

**Faculdade de Economia da Universidade do Porto**

**Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos**

**A Gestão do Talento em Três Sociedades de Advogados**

**Portuguesas: Um Estudo Exploratório.**

**João Pedro Martins Ribeiro**

**Orientação: Prof. Doutor José Manuel Janeira Varejão**

**2010**

## **Agradecimentos**

Na realização desta Dissertação de Mestrado contei com a ajuda de muitas pessoas. Por isso agradeço:

Ao meu orientador, Professor Doutor José Varejão, pela disponibilidade, pertinência das suas questões e pela paciência que sempre me dispensou.

À minha mãe, Maria Manuela, e ao meu pai, Manuel Fernando, pelo amor incondicional e pelos sacrifícios que sempre fizeram por mim.

À minha família e aos meus amigos David Pinheiro, Hilário Pinheiro e João Gomes, por estarem comigo tanto nos bons como nos maus momentos.

A todos os meus colegas e professores da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, pelas valiosas lições que comigo partilharam.

Às responsáveis dos Departamentos de Recursos Humanos entrevistadas, pela colaboração prestada.

Aos meus colegas de trabalho na Nespresso, pela amizade.

A todas as pessoas com quem já me cruzei na vida.

A Deus pela Vida.

## Resumo

A Gestão do Talento é o tema de estudo desta Dissertação de Mestrado. No primeiro capítulo da Tese analisam-se a génese deste conceito, as políticas de Recursos Humanos a ele associadas, bem como a sua pertinência no presente contexto empresarial. Os capítulos dois e três da Tese apresentam, respectivamente, as questões de investigação e um estudo exploratório sobre a Gestão do Talento realizado em três grandes sociedades de advogados portuguesas. Procurou-se perceber até que ponto as políticas de atracção, desenvolvimento e retenção de talento defendidas pela teoria são postas em prática no sector da advocacia em Portugal e as razões que motivam este investimento em capital humano. A metodologia empregue consistiu na realização de entrevistas *in depth* às responsáveis pelos Departamentos de Recursos Humanos das firmas participantes. Adicionalmente, foi realizada uma análise de conteúdo aos documentos institucionais disponibilizados pelas três sociedades de advogados. As conclusões obtidas, ainda que não generalizáveis, apontam para um crescente investimento por parte das sociedades de advogados estudadas em políticas de Recursos Humanos que visam atrair, desenvolver e reter advogados talentosos.

## ***Abstract***

This Master's Thesis draws its arguments from the Talent Management perspective. On the first chapter of the dissertation, it is discussed the origin of this concept, the Human Resources policies based on it, and also their importance on the present business environment. The second and third chapters show, respectively, our research questions and a case study performed on three big Portuguese law firms. The primary objective of the investigation consisted on finding if these organizations practiced some of the best policies supported by the Talent Management theory, and what would it be the main reasons to do so. In order to retract relevant data, the three HR directors of the participant organizations were interviewed. The analysis of institutional information was performed as well. The study's findings, thought non-generalized, lead to conclude that there is an increasing investment on human capital policies carried out by these law firms. These strategies are designed to attract, develop and retain the most talented lawyers.

## Índice de Conteúdos

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Agradecimentos</b> .....                                                                                   | ii  |
| <b>Resumo</b> .....                                                                                           | iii |
| <b>Abstract</b> .....                                                                                         | iv  |
| <b>Introdução</b> .....                                                                                       | 1   |
| <b>Capítulo 1. - Revisão Bibliográfica</b> .....                                                              | 3   |
| 1.1. - Origem e Importância da Gestão do Talento .....                                                        | 3   |
| 1.2. -Vantagens da Gestão do Talento.....                                                                     | 6   |
| 1.3. - Atracção do Talento .....                                                                              | 11  |
| 1.4. - Desenvolvimento e Retenção do Talento .....                                                            | 14  |
| <b>Capítulo 2. - Questões de Investigação</b> .....                                                           | 18  |
| <b>Capítulo 3. – A Gestão do Talento em Sociedades de Advogados Portuguesas: Um Estudo Exploratório</b> ..... | 22  |
| 3.1 – Caracterização Geral do Sector Português de Advocacia e das Grandes Sociedades de Advogados .....       | 22  |
| 3.2 – Metodologia .....                                                                                       | 25  |
| 3.3 – Sociedade A.....                                                                                        | 27  |
| 3.4 – Sociedade B.....                                                                                        | 42  |
| 3.5 – Sociedade C.....                                                                                        | 47  |
| 3.6 – Discussão Geral dos Resultados.....                                                                     | 51  |
| <b>Conclusão</b> .....                                                                                        | 53  |
| Limitações do Estudo e Investigação Futura .....                                                              | 54  |
| <b>Anexos</b> .....                                                                                           | 56  |
| Tabela 1 - Doze Factores de Retenção .....                                                                    | 57  |
| Benefícios Sociais na Gestão de Recursos Humanos.....                                                         | 59  |
| 1. Importância dos Benefícios Sociais na Atracção e Retenção de Talento.....                                  | 59  |
| 2. Benefícios Sociais e a Satisfação dos Trabalhadores .....                                                  | 59  |
| 3. Salário vs. Benefícios Sociais .....                                                                       | 60  |
| O conceito de <i>Superstars</i> nas Sociedades de Advogados Portuguesas .....                                 | 63  |
| Guião de Entrevista .....                                                                                     | 65  |
| <b>Bibliografia</b> .....                                                                                     | 68  |

## Introdução

A Gestão do Talento é definida como uma política de gestão de Recursos Humanos que tem como principais objectivos a atracção, desenvolvimento e retenção de colaboradores altamente qualificados e produtivos (Lockwood, 2006). Dentro da Gestão do Talento existe um conjunto de práticas que têm sido consideradas como essenciais para garantir o sucesso de organizações que dependem de *knowledge workers* (Harro e Miller, 2009). Em Portugal ainda não foram realizados muitos estudos sobre este tema. Nesta Dissertação de Mestrado procurou-se examinar o estado actual da investigação sobre a Gestão do Talento e apresentar um *insight* sobre as políticas de Recursos Humanos adoptadas em três grandes sociedades de advogados portuguesas. A natureza da profissão de advogado, que incentiva a uma constante actualização de conhecimentos, e o crescimento orgânico a que se tem assistido nas firmas de advocacia portuguesas, aparentam ser argumentos justificativos da pertinência da Gestão do Talento neste tipo de organizações (*Compensation & Benefits for Law Offices*, 2005). O segundo argumento desenvolvido nesta Dissertação é que a função dos Recursos Humanos pode assumir uma grande importância no desenvolvimento sustentável de organizações talento-intensivas, através da aplicação de práticas de Gestão do Talento. Por conseguinte, o papel do gestor de Recursos Humanos nas grandes sociedades de advocacia é também aqui discutido.

A metodologia utilizada na recolha dos dados foi de cariz qualitativo. Através de entrevistas aos responsáveis pelos Departamentos de Recursos Humanos das três sociedades de advogados, foi possível conhecer as suas práticas de atracção, desenvolvimento e retenção de advogados. De forma a completar a informação, recorreu-se à análise de documentos disponibilizados pelas firmas estudadas. As

evidências recolhidas apontam para a crescente profissionalização dos modelos de gestão nas grandes sociedades de advogados portuguesas, incluindo o modelo de gestão de Recursos Humanos. A discussão dos resultados faz uma comparação entre as práticas de recrutamento, formação e avaliação do desempenho (entre outras) adoptadas pelas duas sociedades estudadas mais extensamente. Conclui-se que a descentralização de tarefas de gestão vem libertar mais tempo para os advogados, Associados e Sócios, se concentrarem no exercício da advocacia e no contacto com os seus clientes. O refinamento das práticas de Recursos Humanos, a tónica atribuída à contratação dos melhores recém-licenciados em Direito, a importância da formação e a crescente internacionalização destas empresas prestadoras de serviços jurídicos, parecem motivar a aplicação dos princípios da Gestão do Talento. As conclusões obtidas, apesar de limitadas a uma amostra reduzida, poderiam ser objecto de investigações posteriores nas restantes grandes sociedades de advogados portuguesas de forma a verificar-se a sua validade externa. Adicionalmente, propõe-se o estudo da gestão de Recursos Humanos realizada em sociedades de advogados de pequena e média dimensão, com o intuito de se verificar em que medida é que esta difere da realizada em grandes sociedades de advogados.

## **Capítulo 1. - Revisão Bibliográfica**

### **1.1. - Origem e Importância da Gestão do Talento**

Durante vários anos diversos autores defenderam que o sucesso das empresas dependia de três tipos de capital: o capital físico, o capital organizacional e o capital humano (Barney e Wright, 1998). Apesar da importância de cada um, os níveis crescentes de sofisticação tecnológica e de rapidez na partilha de informação tornaram o capital humano particularmente preponderante. De facto, assistimos actualmente a uma maior facilidade na replicação de processos de produção, daí que a sustentabilidade de uma empresa esteja cada vez mais associada à qualidade do seu capital humano – à capacidade de geração de novas ideias e produtos (Bingham, 2008). Por isso, as empresas devem investir continuamente nos seus trabalhadores (Chhabra e Mishra, 2008).

De modo a ganhar vantagem competitiva, a atracção e a retenção de capital humano motiva uma aposta na Gestão do Talento por parte das empresas (Cook e Macaulay, 2009). A Gestão do Talento foi definida por Cappelli (2009) como uma estratégia que vai de encontro à necessidade das empresas assegurarem recursos humanos talentosos, representando simultaneamente um desafio geral: contratar as pessoas certas com as competências certas para as funções certas (*ibidem*). Historicamente, muitas organizações têm uma perspectiva reactiva acerca da Gestão de Recursos Humanos (RH), limitando-se a procurar e a contratar um talento quando tal é necessário (e.g., aquando do lançamento de um novo produto). Contudo, a recente competição por este recurso, por vezes escasso, tem motivado cada vez mais empresas a reconsiderar as suas práticas de RH. A Gestão do Talento tornou-se, com efeito, um tema bastante debatido no final da década de 1990, por altura da publicação de alguns

estudos sobre os principais desafios das empresas no futuro. Um desses inquéritos foi realizado pela McKinsey Quarterly, dando azo ao artigo seminal *The War for Talent* (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin e Michaels, 1998). Com base na informação recolhida junto dos CEO e dos responsáveis de RH de 77 empresas norte-americanas, foram traçados os três principais desafios das organizações no futuro: a atracção, o desenvolvimento e a retenção do seu capital humano. Algumas das razões que explicam estes resultados eram (e ainda o são) de natureza externa. Entre o conjunto de argumentos que justificam a pertinência da gestão do talento encontram-se: as mudanças demográficas, a globalização e o aumento do número de *knowledge workers* (Ready e Conger, 2007). No que toca às mudanças demográficas, destaca-se a progressiva passagem à reforma dos *baby boomers*<sup>1</sup> e a entrada no mercado de trabalho da intitulada Geração Y<sup>2</sup> (*Compensation & Benefits for Law Offices*, 2005). Esta mudança representa para as empresas um novo desafio, com particular incidência na reformulação das suas políticas de remuneração e na gestão de carreiras. Aos olhos de muitos autores, a Geração Y guia-se por valores distintos daqueles que orientaram os seus predecessores (i.e., os *baby boomers* e a Geração X<sup>3</sup>). Estes jovens têm uma diferente concepção de lealdade para com a organização, são mais centrados na sua carreira, valorizam um emprego que lhes garanta um equilíbrio entre o seu trabalho e a sua vida familiar e preocupam-se, sobretudo, com as oportunidades de desenvolvimento profissional que as empresas lhe possam garantir (Holland, Sheehan e De Cieri, 2007). Por estas razões, os jovens talentos só estarão interessados em permanecer na mesma empresa, durante um período considerável, se esta apresentar uma proposta de valor que

---

<sup>1</sup> Indivíduos nascidos durante a explosão demográfica pós Segunda Guerra Mundial (cf. [www.lifecourse.com](http://www.lifecourse.com)).

<sup>2</sup> Coorte demográfica. Indivíduos nascidos nas décadas de 1980 e de 1990 (*ibidem*)

<sup>3</sup> Indivíduos nascidos nas décadas de 1960 e 1970 (*ibidem*).

os satisfaça. Neste contexto, surge a necessidade das empresas repensarem os seus sistemas de RH tendo em conta as idiossincrasias dos novos trabalhadores (Abrudan e Matei, 2008). As empresas mais atractivas para os jovens talentos vão de encontro às suas ambições. Muitas destas empresas adoptam uma estratégia de atracção de talentos genericamente designada de *employer branding*. Esta estratégia passa por sintetizar e transmitir ao mercado laboral a proposta de valor da empresa, isto é, aquilo que pode oferecer aos seus colaboradores: carreiras internacionais, imagem, reputação, benefícios e salários competitivos (Lowell, 2004).

Nos anos subsequentes à publicação do estudo de Chambers *et al.* (1998), inúmeros autores focaram a importância das empresas ganharem a “guerra pelo talento”, dado que o talento seria determinante em termos estratégicos (Lockwood, 2006). Mais recentemente, a McKinsey Quarterly realizou dois inquéritos a nível global. De acordo com o primeiro, elaborado em 2006 com uma amostra de 10 mil gestores, a maior preocupação das empresas para os próximos anos será o recrutamento de colaboradores talentosos. O segundo inquérito, realizado em 2007, demonstrou que cerca de metade dos 1.300 gestores que compoñham a amostra considera que a “guerra pelo talento” está a tornar-se uma tendência a nível global com inúmeras implicações no futuro das empresas (Guthridge, Komm e Lawson, 2008). Por último, a importância da Gestão do Talento foi explicitada num inquérito global realizado pelo The Boston Consulting Group em parceria com a World Federation of Personnel Management Associations (2008). Com base nas respostas de 4.741 executivos, foi determinado que a Gestão do Talento ocupa o primeiro lugar entre os principais tópicos da Gestão de RH. Para além do mais, a gestão do talento está entre os quatro maiores desafios dos departamentos de RH.

## **1.2. -Vantagens da Gestão do Talento**

Alguns estudos sobre gestão de RH demonstraram que a aposta de certas empresas em práticas de gestão do talento resultou num melhor desempenho dos trabalhadores, bem como em níveis superiores de satisfação laboral (Abrudan e Matei, 2008). Num estudo realizado por Guthridge e Komm (2008) conclui-se que as empresas que investiam na Gestão do Talento (dividida em 10 factores) apresentaram melhores resultados financeiros (medidos em lucro por trabalhador). A correlação observada entre os resultados financeiros superiores e a aplicação de processos de avaliação do talento (um dos factores) é, ainda, particularmente significativa. De modo inverso, as empresas que apresentaram pontuações mais baixas nas diferentes dimensões da Gestão do Talento têm uma menor probabilidade de se tornarem organizações de elevado desempenho. A consultora The Hackett Group Inc. estudou os resultados financeiros obtidos por 60 empresas durante 3 anos (*HR Focus*, 2010). O estudo longitudinal revelou que as empresas que apostaram na Gestão do Talento viram as suas margens de lucro aumentarem e um maior retorno dos seus investimentos. A Gestão do Talento trouxe outros benefícios, nomeadamente: uma cultura organizacional forte, melhores índices de retenção de trabalhadores-chave e uma melhoria dos processos de identificação de necessidades de talento específico, recrutamento, desenvolvimento e avaliação do desempenho. Por último, os líderes destas empresas conseguiram bons resultados alinhando as práticas de Gestão do Talento com a estratégia do negócio. De facto, através do fomento de uma cultura organizacional centrada nas competências de gestores, supervisores e restantes trabalhadores, estas empresas obtiveram maiores níveis de empenho laboral. Os resultados obtidos numa série de estudos sobre melhores práticas de gestão de RH, levaram à conclusão que a gestão de RH eficaz pode melhorar

o desempenho individual, o que por consequência tem um impacto positivo no desempenho da empresa, mesmo ao nível financeiro. Os resultados de um estudo sobre as melhores práticas de RH (Collins, Ericksen e Allen, 2005) demonstraram que as empresas que desenvolvem uma gestão de RH eficaz, garantindo a “pessoa certa, com as aptidões certas na função certa” obtêm um melhor desempenho, mesmo ao nível financeiro.

Ao nível das grandes sociedades de advogados a Gestão do Talento começa a ser uma estratégia importante para garantir a contratação de advogados de topo, desenvolver competências e reduzir o *turnover*. A formação oferecida aos advogados Associados pela DLA Piper UK LLP foi determinante para que em 2008 esta firma de advogados fosse distinguida por ter a melhor estratégia de gestão do talento da Grã-Bretanha (*Human Resources*, 2008, p. 13). Desde que a estratégia foi introduzida, em Janeiro de 2007, a taxa de *turnover* reduziu em 50% e, no último inquérito realizado em 2008, 86% dos seus colaboradores afirmaram ter orgulho em pertencer à firma. A formação oferecida aos advogados Associados nesta firma vai além da especialização em áreas de actividade, englobando a gestão de clientes e do capital.

## **1.2 - Desafios e Riscos da Gestão do Talento**

A Gestão do Talento é uma política organizacional abrangente que engloba as melhores práticas de atracção, desenvolvimento e retenção do talento. Numa perspectiva mais alargada, a Gestão do Talento existe para apoiar os objectivos globais das organizações. Interligados à Gestão do Talento estão outros conceitos e desafios: o planeamento de sucessões, a gestão do conhecimento, a criação de modelos de

competências (conjunto de competências e comportamentos desejáveis pela empresa), a monitorização de carências de talento e a própria avaliação do processo de Gestão do Talento (Reilly, 2008). Contudo, segundo Cappelli (2008) existem igualmente dois grandes riscos associados à Gestão do Talento. O primeiro diz respeito aos enormes custos que maus *matchings* entre trabalhadores e aptidões trazem às organizações, que consiste na escassez de talento ou, por outro lado, no excesso de talento. A escassez de talento impossibilita satisfazer as exigências do negócio, enquanto que o excesso pode conduzir ao despedimento de recursos ou a um mau ajustamento entre os atributos de um trabalhador e a sua função. O segundo risco consiste na incapacidade de retenção dos trabalhadores talentosos, o que representa um custo afundado no desenvolvimento do talento (Cappelli, 2009). Todas as empresas se confrontam com a decisão entre contratar externamente ou apostar no seu mercado interno, sendo que cada uma das estratégias adoptadas envolve riscos (a incerteza relativamente à satisfação das necessidades da empresa), e tem custos. Por um lado, à medida que a procura por talento se intensifica, os custos associados às contratações externas aumentam, bem como a dificuldade em encontrar um candidato adequado (Calo, 2008). Por outro lado, através do recrutamento externo a organização pode atrair talentos que tragam diferentes pontos de vista e competências, protegendo-se, desta forma, contra o risco de estagnação do capital humano (Chen, 2005; Lazear e Gibbs, 2007). O mercado interno não pode, todavia, ser negligenciado, sob o risco da empresa ver aumentada a sua taxa de *turnover*, bem como a insatisfação no trabalho motivada pela falta de uma política de desenvolvimento justa. Certo é, que o custo maior está em perder talento para a concorrência devido a uma gestão do talento deficitária. Este cenário requer, então, soluções realistas e criativas. Segundo Cappelli (2008), uma solução possível está em gerir o talento como se de uma cadeia de abastecimento se tratasse. Para este fim, o

autor expõe alguns princípios da *supply chain management* que deveriam ser aplicados à Gestão do Talento. Partindo do princípio que criar um excesso de talento é ainda mais prejudicial do que ter falta de trabalhadores talentosos, propõe-se que as empresas, numa primeira fase de planeamento de RH, subavaliem a sua necessidade de talento e que compensem as falhas através da contratação externa. Nesta estratégia de *make and buy* a empresa deve, então, estabelecer um equilíbrio entre o número de promoções internas e o número de contratações externas; minimizando os custos de uma previsão de talento imprecisa. Outra das propostas visa melhorar o retorno do investimento no talento através da partilha dos custos entre a empresa e os trabalhadores talentosos. Esta partilha de custos pode assumir diversas formas, entre as quais a participação voluntária dos colaboradores em projectos de desenvolvimento. Para além do mais, alguns autores defendem a manutenção de relações entre a empresa e antigos colaboradores, potenciando até uma futura reintegração (Harro e Miller, 2009). Esta estratégia foi aplicada tanto na Hewlett-Packard (HP) como na McKinsey, empresas que historicamente investem no desenvolvimento dos seus colaboradores. O investimento no capital humano, aliado às boas práticas de RH, aumenta a probabilidade da saída de um colaborador ser um processo sem efeitos negativos para ambas as partes. No caso da McKinsey, muitos dos seus antigos colaboradores podem vir a desempenhar funções em empresas que necessitem dos serviços desta consultora, o que, apesar de ser difícil de contabilizar, pode ser considerado como um retorno no investimento em capital humano (Mayo, 2006, p. 132). A HP, em particular, encoraja alguns dos seus talentos a lançarem-se a solo com projectos por eles criados. O que aparentemente poderia ser considerado como uma falha na retenção do talento, é na realidade uma estratégia de Gestão do Talento a longo prazo. A HP não perde o rasto dos antigos colaboradores, convidando-os à reintegração na eventualidade dos seus empreendimentos não forem

bem sucedidos (Lazear e Gibbs, 2007, pp. 88-89). Finalmente, o investimento na Gestão do Talento deve ser preservado através do equilíbrio entre os interesses do empregador e dos trabalhadores. As empresas devem pugnar pela partilha de decisões (Chhabra e Mishra, 2008). No caso da McKinsey Corporation, os associados tomam em mãos um novo projecto através da ponderação entre a sua preferência pessoal (expressa na pontuação atribuída aos projectos disponíveis) e a classificação que o responsável pelo projecto atribui a cada um dos associados (Cappelli, 2008).

Um dos desafios fundamentais na gestão do talento relaciona-se com o nível de conhecimento geral e específico que é transmitido pela empresa aos trabalhadores talentosos. É sabido que as competências gerais (capital humano geral) podem aumentar a produtividade do trabalhador em qualquer empresa presente no mercado. Por seu turno, as competências específicas têm mais valor numa determinada empresa, podendo ser irrelevantes para outros empregadores (Lazear, 1998). Esta realidade obriga os responsáveis de uma empresa a medir os custos e os benefícios de seu plano de formação. Na certeza de que as competências gerais aumentam a empregabilidade do trabalhador – dada a sua maior aplicabilidade – o investimento em aptidões específicas é a opção mais segura por parte da empresa. À medida que o trabalhador se vai tornando um especialista, a preocupação da empresa deve voltar-se para a gestão do conhecimento. As informações valiosas que o trabalhador detém deverão ser comunicadas a colaboradores mais jovens, para que o conhecimento não se perca (Calo, 2008). Em certos casos justifica-se mesmo o armazenamento de certas ideias, projectos e conceitos de negócio numa base de dados ou repositório. Desta forma o conhecimento e o talento provam estar intimamente ligados.

*Dada a amplitude da temática, os próximos dois subcapítulos desta Dissertação centram-se na atracção, desenvolvimento e retenção do talento – áreas que apresentam uma crescente complexidade.*

### **1.3. - Atracção do Talento**

A atracção de novos talentos para a organização é uma tarefa estratégica, especialmente quando a oferta de talento é limitada (Lockwood, 2006). Segundo alguns autores, um processo de recrutamento bem desenhado pode atrair candidatos talentosos e oferecer boas indicações sobre o desempenho futuro de cada um (Holbeche, 2001). A atracção do talento depende de vários aspectos, nomeadamente da proposta de valor da empresa, das suas políticas de remuneração, de desenvolvimento e da configuração do trabalho (e.g., objectivos, horário de trabalho, entre outras variáveis). Não existe uma estratégia universal de recrutamento e de selecção de talento. Esta estratégia é diferente consoante o sector do negócio, a empresa e a função em particular. Inúmeros artigos e capítulos de livros centram-se nas características dos processos de recrutamento adoptados por algumas empresas (*ibidem*). De facto, a evolução observada nos últimos anos leva-nos a crer que houve neste campo um contínuo investimento. Um dos primeiros factores que deve ser analisado é a utilização dos meios de informação no recrutamento e na selecção. No passado, o canal de comunicação privilegiado pelas empresas era a imprensa, sendo que a oferta de emprego era publicitada na forma de um anúncio. Actualmente, a atracção de recursos humanos é um processo bastante mais elaborado, implicando mais recursos por parte das empresas. As grandes sociedades de advogados, outrora menos propensas a este tipo de publicidade, também se encontram entre as empresas que têm vindo a utilizar um número crescente de canais informativos,

nomeadamente as redes sociais *online* (e.g., *Facebook*) e os *websites* especializados na divulgação de ofertas de emprego (*Compensation & Benefits for Law Offices*, 2006b). Na sua maioria, estes canais podem ser acedidos livremente por qualquer pessoa, independentemente do nível de experiência profissional e das suas competências. Contudo, cientes de que existe um nicho do mercado laboral a explorar, têm surgido redes sociais vocacionadas exclusivamente para a divulgação da oferta e da procura de talento. Em Portugal, a empresa The Star Tracker afigura-se como uma plataforma de talento, tendo por objectivo estabelecer “uma ligação entre talentos portugueses a nível global” (cf. [www.thestartracker.com](http://www.thestartracker.com)). Com efeito, a criação destas redes sociais e o investimento nos *websites* institucionais parece reflectir a necessidade das empresas em atrair e recrutar colaboradores de elevado potencial (Cooper e Brown, 2006). De forma a atrair uma geração de profissionais que utiliza diariamente a Internet, grandes sociedades de advogados norte-americanas têm investido nas funcionalidades dos seus *websites*. Com efeito, estes *websites* difundem informação institucional, propostas de valor, testemunhos de actuais e antigos colaboradores, e ainda incluem um espaço dedicado ao recrutamento (*Compensation & Benefits for Law Offices*, 2008).

Para além do *employer branding* (discutido anteriormente), várias organizações têm adoptado estratégias mais activas, e integradas, de atracção de talentos. A criação de parcerias com Universidades é uma dessas estratégias. A sinergia estabelecida pode dar origem a uma rede de talentos, acedível pela empresa nos momentos de recrutamento. De modo a testar o talento, as organizações também recorrem frequentemente à promoção de estágios de Verão, Curriculares e Profissionais.

Ao nível internacional, o Grupo HSBC criou uma estratégia integrada de gestão global de talento (Gakovic e Yardley, 2007). O primeiro passo consistiu na identificação de talento ao nível dos gestores seniores, utilizando para esse fim vários

métodos (e.g., comunicação de 360°, entrevistas e avaliações de desempenho). Durante este processo foi possível isolar seis competências comuns a todos os talentos (e.g., pensamento estratégico, empreendedorismo e partilha de conhecimento), que mais tarde foram reunidas num modelo de competências desejáveis. Este modelo, a par com o *benchmarking* de melhores práticas realizado junto de outras “fábricas de talento”, tais como a IBM e a Ford, permitiu à empresa criar programas de desenvolvimento sensíveis às necessidades e aspirações de cada talento. Posteriormente, o HSBC desenvolveu programas de desenvolvimento para os seus talentos juniores. Em paralelo com estas iniciativas, o grupo realizou uma revisão à sua proposta de valor centrando-se em quatro áreas: Remuneração e Reconhecimento, Carreira e Desenvolvimento, Ambiente de Trabalho e, ainda, Equilíbrio Trabalho – Vida pessoal. A proposta de valor está no cerne da estratégia de retenção de talento, que engloba também a rotatividade do trabalho e as missões internacionais.

Em Portugal, podemos apontar algumas iniciativas deste tipo, realizadas por empresas de diferentes sectores. Um dos programas de recrutamento mais conhecidos é o “Programa Contacto” do Grupo Sonae. Esta iniciativa, lançada em 1986, tem como destinatários jovens recém-licenciados e finalistas de cursos universitários. O principal objectivo do programa está em criar uma rede de potenciais talentos que, mais tarde, poderão candidatar-se a um dos 20 estágios profissionais numa das empresas do grupo (*in* [www.sonae.com](http://www.sonae.com)). Por seu turno, a Fujitsu Portugal investiu numa estratégia de *worker gets worker*, na medida em que os colaboradores são incentivados a recomendar novas contratações<sup>4</sup> (Calé, 2010, pp.VI-VII).

---

<sup>4</sup> Segundo o gestor de RH da Fujitsu Portugal, o risco moral associado a esta prática pode ser contornado através de uma selecção eficiente – com enfoque nas competências do candidato – e de uma avaliação de desempenho rigorosa. O risco pode ainda ser mitigado transferindo parte da responsabilidade da contratação para o proponente, numa lógica *big risk, big reward*. Deste modo, se o candidato proposto permanecer na empresa para além dos 6 meses de período experimental, então o angariador recebe um bónus.

#### 1.4. - Desenvolvimento e Retenção do Talento

Após o recrutamento e a selecção de talentos, cabe à empresa desenvolver e criar condições de retenção dos seus activos humanos. Os programas de Gestão de Talento devem ter por alvo primordial os trabalhadores que são mais responsáveis pelo sucesso da organização (Hausknecht, Rodda e Howard, 2009). A ênfase está no desenvolvimento e na retenção de colaboradores com competência para assumir, no futuro próximo, papéis de liderança. Por essa razão, a avaliação de *desempenho* assume-se como uma prática fundamental na gestão do talento. Num exercício semelhante ao que é feito na hora de recrutar, os responsáveis de RH devem questionar-se relativamente às razões que levam os seus trabalhadores-chave a permanecer ou a abandonar a empresa. Tal como na atracção, as organizações devem definir diferentes estratégias de retenção consoante as características pessoais (e.g., idade) e profissionais (e.g., desempenho, posição hierárquica) dos seus trabalhadores. Para esse fim, os factores de retenção têm sido alvo de vários estudos, que tentam perceber o que motiva o comportamento de permanência ou saída de um trabalhador. Durante vários anos o salário foi considerado o principal factor de retenção. Segundo Lazear e Gibbs (2007), oferecer um salário mais elevado, comparativamente ao que vigora no mercado, é uma das estratégias mais pragmáticas que a empresa pode adoptar de forma a aumentar o preço de saída de um trabalhador. Um plano de remunerações competitivo levanta, simultaneamente, barreiras ao *raiding*<sup>5</sup> da concorrência. Desta forma, a taxa de *turnover* diminui e a probabilidade de um *raiding* ter sucesso reduz-se significativamente (*ibidem*). A remuneração continua a ter um papel fundamental na retenção de talento, mas não é a única variável importante. Vários estudos foram demonstrando a

---

<sup>5</sup> Contratação de um trabalhador à concorrência (tradução nossa).

importância de outros factores de retenção: oportunidades de progressão na carreira, benefícios, ou até mesmo, a falta de alternativas de emprego; e que a retribuição pecuniária pode ter uma importância relativa para os trabalhadores de alto rendimento (Holbeche, 2001). Através de uma extensa pesquisa bibliográfica, os autores Hausknecht *et al.* (2009) construíram um modelo de 12 factores de retenção (cf. Tabela I em Anexos, p. 56), tendo posteriormente analisado as respostas de cerca de 25 mil trabalhadores, dos sectores do lazer e da hotelaria, à questão: “Quais são as duas principais razões que a/o levam a permanecer nesta empresa?”. Para além desta pergunta, foi pedido aos participantes para que indicassem a nota da sua avaliação de desempenho mais recente, bem como o seu nível hierárquico actual. Entre os resultados importa referir que a “satisfação no trabalho” foi o factor mais votado (51% dos participantes indicaram esta razão) seguido das “recompensas extrínsecas” (41%). As “relações laborais estabelecidas” foram citadas por 34% dos participantes, enquanto que o “envolvimento e compromisso com a empresa” foi apontado como um factor de retenção por 17% da amostra. De referir, também, que o “prestígio da organização” é para 13% dos participantes uma razão para permanecer na empresa. Este estudo evidenciou ainda que os trabalhadores que obtiveram as melhores pontuações na avaliação de desempenho são mais susceptíveis de indicarem as variáveis “oportunidades de progressão de carreira”, “satisfação no trabalho” e “prestígio da organização” como factores de retenção. Por outro lado, a variável “recompensas extrínsecas” é referida com menor frequência por estes trabalhadores. Analisando as respostas por nível hierárquico dos participantes, concluímos que a importância das variáveis “oportunidades de progressão de carreira”, “satisfação no trabalho” e “prestígio da organização” cresce à medida que se sobe no escalão hierárquico. Em contraste o factor de retenção “recompensas extrínsecas” ganha importância conforme

se desce no escalão hierárquico – desde a posição de gestor até à de trabalhador em regime de trabalho a tempo parcial. Os factores de retenção incluídos neste modelo são, em grande maioria, apoiados por várias investigações (Naqvi, 2009). Contudo, o prestígio da organização é um factor de retenção que ainda não tinha sido devidamente estudado. Durante o recrutamento, os esforços na promoção da reputação e da marca demonstram tornar a empresa mais atractiva para um candidato (Collins, 2007). Para além desta evidência, o número elevado de participantes do estudo de Hausknecht *et al.* (2009) que seleccionaram este factor, leva-nos a crer que as empresas ao investirem na comunicação da sua reputação tornam-se mais atractivas e reforçam a sua gestão de retenção de talento.

Conhecer as razões que levam um trabalhador a sair da empresa afigura-se como um conhecimento útil para os responsáveis de RH. As entrevistas de saída podem ajudar a perceber quais são os *push factors*<sup>6</sup> e a apontar as melhorias que devem ser realizadas de forma a reduzir o *turnover* (Holbeche, 2001). A análise do risco de saída é outro método pertinente. A empresa deve estar ciente da probabilidade de um determinado trabalhador sair e do impacto que poderá ter essa saída. Os problemas de retenção são muitas vezes sintomas de uma má gestão da empresa, ou são fruto de um processo de mudança organizacional lento e politizado. Frequentemente, os trabalhadores que abandonam as organizações afirmam que saem descontentes pela a forma como foram geridos. Entre as razões mais evocadas encontra-se: a falta de oportunidades de progressão na carreira, más políticas de avaliação e reconhecimento, bem como o desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador (*ibidem*).

Atendendo a estes factores, a criação de uma estratégia de desenvolvimento e retenção para os trabalhadores-chave poderá ser mais eficaz. Para além da remuneração,

---

<sup>6</sup> Factores que motivam a saída (tradução nossa).

dos benefícios sociais (discutidos em Anexos, pp. 60-63) e da organização flexível do trabalho, as organizações podem adoptar, ainda, outras estratégias de retenção de talento. Discutir com os talentos o futuro da sua carreira, enriquecer o seu trabalho (i.e., *job enrichment*), apoiar a actualização dos seus conhecimentos (e.g., na obtenção de uma pós-graduação), estabelecer um programa de tutoria e de partilha de conhecimentos – entre trabalhadores juniores e seniores – e ainda pôr em prática um sistema de avaliação ligado a incentivos, são recomendações que devem constar numa estratégia de desenvolvimento e retenção do talento (Chhabra e Mishra, 2008).

## Capítulo 2. - Questões de Investigação

A revisão bibliográfica sobre esta temática coloca-nos algumas questões importantes que podemos exportar para o contexto empresarial português. A primeira questão centra-se nas razões que levam uma empresa a investir, ou não, na Gestão do Talento. A resposta pode estar na própria natureza deste conceito, nos seus requisitos e finalidades. Dado que a Gestão do Talento advém da necessidade em atrair, desenvolver e reter indivíduos que potencialmente fazem a diferença numa organização, muitas empresas podem não encontrar razões válidas para investir recursos nas práticas apresentadas. É preciso então confrontar os princípios teóricos da Gestão do Talento com a realidade empresarial de cada sector de actividade e organização. Em primeiro lugar, a Gestão do Talento apenas faz sentido em empresas que dependem de colaboradores qualificados e com um elevado rendimento marginal. Em segundo lugar, o tecido empresarial português é composto na sua grande maioria por PME<sup>7</sup>, que, em conjunto, são responsáveis por 72.5% dos postos de trabalho (INE, 2010). Os dados mais recentes apontam-nos também para uma menor produtividade do factor trabalho e do volume de negócio *per capita*<sup>8</sup> das PME comparativamente com as grandes empresas (*ibidem*). Estas características, aliadas ao baixo nível de escolaridade média dos trabalhadores, podem ser desincentivos ao investimento nas práticas de Gestão do Talento. De facto, a maior parte dos estudos de caso sobre a Gestão do Talento tem por participantes grandes empresas multinacionais, pois são estas que em teoria necessitam de mais trabalhadores talentosos a dirigir os destinos do negócio. Contudo, a dimensão de uma empresa (em número de trabalhadores) não é um critério absoluto: nem todas

---

<sup>7</sup> Em 2008 as PME representavam 99.7% das sociedades do sector não financeiro (INE, 2010).

<sup>8</sup> Rácio – Volume de negócio / Pessoal ao serviço (INE, 2010).

grandes empresas investem na Gestão do Talento. Por isso, uma forma de validar a utilidade deste recente paradigma da Gestão de Recursos Humanos consiste em estudar exemplos que demonstrem os benefícios da Gestão do Talento em empresas de dimensão média, mas que sejam compostas na sua maioria por *knowledge workers*.

Neste cenário surgiu a ideia de estudar a Gestão do Talento realizada em grandes sociedades de advogados portuguesas<sup>9</sup>, uma escolha motivada por várias razões. A primeira razão centra-se na especificidade da profissão de advogado, pois de acordo com Rebitzer e Taylor (2007, p. 203):

“[...] attorneys are “knowledge workers”, who differ from other employees because they essentially carry around key firm assets in their brains. The knowledge assets these lawyers control – and understanding of the needs and interests of the clients – are obviously of greatest value when used with specific clients. This specificity gives individual attorneys considerable leverage over their employers.”

A segunda razão prende-se com o contexto actual da advocacia portuguesa. Segundo um antigo Bastonário da Ordem dos Advogados, “a advocacia caminha tendenciosamente para uma maior especialização, à medida que o Direito se torna mais complexo” (Afonso, 2010). As sociedades de advogados portuguesas têm crescido em termos orgânicos, o que se reflecte na crescente profissionalização dos seus modelos de gestão. Entre as 150 sociedades de advogados que participaram no Anuário *In-Lex 2010* (cf. <http://www.in-lex.pt/anuario/sociedades-em-numeros-2010>), oito são compostas por

---

<sup>9</sup> Segundo o critério da revista *Compensation & Benefits for Law Offices* (2001), uma grande sociedade de advogados é constituída por mais de 50 advogados.

mais de uma centena de advogados. Estas firmas caracterizam-se pela diversidade de serviços jurídicos que prestam a particulares e a empresas, abrangendo um grande número de Áreas de Prática e de especialização do Direito. As suas equipas de advogados integram profissionais altamente qualificados e especializados, que se distinguem no mercado nacional. As variáveis abordadas parecem determinar a pertinência das práticas de Gestão do Talento nas grandes sociedades de advogados, às quais se juntam as seguintes seis razões:

- 1) As grandes sociedades de advogados dependem de *knowledge workers* – advogados – altamente qualificados;
- 2) Segundo algumas revistas especializadas, a Gestão do Talento é uma prioridade para o futuro das sociedades de advogados;
- 3) Durante a pesquisa bibliográfica não foi encontrado nenhum estudo de caso sobre a Gestão do Talento em sociedades de advogados portuguesas;
- 4) O crescimento orgânico das sociedades de advogados tem motivado a criação e/ou o desenvolvimento dos seus Departamentos de RH;
- 5) O papel dos Departamentos de RH das sociedades de advogados portuguesas não está muito divulgado;
- 6) A importância do capital humano neste tipo de actividade profissional, quer em termos de conhecimento jurídico e experiência, quer em termos da relação estabelecida entre um advogado e os seus clientes. A natureza da profissão pode, então, motivar as sociedades de advogados a investirem nas suas práticas de atracção, desenvolvimento e retenção de talento.

O capítulo seguinte apresenta uma breve caracterização do sector português de advocacia e das grandes sociedades de advogados. Posteriormente, apresenta-se a

metodologia empregue no estudo exploratório, que teve por participantes três firmas que figuram entre as oito maiores sociedades de advogados portuguesas (cf. <http://www.in-lex.pt/anuario>). Em duas das firmas foram analisadas as práticas de atracção, desenvolvimento e retenção que têm sido adoptadas na gestão de RH. O terceiro caso centrou-se exclusivamente nas práticas de atracção, recrutamento e selecção de advogados. Por um lado, estes estudos permitiram explorar as práticas de atracção, desenvolvimento e retenção de advogados talentosos realizadas nas sociedades. Por outro lado, os dados recolhidos puderam ser analisados à luz da estrutura conceitual da Gestão do Talento.

## **Capítulo 3. – A Gestão do Talento Três em Sociedades de Advogados Portuguesas: Um Estudo Exploratório**

“For you key employees, consider treating them as partners.”

Edward P. Lazear & Michael Gibbs (2007, p. 84)

### **3.1 – Caracterização Geral do Sector Português de Advocacia e das Grandes Sociedades de Advogados**

Actualmente o mercado português de advocacia conta com perto de 27 mil advogados, incluindo 11.600 jovens juristas<sup>10</sup> (Revista da Ordem dos Advogados, Fevereiro de 2010, p. 35). Destes profissionais, cerca de 25% exerce a sua actividade, como associados ou sócios, nas 800 sociedades de advogados existentes em Portugal (Fiúza, 2006, p. 132). Deste conjunto, destaca-se a grande variabilidade do número de advogados e de áreas de prática do Direito por sociedade. As sociedades de pequena dimensão, reunindo entre 5 a 10 advogados, são o grupo de maior expressão (). Na maioria dos casos, estas pequenas sociedades especializam-se em apenas uma ou duas áreas de prática, designando-se sociedades *boutique* (Gray, 2010). Em contrapartida, as grandes sociedades de advogados apostam na especialização de cada advogado numa área de prática, prestando serviços jurídicos em praticamente todas as áreas. Por essa razão, as grandes sociedades são frequentemente designadas firmas *full house* (*ibidem*). O modelo de gestão é também diferente entre as sociedades de grande e de pequena

---

<sup>10</sup> Profissionais inscritos na Ordem dos Advogados por um período igual ou inferior a dez anos (cf. [www.oa.pt](http://www.oa.pt)).

dimensão. Por norma, as primeiras caracterizam-se pelo modelo de gestão institucional que foi sendo implementando ao longo do tempo, já a maioria das pequenas sociedades mantém uma gestão mais tradicional, marcada pelo maior grau de liberdade dos seus causídicos.

Nos últimos quinze anos assistiu-se a um crescimento significativo das grandes firmas (compostas por mais de 50 advogados), tanto em número de advogados, como em volume de negócios. Se em 1995 as dez maiores sociedades reuniam 285 advogados, hoje contam com cerca de 1200 (Maltez, 2008, p. 32; cf. <http://www.in-lex.pt/anuario>). Entre as maiores firmas, oito são compostas por mais de 100 advogados (cf. <http://www.in-lex.pt/anuario/sociedades-em-numeros-2010>). Para além do crescimento orgânico, por fusões, aquisições ou por contratações laterais, verificou-se ainda um aumento da facturação. A título de exemplo, analisou-se o crescimento da facturação entre o ano 2003 e 2005. Enquanto que em 2003 onze sociedades, em conjunto, facturaram 100 milhões de euros, em 2005 bastaram quatro sociedades para ultrapassar essa marca (Fiúza, 2006, p.128). O crescimento assinalado, a par com a entrada de firmas multinacionais no mercado português, teve como principal consequência a empresarialização das grandes sociedades de advogados portuguesas. De facto, ao longo dos últimos anos, as principais firmas têm adoptado um modelo de organização institucional semelhante ao de empresas de outros sectores (e.g., empresas do sector financeiro, consultoras, entre outras). Esta empresarialização motivou a criação de conselhos de administração e de valências funcionais, como os departamentos de Recursos Humanos, Finanças e Comunicação Institucional. Por estas razões, os grandes escritórios têm crescido em número de profissionais de

organização<sup>11</sup>, que assumem a responsabilidade nos pelouros citados. Assim, ao passo que a gestão estratégica das firmas permanece sob o controlo dos sócios e do conselho de administração, a gestão operacional encontra-se frequentemente delegada para as estruturas profissionalizadas de apoio.

Para além da profissionalização, algumas das grandes sociedades de advogados portuguesas encontram-se já numa fase de expansão internacional. As semelhanças entre os ordenamentos jurídicos e as sinergias criadas pela língua e cultura comuns, motivaram as firmas de advocacia portuguesas a iniciar a sua internacionalização nos países que constituem o espaço lusófono. Para além de familiaridade destes mercados, os PALOP e o Brasil são ainda países-alvo para os investimentos de muitas empresas nacionais, isto é, para os principais clientes das grandes sociedades (*Advocatus*, Agosto de 2010, pp. 10-11). Para fazer face a uma economia globalizada, algumas sociedades têm criado parcerias com escritórios estrangeiros – designados *best friends* – ou inclusivamente promovendo a fusão com grandes firmas internacionais (*ibidem*).

Apesar da interiorização de uma cultura de empresa, a natureza da profissão de advogado coloca desafios à gestão de uma sociedade, nomeadamente à implementação de políticas de RH que visam a sistematização de procedimentos. Segundo o Sócio gerente de uma importante firma, gerir uma sociedade é um exercício de moderação entre o espaço de liberdade necessária à plena expressão do talento individual e a necessidade de respeitar regras e métodos sem os quais esse talento será incapaz de se manifestar colectivamente (Fiúza, 2006, p. 129). Por isso, a advocacia em sociedade implica a necessidade de ajustar vontades de pessoas, que na sua forma de actuar, são

---

<sup>11</sup> E.g., directores financeiros e de recursos humanos.

independentes. Uma das particularidades que influenciam a gestão dos recursos humanos é precisamente o princípio da não hierarquização vigente nas firmas portuguesas (Maltez, 2009, p. 34). Os advogados das grandes sociedades de advocacia dividem-se, *grosso modo*, entre três categorias: Sócios, Associados e Estagiários. Contudo, em Portugal, contrariamente ao que acontece em Inglaterra e Espanha, a relação entre os Associados e a sociedade não está assente na lógica empregador/empregado. A inexistência de um vínculo laboral entre os Associados e a sociedade é colmatada com a definição de planos de carreira. Estes planos de carreira determinam as obrigações e estabelecem os objectivos de ambas as partes, sendo considerados por alguns responsáveis de grandes sociedades portuguesas como suficientes para regular as relações profissionais existentes nos escritórios de advocacia (*ibidem*). Outra das particularidades deste mercado é a baixa frequência de despedimentos entre os Associados das sociedades, algo que é sustentado mediante o cumprimento dos objectivos traçados (*ibidem*). Por conseguinte, os Estagiários ao entrarem para uma firma de advocacia iniciam uma carreira que, por via do seu desempenho, os pode levar a ascender às categorias superiores de Associados e Sócios. A cada categoria estão associados um salário, benefícios e funções específicas. O grau de envolvimento nas decisões estratégicas, o salário, e outros benefícios, aumentam à medida que um advogado vai progredindo no plano de carreira.

### **3.2 – Metodologia**

A metodologia utilizada neste estudo exploratório foi de natureza qualitativa. Para a recolha de informação primária foi elaborado um guião de entrevista, contendo os principais tópicos afectos à Gestão do Talento e às nossas posições teóricas

neste contexto. Pretendia-se com estas entrevistas conhecer as políticas, práticas, especificidades da gestão dos recursos humanos nestas organizações e enquadrar as medidas de Gestão de Talento no contexto mais vasto da gestão de organizações. As três firmas foram escolhidas com base em alguns critérios fundamentais, nomeadamente pelo número de advogados, pela diversidade de áreas de especialização do Direito, pelos modelos de gestão profissionalizada adoptados e pela sua vocação internacional.

A estrutura utilizada no capítulo da Revisão Bibliográfica repete-se, uma vez mais, nesta secção. Dado que a análise da literatura revelou que a Gestão do Talento está dividida em três componentes essenciais: a atracção, o desenvolvimento<sup>12</sup> e a retenção do talento. Nas entrevistas em profundidade houve a preocupação de colocar questões que abordassem cada um destes componentes. O guião das entrevistas é disponibilizado na secção de Anexos (pp. 66-68). Os próximos três subcapítulos apresentam as três sociedades – cada subcapítulo é dedicado a uma sociedade. Após uma breve contextualização – onde se apresentam a história, o número de profissionais advogados e as principais Áreas de Actividade – segue-se a discussão das práticas de atracção, desenvolvimento e retenção de advogados talentosos levadas a cabo por cada uma das firmas.

Tendo em conta que esta opção metodológica implicaria a dependência das fontes – as responsáveis pelos departamentos de RH das sociedades – procurou-se obter dados adicionais que atenuassem este problema. Assim, de forma a complementar as informações recolhidas através das entrevistas, foi realizada uma análise aos documentos institucionais disponibilizados pelas sociedades estudadas sob a condição

---

<sup>12</sup> Componente que integra as práticas de avaliação de desempenho e treino/formação.

de não serem reproduzidos. Reconhece-se que o problema poderia ainda ter sido atenuado com entrevistas aos advogados sócios das três sociedades, mas as limitações de tempo inviabilizaram essa via. Por último, o desejo de anonimato foi expresso pelas três sociedades – condição *sine qua none* para partilharem estes dados. Por conseguinte, foram atribuídos nomes fictícios para as denominar.

### **3.3 – Sociedade A**

#### **Caracterização da Sociedade A**

A Sociedade A foi fundada no início da década de 1990 por um pequeno grupo de advogados. Actualmente, a firma é composta por um total de 250 colaboradores, dos quais 170 são advogados<sup>13</sup> – números que fazem da Sociedade A uma das maiores firmas de advogados portuguesas. A sociedade caracteriza-se pelo seu modelo de organização institucional, tendo sido uma das primeiras firmas de advocacia portuguesas a incorporar um sistema de gestão profissional. O órgão soberano da firma é constituído pelo conjunto de Sócios, que reúne em Assembleia-geral três vezes por ano. Apesar da distinção entre Sócios de capital e Sócios de indústria<sup>14</sup>, todos os Sócios têm o mesmo poder de voto aquando das votações em Assembleia-geral, vigorando o sistema “um Sócio, um voto”. A gestão corrente da sociedade é da responsabilidade do Conselho de Administração, composto por uma equipa de seis Sócios e liderado por um Sócio Gerente. O Conselho de Administração é eleito em Assembleia-geral de Sócios para um mandato de dois anos, passível de ser renovado. Cada um dos seus membros é

---

<sup>13</sup> Por Advogados entende-se: Sócios, Associados, Estagiários e Consultores jurídicos.

<sup>14</sup> Ao contrário dos Sócios de capital, os Sócios de indústria não possuem uma quota da Sociedade A.

responsável por um pelouro, como por exemplo, o pelouro dos RH, dos Média e Comunicação e dos Sistemas de Informação. Para além do Conselho de Administração, a sociedade possui um órgão executivo – a Direcção Geral – presidido pelo Sócio Gerente e composto pelos principais responsáveis dos departamentos de gestão, entre os quais se encontra a responsável pelo Departamento de RH, da Direcção Administrativa e Financeira e do Departamento de Marketing.

Apesar de desenvolver a sua actividade essencialmente em Portugal, a sociedade já deu os primeiros passos no caminho da internacionalização, realizada através de parcerias com sociedades de advogados estrangeiras. A firma está organizada em dez Áreas de Prática, sob a responsabilidade de Sócios, e cada Área encontra-se dividida em vários Grupos de Trabalho, de intervenção mais especializada. Entre as Áreas de Prática destacam-se a Área de Prática de Contencioso, de Direito Comercial e a de Direito Público e do Ambiente. A carteira de clientes da sociedade inclui grandes empresas nacionais e multinacionais a operar em Portugal. As empresas do sector financeiro, da construção e imobiliário são as que geram maior volume de negócio para a Sociedade A. Em termos de serviços jurídicos, a sociedade presta aconselhamento especializado em diversas áreas, tais como o mercado de capitais, energia e recursos naturais e o contencioso societário. A qualidade dos serviços jurídicos prestados nestas áreas já valeu à sociedade vários prémios e reconhecimentos por directórios internacionais, tais como o *European Legal Experts* e o *Who's Who Legal*. Alguns advogados da firma são igualmente referenciados a nível individual pelo seu grau de especialização.

Ao longo dos anos, os investimentos num sistema de gestão de qualidade, numa estratégia de especialização e de internacionalização dos advogados, sustentaram o

crescimento da sociedade em termos orgânicos, em número de clientes e na facturação. A Gestão do Talento é igualmente uma preocupação da sociedade, algo que é suportado pela adopção de políticas de atracção, desenvolvimento e retenção de advogados talentosos.

### **Origem, Estrutura e Papel do Departamento de RH**

O Departamento de Recursos Humanos da Sociedade A começou a funcionar autonomamente em Abril de 2007. Até à data referida não existia um Departamento de RH. Todas as funções afectas aos Recursos Humanos eram já asseguradas por Sócios da firma; no entanto, as respectivas tarefas estavam descentralizadas. Por isso, o Departamento de RH foi autonomizado essencialmente para coordenar e sistematizar as funções de RH, seguindo a estratégia da sociedade de profissionalizar a gestão das várias áreas orgânicas. Actualmente trabalham três profissionais neste departamento, que tem como principais funções o recrutamento e a selecção de colaboradores, a formação e o desenvolvimento, a comunicação interna, a avaliação de desempenho e a gestão administrativa. Presentemente, um dos objectivos deste departamento é a aplicação anual de inquéritos de satisfação aos seus colaboradores, acção essa que já foi realizada por duas vezes. Apesar de a responsável do Departamento de RH não estar presente na Assembleia-Geral de Sócios, a Sócia responsável pelo pelouro dos Recursos Humanos participa sempre nas Assembleias de Sócios, fazendo inclusive parte do Conselho de Administração. Tanto nas Assembleias-Gerais, como nas reuniões do Conselho de Administração, a Gestão do Talento é um tema debatido. Com efeito, segundo a responsável pelo Departamento de RH, o maior desafio da Sociedade A para os próximos cinco anos é “a motivação e a retenção de colaboradores”. A resposta da

gestora corrobora o que algumas revistas da especialidade têm defendido nos últimos anos. De facto, alguns artigos sobre Gestão do Talento em grandes sociedades de advogados referem que os responsáveis pelo pelouro de RH devem desenvolver programas de formação e de liderança, bem como promover o equilíbrio do binómio trabalho-família, de modo a reter os advogados mais talentosos (e.g., *Compensation & Benefits for Law Offices*, 2003).

Verifica-se na Sociedade A que a Gestão de Recursos Humanos é encarada como uma tarefa estratégica. A constituição de um Departamento de RH, e a atribuição do pelouro de RH a um Sócio, denota a importância dos activos humanos nesta organização. As políticas de RH delineadas pela Assembleia-Geral, e executadas pelo Departamento de RH, aproximam-se dos princípios defendidos pela moldura teórica da Gestão do Talento. Para fazer face ao principal desafio nos próximos 5 anos – a motivação e retenção de colaboradores – a Sociedade A tem apostado em práticas de atracção, desenvolvimento e retenção de advogados que se apresentam nos próximos pontos desta Dissertação.

### **Atracção, Recrutamento e Selecção de Advogados**

A Sociedade A procura afirmar-se como um empregador de primeira escolha, assumindo que “identificar e reter novos talentos faz parte da [sua] estratégia de futuro”. Por conseguinte, apresenta no seu *website*, e sempre que participa em feiras de emprego, um conjunto de propostas de valor que visam atrair os melhores alunos de Direito. Entre as propostas de valor perfilam a possibilidade de construir uma carreira na sociedade, bem como de usufruir de uma formação sólida na prática de Direito e de um bom

ambiente de trabalho. A responsabilidade social e ambiental, a avaliação meritocrática do desempenho, e o equilíbrio trabalho-família são outros *pull factors* desta firma.

Segundo um consultor da sociedade, “não é possível pretender ser um escritório de topo sem ter as melhores pessoas”. Por isso, a sociedade investe em procurá-las. A sociedade recorre a várias fontes de recrutamento, nomeadamente através das principais faculdades de Direito em Lisboa e no Porto, onde frequentemente organiza *Job Shops*<sup>15</sup> e participa nas Semanas de Emprego. A presença em plataformas de emprego internacionais, bem como a promoção de estágios de Verão são outras fontes de recrutamento utilizadas. O *website* da Sociedade A, para além da informação institucional que disponibiliza, permite ainda que o candidato envie o seu *curriculum vitae* para apreciação do Departamento de RH. Aquando da abertura dos processos de selecção para estágios de Verão<sup>16</sup> e estágios Profissionais<sup>17</sup>, os responsáveis do Departamento de RH procedem com a análise curricular das “centenas” de candidatos.

Sobre o nível de experiência dos advogados que a sociedade procura, a gestora de RH afirmou que a estratégia de recrutamento procura combinar a contratação externa com a promoção de estágios. A sociedade interessa-se pela integração de profissionais com provas dadas no mercado, investindo simultaneamente na oferta de estágios profissionais remunerados a jovens licenciados em Direito com elevado potencial. Em anos recentes, também têm ocorrido algumas fusões entre a Sociedade A e firmas mais pequenas. Estas fusões representam uma fonte de crescimento da equipa de advogados.

---

<sup>15</sup> Programa de Seminários e *Workshops* realizado em Faculdades de Direito portuguesas. Espaço de *networking* entre os estudantes de Direito e os seus potenciais recrutadores.

<sup>16</sup> Estágios que decorrem nos meses de Julho e Agosto. Os candidatos são, por norma, alunos do penúltimo ano do curso de Direito.

<sup>17</sup> Estágios profissionais obrigatórios para o acesso à Ordem dos Advogados.

Quanto aos estágios Profissionais, a sociedade recebe anualmente uma média de dez estagiários, recebendo ainda entre três a cinco estagiários de Verão. Segundo a gestora de RH o perfil dos candidatos deve aliar um conjunto de competências técnicas, humanas e organizacionais. As competências técnicas dos candidatos mais valorizadas pela sociedade são: uma boa média de licenciatura, a frequência de Mestrado ou L.LM.<sup>18</sup>, o domínio das línguas Inglesa e Francesa e/ou Espanhola, e que tenham tido formação no estrangeiro. No entendimento dos responsáveis de RH da sociedade, estes requisitos predizem a aptidão do candidato em se integrar na Sociedade, sendo em parte um reflexo da sua capacidade de iniciativa e da sua ambição profissional. A Sociedade A valoriza candidatos com alguma experiência profissional, ainda que não na área jurídica, pelo facto de que estes candidatos já terem adquirido algumas competências transversais como o cumprimento de regras ou o trabalho em equipa. No que concerne às características pessoais dos candidatos, são valorizados o forte sentido de responsabilidade, a capacidade de trabalhar em equipa, o empenho, a qualidade do trabalho desenvolvido e a solidariedade. O envolvimento em actividades extra-curriculares que lhes dêem uma perspectiva mais ampla de vida como a protecção do ambiente, os grupos de jovens, o auxílio a pessoas carenciadas e participação cívica activa é também um aspecto relevante para esta Sociedade. De facto, a responsabilidade social está incutida na cultura da empresa, tomando forma através dos serviços jurídicos *pro bono* e da cooperação com instituições de cariz solidário. Apesar de não ser muito óbvio, o apoio comunitário pode, simultaneamente, constituir um factor de atracção e de formação para o Advogado Estagiário. De acordo com o *Delloite Volunteer Impact Survey* de 2007 (*in* Schuyler, 2008), 62% dos advogados participantes no inquérito afirmaram preferir trabalhar numa firma que envolva os seus colaboradores no apoio a

---

<sup>18</sup> *Master in Laws*: pós-graduação equivalente, em Direito, a um MBA das áreas de Economia e Gestão.

organizações sem fins lucrativos. Para além do mais, 70% dos participantes defenderam que as sociedades de advogados devem utilizar o voluntariado como uma ferramenta de desenvolvimento.

Relativamente à taxa de retenção de advogados estagiários, a gestora de RH revelou que cerca de 75% dos advogados Estagiários são convidados a permanecer na sociedade após o término do estágio Profissional. Destes, a maioria aceita o convite. O processo de recrutamento e selecção de advogados estagiários é composto por várias etapas, cada uma das quais é sujeita a uma avaliação e pautada por um grande rigor. Após a triagem curricular, o candidato é chamado a realizar uma primeira entrevista, seguindo-se a aplicação de testes de língua portuguesa e inglesa. Os candidatos têm, ainda, de realizar um teste de conhecimentos jurídicos e, mediante o seu desempenho, são convidados para uma entrevista final com um Sócio. Durante a fase de recrutamento e selecção de advogados a gestora de RH intervém na organização da base de dados de recrutamento, bem como no acolhimento e integração dos novos colaboradores. O papel desempenhado nesta fase pode ser considerado de apoio, dado que o recrutamento e selecção de advogados são da responsabilidade dos Sócios. Comparativamente ao processo de recrutamento de outros profissionais de organização, a gestora de RH tem uma participação mais determinante. Este facto permite concluir que apesar da centralização das tarefas de RH num departamento próprio, a palavra final quanto ao recrutamento de um advogado é da responsabilidade dos Sócios da firma. O facto de partilharem a mesma profissão e de conhecerem melhor as competências e o perfil exigido, parece motivar esta prática de recrutamento.

Relativamente à ocorrência de *raidings*, a gestora de RH da sociedade esclareceu que na sua maioria as candidaturas chegam por via espontânea ou por conhecimento pessoal. Contudo, também já ocorreu o recrutamento de advogados à concorrência. Com efeito, alguns advogados que integram a Sociedade A vieram de outras sociedades de advogados. Entre os advogados Associados, muitos foram contratados pela Sociedade A após o término do seu estágio profissional em firmas concorrente. Outros, ainda, foram contratados enquanto Associados de outras sociedades de advogados. Segundo a gestora, a taxa de sucesso destes *raidings* nos últimos anos é de 100%, isto é, a Sociedade A tem tido pleno sucesso a contratar à concorrência os advogados pelos quais tem interesse. Por outro lado, alguns advogados da Sociedade A já foram abordados por sociedades concorrentes interessadas na sua contratação, sobretudo “os que mais se destacam no mercado” quer pelo seu valor intrínseco, como pela experiência jurídica obtida enquanto advogados da Sociedade A.

### **Retenção do Talento**

A retenção dos advogados-chave na Sociedade A tem em conta alguns dos factores de retenção apresentados no subcapítulo “Desenvolvimento e Retenção do Talento” (pp. 14-17). A estratégia de retenção engloba a elaboração de planos de carreira personalizados e uma política de remunerações atractiva. A sociedade atribui importância à promoção de uma “cultura de espírito de grupo”, assumindo ainda uma política de promoção do equilíbrio entre carreira e vida familiar. Segundo a gestora de RH, o investimento em formação e desenvolvimento é também uma estratégia de retenção do talento, a par com a gestão e avaliação de competências. O compromisso da

sociedade com a formação especializada traduz-se no financiamento anual da frequência de uma média de quatro advogados em programas de LL.M. na Europa e nos EUA.

Em relação aos critérios de promoção dos advogados dentro da sociedade, a gestora clarificou que a promoção de um Advogado Estagiário a Advogado Associado depende exclusivamente do seu desempenho enquanto estagiário e dos resultados das avaliações de desempenho. Por sua vez a promoção de um Advogado Associado a Sócio está dependente das suas competências técnicas, de gestão e humanas e, ainda, da sua produtividade comercial. De forma a minimizar a taxa de *turnover* de advogados-chave, a Sociedade A recorre igualmente a um plano de *coaching*<sup>19</sup>. Este plano passa pelo acompanhamento e desenvolvimento de competências específicas que permitem um crescimento sustentado, aliado à motivação e a uma remuneração ajustada destes advogados-chave. Esta estratégia pode ainda ser vantajosa na redução de custos do *turnover*, pois a Sociedade ao promover a colaboração entre advogados juniores e seniores evita que alguns conhecimentos-chave sejam monopolizados. Deste modo, na eventualidade de algum colaborador abandonar a firma, o conhecimento-chave que detinha já faz parte do património intelectual da firma (Lazear e Gibbs, 2007)

Na elaboração dos planos de carreira personalizados são tidas em conta as características pessoais e profissionais do advogado. Ao longo das sucessivas avaliações de competências, os responsáveis pelo pelouro da formação e desenvolvimento vão traçando o perfil de cada um dos advogados. A título de exemplo, a gestora de RH da sociedade informou que, desde logo, nem todos os Advogados Associados têm perfil para chegar a Sócios, mas são identificados como de excepcional qualidade técnica e a sua carreira é trabalhada nesse sentido. Esta política de promoções contrasta com o

---

<sup>19</sup> Tutoria (tradução nossa).

modelo *up or out*<sup>20</sup> utilizado na maioria das grandes sociedades de advogados internacionais (Rebitzer e Taylor, 2007), pressupondo a criação de mais patamares hierárquicos. A firma norte-americana *Winston and Strawn* ficou conhecida por ter inserido na sua hierarquia mais uma categoria profissional: os *income partners* (Lazear, 1998). De acordo com Torry (1996 in Lazear, 1998), a criação deste patamar hierárquico tem o propósito de reter os advogados Associados com excepcional qualidade técnica, mas que não reúnem os requisitos necessários para se tornarem Sócios. Segundo o autor, esta estratégia pode enfraquecer a estrutura dos incentivos da promoção, na medida em que limita a “queda” do advogado não promovido. Todavia, as sociedades de advogados que a aplicam conseguem reter simultaneamente os advogados que atraem novos clientes e os advogados com excepcional qualidade técnica – uma combinação de recursos humanos exigida pelo mercado concorrencial da advocacia.

Relativamente aos planos de remuneração e de benefícios específicos para os talentos, constatou-se, através da entrevista, que estes têm sido desenvolvidos pela Sociedade A. Segundo a responsável pelo Departamento de RH, a remuneração na sociedade é composta por uma componente fixa e uma componente variável. A componente fixa está associada ao escalão profissional do advogado, enquanto que a componente variável – os honorários – resultam do sucesso comercial de cada advogado. Ao nível dos benefícios sociais, a Sociedade A estabeleceu protocolos que oferecem condições mais vantajosas para os seus colaboradores em várias empresas. Entre os produtos e serviços abrangidos estão os seguros de saúde, serviços bancários, bem como os descontos em ginásios e hotéis. A política de apoio à maternidade

---

<sup>20</sup> Esquema baseado no modelo de torneio (Varejão, 2000). Os advogados Associados têm de competir por um número inferior de promoções. As recompensas são elevadas, criando um cenário de competição e motivando os candidatos a empenharem-se ao máximo pela firma. Os Associados que não conseguirem ser promovidos são convidados a abandonar a Sociedade (cf. Khan e Huberman, 1988; Waldman, 1990).

instituída na firma pode igualmente ser considerada como um factor de retenção<sup>21</sup>, tendo em conta que os advogados não têm direito à licença de maternidade no âmbito da Segurança Social. Algumas variáveis pessoais (e.g., a idade) ajudam a modelar os planos de remuneração e benefícios, no entanto, a gestora de RH esclareceu que “a condição determinante é baseada no mérito”.

### **Avaliação de Desempenho e Formação de Advogados**

A avaliação de desempenho e a formação profissional são práticas comuns na maioria das organizações, revestindo-se de particular importância na Gestão do Talento das grandes firmas de advocacia (Rowan, 2007). Num artigo da revista *Compensation & Benefits for Law Offices* (2005) a avaliação de desempenho está entre os principais tópicos para a gestão das sociedades de advogados. Uma boa avaliação de desempenho oferece ao avaliador dois tipos de informação. Em primeiro lugar, a avaliação permite conhecer a capacidade geral de um trabalhador. Em segundo lugar, a avaliação pode revelar quais as aptidões específicas, ou talentos, que tornam o indivíduo mais adequado para executar uma função ao invés de outra qualquer. Conhecer a capacidade geral de um trabalhador pode ajudar a empresa a determinar o perfil de investimento em capital humano mais apropriado. Quando a empresa decide assumir parte dos custos da formação, como no caso do investimento em capital humano específico, tem de ter a certeza que investe no indivíduo certo. Por isso, a empresa precisa de investigar o potencial de aprendizagem e de crescimento dos seus trabalhadores antes de realizar esse investimento (Lazear, 1998). Um trabalhador altamente qualificado na realização de uma tarefa não é forçosamente um candidato a investimentos adicionais. Na

---

<sup>21</sup> *Compensation & Benefits for Law Offices* (Setembro, 2007).

Sociedade A esta regra aplica-se, pois, tal como foi acima abordado, bons Advogados Associados nem sempre são promovidos a Sócios. Determinar os talentos específicos de um trabalhador é igualmente importante. Para dar o melhor uso possível às aptidões de um trabalhador, a empresa tem de saber aquilo que o trabalhador faz de melhor. Esta informação é pertinente para as decisões de alocação de recursos humanos, bem como para as decisões de retenção.

No caso da Sociedade A, os advogados estagiários são avaliados em cinco momentos distribuídos ao longo dos trinta meses do estágio profissional. Os estágios profissionais estão divididos em duas fases, compreendendo quatro períodos. As avaliações ocorrem de seis em seis meses, sendo realizadas por Sócios e Associados com quem os Estagiários tenham trabalhado regular e frequentemente no período de avaliação. Os cinco momentos de avaliação são cruciais para o Estagiário, dado que a Sociedade não permite a passagem automática de cada estagiário ao período seguinte. Assim, os estagiários deverão sentir que a sua evolução na carreira depende sempre da conquista de objectivos, e não do mero decurso do tempo. Entre os parâmetros avaliados destacam-se: o cumprimento de tarefas e prazos, o cumprimento de regras internas, a atitude, a iniciativa, o relacionamento com clientes, colegas e administrativos, e a progressão nos conhecimentos.

Durante os trinta meses de estágio, os advogados Estagiários estão em constante formação interna e externa. No primeiro mês, os advogados Estagiários recebem formação na utilização dos sistemas de informação da sociedade. Um destes sistemas contém todos os documentos relacionados com clientes e com processos da Sociedade. Segundo uma consultora da firma, a “introdução deste sistema permitiu converter o

conhecimento individual em conhecimento colectivo”. Denota-se assim a importância que a Sociedade A atribui à gestão do conhecimento, motivada pelo facto de este ser o seu “património mais valioso”. Ao longo do estágio profissional todos os advogados estagiários têm oportunidade de trabalhar nas várias Áreas de Prática e de especialização da sociedade, e integram vários grupos de trabalho para terem um conhecimento transversal na prática dos vários ramos do Direito. As acções de formação são tanto realizadas junto de organizações externas como ao nível interno. Em 2007, cerca de 20 advogados da Sociedade estiveram presentes em mais de 50 acções de formação, totalizando perto de 750 horas de formação nas Áreas de Prática. Já em 2008, o número de horas de formação baixou para perto de 385 horas, reflectindo uma selecção mais criteriosa das acções de formação a frequentar. Segundo um consultor da Sociedade A, o investimento na formação “é obrigatório, não devendo ser encarado como um custo, mas sim como um investimento”. A área da Formação é da responsabilidade do Gestor de Estágios, que coordena todo o percurso dos Estagiários, com os quais mantém reuniões periódicas de acompanhamento, apoiando-os diariamente no escritório.

Dado o crescente número de clientes estrangeiros e a maior interacção entre empresas a nível internacional, a Sociedade A tem investido numa política de gestão internacional do talento. Uma das práticas adoptadas é a oferta anual, a três ou quatro advogados, da frequência num L.L.M. no estrangeiro. De acordo com a gestora de RH, esta política é uma das principais políticas de desenvolvimento do talento, mas não é a única. A gestão internacional do talento é realizada tanto através da participação da Sociedade A em Directórios Internacionais, como através do programa de *Internship* de advogados estrangeiros. A colocação temporária de alguns dos advogados que terminam

o LL.M. no estrangeiro através de *secondments*<sup>22</sup> em Sociedades de Advogados nas cidades onde o realizam. (e.g., Barcelona e Londres), e a colocação de advogados noutras entidades europeias fora de Portugal são outras formas de reforçar a vocação internacional da Sociedade A. Estas práticas vão ao encontro de algumas sugestões avançadas por um recente estudo do Fórum Económico, em parceria com o The Boston Consulting Group (2010). Entre as sugestões, é sublinhada a importância do desenvolvimento nas empresas de processos de Gestão do Talento a nível global, bem como a criação de programas de mobilidade global do talento.

### **Inquérito de Satisfação aos Colaboradores**

O Departamento de RH da Sociedade A realiza anualmente um inquérito de satisfação no trabalho a todos os seus colaboradores. Os resultados obtidos nas duas avaliações já realizadas foram disponibilizados pela organização, possibilitando uma reflexão sobre o clima organizacional da Sociedade A. Os inquéritos são compostos por uma série de afirmações, tendo o colaborador de indicar para cada uma o seu grau de concordância/discordância numa escala *Likert*. Entre os aspectos analisados encontram-se tópicos de relevantes para a Gestão do Talento, nomeadamente sobre a capacidade da sociedade em atrair as melhores pessoas, a justiça da política de promoções, a adequação dos critérios de avaliação e a atractividade dos benefícios sociais oferecidos. Em termos gerais, os resultados permitem fazer um balanço positivo sobre as políticas de RH da firma. Destaca-se que 78% dos participantes concorda com o facto da empresa conseguir atrair as melhores pessoas, e de que 75% considera que o sistema de promoções é baseado no mérito. Sobre a adequação dos critérios de avaliação 72% dos

---

<sup>22</sup> Transferência temporária (tradução nossa).

participantes pronunciaram-se positivamente no último inquérito, a mesma percentagem que considera que o modelo de avaliação anual reconhece objectivamente o desempenho dos profissionais. Do conjunto de respostas convém realçar também que a maioria dos participantes valoriza, em ambos os inquéritos, o conjunto de benefícios sociais que a empresa proporciona. De facto, a satisfação para com este item fixou-se em 76% no segundo inquérito, registando-se uma subida de 10%. Contudo, os benefícios sociais oferecidos pela sociedade perdem atractividade face ao mercado, tendo sido avaliados positivamente por 69% dos participantes. Estes resultados parecem corroborar a crescente importância que os benefícios sociais têm assumido na atracção e retenção de recursos humanos. Deduz-se, ainda, o investimento das grandes sociedades nos seus planos de benefícios, porquanto foi pedido aos colaboradores da Sociedade A que avaliassem este tipo de recompensa extrínseca comparativamente ao mercado. Em relação à remuneração, 74% dos participantes no primeiro inquérito concordaram que os profissionais da sociedade são pagos de forma adequada ao seu desempenho. O mesmo item foi avaliado positivamente por 68% dos colaboradores que participaram no segundo inquérito. Esta quebra foi reconhecida pela Sociedade A, que adiantou a necessidade de revisão das políticas de compensação e de benefícios face às mudanças profundas operadas nos últimos três anos (e.g., aumento do número de advogados). Segundo os responsáveis pelo inquérito “as explicações foram compreendidas e aceites pelos colaboradores”. Por último, refira-se que o orgulho em trabalhar na firma foi manifestado no segundo inquérito por 93% dos participantes, mais 3% do que na primeira avaliação.

### 3.4 – Sociedade B

#### Caracterização da Sociedade B

A Sociedade B é uma das mais antigas sociedades de advogados portuguesas e possui escritórios em vários países. Nos últimos dez anos a firma cresceu em número de advogados através de acordos de integração com outras sociedades e do recrutamento mais intensivo de Estagiários. Actualmente, a equipa é composta por 245 profissionais, dos quais 170 são advogados. Cada um dos seus advogados, Associados e Sócios, é especializado numa das 16 Áreas de Prática do Direito exercidas na firma. A Sociedade B já foi distinguida com prémios de diversos directórios legais, destacando-se: o *Chambers & Partners*, o *Legal 500* e o *IFLR 1000*. Ao nível individual, vários advogados da firma já obtiveram boas classificações nos rankings por área de especialidade organizados pelos directórios citados.

Orientada para prestar serviços jurídicos a grandes empresas nacionais e multinacionais, a Sociedade B tem como *core business* as questões ligadas ao Direito Societário e Comercial e às Fusões e Aquisições. Tendo em conta a sua vocação internacional, é exigido aos advogados que compõem a equipa da Sociedade B o domínio de língua estrangeiras, nomeadamente o inglês e o castelhano.

O crescimento da sociedade, a sua expansão internacional e a adopção de um modelo de gestão profissional motivou o estudo das suas práticas de RH e de Gestão do Talento.

## **Origem, Estrutura e Papel do Departamento de RH**

O Departamento de Recursos Humanos da Sociedade B foi criado em 2007 para fazer face ao crescimento orgânico da firma. Presentemente, o departamento está a cargo de uma gestora que é auxiliada pontualmente por um técnico de RH estagiário. Ainda este ano, a responsável do departamento espera receber dois estagiários formados em Psicologia para completar a equipa de RH. O Departamento de Recursos Humanos reporta ao director-geral e a três Sócios, que detêm os pelouros relacionados com a gestão de Recursos Humanos, nomeadamente: o recrutamento e avaliação de desempenho de Estagiários, o recrutamento e avaliação de desempenho de Associados e a formação de Associados. As principais tarefas deste departamento são: recrutamento e selecção, avaliação do desempenho e a gestão administrativa do pessoal.

## **Atracção, Recrutamento e Selecção de Advogados**

À imagem de outras sociedades de advogados portuguesas, a Sociedade B oferece estágios profissionais com a duração de 30 meses. Em média, a firma recebe dez Estagiários por ano. As principais fontes de recrutamento de advogados Estagiários são um pequeno grupo de Universidades e Faculdades de Direito. De acordo com a gestora de RH da sociedade, durante a fase de triagem curricular apenas são seleccionados os candidatos provenientes de determinadas Universidades ou Faculdades. A razão deste facto prende-se com as diferenças da qualidade de ensino entre as várias instituições. Diferenças essas que são percepcionadas pelos responsáveis da área de recrutamento da Sociedade B, e que permitiram estabelecer um padrão. Os critérios de selecção de advogados Estagiários são diversos, contudo sublinha-se a importância para esta firma

da média final de Licenciatura do candidato. A gestora de RH, que também é responsável pela triagem curricular, afirmou que a Sociedade apenas aceita candidatos com média igual ou superior a 14 valores. Para além do mais, reforçou que a intenção da Sociedade é acima de tudo recrutar “os melhores alunos do ano”. Esta intenção é partilhada pelas outras duas sociedades de advogados estudadas, talvez por essa razão a gestora de RH da Sociedade B reconheça que nem sempre os convites são aceites pelos candidatos aos estágios profissionais.

Após a selecção, os candidatos são convidados para uma entrevista de emprego onde estão presentes um Sócio responsável pelos RH e a responsável pelo departamento de RH. Nesta entrevista são apresentadas as propostas de valor da Sociedade, entre as quais figura o plano de carreira. Relativamente ao recrutamento externo de advogados Associados, a Sociedade opta por métodos mais informais. Segundo a gestora de RH, “o mundo do Direito em Portugal, a este nível [ao nível das grandes sociedades de advogados] é muito pequeno” daí que a contratação de grande parte dos advogados Associados seja realizada através de recomendações e de contactos pessoais entre um Sócio e a potencial contratação. No recrutamento e selecção de Associados o papel da gestora de RH é sobretudo de apoio, nomeadamente através da aplicação de testes psicotécnicos e posterior avaliação do perfil psicológico.

### **Retenção do Talento**

Os advogados Estagiários, no final dos 30 meses de estágio profissional, têm a possibilidade de progredir na carreira profissional dentro da Sociedade, tornando-se advogados Associados. Esta promoção acontece através de um convite dos Sócios. Por seu turno, a passagem a Sócio é realizada mediante a candidatura dos Associados que se

encontram no último nível da carreira. Segundo a gestora de RH da sociedade, a política de promoções e a *partnership*<sup>23</sup> concedida são formas de retenção do talento. De facto, estes mecanismos podem ser explicativos da reduzida taxa de *turnover* dos advogados da sociedade. Ao nível dos Estagiários a taxa de retenção tem sido elevada, tendo a gestora de RH afirmado que “nos últimos três anos praticamente todos os advogados Estagiários foram promovidos a Associados.” No mesmo período de tempo, apenas saiu um Sócio para uma firma concorrente.

Para além do plano de carreira, a Sociedade possui um plano de remunerações por níveis, donde, à medida que o advogado ascende na carreira vai sendo recompensado com um salário fixo progressivamente mais elevado. Contudo, a gestão de carreira personalizada ainda não é uma prática totalmente consolidada na Sociedade B.

### **Avaliação de Desempenho e Formação dos Advogados**

A Sociedade B está organizada em departamentos (incluindo um departamento por cada Área de Actividade), sob a responsabilidade de um ou mais Sócios. A avaliação do desempenho dos Associados é realizada pelos Sócios responsáveis de cada departamento onde estão inseridos. A progressão dos Associados na carreira profissional depende da avaliação feita pelos Sócios, anualmente, com base em critérios previamente estabelecidos e conhecidos por todos. O método utilizado consiste no preenchimento de uma ficha pessoal de avaliação que integra vários tópicos, tais como os objectivos comerciais e de prospecção de mercado atingidos pelo Associado, e ainda o seu aproveitamento nas formações da especialidade. Após o preenchimento, a ficha é entregue ao Departamento de RH que se “encarrega de fazer a análise estatística dos

---

<sup>23</sup> Promoção a Sócio (tradução nossa).

resultados e a avaliação consolidada dos mesmos”. A avaliação do desempenho é comunicada ao advogado numa reunião de *feedback*, onde são estipulados os objectivos para o ano seguinte.

Ao nível da formação, a sociedade estipula um plano anual de formação interna e, complementarmente, apoia os seus advogados na frequência de acções de formação externas. A elaboração do plano anual de formação interna é uma actividade coordenada pelos sócios responsáveis pelo pelouro da formação, envolvendo a participação dos associados e advogados estagiários. A sociedade também valoriza a colaboração activa dos advogados associados e estagiários na organização e promoção das acções de formação externas. A formação inicial dos estagiários é realizada através de um modelo de estágios rotativos. Por conseguinte, os estagiários recebem formação em várias áreas de actividade da sociedade. Este método tem por objectivo adequar os conhecimentos académicos de base dos estagiários à forma de actuar da firma.

Tendo em conta que a Sociedade B possui escritórios em vários países, existe a possibilidade dos associados desenvolverem a sua carreira profissional na envolvente do mercado internacional. A aquisição de experiência internacional, através do contacto com clientes internacionais e situações jurídicas pluri-localizadas, é o principal objectivo desta política. Para além da rotação por escritórios da firma, está prevista a realização de estágios em sociedades de advogados estrangeiras com as quais a sociedade tem parcerias – intituladas *best friends*. De acordo com a responsável do Departamento de RH, esta prática é comum em grandes firmas internacionais, estando a Sociedade B a dar os primeiros passos na gestão internacional de carreiras. Todavia, no corrente ano já sucedeu um caso de mobilidade internacional.

### 3.5 – Sociedade C

**Nota prévia:** Este subcapítulo incide somente na atracção do talento, pois a Sociedade C aceitou partilhar unicamente as práticas de recrutamento e de selecção utilizadas. Analisa-se em pormenor a política de Estágios de Verão e Profissionais, bem como o papel desempenhado pela gestora de Recursos Humanos desta firma.

#### Caracterização da Sociedade C

A Sociedade C é uma firma de advogados portuguesa de grande dimensão e prestígio. Ao longo dos anos a sociedade foi crescendo em volume de negócio, em número de advogados e em grau de notoriedade, tendo já sido distinguida com vários prémios e recomendações, nomeadamente com o prémio *Client Choice Award* da *International Law Office*. De igual modo, vários advogados da firma já receberam o reconhecimento por parte de directórios internacionais, tais como o *PLC – Which Lawyer?*, que publica a lista dos advogados mais recomendados por área de especialização (cf. [whichlawyer.practicallaw.com](http://whichlawyer.practicallaw.com)). Fundada no final da década de 1960, a Sociedade C é hoje constituída por aproximadamente 200 advogados, que se dividem entre as categorias de Sócios, Associados Seniores, Associados e Estagiários. A categoria dos Associados Seniores parece ser equivalente à categoria dos *income partners*, comum em algumas grandes sociedades de advogados norte-americanas (Torry, 1996 in Lazear, 1998).

Estabelecida em vários países, a Sociedade C oferece apoio jurídico, e consultadoria especializada, em diversas Áreas de Prática, nomeadamente: em Direito fiscal, Direito financeiro e bancário, reestruturações e insolvências, entre outras. Entre

as áreas de especialização da sociedade contam-se os *media* e comunicação social, as fusões e aquisições, e a *corporate governance*. A Sociedade presta serviços jurídicos a empresas de diversos ramos de actividade, destacando-se entre os seus principais clientes as instituições financeiras e bancárias, as empresas do ramo imobiliário e do sector do turismo.

### **Estágios Profissionais e de Verão**

Apesar de estar sempre atenta e disponível para acolher advogados experientes e reputados especialistas, o crescimento da sociedade deve-se sobretudo ao recrutamento de Advogados Estagiários. Por esta razão, a sociedade promove anualmente um programa de estágios de Verão e um programa de estágios Profissionais, através dos quais visa atrair os estudantes de Direito mais talentosos.

Os estágios de Verão ocorrem durante os meses de Julho e Agosto, e integram alunos que completaram o penúltimo da licenciatura de Direito. Dado que a duração de cada estágio é de quatro semanas, os estagiários são divididos em dois grupos – um grupo por cada mês. Por seu turno, a sociedade recebe a partir de Setembro de cada ano um grupo de Advogados Estagiários que realiza um estágio Profissional de trinta meses. Para integrarem estes estágios Profissionais, os candidatos têm de ser finalistas do curso de Direito, mas com a parte curricular concluída.

Os objectivos de cada um dos estágios são distintos. No caso dos estágios de Verão, o objectivo da sociedade está em proporcionar ao estudante a oportunidade de se familiarizar com as práticas, e as áreas de especialização do Direito, numa grande e exigente sociedade de advogados. Para além disto, esta pode ser uma forma de a sociedade estabelecer contacto com potenciais candidatos aos estágios profissionais. O

objectivo dos estágios profissionais é pois bem diferente, tendo como principal função a renovação de recursos humanos da Sociedade C. A integração de Advogados Estagiários é um momento importante para a sociedade, pois a maioria dos seus advogados, incluindo Sócios, é constituída por antigos advogados Estagiários. Por esta razão, a sociedade gosta de afirmar que ao seleccionar os Estagiários está a lidar com os seus futuros Sócios.

Na entrevista com a responsável de RH da Sociedade apurou-se que as fontes de recrutamento de estagiários se resumem a um pequeno número de Faculdades de Direito. Constatou-se ainda que a maioria dos Sócios e Associados da sociedade realizaram os seus estudos nestas instituições de ensino superior, que actualmente são as principais fontes de recrutamento. Por conseguinte, verifica-se também neste caso um *old school tie* – algo comum às duas sociedades de advogados anteriormente analisadas. Os contactos estabelecidos entre a Sociedade C e as Associações de Estudantes destas instituições de ensino demonstram a intenção em criar uma *alumni network*, algo que vai de encontro às práticas de atracção de talento abordadas no capítulo da Atracção do Talento. Para além destas fontes, os candidatos têm a possibilidade de enviar a sua candidatura através do *site* da sociedade, ou ainda candidatar-se junto dos *Job Shops*<sup>24</sup> que esta organiza nas principais Universidades e Faculdades de Direito.

O processo de selecção dos advogados candidatos a estágio profissional divide-se em três etapas diferentes. A primeira etapa corresponde à análise e selecção curriculares. A avaliação dos candidatos é rigorosa, levando os responsáveis da Sociedade a analisar o *Curriculum Vitae* académico, o percurso pessoal (e.g., passatempos e interesses pessoais), a capacidade de integração e a identificação com o

---

<sup>24</sup> Programa de Seminários e *Workshops* realizado em Faculdades de Direito portuguesas. Espaço de *networking* entre os estudantes de Direito e os seus potenciais recrutadores.

perfil de estagiário definido pelo escritório. Após esta fase, os candidatos pré-seleccionados são entrevistados pela gestora de RH da sociedade e por um Advogado Sócio. O desempenho do candidato nas entrevistas determina a sua inclusão (ou exclusão) no programa de estágios profissionais. O papel da responsável de RH na gestão dos estágios consiste na participação em algumas entrevistas, bem como na organização inicial e final dos processos.

No que toca à promoção dos Advogados Estagiários a Advogados Associados, a gestora de RH da Sociedade prontamente esclareceu que “não há uma promoção”. Por conseguinte, no final do estágio “o novo advogado ou é convidado a ficar na Sociedade, ou não”. Na base desta decisão encontram-se duas variáveis fundamentais: o percurso do advogado enquanto estagiário, e a necessidade de novos advogados em cada Área de Prática do escritório.

No que concerne ao percurso do Estagiário, é de sublinhar que durante os 30 meses de estágio profissional o advogado Estagiário é colocado num plano de rotatividade de funções. Esta prática de desenvolvimento coaduna-se com a Gestão do Talento. De facto, é importante que aos estagiários talentosos lhes seja concedida a oportunidade de contactar com as diferentes áreas de especialização. A avaliação do desempenho, nas funções afectas a cada área, constitui a fundamentação que os responsáveis pelo estágio necessitam para justificar a permanência do estagiário na sociedade. A avaliação do desempenho é efectuada pelos advogados que trabalham mais directamente com os estagiários, sendo posteriormente validadas pelo coordenador do respectivo departamento.

A Sociedade C considera que os advogados Estagiários estão em permanente aprendizagem durante os trinta meses de estágio, adquirindo uma formação que abrange

todas as Áreas de Prática do escritório. Descoberta a vocação jurídica de um estagiário, quando este é convidado a integrar a firma terá acesso a formações mais específicas consoante as Áreas de Prática. A formação dos Estagiários está a cargo da Direcção Profissional, organismo responsável pela elaboração do Plano de Formação anual.

### **3.6 – Discussão Geral dos Resultados**

As duas sociedades de advogados estudadas de forma mais completa – a Sociedade A e a Sociedade B – têm diferentes políticas de gestão de Recursos Humanos. No que toca à Sociedade A, verifica-se um claro investimento em práticas de atracção, desenvolvimento e retenção dos advogados talentosos que são na sua grande maioria defendidas pelos teóricos da Gestão do Talento. Por sua vez, a Sociedade B ainda conserva uma gestão da equipa de advogados mais tradicional. Contudo, apesar das diferenças, é evidente a partilha de algumas características entre as estratégias de RH de ambas. Em particular, sublinha-se a preocupação demonstrada com a atracção e recrutamento dos melhores alunos de Direito do país parece ser comum às duas firmas (algo partilhado também pela Sociedade C). Com efeito, as práticas de selecção tentam ir de encontro a essa preocupação, evidenciando o rigor que existe na selecção dos candidatos aos estágios profissionais. Segundo a gestora de RH da Sociedade B, esta competição por jovens talentos é singular entre as grandes sociedades de advogados portuguesas e apenas equiparada à “procura de engenheiros realizada por empresas de Tecnologia e Informática”. Esta característica do mercado das grandes sociedades de advogados – a procura intensiva dos melhores alunos de Direito – parece ser motivo aparente para o crescente investimento na identificação do talento e no seu recrutamento. Neste campo, as três firmas estudadas aparentam estar conscientes para a

necessidade de criar uma ligação com as suas principais fontes de recrutamento, isto é, as principais escolas de Direito do país.

Em relação ao desenvolvimento e à formação de advogados nas Sociedades A e B, verificaram-se várias práticas que vão desde a avaliação do desempenho, ao financiamento da frequência em formações de pós-graduação no estrangeiro, passando pelos planos de carreira internacionais. Estas práticas, para além de constituírem um factor de atracção, vão satisfazer outra necessidade estratégica: a internacionalização das firmas. De facto, a expansão internacional do negócio parece exigir das grandes sociedades de advogados uma política internacional de RH.

A eficácia na retenção de Associados e Sócios é bastante semelhante em ambas as sociedades. De facto, nos últimos três anos apenas saiu um advogado Sócio de cada uma das sociedades, A e B, para a concorrência. No caso dos advogados Estagiários, é de referir que as taxas de retenção atingidas nos últimos anos são elevadas: 75% na Sociedade A, 90% na Sociedade B e aproximadamente 100% na Sociedade C. Esta retenção pode ser resultado de um conjunto de factores, entre os quais: a remuneração, os benefícios sociais, o prestígio das firmas e a falta de alternativas. Apesar da aparente pluricausalidade, aponta-se a crescente importância de factores como a qualidade da formação oferecida pela firma, do ambiente social de trabalho e das políticas de equilíbrio trabalho-família.

## **Conclusão**

A Gestão do Talento é um conceito recente dentro da área mais vasta da Gestão de Recursos Humanos. Por esse facto, encontra-se ainda num processo de maturação científica. Nesta Dissertação de Mestrado surgiu a oportunidade de explorar as práticas de RH e de Gestão do Talento em três grandes sociedades de advogados portuguesas. As firmas escolhidas destacam-se no mercado das sociedades de advogados portuguesas, tanto pela sua dimensão orgânica, pelos seus clientes o pelo seu grau de organização.

Os casos estudados mostram que a necessidade e a prática da Gestão do Talento não é uniforme, mesmo quando se consideram sociedades do mesmo tipo. Tendo em conta a heterogeneidade do sector da advocacia em Portugal, as diferenças entre a necessidade e prática da Gestão do Talento serão certamente ainda maiores. Por conseguinte, o estudo da gestão de RH e da Gestão do Talento realizada em sociedades de pequena e média dimensão revela-se importante para perceber estas diferenças.

Os resultados desta investigação revelaram também que certas políticas afectas à Gestão do Talento são actualmente postas em prática nas organizações estudadas. Com efeito, evidenciou-se que muitas das políticas de atracção, desenvolvimento e retenção que são praticadas nestas firmas de advocacia revelam a crescente importância de uma gestão de RH alinhada com a estratégia da empresa. Através da análise de estudos científicos e de artigos publicados em revistas sobre gestão de sociedades de advogados, foi possível comparar as práticas de RH das três sociedades participantes com as melhores práticas avançadas pelas publicações citadas. As estratégias de recrutamento e selecção apresentadas são um exemplo disso mesmo, pois estão orientadas para a

atração dos melhores estudantes de Direito. No decurso desta investigação ficou patente que um dos maiores desafios das grandes sociedades portuguesas é o desenvolvimento e a retenção dos advogados talentosos, daí que os investimentos na área da formação e a criação de planos de carreira sejam também cada vez mais praticados.

Constatou-se ainda que o papel do gestor de RH dentro das grandes sociedades de advogados tem ganho preponderância. Este facto é em parte devido à importância do capital humano para estas organizações e, ainda, à necessidade por elas sentida de recorrer a profissionais que estejam aptos a planear e aplicar políticas de formação e avaliação do desempenho.

O sigilo profissional a que as sociedades de advogados portuguesas estão obrigadas e a definição de publicidade defendida pela Ordem dos Advogados dificultou, em parte, a recolha pormenorizada de certos dados. Todavia, a abertura demonstrada por estas três firmas pode ser considerada como um primeiro passo no caminho para a discussão alargada das melhores práticas de RH e, particularmente, de Gestão do Talento no sector da advocacia portuguesa. A temática abordada neste trabalho poderá ser alargada a outras grandes sociedades de advogados, propondo-se inclusive a criação de um manual de boas práticas de Gestão do Talento em grandes sociedades de advogados.

### **Limitações do Estudo e Investigação Futura**

Um estudo exploratório acarreta sempre a impossibilidade de ser generalizado. A informação recolhida é particular às sociedades de advogados estudadas, não podendo

ser alvo de extrapolações. Contudo, o estudo exploratório realizado permitiu conhecer o “estado da arte” da gestão de RH em três grandes sociedades de advogados portuguesas. Ao longo do trabalho foram traçados paralelismos com dados originários de firmas norte-americanas e britânicas, o que permitiu fazer algumas deduções sobre o grau de inovação das sociedades estudadas. Os dados obtidos provam que também nos EUA o estudo sobre a Gestão de RH e a Gestão do Talento em firmas de advocacia é relativamente recente (e.g.,

A escolha dos métodos qualitativos permitiu obter respostas a várias perguntas, mas deixou outras por esclarecer. Em investigações futuras, propõe-se o estudo do impacto económico e da relação custo-benefício das políticas de RH adoptadas pelas grandes sociedades de advogados portuguesas. Um estudo de cariz quantitativo poderia, ainda, aferir os factores de atracção e de retenção mais valorizados pelos advogados destas sociedades. Por último, sugere-se o estudo sobre a *governance* destas organizações em franco desenvolvimento.

# Anexos

**Tabela 1 – Doze Factores de Retenção (Hausknecht, Rodda e Howard, 2009)**

| Factor de Retenção               | Frequência <sup>25</sup> | % <sup>26</sup> | Citações Representativas                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Satisfação no Trabalho        | 12,640                   | 50.9            | “Eu adoro o meu trabalho.”<br>“Estou feliz na minha posição actual e gosto do trabalho que faço aqui.”                                                                                                                          |
| 2. Recompensas Extrínsecas       | 10, 256                  | 41.3            | “O meu salário é melhor do que em outras empresas deste ramo”. “Os benefícios oferecidos estão entre os melhores deste ramo.”                                                                                                   |
| 3. Relações Laborais             | 8, 321                   | 33.5            | “As pessoas com quem trabalho impedem-me de querer sair da empresa”.<br>“Sinto-me parte de uma equipa ao trabalhar aqui.”<br>“O meu supervisor é um grande modelo para mim”.                                                    |
| 4. Compromisso com a Organização | 4, 328                   | 17.4            | “Tenho orgulho em trabalhar aqui.” “Eu creio na lealdade para com a empresa que me contratou.”                                                                                                                                  |
| 5. Prestígio da Organização      | 3,149                    | 12.7            | “A empresa tem uma grande reputação por ser justa com os seus colaboradores e tem um <i>brand name</i> no ramo dos serviços, algo que torna os colaboradores mais atractivos aos olhos do mercado apenas por aqui trabalharem.” |
| 6. Falta de Alternativas         | 2, 428                   | 9.8             | “Ainda não recebi uma proposta de emprego melhor do que esta.” “Candidatei-me a outros empregos mas decidi desistir de procurar                                                                                                 |

<sup>25</sup> Número total de trabalhadores que reportaram esta razão.

<sup>26</sup> Frequência obtida pela divisão com o número total de participantes (24,829).

|                                |       |     |                                                                                                                              |
|--------------------------------|-------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |       |     | uma alternativa – nenhum empregador me quer oferecer aquilo que aqui ganho, nem os excelentes benefícios de que necessito.”  |
| 7. Investimentos               | 2,286 | 9.2 | “Investi doze anos nesta empresa”. “Estou nesta empresa há tanto tempo que já posso decidir os dias em que folgo.”           |
| 8. Oportunidades de Promoção   | 2,053 | 8.3 | “A empresa oferece excelentes oportunidades de carreira e desenvolvimento.”                                                  |
| 9. Localização                 | 2,037 | 8.2 | “A empresa fica perto de minha casa”.                                                                                        |
| 10. Justiça no Organização     | 1,856 | 7.5 | “Sou tratado como um membro de equipa valioso e de confiança.” “Estou satisfeito com as políticas e práticas da empresa.”    |
| 11. Trabalho Flexível          | 1,757 | 7.1 | “Eu sei que o meu gestor ajudar-me-á a criar o horário mais adequado.” “O meu horário permite-me ter uma boa vida familiar.” |
| 12. Influências Extra-laborais | 841   | 3.4 | “Ao trabalhar aqui posso frequentar a escola em simultâneo.” “Tenho uma família a manter”.                                   |

$n = 24,829$ . A questão colocada aos trabalhadores foi: “Quais são as duas principais razões que o fazem continuar a trabalhar para [esta empresa] vs. a concorrência?”

## **Benefícios Sociais na Gestão de Recursos Humanos**

### **1. Importância dos Benefícios Sociais na Atracção e Retenção de Talento**

Um programa de benefícios eficaz pode ajudar a reter e atrair trabalhadores qualificados e/ou trabalhadores adequados à empresa. Os benefícios são pertinentes no que toca ao *sorting*, favorecendo a auto-selecção. Assim, se determinada empresa está interessada no recrutamento de colaboradores com família constituída (i.e., pais) por considerá-los mais produtivos, poderá criar um pacote de benefícios orientado para a família (e.g., seguro de saúde para os filhos menores de idade). Estes trabalhadores irão, em teoria, valorizar estes benefícios e consequentemente demonstrarão interesse em trabalhar na empresa que os oferece. A conjugação de interesses de ambas as partes resulta frequentemente numa situação de bom *matching*, sempre desejada. Os benefícios podem ainda aumentar a eficiência e produtividade dos trabalhadores, uma vez que estes sentem mais segurança e estabilidade aos níveis pessoal e profissional (Balkin e Griffeth, 1993). A oferta de serviços de *concierge* (e.g., motorista privado, ama) a colaboradores-chave pode ser eficaz na redução do tempo que estes gastam a efectuar tarefas do quotidiano – libertando essas horas para que se dediquem ao seu trabalho. Este efeito é tanto mais relevante, quanto maior for o valor marginal de uma hora de trabalho, e quanto mais produtivo for o trabalhador (Lazear e Gibbs, 2007).

### **2. Benefícios Sociais e a Satisfação dos Trabalhadores**

Num artigo publicado em 1993, Balkin e Griffeth estudaram o grau de satisfação de 205 funcionários de um hospital norte-americano relativamente aos benefícios

atribuídos pelo hospital. Os autores basearam-se no modelo de discrepância dos benefícios sociais de forma a construírem as suas hipóteses de estudo. Este modelo examina a diferença entre o conjunto de benefícios que o trabalhador espera receber (julga merecer), e o conjunto de benefícios que de facto recebe. Segundo os autores, o grau de satisfação é influenciado por algumas características dos trabalhadores, nomeadamente pela idade e pela educação, bem como pelo nível salarial.

A relação entre a idade do trabalhador e os benefícios sociais tem sido objecto de inúmeras discussões. Balkin e Griffeth (1993), defendem que os trabalhadores mais jovens têm uma maior necessidade de mobilidade e uma menor necessidade de segurança. Por conseguinte, o factor mais atractivo num emprego durante os primeiros anos de uma carreira é, grosso modo, o salário e as restantes compensações pecuniárias. Em conformidade com as conclusões obtidas no estudo acima citado, Lazear e Gibbs (2007) afirmam que os planos de benefícios das empresas têm de ter em conta as características individuais dos seus colaboradores. Num exemplo prático, os autores referem que os trabalhadores mais velhos têm maior interesse em que a empresa inclua no seu pacote de benefícios um seguro de saúde (dado que a probabilidade de virem a adoecer aumenta com a idade) comparativamente aos trabalhadores mais jovens.

### **3. Salário vs. Benefícios Sociais**

Nos EUA cerca de 25% da compensação total vem na forma de benefícios. Esta percentagem tem-se mantido relativamente estável desde os meados dos anos 60 do século XX até aos dias de hoje (confrontar Greene, 1963; Olson, 2002). Os benefícios mais significativos também se mantêm, *grosso modo*, os mesmos: pensões de reforma, seguros de saúde, pensões de invalidez e seguros de vida. Uma das principais questões

que se impõem nesta temática relaciona-se com a preferência entre benefícios e retribuição pecuniária (salário) por parte dos trabalhadores. A resposta a esta pergunta tem sido persistentemente esboçada por vários investigadores, dadas as implicações para a política de remuneração das empresas – quanto pagar em salários, e quanto pagar em benefícios.

O artigo de Greene (1963) é seminal pelo facto de antecipar a crescente importância dos benefícios sociais na atracção e retenção de trabalhadores qualificados e talentosos, bem como para ilustrar a relação salário – benefícios. O estudo que o autor efectuou, permitiu que se retirassem algumas conclusões quanto às variáveis que influenciam a preferência, entre as duas formas de compensação em análise. A amostra, constituída 1850 funcionários (assalariados) das diversas instituições que compõem a Oregon State Board of Higher Education, apresenta em termos gerais o mesmo nível de compensação não salarial. Relativamente à duração da carreira, 40% dos participantes estavam ao serviço à 5 anos ou menos, enquanto que 12% da amostra tinha uma carreira de mais de 20 anos. No que toca à idade, 40% dos respondentes tinha uma idade igual ou inferior a 40 anos. A pergunta fundamental do estudo procurava saber se na hipótese de um aumento de 5% da compensação total, o participante gostaria de receber esse valor em dinheiro ou num determinado benefício não taxável. Os questionários apresentavam esta pergunta repetidamente, modificando apenas o tipo de benefício. Assim, os participantes mediam a sua preferência relativa, entre o aumento pecuniário e diferentes benefícios. Os resultados obtidos demonstram que a maioria dos participantes dada a possibilidade de escolha, optaria pelos benefícios deixando de parte o aumento pecuniário. No caso da pensão de reforma, 83% dos participantes com idade superior a 40 anos optaria por um reforço deste benefício. Inversamente, os trabalhadores mais jovens (com idade inferior a 30 anos) preferiam um aumento do seu salário. Assim,

constata-se a influência da idade na escolha entre salário vs. Benefícios, nomeadamente a hipótese que os trabalhadores mais velhos tendem a preocupar-se mais com as suas pensões de reforma. A duração da carreira também influencia as atitudes dos trabalhadores perante esta escolha. De facto, verificou-se que 51% dos trabalhadores com um período de serviço inferior a 5 anos, optaria pelo aumento do salário. Contudo, esta preferência vai-se esbatendo com o aumento dos anos de serviço. Relativamente ao nível salarial, denota-se que quanto maior for o salário, maior é a probabilidade do trabalhador escolher a alternativa “benefício”.

Mais recentemente, o estudo de Olson (2002) aponta para um importante *trade-off* entre salário e seguros de saúde. Segundo as estimativas obtidas, ao transferirem-se de um emprego que não oferece seguro de saúde para um que ofereça este benefício, as participantes neste estudo teriam de aceitar uma redução de cerca de 20% do seu salário. O valor dos seguros de saúde em análise seria de 4.000\$ anuais. Por conseguinte, segundo algumas estimativas, seria necessário um aumento do salário em 4.000\$ anuais, para que um trabalhador norte-americano aceitasse voluntariamente mudar de um emprego com seguro de saúde, para outro que não oferece este benefício.

## **As *Superstars* nas Sociedades de Advogados Portuguesas**

Uma das questões mais debatidas na temática da Gestão do Talento relaciona-se com a própria definição de talento. No artigo seminal de Sherwin Rosen (1981) sobre as “super-estrelas”, a autora refere que em certas actividades económicas existe uma concentração de *output* num restrito grupo de indivíduos. Isto é, um número reduzido de profissionais consegue satisfazer grande parte do mercado. Dada esta circunstância, verifica-se uma estreiteza na distribuição da remuneração, sendo evidente a elevada remuneração por parte destes profissionais (Rosen, 1981). Podemos citar exemplos avulsos de talentos no domínio das artes, do desporto e do *show business*. Independentemente da actividade profissional, verificam-se dois elementos comuns a todas elas: uma forte ligação entre a remuneração e o tamanho do mercado de cada profissional e, ainda, uma substituição imperfeita entre os diferentes níveis de talento. Assim, se um advogado é 10% mais eficaz (que os seus colegas de profissão) na resolução de um caso jurídico, a maioria das sociedades de advogados estaria disposta a pagar os 10% extra, garantindo a sua contratação. Posto isto, a possibilidade dos mais talentosos controlarem grande parte do mercado, obtendo, simultaneamente, recompensas elevadas é bastante provável.

Não sendo casos tão mediáticos, podemos constatar que em empresas de diversos sectores certos profissionais demarcam-se pelo seu talento. Tome-se por exemplo, uma vez mais, o caso dos advogados. Em Portugal existem perto de 27 mil advogados (cf. <http://www.in-lex.pt/anuario/sociedades-em-numeros-2010>) inscritos na Ordem dos Advogados. Todavia, é facilmente perceptível pelo público geral que existe um número restrito de advogados que se diferencia dos restantes por uma combinação entre competência técnica e notoriedade junto de grandes clientes. Assim, as sociedades

de advogados portuguesas procuram atrair e reter os advogados que demonstrem ter maior competência técnica, bem como uma boa carteira de clientes.

## **Guião de Entrevista<sup>27</sup>**

### **Origem, estrutura e papel do Departamento de RH da Sociedade**

- Quando é que foi formado o Departamento de RH?;
- Quantos profissionais trabalham actualmente no Departamento de RH?;
- Quais foram as principais razões/necessidades que levaram à criação deste Departamento?;
- Quais as principais funções do Departamento de RH da sociedade?;
- A responsável dos RH está presente nas reuniões entre os Sócios?;
- A gestão do talento é debatida nas reuniões entre os Sócios?;
- Nos próximos 5 anos qual vai ser a função chave e o maior desafio do Departamento de RH?

### **Atracção, recrutamento e selecção de Advogados**

- Quais são as principais fontes utilizadas no recrutamento de advogados?;
- A estratégia da sociedade quanto ao recrutamento vai no sentido de contratar profissionais com provas dadas no mercado, na oferta de estágios a jovens advogados com elevado potencial, ou numa combinação de ambas as estratégias?;
- Quantos estágios profissionais e de Verão são promovidos anualmente?;
- Qual é o perfil que a sociedade procura nos candidatos aos estágios?;

---

<sup>27</sup> Conjunto não exaustivo das questões colocadas às responsáveis de RH entrevistadas.

- Que características técnicas e pessoais dos candidatos são mais valorizadas pela sociedade?;
- Quantos estagiários, em média, são convidados a permanecer após o término do estágio profissional?;
- Que papel está reservado à gestora de RH no que diz respeito ao recrutamento e selecção de advogados?;
- Quais são as diferentes etapas do processo de selecção de advogados Estagiários?;
- É frequente a contratação de advogados pertencentes à concorrência (outras grandes sociedades de advogados)?;
- É frequente que outras firmas concorrentes tentem contratar um advogado vosso?;
- Qual é a “taxa de sucesso” das duas situações acima referidas?

### **Retenção de Advogados**

- Quais são as principais estratégias de retenção dos talentos da Sociedade ?;
- Em que situações se justifica a promoção de um advogado Estagiário a advogado Associado? E de um advogado Associado a Sócio?;
- A Sociedade tem alguma estratégia que minimize o *turnover* de “advogados-chave”? Em caso afirmativo, como é que esta estratégia é posta em prática?;
- A sociedade tem investido em planos de carreira personalizados (tendo em conta as características pessoais e profissionais de cada um dos advogados)?;
- A sociedade tem desenvolvido planos de remuneração, e de benefícios sociais, específicos para os talentos? Em que medida as variáveis pessoais moldam estes planos?;

## **Avaliação de Desempenho & Formação dos Advogados**

- Como é realizada a avaliação do desempenho dos advogados Estagiários? Quem realiza esta prática e quais são os parâmetros avaliados?;
- Como se processa, resumidamente, a formação dos advogados estagiários na sociedade? Quem é/são os responsáveis pelo pelouro da formação?;
- Existe rotatividade de advogados entre os diversos escritórios da Sociedade?;
- Como é efectuada, resumidamente, a gestão internacional dos RH?

# Bibliografia

- Abrudan, M. & Matei, M. (2008). Talent management: a strategic priority. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*.
- Afonso, P. (2010). Rogério Alves reforça grande sociedade de advogados. *Diário de Notícias*, 21 de Março [Online]. Disponível em: [http://dn.sapo.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content\\_id=1512989&seccao=Sul](http://dn.sapo.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1512989&seccao=Sul)
- Balkin, D. B., & Griffeth, R. W. (1993). The determinants of employee benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 7, No. 3;
- Barney, J. P. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 31-46;
- Best talent management strategy (2008). *Human Resources*, Excellence Awards 2008, p. 13;
- Bingham, T. (2008). The talent factor. *Public Manager*, 37;
- Calé, P. (2010). Portas abertas ao talento. *Suplemento In do Jornal de Negócios*, 21 de Janeiro, pp. VI-IX;
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, Vol. 37, No. 4, Winter 2008;
- Cappelli, P. (2008a). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, March 2008;
- Cappelli, P. (2009). A supply chain model for talent management. *People & Strategy*, Vol. 32, Issue 3;

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 1998, No. 3;
- Chen, K-P. (2005). External recruitment as an incentive device. *Journal of Labor Economics*, 2005, Vol. 23, No. 2;
- Chhabra, N. L. & Mishra, A. (2008). Talent management and employer branding: retention battle strategies. *The Icfain Journal of Management Research*, Vol. VII, No. 11;
- Collins, C. (2007). Research report on phase 5 of Cornell University / Gevity Institute study: human resources management practices and firm performance in small businesses: a look at differences across industries. *CAHRS Working Paper Series*. Cornell University.
- Collins, C., Ericksen, J., & Allen, M. (2005). Research report on phase 3 of Cornell University / Gevity Institute study – employee outcomes: human resources management practices and firm performance in small businesses. *CAHRS Working Paper Series*. Cornell University;
- Parental leave policies help law firms recruit and retain top talent (2007). *Compensation & Benefits for Law Offices*, September 2007;
- Retention Strategies to help law firms dodge the talent shortage (2005). *Compensation & Benefits for Law Offices*, September 2005;
- Coober, R. & Brown, D. (2006). 2006 Direct Employers Association Recruiting Trends. Washington, D.C: Direct Employers & Booz Allen Hamilton. Acedido através de: <http://www.directemployers.org/2006/02/09/internet-is-now-the-primary-hiring-source-for-employers/>;

- Cook, S. & Macaulay, S. (2009). Talent management: key questions for learning and development. *Training Journal*, July 2009;
- Crescer em Português (2010). *Advocatus*, 1 de Agosto de 2010, pp. 10-11;
- Establishing a link between HR management and firm profitability (2006a). *Compensation & Benefits for Law Offices*, January 2006;
- Fiúza, M. (2006). Gestão entra no direito. *Revista Exame*, 1 de Novembro, pp. 128-134;
- Gakovic, A. & Yardley, K. (2007). Global talent management at HSBC. *Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 2;
- Gray, E. (2010). Portugal's competition bar. *Global Competition Review*. Retirado de [www.globalcompetition.com](http://www.globalcompetition.com);
- Greene, M. R. (1963). Fringe benefits or salary? *Journal of Marketing*, October 1963;
- Guthridge, M. & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*, May 2008;
- Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 2008, No. 1;
- Harro, T. & Miller, L. (2009). Are you a net creator or destroyer of talent? Seven indicators of organizational health for talent-intensive organizations. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3, No. 1;
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resources Management*, March-April 2009, Vol. 48, No. 2, pp. 269-288.

- Holbeche, L. (2001). *Aligning human resources and business strategy*. Amsterdam : Elsevier.
- Holland, P., Sheehan, C. & De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia. *Human Resources Development International*, Vol. 10, No. 3, pp. 247-262, September 2007;
- Instituto Nacional de Estatística (2010). Empresas em Portugal 2008. Lisboa: Abril de 2010. Acedido através de: [www. ttp://www.ine.pt/xporta](http://www.ine.pt/xporta);
- Internet takes the lead as main source of talent acquisition (2006b). *Compensation & Benefits for Law Offices*, September 2006;
- Khan, C. & Huberman, G. (1988). Two-sided uncertainty and “up or out” contracts. *Journal of Labor Economics* 6, No. 4, pp. 423-444;
- Lazear, E. & Gibbs, M. (2007). *Personnel Economics in Practice* – 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley;
- Lazear, E. (1998). *Personnel Economics for Managers*. New York: John Wiley;
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: driver for organizational success. *Society for Human Resources Management Research Quarterly*, 2006;
- Lowell, B. L. (2004). Making a market in knowledge. *The McKinsey Quarterly*, 2004 No. 3, pp. 100-111;
- Maltez, J. (2008). Conjugar vida privada e profissão é exigência dos novos advogados. *Jornal de Negócios*, 26 de Novembro, pp. 32-33;
- Maltez, J. (2009). Líderes de sociedade recusam lógica empregador-empregado face a associados. *Jornal de Negócios*, 13 de Maio, p. 34;

- Mayo, A. (2006). *The human value of the enterprise. Valuing people as assets: monitoring, measuring, managing* (2nd Ed.). London: Nicholas Brealey;
- Naqvi, F. (2009). Competency mapping and managing talent. *The Icfain Journal of Management Research*, Vol. III, No. 1;
- New surveys on law firm compensation, benefits, and HR plans (2001). *Compensation & Benefits for Law Offices*, December 2001;
- Olson, C. A. (2002). Do workers accept lower wages in exchange for health benefits? *Journal of Labor Economics*, vol. 20, no. 2, pt. 2;
- Ordem dos Advogados (2010). Caso do mês: o advogado que se sente privilegiado. *Revista da Ordem dos Advogados*, Fevereiro de 2010, pp. 34-35;
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, June 2007;
- Rebitzer, J. B. & Taylor, L. J. (2007). When knowledge is an asset: explaining the organizational structure of large law firms. *Journal of Labor Economics*, Vol. 25, No. 2;
- Reilly, P. (2008). Identifying the right course for talent management. *Public Personnel Management*, Vol. 37, No. 4;
- Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *The American Economic Review*, Vol. 71, No. 5, December 1981;
- Rowan, L. (2007). Talent management: what works now. *Compensation and Benefits for Law Offices*, December 2007. Institute of Management and Administration;

Schuyler, M. (2008). Win the talent war with flexibility, environmentalism, and community involvement. *Compensation & Benefits for Law Offices*, November 2008;

Study finds experienced talent management brings higher earnings and other benefits (2010). *HR Focus*, March 2010;

The Boston Consulting Group & World Federation of Personnel Management Associations (2008). *Creating People Advantage*. Boston, 2008;

Varejão, J. M. J. (2000). *Three essays on labor demand*. Tese de Doutoramento em Economia. Porto: Faculdade de Economia, 2000. – IX;

Waldman, M. (1990). Up or out contracts: a signaling perspective. *Journal of Labor Economics* 8, No. 2, pp. 230-250;

Work/Life benefits again take centre stage in the anticipated talent wars (2004). *Compensation & Benefits for Law Offices*, April 2004. Institute of Management and Administration;

World Economic Forum & The Boston Consulting Group (2010). Stimulating economies through fostering talent mobility. *World Economic Forum Report*, 23 de Março. Disponível em: <http://www.weforum.org/en/ip/ProfessionalServices/Reports/index.htm>;

### **Websites consultados**

<http://whichlawyer.practicallaw.com/which/whichlawyer.do>;

<http://www.ine.pt>;

<http://www.in-lex.pt/>;

<http://www.lifecourse.com;>

<http://www.oa.pt;>