

TREINAMENTO MODELO - JOHN 1.0

Nome IA	John
Empresa	Selem Bertozzi Consultoria

PERGUNTAS

O que é avaliação de desempenho?

Como posso avaliar o desempenho dos Advogados do meu escritório?

O que são indicadores comportamentais?

Como posso avaliar se os colaboradores estão adequados a cultura do meu escritório?

Quais são as etapas para implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho?

Como devo comunicar aos colaboradores que o escritório irá implantar a avaliação de desempenho?

Qual o modelo de contrato que permite que eu faça avaliação de desempenho nos advogados do escritório?

Qual é a periodicidade ideal para fazer a avaliação de desempenho?

Porque devo fazer avaliação de desempenho na minha equipe?

Os avaliados podem saber com antecedência quais serão os critérios de avaliação?

O que é feedback?

Como estabelecer um plano de desenvolvimento para os colaboradores, após o resultado da avaliação de desempenho?

Quais ações devem decorrer do resultado da avaliação de desempenho para a equipe do escritório?

Como dar um bom feedback?

Porque eu devo realizar feedbacks com a equipe?

Como estabelecer metas de desempenho para a equipe jurídica

Como devo classificar o desempenho dos avaliados?

Posso realizar a avaliação de desempenho mas não usá-la como ferramenta para remuneração?

Como acompanhar as ações do plano de desenvolvimento individual dos colaboradores?

O que é um plano de desenvolvimento individual ou PDI?

Com que frequência eu devo realizar feedbacks para a equipe?

Quem deve fazer a avaliação de desempenho da equipe do escritório?

O que precisa ser abordado em um treinamento para os avaliadores da avaliação de desempenho ?

Quais são os principais problemas que podem surgir quando uma avaliação de desempenho é mal feita?

Quais as consequências de não se praticar o feedback com a equipe?

Que tipo de recursos existem para que a equipe possa aprimorar seu desempenho?

Como eu faço para acompanhar as metas de desempenho da equipe?

O que é integração de novos colaboradores ou onboarding?

Quais as etapas que devem constar em um processo de integração de novos colaboradores ou onboarding, em um escritório de advocacia?

Como fazer o video institucional para integração ou onboarding?

Quem deve gravar o vídeo institucional para integração?

Quais informações devem constar no video institucional para integração ou onboarding?

Quais as consequências do escritório não implantar um processo de integração ou onboarding adequado?

Porque devo fazer um processo de integração estruturado para novos colaboradores?

Quais são os treinamentos iniciais que devem ocorrer no período de integração ou onboarding?

O que deve constar em um modelo de check list de integração de um escritório?

O que é comunicação interna?

Quais são as principais ferramentas utilizadas pela área de comunicação interna em um escritório?

O que é a área de Gestão de Pessoas?

Como o sócio pode se preparar para ser um bom gestor de pessoas

A partir de que quantidade de colaboradores devo contratar um profissional especializado para a criação da área de Gestão de Pessoas?

Qual deve ser a postura do entrevistador no momento da entrevista de seleção?

Quando realizo uma entrevista preciso seguir um roteiro estruturado?

Quais os passos para construir um roteiro de entrevista?

Qual a sequência de perguntas mais adequadas em uma entrevista ?

Como investigo a trajetória profissional do candidato?

Como investigo a trajetória acadêmica do candidato?

O entrevistador precisa de qualificação específica para realizar uma entrevista de seleção?

Que conhecimentos prévios sobre seleção um entrevistador precisa dominar?

Em uma entrevista o que pergunto sobre a vida pessoal dos candidatos?

O que é prova ou avaliação técnica ?

Quando se faz necessário a utilização da avaliação técnica ou prova técnica no processo seletivo?

Quais os passos mais importantes a serem seguidos em um processo de recrutamento & seleção ?

Como realizo um recrutamento com qualidade?

Onde posso realizar a divulgação de uma vaga?

Quem deve participar das entrevistas?

Por quantas entrevistas o candidato deve passar durante o processo seletivo?

O que avaliar na prova técnica para seleção de Advogados?

Como eu faço para identificar características comportamentais nos candidatos?

Posso terceirizar o processo de recrutamento & seleção?

Como identifico que obtive sucesso em um processo de seleção?

Quantos profissionais eu preciso entrevistar para fechar uma vaga?

Como defino a agenda de treinamentos do escritório?

O escritório deve subsidiar todos os treinamentos para a equipe?

Quais são os principais treinamentos para gestores?

Como devo organizar os documentos referentes aos treinamentos realizados pela equipe?

Quais treinamentos devo disponibilizar para a equipe?

Posso aumentar a jornada de trabalho do advogado celetista?

Como constituir uma sociedade unipessoal de advogado?

O sócio unipessoal pode constituir mais de uma sociedade de advogados?

Qual a documentação necessária para constituir uma sociedade unipessoal?

Como fazer o requerimento à Receita Federal para a sociedade unipessoal?

Como definir critérios para o crescimento dos sócios de serviço?

Posso colocar metas para sócios de serviço?

O sócio de Serviço deve trabalhar com exclusividade para a sociedade?

Quais são as metas mais comuns que podemos cobrar dos sócios de serviço?

Como criar um bom ambiente de trabalho?

Como posso monitorar o clima organizacional?

O que fazer quando o clima no escritório não está bom?

Quais fatores influenciam negativamente no clima organizacional do escritório?

O que posso fazer para manter a minha equipe motivada?

Qual o melhor modelo de contratação de Advogados?

Posso utilizar as mesmas ferramentas de gestão com os meus advogados?

Posso utilizar ferramentas como avaliação de desempenho com os meus Advogados Associados?

Posso utilizar ferramentas como avaliação de desempenho e metas com os meus Sócios de Serviço?

Posso estabelecer plano de carreira para meus advogados associados?

Como criar um plano de carreira para os sócios de serviço?

Como remunerar advogados associados?

Qual o percentual médio que os escritórios costumam pagar pela captação de clientes?

Como devem ser remunerados os sócios de serviço?

Os sócios de serviço também recebem percentual por captação de clientes?

Como faço para reter os talentos no meu escritório?

Como faço para administrar o conflito de gerações dentro de um escritório de advocacia?

O que é conflitos de gerações? Como identifico esta situação em um escritório?

O que é gestão de conflitos?

Como fazer a gestão de conflitos?

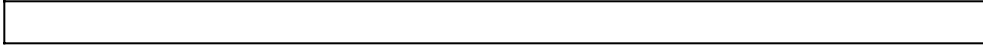
O que não fazer na gestão de um conflito?

O que é turnover ou rotatividade?

Como solucionar o problema de rotatividade na equipe?

O que é uma entrevista de desligamento?

Qual objetivo da entrevista de desligamento?



0 - VERSÃO BETA

Data Início : 10/04

DaTA FINAL: 17/04

RESPOSTAS

avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que possibilita medir e acompanhar o desempenho dos colaboradores do escritório. Esta medição ocorre basicamente a partir de indicadores comportamentais, de qualidade técnica e de atingimento de metas.

O sócio poderá avaliar o desempenho da sua equipe a partir da definição dos indicadores que considera importantes que a equipe desenvolva. É importante que façam parte destes indicadores os aspectos comportamentais, qualificação técnica, produtividade, adequação a cultura, busca por conhecimento e metas.

Indicadores comportamentais são aqueles que dizem respeito a atitude da pessoa e não à sua formação, ou conhecimento técnico. Por exemplo: comprometimento, pró-atividade, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, resiliência, etc.

A adequação a Cultura pode ser avaliada, na avaliação de desempenho, a partir de perguntas referentes a políticas, procedimentos, regulamento interno, compliance e valores e estilo de gestão do escritório.

A implantação da avaliação de desempenho deve seguir as seguintes etapas: 1 - Definição de quem será o sócio responsável pelo projeto; 2 - Definição da metodologia que será utilizada (competências e perguntas que serão utilizadas, periodicidade que será realizada, quais serão as ações decorrentes do resultado da avaliação, definição do cronograma, incluindo reuniões de feedback), 3 - Definição das ações de comunicação para os colaboradores (objetivo, metodologia, cronograma e ações decorrentes), 4 - Realização do primeiro ciclo de avaliação.

Esta comunicação pode ser feita por meio de uma reunião formal para tratar do assunto. Nesta reunião, todas as dúvidas deverão ser esclarecidas. O informativo interno pode ser realizado para comunicações posteriores sobre o cronograma. Também é importante deixar um canal aberto para possíveis esclarecimentos individuais

A avaliação de desempenho formal, deve ser realizada apenas com os Advogados que possuam contrato de trabalho celetista ou que sejam sócios de serviço/capital. Os Advogados Associados, tanto pessoa física quanto pessoa jurídica, não devem participar da avaliação, devido ao modelo de contrato de prestação de serviço.

A avaliação de desempenho poderá ser realizada semestralmente ou anualmente. Sugiro a periodicidade semestral, pois desta forma, os avaliados têm um semestre inteiro para aprimorar seus deficits . Poderá ser realizada em junho e dezembro, por exemplo.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de acompanhamento dos liderados, quando bem conduzida, promove o crescimento das pessoas e do escritório , além de estabelecer uma relação de proximidade e confiança entre líderes e liderados .

Podem e devem! Explicar os detalhes e mostrar quais são as perguntas e metas que constam na avaliação é fundamental. Demonstra transparência, confiança e possibilidade que os colaboradores se preparem saibam o que se espera deles.

O feedback nada mais é do que a troca de informações entre duas pessoas sobre um determinado comportamento. No âmbito profissional, o feedback deve acontecer visando o desenvolvimento e crescimento do profissional que o está recebendo, além da orientação sobre como aprimorar aquilo que ainda não está atendendo às expectativas do sócio gestor. O feedback não deve acontecer apenas para tratar daquilo que não está bom, também serve para elogiar e incentivar a manutenção de resultados positivos.

O plano de desenvolvimento deve conter de 1 a 3 aspectos ou competências a serem desenvolvidos no decorrer do período que antecede a próxima avaliação.

O resultado da avaliação de desempenho deve gerar algumas ações, entre elas sugiro a criação do plano de desenvolvimento individual de acordo com as competências de cada avaliado. Além disso, os sócios gestores podem utilizar o resultado da avaliação para aumentos salariais, promoções, pagamento de bônus, distribuição de resultados, subsídio educação, premiações ou desligamentos.

Tenho algumas dicas para que você consiga realizar um feedback de qualidade: 1 - Dê exemplos reais de comportamentos que devem ser mudados ou mantidos, 2 - Não faça generalizações (ex: você sempre chega atrasado, ao invés disso diga, este semestre você se atrasou algumas vezes, está acontecendo alguma coisa?), 2 - Exemplifique as consequências que os comportamentos indesejados trazem para os clientes ou para o escritório, 3 - Oriente sobre os comportamentos adequados, 4 - Fale sobre os aspectos positivos, 5 - Não envolva as emoções no feedback (você me deixou muito triste), 6 - Deixe claro que o seu principal objetivo é o desenvolvimento e o crescimento do profissional que está recebendo o feedback, 6 - Jamais seja agressivo ou desvalorize a pessoa que está à sua frente, 7 - Pergunte se o interlocutor quer fazer alguma colocação e se mostre aberto para também receber feedbacks.

As metas de desempenho da equipe jurídica devem ser um desdobramento dos objetivos do escritório. Sugiro que a equipe de Advogados tenham metas relacionadas à captação de clientes, produção intelectual, alimentação do sistema jurídico, prazos e qualidade do trabalho executado.

As metas de desempenho da equipe jurídica devem ser um desdobramento dos objetivos do escritório. Sugiro que a equipe de Advogados tenham metas relacionadas à captação de clientes, produção intelectual, alimentação do sistema jurídico, prazos e qualidade do trabalho executado.

A ferramenta de avaliação de desempenho deve gerar uma nota, que poderá ir de 0 a 10. Sugiro a seguinte classificação: de 0 a 5 não atende, de 5.1 a 7 atende parcialmente, de 7.1 a 8.9 atende totalmente, de 9 a 10 supera as expectativas.

Sim, isso é perfeitamente possível. O principal objetivo da avaliação de desempenho é o desenvolvimento do profissional. Cumprido este objetivo, ela também pode ser uma ferramenta para remuneração e concessão de subsídio educação por exemplo.

Se você realizar um plano de desenvolvimento semestral, sugiro que no terceiro mês verifique com seu colaborador como está o andamento das ações, para que ajustes possam ser feitos. Se o plano for anual, esta verificação pode ocorrer 3 vezes no ano.

O plano de desenvolvimento individual é um formulário onde devem constar as competências a serem desenvolvidas pelo colaborador, de acordo com o resultado da avaliação de desempenho. Além das competências, também devem constar quais ações serão realizadas, prazo para realização, custo envolvido e prazo final.

Os feedbacks entre líderes e liderados devem ser práticas frequentes, porém, ao menos duas vezes ao ano, após a avaliação de desempenho, devem acontecer os feedbacks formais que irão gerar os planos de desenvolvimento. As avaliações devem ser realizadas pelo gestor mais próximo do profissional avaliado. Também é possível solicitar a opinião de outros sócios que também possuem interface com o profissional. Caso todos os sócios demandem tarefas e acompanhem o avaliado, todos devem avaliar.

Os avaliadores ou gestores precisam estar bem preparados para avaliar. É fundamental que tenham pleno conhecimento da ferramenta, ou seja, quais competências e perguntas que a compõe, como utilizá-la, etapas e cronograma completo da avaliação. Também é importante que tenham conhecimento que não se deve avaliar um colaborador apenas pelas últimas realizações ou pelo último problema que causou. Importante observar os últimos seis meses, considerar dados e fatos e evitar ser influenciado por afinidade ou falta dela. Para poder avaliar, o gestor precisa estar bem próximo do seu subordinado, caso contrário não terá subsídios para avaliá-lo.

Uma avaliação de desempenho mal feita é mais prejudicial do que não fazê-la. Quando o gestor não está preparado para avaliar, não conhece de fato os seus colaboradores e os avalia de forma errada, comentando injustiças, poderá desmotivar a equipe e fazer com que a ferramenta perca o seu valor. Caso a avaliação mal feita seja utilizada para remuneração, os problemas de desmotivação poderão ser ainda maiores.

O feedback auxilia no desenvolvimento dos colaboradores, quando não realizado, os profissionais se sentem perdidos e não sabem se o trabalho está de acordo com o que se espera. Caso estejam cometendo erros ou não alinhados com o que se espera, sem feedback não há como mudar. A equipe pode ficar estagnada e distanciada do seu gestor, o que prejudica as relações, a produtividade e o crescimento de todos.

É importante se definir a partir da avaliação de desempenho quais são as principais competências que precisam ser aprimoradas. A partir desta definição, tanto o colaborador quanto o gestor podem contribuir com este desenvolvimento. Poderá ser através de formação acadêmica, especializações, cursos, leituras, grupos de estudo, mentoria ou coaching. A sugestão é que as metas sejam acompanhadas pelos sócios gestores a partir de reuniões de feedback e entrega de relatórios referentes ao andamento das mesmas. Caso o gestor perceba que o andamento não está bom ou que a meta não será atingida no prazo, deverá orientar seu subordinado ou até mesmo redefinir a meta, se for o caso.

A integração de novos colaboradores ou onboarding é o procedimento que visa integrar o novo colaborador à cultura, políticas, funcionamento e procedimentos do escritório. Para ser mais efetiva, deve ser realizada nas primeiras semanas de trabalho.

O processo de integração ou onboarding deve conter as seguintes etapas: 1 - antes do início do novo integrante - preparar mesa de trabalho, material de escritório, conta de e-mail, login e senha do sistema, comunicar aos demais colaboradores sobre a nova contratação, qual será a função do profissional e responsabilidades. 2 - no primeiro dia de trabalho - apresentação para a equipe, conversa com o sócio gestor para alinhamento das atividades da primeira semana, acesso a mesa de trabalho e vídeo institucional onde o sócio fala sobre o escritório, acesso aos procedimentos e políticas para conhecimento. 3 - primeira semana de trabalho - treinamento sobre o sistema jurídico, conhecimento dos clientes e processos de sua área.

O ideal é que o escritório contrate um profissional preparado para produção de vídeos para que tenha uma excelente qualidade. A vantagem do vídeo é que precisa ser gravado apenas um vez e pode ser reproduzido sempre que iniciar um novo colaborador.

O vídeo deve ser gravado pelos Sócios Majoritários ou Fundadores do escritório, além dos gestores de áreas, quando houver.

É importante que no vídeo os sócios cometem sobre o histórico do escritório, missão, visão e valores, política de relacionamento com clientes, sigilo profissional, perspectivas futuras e expectativas com relação a equipe.

Quando o novo colaborador não participa de um bom processo de integração ou onboarding, demora mais tempo para atingir a curva de produtividade ideal, pois estará em busca de informações importantes no decorrer da execução do trabalho, podendo inclusive cometer erros em função da falta de informações. Quando estas informações básicas são repassadas logo no início da sua contratação e enquanto ainda não iniciou as atividades diárias, a produtividade atinge um bom nível com mais rapidez.

Um processo de integração estruturado, demonstra aos novos integrantes da equipe que há profissionalismo no escritório e preocupação com a equipe. As pessoas se sentem mais engajadas quando percebem que a sua entrada estava sendo esperada, que tudo foi organizado para recebê-la e que está recebendo as informações que precisa para iniciar suas atividades. Com as informações e treinamentos iniciais a produtividade e integração com a equipe, clientes e processos acontece com mais rapidez, organização e tranquilidade.

No que diz respeito a treinamentos é fundamental que o novo colaborador seja treinado no sistema jurídico, procedimentos internos específicos que o escritório possa ter, política de relacionamento com o cliente e fluxos de trabalho interno.

É importante que conste no checklist de integração: 1- antes do início do colaborador - preparação de material de escritório, mesa de trabalho, computador, senhas e acessos, e-mail, comunicado aos demais colaboradores que um novo membro da equipe estará iniciando. 2 - no primeiro dia de trabalho: apresentação dos processos, procedimentos, regulamentos, vídeo institucional, apresentação para equipe e reunião com o sócio gestor imediato para definição da semana de atividades. 3 - na primeira semana de trabalho: treinamento sobre o sistema jurídico, reunião com pessoas e áreas "chave", treinamento sobre os clientes.

A comunicação interna é uma área que normalmente faz parte do Recursos Humanos ou do Marketing do escritório. Tem como principais objetivos garantir a transmissão de informações importantes para o bom andamento das atividades, compartilhar informações estratégicas entre os sócios e colaboradores, além de proporcionar a integração entre todas as áreas e pessoas. Como o nome já diz, as estratégias de comunicação são focadas no público interno.

Intranet, informativo interno, murais, datas comemorativas, aniversariantes do mês, reuniões de planejamento.

A área de gestão de pessoas, ou gestão de recursos humanos, é a área responsável pelo gerenciamento das relações dos colaboradores com o escritório, com o objetivo de atingir os melhores resultados e ao mesmo tempo proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas.

Os sócios precisam buscar formação acadêmica, cursos, processos de coaching, mentoria e leituras relacionadas ao desenvolvimento de liderança. Na posição de sócio, apenas o conhecimento técnico jurídico, não garante uma boa gestão da equipe.

Um escritório com mais de 30 colaboradores já tem demanda suficiente para a contratação de um profissional capacitado para a área de Gestão de Pessoas.

O entrevistador precisa manter uma postura amigável e acolhedora, porém jamais esquecer de que a entrevista é um momento de avaliação e investigação ou seja ele está ali com objetivo de coletar informações sobre aquele candidato. Faz-se importante que seja cordial contudo seguir um roteiro estruturado.

Sim. A entrevista é uma conversa estruturada com começo, meio e fim. É necessário que o entrevistador saiba o que está buscando. Quais objetivos possui com aquela "conversa", o que deseja investigar naquele candidato. O primeiro passo a se fazer é o levantamento de perfil, que será realizado juntamente com o gestor da área e se no escritório houver um profissional de recursos humanos ele deve participar também. Um segundo passo, com o levantamento em mãos pode-se construir uma lista de perguntas sobre as experiências profissionais dos candidatos e outra lista com as características comportamentais que se deseja investigar.

No início da entrevista é importante que possamos literalmente "bater um papo" com o profissional, fazer o que chamamos na área de recursos humanos de rapport ou seja, uma conversa inicial com receptividade para que o candidato sinta-se a vontade. Por exemplo, como foi sua vinda? Falar sobre o tempo, algum assunto que esteja acontecendo na atualidade...enfim um ou dois minutos de uma conversa leve e harmônica para deixar o candidato a vontade. Não podemos esquecer que a entrevista é um momento de avaliação, que pode deixar o candidato tenso e/ou ansioso e nosso objetivo é deixá-lo a vontade para que possamos conhecer o máximo possível deste perfil. Após o rapport, podemos desenvolver as perguntas de cunho profissional, trajetória acadêmica, outras formações como cursos e idiomas, perguntas comportamentais e ao final investigar dados pessoais.

Na trajetória profissional é importante investigar as atividades desenvolvidas. Entender ponto a ponto, quais atividades o candidato desenvolveu em cada cargo e como realizava estas atividades, sempre tendo em mente o objetivo da vaga/posição que o escritório possui. Não se melindrar se houver uma palavra ou atividade que desconheça, importante investigar tudo que for desconhecido e/ou importante. Entender os motivos de saída de cada empresa. Se houve alguma promoção como seu deu, se o profissional mudou de área, importante entender como cada situação dele se deu.

Na trajetória acadêmica é importante investigar o objetivo do profissional quando ele ingressou neste curso, o que pretendia, os motivos de ter escolhido esta profissão, sonhos e desejos com relação a profissão e o caminho que trilhou na sua vida profissional. Com relação às pós graduações, mestrados e outras formações, mesmo caminho. Investigar o que ele pretendia e como cada busca acadêmica se alinha com a sua profissão.

Para realizar uma entrevista com qualidade é importante que o entrevistador entenda as necessidades da área em questão e tenha algum conhecimento prévio sobre o manejo e técnicas de entrevistas de seleção.

Para a realização de uma entrevista adequada e com resultados positivos o entrevistador necessita ter conhecimentos básicos de seleção como por exemplo conhecer minimamente quais os requisitos da vaga que está selecionando, saber posicionar-se no momento da entrevista como um investigador de informações dos candidatos. Se tiver algum conhecimento sobre entrevista de seleção com foco em competências (técnicas e comportamentais) terá um resultado mais efetivo.

Em uma entrevista de seleção é importante conhecer um pouco da vida pessoal do candidato. Aspectos de ordem profissional são os mais importantes, contudo alguns pontos da vida pessoal do candidato podem ser abordados. No geral recomenda-se que se entenda com quem o profissional reside, se casado(a) ou solteiro(a) se possui filhos, se moram com ele, local da residência, facilidades e dificuldades da vida pessoal. Sempre fazendo foco na posição que ele irá ocupar e como uma informação pode impactar no cotidiano de sua tarefa no escritório.

Avaliação técnica ou prova técnica é um recurso que pode ser utilizado em inúmeros casos e varia de acordo com a função e grau de responsabilidade da posição. É uma avaliação/prova desenvolvida pelo escritório com objetivo de testar os conhecimentos específicos do candidato na possível posição que irá ocupar.

Avaliação técnica ou prova técnica se faz necessário quando o escritório deseja avaliar o grau de conhecimento daquele profissional naquele tema e/ou naquele assunto.

Passo 1 - levantamento de perfil / passo 2- divulgação da vaga/ passo 3 - triagem de currículos/ passo 4- seleção dos currículos alinhados ao perfil/ passo 5 - contato telefônico realizando uma entrevista prévia (investigando alguns pontos antes de convocar para uma entrevista) / passo 6 - convite para entrevista presencial/ passo 7 - entrevista pessoal inicial, com área de recursos humanos, caso o escritório tenha este profissional no seu quadro profissional, pode ser em separado ou junto com o gestor da área/ passo 8 - entrevista com gestor da área/ passo 9 realização de prova/avaliação técnica (quando houver) / passo 10 - realização de inventário de personalidade profissional (quando houver) / passo 11 - escolha do candidato aprovado e alinhamento com o mesmo sobre remuneração, formato de contratação e outros detalhes da natureza da vaga/ passo 12 - confirmação de data de início.

O recrutamento é composto por duas fases mais relevantes, ambas de suma importância para uma seleção qualificada. A primeira é o levantamento de perfil e a segunda é a divulgação objetiva e dirigida da vaga.

A divulgação de vaga precisa ser realizada com objetividade e foco no perfil construído no levantamento de perfil, buscando os profissionais em suas redes de contatos mais efetivas. Um caminho bastante utilizado atualmente e muito fortalecido são as redes de contatos de profissionais da classe onde as indicações podem vir mais qualificadas e alinhadas com a demanda da vaga. O linkedin e o site da OAB também são ótimas fontes.

É fundamental que o sócio gestor responsável pela vaga participe de uma das entrevistas, o candidato também poderá ser entrevistado por outros sócios, ou futuros colegas de trabalho mais experientes.

Sugiro que o candidato participe de pelo menos duas entrevistas durante o processo seletivo, desta forma, os entrevistadores poderão trocar impressões e compartilhar a responsabilidade pela contratação.

A prova técnica precisa contemplar os três níveis de dificuldade, básico, intermediário e avançado, para que possa avaliar profissionais com senioridades diferentes. Quanto mais a área de atuação exigir um conhecimento técnico específico, por exemplo, área tributária, ou área ambiental, mais específicas deverão ser as questões. É importante que a prova contenha questões objetivas e discursivas sobre o tema avaliado.

Para quem não tem uma formação ou treinamento específico, é mais difícil identificar estas características, pois exige técnica. Tenho algumas sugestões de perguntas que podem ajudar neste processo. Caso se sinta inseguro, poderá contratar um profissional de seleção especializado para esta análise, pois fazer a pergunta correta não é suficiente, é preciso saber avaliar a resposta do candidato.

Pode sim. Há consultorias de Recrutamento & Seleção bastante qualificadas que desenvolvem todo o processo. Entendem com o escritório o perfil a ser selecionado e realizam a divulgação, o recrutamento, a seleção, avaliação/prova técnica e dinâmicas de grupo e/ou outras avaliações e investigações que forem demandadas pelo escritório. Geralmente depois desta fase, a consultoria apresenta três candidatos para o escritório, os quais serão entrevistados pelo profissional de recursos humanos, quando tiver e pelo gestor da área.

Quando recebo os candidatos e identifico que eles estão alinhados com a demanda das necessidades do levantamento do perfil e quando a partir da entrevista de no máximo 5 candidatos consigo retirar um (no caso de ter uma vaga) que está dentro do perfil.

Não há uma quantidade exata de profissionais a serem entrevistados. Em um processo de seleção tudo depende de seguir os passos de maneira efetiva assim como do grau de especificidade e qualificação do profissional em questão.

A agenda de treinamentos pode ser definida a partir das necessidades da equipe, para que os resultados do escritório sejam alcançados. Estas necessidades devem ser percebidas pelo sócio gestor imediato, ou por meio de avaliação de desempenho.

O escritório deve subsidiar a todos os colaboradores apenas os treinamentos que dizem respeito a ferramentas específicas do escritório. Os demais treinamentos também podem ser subsidiados, mas sugiro que o subsídio esteja atrelado ao desempenho e que haja uma coparticipação do colaborador. O gestor, além do seu conhecimento técnico na matéria que atua, precisa se desenvolver na área de liderança, finanças, gestão de negócios e planejamento estratégico.

É importante que todos os certificados e controles de treinamentos, cursos e formações acadêmicas dos colaboradores estejam atualizados em uma pasta, arquivo ou sistema da área de Recursos Humanos. Este controle e conhecimento auxilia em decisões sobre a carreira do colaborador.

Alguns treinamentos são essenciais, como aqueles relacionados a ferramentas, regras ou características específicas do escritório. Posso citar alguns: treinamento sobre o sistema utilizado, treinamento sobre a carteira de clientes e procedimentos internos. Treinamentos mais avançados, como os técnicos e comportamentais, dependerão das necessidades da equipe, que podem ser levantadas através da avaliação de desempenho.

Sim. O advogado que tiver dedicação exclusiva poderá ter sua jornada de trabalho aumentada para 8 horas diárias, sem direito a cobrar hora extra.

Os advogados podem reunir-se em sociedade simples de prestação de serviços de advocacia ou constituir sociedade unipessoal de advocacia, na forma disciplinada pela lei 13.247/2016, que alterou os artigos 15, 16 e 17 do Estatuto da Advocacia (Lei 8.906/1994).

O advogado unipessoal não pode fazer parte de mais de uma sociedade advocatícia ou unipessoal, nem integrar, as duas ao mesmo tempo, com sede ou filial na mesma área do Conselho Seccional (Art. 15, parágrafo 4o. do Estatuto da Advocacia).

O advogado deverá preencher um modelo de Ato Constitutivo fornecido pela própria OAB e aguardar a aprovação do Ato Constitutivo. Após, o advogado deverá providenciar o alvará na prefeitura da sede

Após a emissão do alvará pela prefeitura, pode-se proceder ao requerimento junto à Receita Federal, com o auxílio de um contador, que irá elaborar o DBE (documento básico de entrada, código 232-1). Estando isto pronto, deve-se registrar o DBE, o resultado da consulta comercial e o ato constitutivo junto à Prefeitura, para enfim a sociedade individual de advocacia tomar forma, e poder emitir notas fiscais.

Sugere-se criar classes de sócios conforme a senioridade e expertise de cada profissional, bem como os requisitos básicos, específicos e acadêmicos para as progressões. Importante atribuir funções de gestão para cada classe de sócios.

Sim. O sócio de serviço precisa pensar em como potencializar o escritório além da advocacia em si.

Sim, a orientação é que o Sócio de Serviço trabalhe com exclusividade para a sociedade da qual faz parte.

As metas mais comuns para sócios de serviço são: produção intelectual voltado para o seguimento do escritório; meta financeira, através de captação de clientes e/ou redução de custos; palestras (internas e externas)

Há vários fatores que contribuem para um bom ambiente de trabalho, dentre eles, posso citar: estrutura física adequada, estrutura de trabalho necessária para o bom desenvolvimento das atividades, liderança preparada, bom relacionamento entre colegas, novos aprendizados, novos desafios, remuneração adequada, comunicação transparente

Realizando a tradicional pesquisa de clima, caso você tenha mais de 30 colaboradores, preferencialmente com uma consultoria externa. Em escritórios menores, monitorar o clima a partir da observação, do contato pessoal com os colaboradores e com a análise de índices como: rotatividade e atingimento de metas.

Ao perceber que o clima do escritório não está bom, é importante verificar o que pode estar causando o descontentamento. Isso poderá ser feito através de conversas, reuniões e pesquisa de clima organizacional. A partir do diagnóstico, ações de melhoria devem ser colocadas em prática.

Diversos fatores podem influenciar negativamente no clima organizacional do escritório, os mais comuns são: falta de transparência na comunicação, liderança despreparada, estrutura falha para executar as atividades, remuneração abaixo da média de mercado, falta de perspectivas de crescimento e feedback, pouco aprendizado e poucos desafios.

A motivação é ativada de forma muito particular para cada pessoa. Pessoas podem se sentir motivadas por razões diferentes, o que motiva um, não necessariamente motiva o outro. Mesmo assim, alguns fatores propiciam maior motivação no trabalho, de uma maneira geral: liderança adequada, comunicação transparente, relações de confiança, bom relacionamento com colegas, perspectivas de crescimento, desafios, novos aprendizados, remuneração atrativa.

Não há um modelo ideal de contratação de Advogados. É necessário avaliar as necessidades do escritório, clientes que atende, natureza das atividades e necessidades dos sócios.

Cada tipo de contratação irá delimitar a sua forma de gerir os advogados. As cobranças feitas a um Advogado Celetista, em termos de horários ou exclusividade, não devem ser as mesmas de um Associado, pois o Associado é um parceiro, não havendo relação de subordinação ou necessidade de cumprimento de horário comercial.

Não é recomendado que se aplique avaliação de desempenho para Advogados Associados, pois não há relação de subordinação. Em um processo trabalhista, poderá ser utilizada como prova de vínculo empregatício.

Sim, os sócios de serviço fazem parte do contrato social e estão vinculados ao escritórios, desta forma podem ser avaliados em sua performance.

Não é recomendado que se estabeleça plano de carreira para os associados do seu escritório, pois a relação é de parceria. É possível se estabelecer um plano de remuneração.

É importante que os sócios de serviço tenham uma perspectiva de crescimento na sociedade, sendo possível estabelecer um plano de progressão societária.

Os sócios podem ser classificados em classes de sócios, de acordo com a experiência, autonomia, complexidade das tarefas que desempenham e formação acadêmica.

Os advogados associados, por serem parceiros do escritório, sem vínculo empregatício, devem ser remunerados por ato ou por percentual dos processos que atuam. Esses percentuais e valores por ato podem variar, devido a vários fatores. Tamanho do escritório, área de atuação, complexidade da matéria, região onde fica o escritório, tipos de cliente, precificação dos contratos, entre outros.

Os escritórios costumam pagar em média entre 20% e 30% do valor do contrato, após descontados os impostos. Há escritórios que também remuneram com um percentual a mais, caso o advogado que captou também trabalhe no caso, podendo chegar a 40% ou 50% do valor do contrato, após descontados os impostos.

Como todo sócio, os sócios de serviço devem receber um pro labore mensal e também uma distribuição de resultados, geralmente um percentual do Resultado Operacional Líquido da área que atua.

Sim, os sócios de serviço também são beneficiados pelo percentual por captação de clientes.

Algumas medidas se fazem fundamentais, como pacote de remuneração adequado, alinhamento da cultura da banca à do profissional, boas doses de desafio e responsabilidades maiores, autoridade moral ou seja, adquiridas pelas competências e pela experiências, respeito a liderança, incentivo para assumir riscos, crescimento na carreira, aprendizado e desenvolvimento.

Algumas ações se fazem fundamentais para a gestão das gerações, como por exemplo, valorizar as diferenças entre as pessoas, criando grupos de trabalhos equilibrados, fazendo destas diferenças os pontos fortes das equipes, respeitando o conhecimento e as competências que cada grupo possui, entendendo que podem se somar e não dividir.

Um dos maiores desafios nos escritórios de advocacia talvez seja a gestão do conflito de gerações. Advogados veteranos, nascidos entre 1922 e 1943; os baby boomers, nascidos entre 1943 e 1960; a geração X, nascida entre 1960 e 1980 e a geração Y que nasceu depois dos anos 1980. Cada um destes grupos possuem perspectivas diferentes sobre o desenvolvimento do trabalho, métodos, processos e procedimentos e foram educados em padrões tecnológicos totalmente diferentes, o que pode se conflitar no cotidiano de um escritório. É possível identificar que há conflito de gerações quando se formam grupos segregados, quando pessoas mais velhas não conseguem trabalhar com os mais jovens e vice versa, e quando as opiniões são muito diferentes, gerando situações conflituosas.

Conflitos são divergências de ideias e opiniões, pensamentos diferentes sobre assuntos diversos que podem gerar dificuldades na execução das atividades diárias. Fazer a gestão de conflitos, é administrá-los quando eles ocorrem. Convivemos diariamente com situações como estas, alguns conflitos podem ser velados outros explícitos, importante é estar atento e lidar com eles ou seja, entender para poder fazer a gestão adequada e assim gerar vantagens como por exemplo, energia da equipe dirigida ao trabalho e não às emoções, imagem mais positiva da banca e aperfeiçoamento do trabalho em equipe. Primeiro identifique o conflito, monitore o ambiente, investigue a situação, planeje a sua abordagem, administre o problema, permita que todos opinem, descubra o caminho a seguir, avalie o conflito e como foi administrado.

Não ignore que existe um conflito e não espere que o tempo passe para que se resolva por si só, pois na verdade não irá se resolver. Não leve para o lado pessoal, envolver-se precipitadamente sem avaliar e entender de que se trata o problema, não é uma boa solução. Combater raiva com raiva ou fugir, também não são atitudes adequadas. Não lide com o conflito em público, isso também pode gerar consequências desastrosas na gestão de um conflito. É a relação entre a quantidade de admissões e demissões ou a taxa de substituição de profissionais antigos por novos. Enfim, é o fluxo de entradas e saídas de profissionais em uma banca.

O primeiro a investigar as causas da rotatividade, questionar os demissionários porque estão saindo, avaliar os efeitos desta rotatividade, custos dos desligamentos, de recolocação, de recrutamento e seleção, admissão e treinamentos. Depois feita esta análise, pode-se implementar estratégias de retenção como por exemplo, níveis de remuneração mais competitivos, maior variedade de benefícios, mais qualidade no processo de recrutamento e seleção, planos de carreira e treinamentos de líderes, melhoria no clima organizacional.

Entrevista de desligamento trata-se de uma conversa estruturada com o profissional que está solicitando a sua saída do escritório.

A entrevista de desligamento é uma ferramenta importante para minimizar a rotatividade de um escritório. Nela, entendemos como o profissional que está deixando o escritório avalia diversos aspectos da banca, como por exemplo, estrutura do escritório, planos de benefícios, remuneração, plano de carreira, programas de treinamento e desenvolvimento, ambiente organizacional, qualidade da gestão direta entre outros aspectos.

EXEMPLOS

Por exemplo: em um escritório que atende pessoa física, o Advogado deve ter bem desenvolvida a sua capacidade de escuta do cliente, paciência e simpatia no atendimento. Caso o seu Advogado tenha tido uma nota baixa no quesito Relacionamento com o Cliente, ações relacionadas ao desenvolvimento destas habilidades devem ser estabelecidas, pode ser através de cursos, coaching, mentoria, etc.





