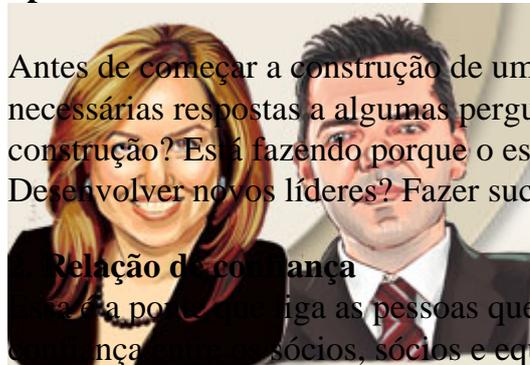


## Sociedades S.A.: Plano de carreira tem 11 pontos que merecem reflexão

### Spacca



Antes de começar a construção de um plano de carreira e remuneração para a equipe do escritório, são necessárias respostas a algumas perguntas: porque fazer um plano de carreira? O que motiva essa construção? Está fazendo porque o escritório vizinho fez? É moda? Ou quer deixar um legado? Desenvolver novos líderes? Fazer sucessores?

#### Relação de confiança

Confiança é o que liga as pessoas que querem conviver, seja na vida pessoal, seja no trabalho. Sem confiança com sócios, sócios e equipe, equipe jurídica e administrativa, não existe espaço para um plano de carreira. A mensagem que fica pra equipe num ambiente de desconfiança é: “Se você não confia em mim, não vou acreditar que você se preocupa comigo”. Não faz sentido ter um plano de carreira partindo da premissa que ‘eles querem me tirar algo (cliente ou conhecimento, por exemplo). Essa síndrome de perseguição precisa ser abolida das mentes de sócios de escritório para que o plano de carreira dê certo.

### 3. Liderança

Outro ponto fundamental: só um líder que se preocupa de verdade com o futuro da equipe tem condições de colocar em prática um plano de carreira. Não existe líder de verdade sem essa atitude. Ele faz toda a diferença na condução do Plano e na vida da equipe. Por um líder, somos capazes de matar ou morrer, e ele fazer o mesmo por seus liderados. E só fazemos isso quando reconhecemos sua força, sua integridade, sua inteligência emocional, sua visão de futuro.

### 4. Estratégia e segmentação

Se os três itens acima estiverem presentes, podemos começar a construção do plano de carreira e remuneração. Aqui entram as respostas sobre o futuro do escritório. O plano de carreira e remuneração é diretamente ligado às estratégias da banca. Qual é a meta para o ano que vem? Quantas pessoas integrarão a banca? Como o mercado e as estratégias de crescimento afetarão a equipe? Que perfil de advogado precisamos para atender as necessidades dos nossos clientes? Abriremos novas áreas?

Precisamos também entender que a advocacia mudou. Com isso, quebrou-se em várias partes quando se fala em segmentação. O mercado jurídico é um só, no qual cabem várias advocacias. Qual é a sua: padronizada e de volume? Personalizada e baseada em relacionamento? Especializada e de alta reputação? Científica e no estado da arte? E ainda: o que o seu cliente vem buscar? Como se dá a política de honorários? Que equipe se encaixa a essas necessidades? Como os advogados irão crescer? Como eles poderão ganhar mais? O que é valorizado pelos sócios: trabalho ou captação? Gestão ou propriedade?

### 5. Planejamento sob medida

Definida a estratégia, passamos a planejar: financeiramente, a estrutura, o desenvolvimento, as



---

atividades da liderança, as avaliações. Esse planejamento é único, não é copiável, porque o escritório é único, assim como o grupo de pessoas que ali trabalham. Plano de carreira não é modismo, pelo contrário: é muito sério e precisa de uma fundamentação filosófica profunda. É muito mais que resolver a remuneração da equipe. É muito mais que acomodar os egos.

## **6. Desenvolvimento**

Preocupação constante de todo líder que se preze. Na era da informação, a equipe precisa continuamente aprender novas ferramentas jurídicas, de gestão, financeiras, de tempo, de tecnologia, de línguas. O advogado precisa definir com clareza seu foco de atuação, pois não existe mais o que faz tudo pra todo mundo. A complexidade das relações e a vontade de ser melhor, buscar ser referência, é o que impulsiona o desenvolvimento.

## **7. Avaliação do desempenho**

Como saber se o profissional melhorou de um ano pro outro, sendo merecedor da subida de um degrau? Como saber se ele ganhou uma nova competência? Como saber se ele superou as dificuldades do ano passado? Como saber se ele agregou mais valor à equipe? Torna-se imperioso medir esse desempenho periodicamente, acompanhar a evolução, fazer-se presente nesse processo. As regras e expectativas precisam estar claras.

## **8. Papel do mentor**

Quer acelerar o polimento de um diamante bruto? Então assuma o papel de mentor e trabalhe junto com o seu escolhido. O mais experiente ajuda o menos experiente. O mais velho mostra o caminho para o mais novo. Tanto no que diz respeito à técnica jurídica, como ao comportamento e atitude que o advogado precisa ter para crescer. Ambos aprendem juntos e conseguem uma evolução turbinada do conhecimento prático. Sem medo de dividir conhecimento, um líder marcará para sempre a carreira do seu liderado. É um elo difícil de ser quebrado.

## **9. Crescimento**

Para ser meritocrático, o crescimento precisa ser percebido antes. Ele não pode ser uma aposta, pois o risco de errar é grande. Um profissional sai do patamar de Junior e vai para Pleno depois de demonstrar que é capaz de assumir mais responsabilidades, de agregar mais valor, de dar passos mais firmes na carreira. Passar a Senior, só se o cliente o entender assim. Não é uma questão de idade ou de quantidade de diplomas na parede. Falamos de competência e sabedoria.

## **10. Remuneração**

“Lucro é subproduto das coisas bem feitas”, já dizia Kotler. Na advocacia, o binômio status/dinheiro é muito valorizado. Dizem que os advogados só pensam e querem isso. Eu questionaria o “só”, apesar da importância dessas duas moedas. Precisa ser bem pensado, pois estaremos convertendo em dinheiro bens e capacidades intangíveis. Não pode ser o primeiro ponto da conversa, deve ser a consequência do “bem feito” de Kotler. Na advocacia, o céu deve ser o limite, desde que a escada seja construída pelo profissional.

## **11. Futuro**

Se o ativo mais importante de um escritório é sua equipe, tratar com amadorismo das questões a ela relativas afastará o escritório dos seus trilhos estrategicamente traçados. Essa é uma das grandes mudanças da nossa solitária profissão. Não estamos sós e não chegaremos a lugar nenhum se



continuarmos agindo como se estivéssemos sozinhos. O futuro se baseia em colaboração, em união de forças e em trabalho forte de equipe. O plano de carreira e remuneração é a ferramenta mais importante da gestão das pessoas do escritório e traz sustentabilidade de longo prazo. Avante!

**Date Created**

16/08/2013