unidade de gestão de pessoas. Se a avaliação não apresentar bons resultados o próprio gestor da área jurídica deverá negociar com o profissional uma forma de readaptação ao modelo hierárquico da empresa.

Na criação do plano de carreira da área técnica pode se criar cargos como analista, técnico e consultor e, se necessário, níveis para esses cargos. As promoções podem ser alcançadas através da avaliação de suas competências, expertises, formação acadêmica (como pós-graduação, MBAs, mestrados, doutorados),



maturidade e experiência, notoriedade na área, além, é claro, do cumprimento de metas determinadas.

Acreditamos ser este um recurso para reter talentosos profissionais na empresa, trazendo também transparência e segurança ao desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores. Em suma, supre os interesses e expectativas de ambas as partes, favorecendo o planejamento estratégico da empresa em médio e longo prazo.

Date Created

26/08/2009