1. ÍNDICE

Sumário Gerencial 2

Introdução 2

Empresas Participantes 3

Prioridades para 2011 6

Resultados da Pesquisa 10

Recrutamento & Seleção e Carreira & Sucessão 10

T&D, Avaliação de Desempenho e de Potencial 13

Remuneração e Benefícios 19

Aspectos Organizacionais 26

Recomendações 36

WISDOM - Produtos & Serviços 37

2. SUMÁRIO GERENCIAL

Introdução

Este relatório contém o resultado de nossa análise das TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA para o exercício 2011 e a comparação dessas com aquilo que foi realizado neste ano e no anterior. Para elaborá-lo, coletamos informações de 30 ESCRITÓRIOS que estão entre os 100 maiores do segmento no país.

Nossa intenção com este relatório é fornecer informações quantitativas e qualitativas sobre o que os ESCRITÓRIOS participantes pretendem em relação aos principais SUBSISTEMAS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL E DE PESSOAS.

Tendo em vista as diferenças de porte entre os ESCRITÓRIOS, optamos por não trabalhar com valores monetários, ou seja, o foco foram as prioridades informadas pelas áreas de recursos humanos dos participantes.

Os principais objetivos deste estudo foram, a saber:

- Propiciar às áreas de recursos humanos a oportunidade de conhecer o que será priorizado pelos ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA em 2011.
- Facilitar o processo de reflexão dos mesmos sobre as próprias realidades, bem como uma definição mais assertiva sobre as ações a serem implementadas.
- Permitir que as áreas de recursos humanos identifiquem, com mais clareza, quais as ferramentas mais recorrentes e importantes na visão dos ESCRITÓRIOS participantes.
- Diminuir “achismos” e aumentar certezas.

Escritórios Participantes

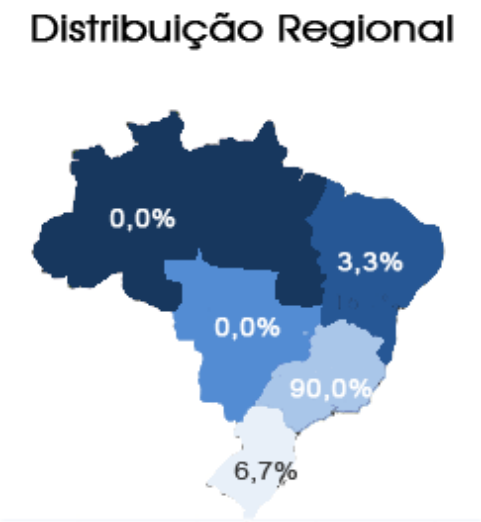
O painel de participantes desta pesquisa foi composto por 30 ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA dentre os 100 maiores do Brasil, conforme demonstra a lista abaixo:

- Advocacia Dagoberto J. S. Lima
- Brasil Salomão e Matthes Advocacia
- Casabona & Monteiro Advogados Associados
- Cleto Gomes Advogados Associados
- Daniel Advogados
- Demarest e Almeida Advogados
- Édison Freitas de Siqueira
- Escritório de Assessoria Jurídica José Oswaldo Corrêa
- Fraga, Bekierman Pacheco Neto Advogados
- Gaia, Silva, Gaede & Associados
- Granadeiro Guimarães Advogados
- Hasson & Advogados
- J. Bueno e Mandaliti Sociedade de Advogados
- Lefosse Advogados
- Lima Junior Advogados e Consultores Associados
- Lobo & de Rizzo Advogados
- Madrona Hong Mazzuco Sociedade de Advogados
- Machado Meyer
- Melo Campos Advogados Associados
- Miguel Neto Advogados
- Pinheiro Guimarães Advogados
- Pires e Gonçalves Advogados
- Peixoto e Cury Advogados
- Salusse Marangoni Advogados
- Siqueira Castro Advogados
- Trench, Rossi e Watanabe Advogados

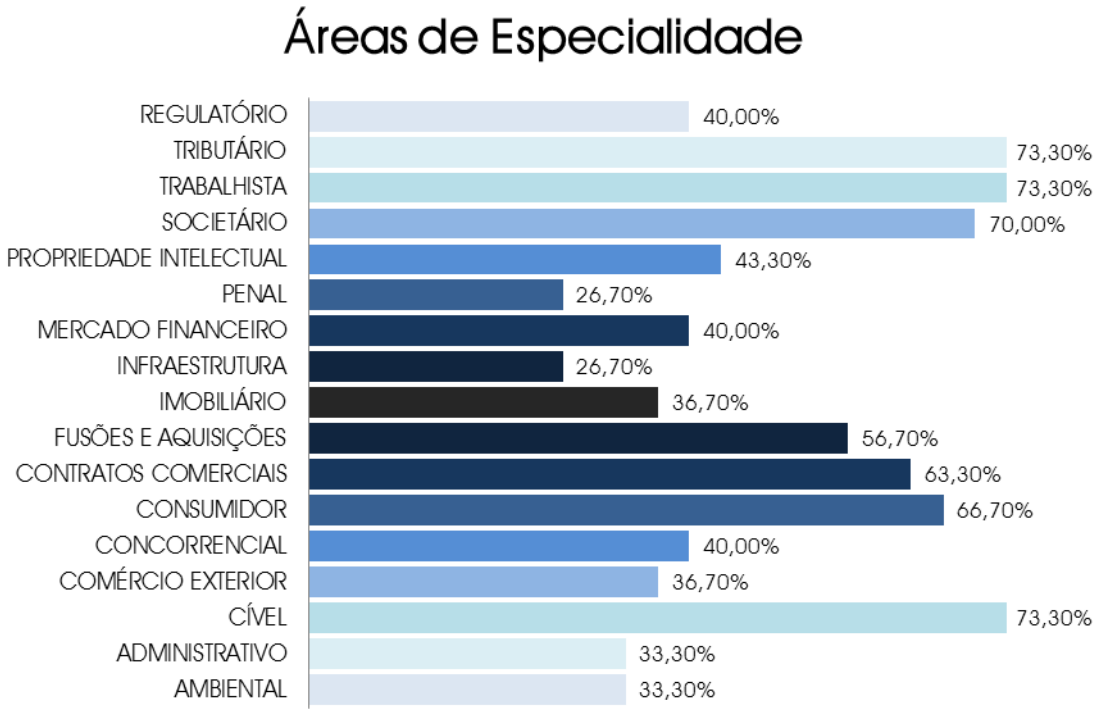
A seguir apresentamos a localização geográfica, foco estratégico de atuação, áreas de especialidade e número de advogados dos ESCRITÓRIOS participantes.

Como se vê na imagem ao lado, a região Sudeste foi a melhor representada - participação de (90%), com destaque para os estados de São Paulo - 70% do painel e Rio de Janeiro - 16,3%.

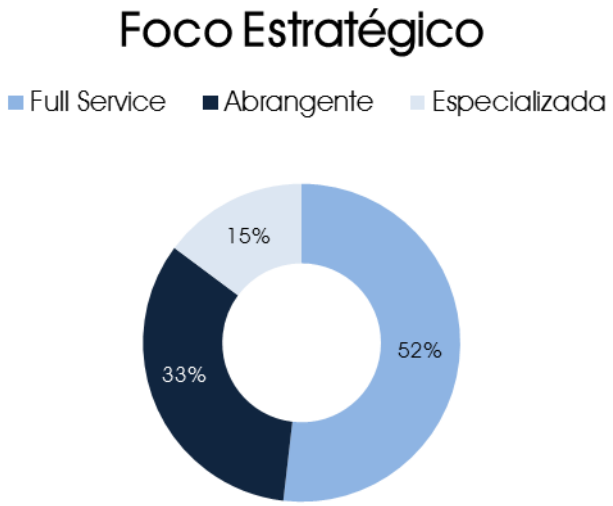
Em relação aos outros 10%, a distribuição se limitou a 3,33% para cada um dos seguintes estados: Rio Grande do Sul e Paraná na região Sul e Ceará na região Nordeste.



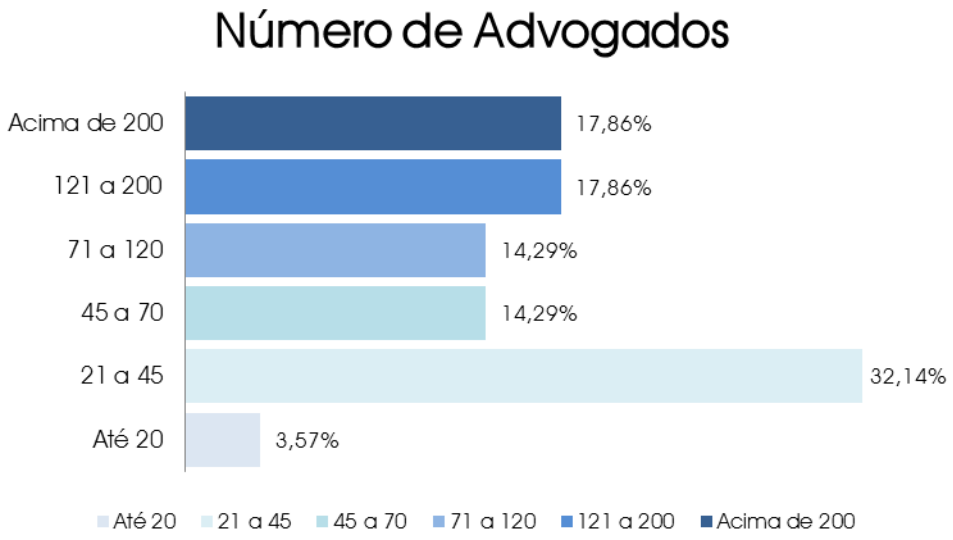
Já na participação por área de especialidade, aqueles que apresentaram maior frequência foram: tributário, trabalhista, cível, societário, direito do consumidor, contratos comerciais e fusões & aquisições. O gráfico abaixo detalha a participação:



Em relação ao FOCO DE ATUAÇÃO, 51,85% dos ESCRITÓRIOS definiu sua atuação como *FULL SERVICE*, ou seja, seu foco é atender às necessidades dos seus clientes em todas as áreas de especialidade. Outros 33,33% definiram sua atuação como ABRANGENTE e 14,81% a definiram como ESPECIALIZADA, ou seja, restrita a poucas áreas do direito.

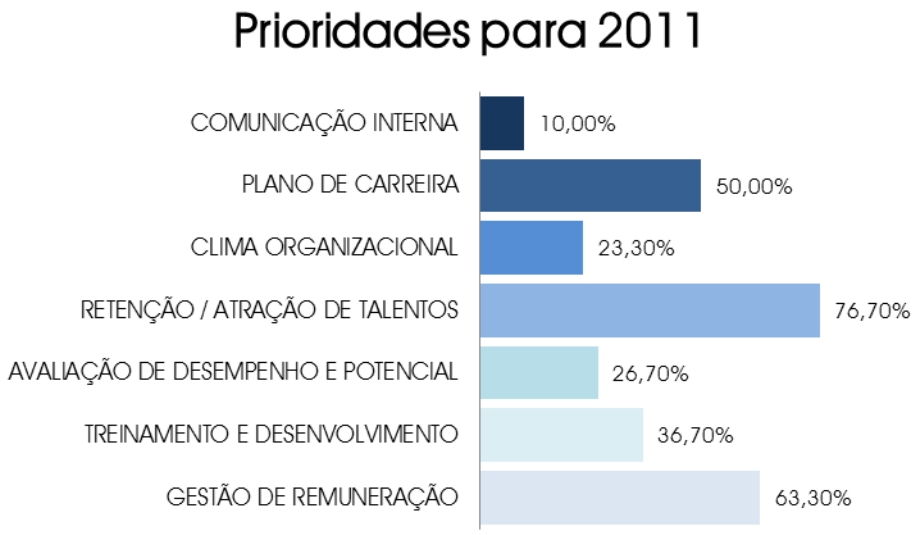


Em relação ao número de advogados, verificamos que houve uma boa distribuição dentre as diferentes faixas definidas. O gráfico abaixo demonstra que 35,72% dos ESCRITÓRIOS possuem mais de 121 advogados.

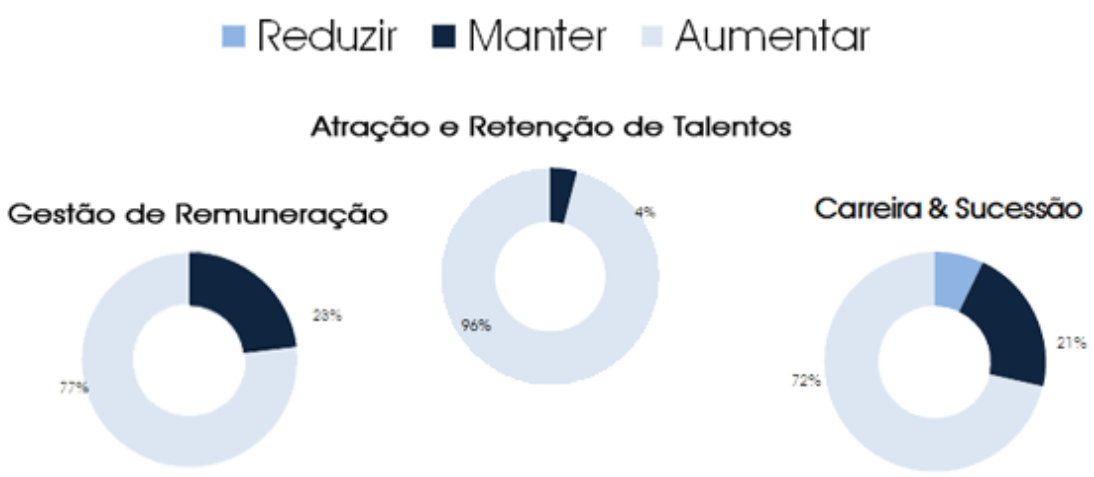


Prioridades para 2011

Como se vê abaixo, as três maiores prioridades das áreas de recursos humanos em 2011 serão: ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS para 76,7% dos participantes; GESTÃO DE REMUNERAÇÃO para 63,3%, e PLANO DE CARREIRA & SUCESSÃO para 50% das bancas.



Com o aquecimento da economia, o interesse em atrair e reter talentos tende a se tornar uma prioridade para as organizações preocupadas em manter e/ou ampliar seu posicionamento frente aos concorrentes em seus respectivos segmentos de atuação. Os gráficos a seguir mostram esse foco dos investimentos em 2011.

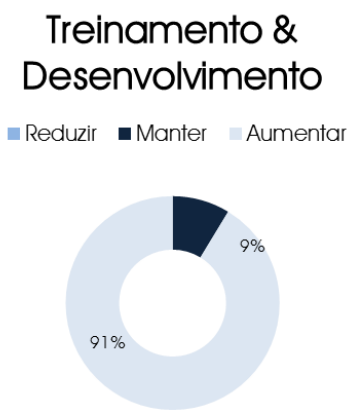


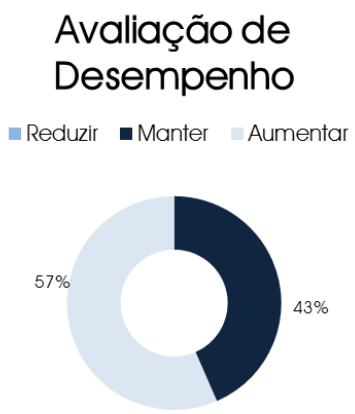
Na visão da **WISDOM**, estas três prioridades guardam estreita correlação, ou seja, ao definirem suas estratégias na GESTÃO DA REMUNERAÇÃO e no PLANO DE CARREIRA & SUCESSÃO, os participantes parecem direcionar suas ações para a retenção de pessoas no curto, médio e longo prazo; isso porque, em geral, profissionais visam ao próprio crescimento nas organizações e planos de carreira & sucessão amarrados a sistemas de gestão de remuneração bem estruturados podem alimentar a percepção de perspectivas positivas.

Por outro lado, uma evidência levantada na pesquisa foi o interesse um pouco menor em TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO e AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, temas relacionados à progressão na carreira e, conseqüentemente, a atração / retenção de talentos. Isso se explica pelo fato de que, ao avaliar o desempenho dos profissionais, os ESCRITÓRIOS podem identificar aqueles mais preparados para assumir posições mais complexas, além de obterem subsídios que orientem as ações de treinamento e desenvolvimento dos profissionais.

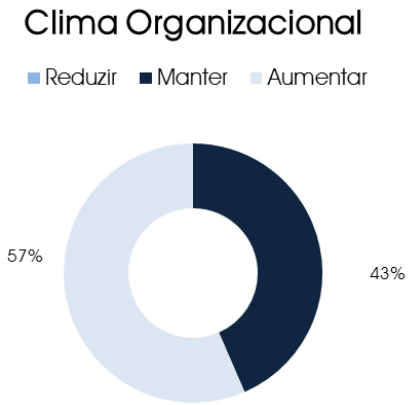
Na visão da **WISDOM**, um SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO bem estruturado, gera informações para outros subsistemas da gestão de pessoas, como treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, identificação de talentos e de potenciais sucessores, o que, portanto, pode explicar a preocupação com este tema.

Os gráficos a seguir mostram que, apesar de não serem vistos como prioridades por alguns ESCRITÓRIOS, são temas em que a maioria pretende ampliar investimentos em 2011.





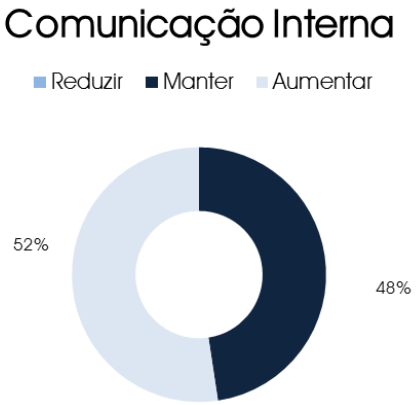
No que tange a CLIMA ORGANIZACIONAL, o entendimento da **WISDOM** é que este também contribui para o sucesso no processo de atrair e reter talentos. Entretanto, apenas 23,3% das bancas informaram que priorizarão este tema. Por outro lado, a exemplo da AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, prevalecem aqueles que pretendem aumentar seus investimentos na questão (com 57% das respostas).



Como se sabe, a gestão do CLIMA influencia diretamente o comportamento cotidiano dos profissionais e a qualidade de sua entrega, além de ser um importante indicador a respeito de seu engajamento em relação ao ESCRITÓRIO.

Finalmente, em relação à COMUNICAÇÃO INTERNA, notamos certo equilíbrio entre aumentar e manter investimentos (52% e 48% respectivamente).

Um aspecto relevante dela é que pode ser utilizada de forma eficaz e criativa no sentido de engajar os profissionais, pois programas bem estruturados podem contribuir para a transparência e o alinhamento entre as expectativas dos sócios e os interesses e objetivos dos demais profissionais.



Assim, percebemos que há evidências do crescimento do papel das áreas de recursos humanos nos ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA. No entendimento da **WISDOM** este movimento é bastante coerente e explicável: um modelo de negócios que oferece um serviço intangível, que necessita de profissionais altamente qualificados, deve ter a GESTÃO DE PESSOAS como uma área-chave para seu sucesso, uma vez que a interferência do fator humano na qualidade da entrega é altíssima.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

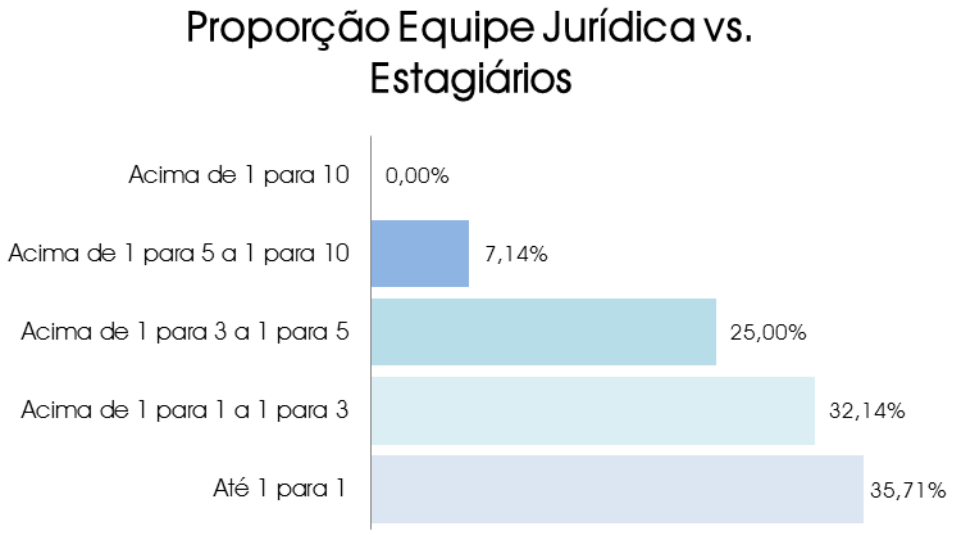
Recrutamento & Seleção e Carreira & Sucessão

Neste capítulo, vamos aprofundar os temas RECRUTAMENTO & SELEÇÃO, CARREIRA & SUCESSÃO e PROGRAMAS DE ESTÁGIO, a partir de uma análise comparada entre o praticado em 2009/2010 e o que se pretende para 2011.

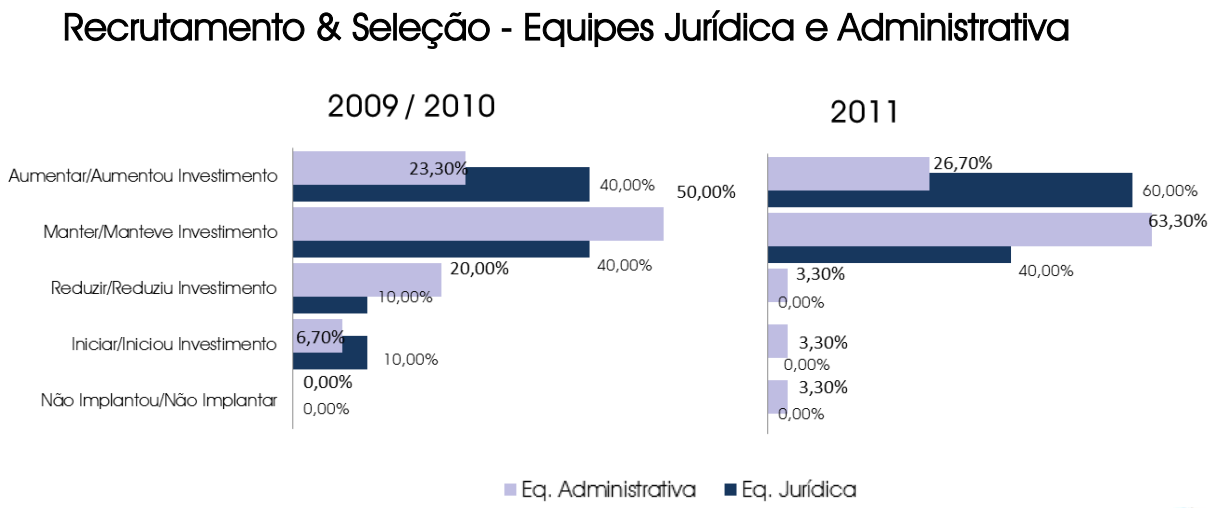
Ressaltamos que, dada a inter-relação entre os subsistemas de RH, temas aqui tratados podem afetar ou ser afetados por outros abordados nos próximos capítulos.

Em relação aos PROGRAMAS DE ESTÁGIO, quase 80% dos escritórios mantiveram ou aumentaram seus investimentos em 2009/2010. Para 2011, a tendência dos investimentos em PROGRAMAS DE ESTÁGIO é ainda maior, pois 33,3% mostraram a intenção de aumentá-los, enquanto outros 10% indicaram a vontade de investir nesta forma de atrair jovens em início de carreira.

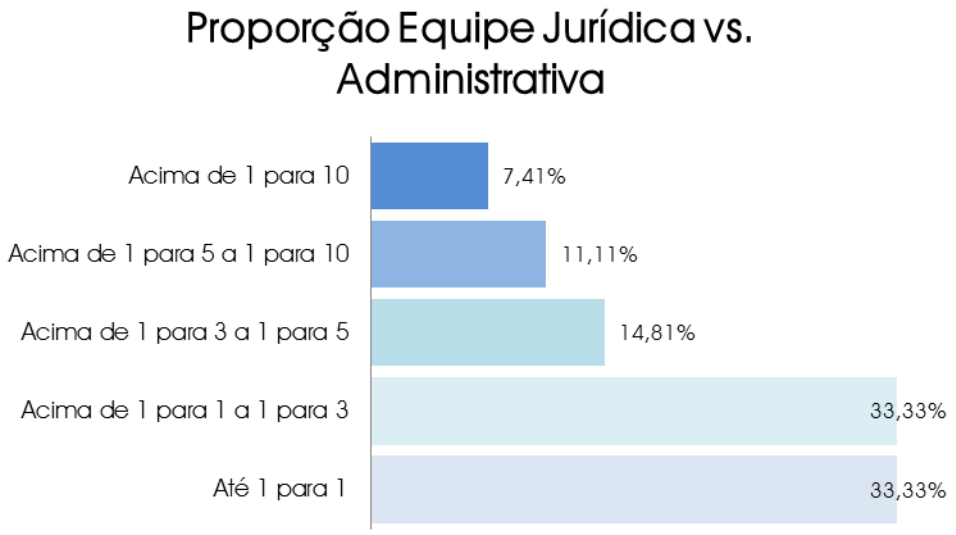
Este elevado interesse das bancas em investir no PROGRAMA reflete a importância deste tipo de profissional para a composição tanto dos quadros de lotação dos ESCRITÓRIOS quanto do valor da taxa/hora de seus advogados. O gráfico a seguir demonstra a proporção em relação á quantidade de estagiários por advogado na equipe jurídica.



No que diz respeito a RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, a maioria das bancas informaram que mantiveram o investimento com a equipe administrativa (50%) e um percentual ainda maior, 63,3%, pretende mantê-lo em 2011. Já em relação à equipe jurídica, 40% dos respondentes aumentou seus investimentos em 2009/2010 e 60% pretende fazê-lo em 2011, o que indica uma busca cada vez maior por profissionais qualificados.

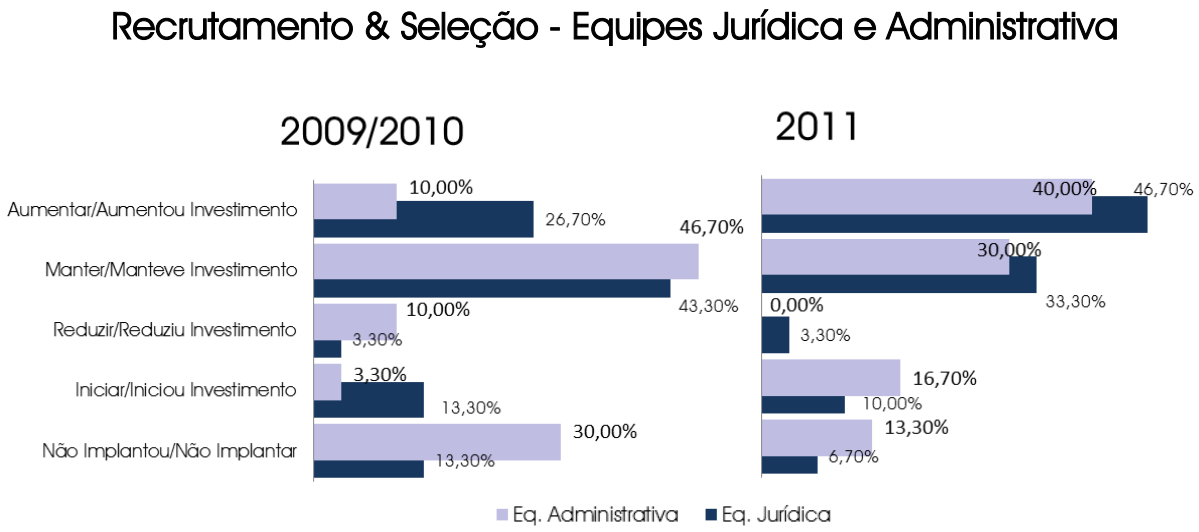


A seguir vemos a proporção entre profissionais da equipe jurídica e administrativa.



Nele vemos que dois terços dos ESCRITÓRIOS possuem entre 1 para 1 e 1 para 3 profissionais na equipe jurídica *vis-à-vis* a administrativa, o que tende a representar um indicador da eficiência operacional das bancas participantes.

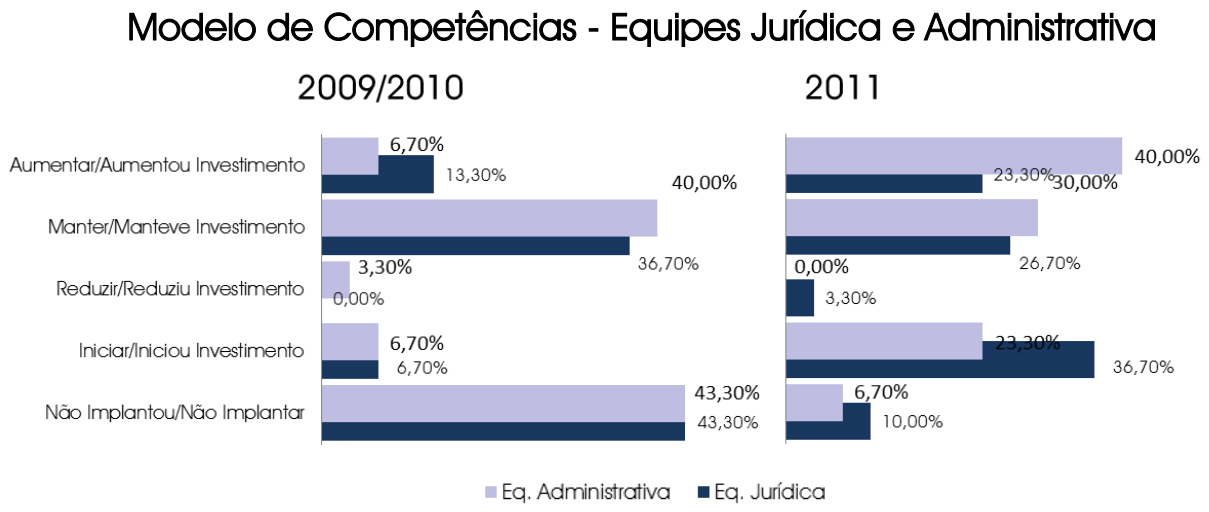
Como mencionado no capítulo PRIORIDADES PARA 2011, o tema PLANO DE CARREIRA & SUCESSÃO foi visto como uma das três maiores prioridades dos ESCRITÓRIOS em 2011. Vemos, ainda, um aumento significativo no índice de respondentes que pretende ampliar investimentos na equipe jurídica (46,7%) e na administrativa (40%).



T&D, Avaliação de Desempenho e de Potencial

Neste capítulo, vamos nos aprofundar nos temas TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO e DE POTENCIAL, além de outros correlatos como MODELO DE COMPETÊNCIAS, GESTÃO DE DESEMPENHO, TREINAMENTO FUNCIONAL, *COACHING* EXECUTIVO, *ASSESSMENT* e DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, à partir de uma análise comparada entre o que se praticou em 2009/2010 e o que se pretende para 2011.

Em relação ao MODELO DE COMPETÊNCIAS, vemos que em 2009/2010 muitos escritórios não o implantaram - 43,3%. Além disso, o gráfico mostra que não houve diferenças significativas entre as equipes jurídica e administrativa no que diz respeito ao tema.



Já em 2011, a diferença entre as equipes tornou-se bem mais relevante, a intenção de implantar um MODELO foi de 36,7% para a equipe jurídica (contra 23,3% para a administrativa). Por outro lado, a intenção de aumentar o investimento foi maior para a equipe de apoio (40% contra 23,3%).

Na visão da **WISDOM**, esta é uma importante ferramenta para transformar a área de recursos humanos em um agente de mudanças. Nosso entendimento é o de que a definição do MODELO DE COMPETÊNCIAS deve se pautar pelos objetivos estratégicos do ESCRITÓRIO e o desenvolvimento dessas pelos empregados é um passo importante para que a banca obtenha vantagens competitivas e concretize de sua visão de futuro.

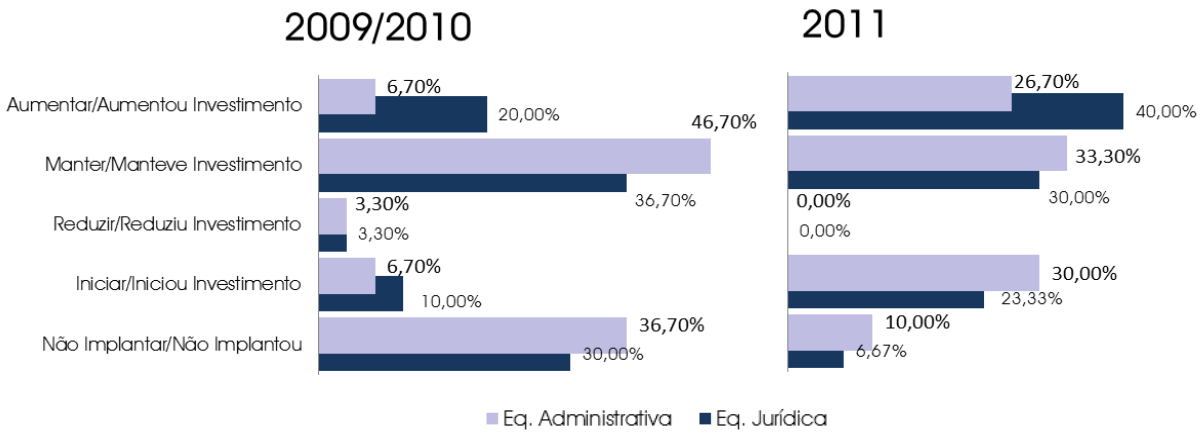
Além disso, o modelo de competências representa um instrumento de integração dos demais subsistemas de gestão de pessoas, conforme demonstra a imagem abaixo:

Ao falarmos deste tema devemos lembrar que os cargos da organização envolvem demandas por competências funcionais (conhecimentos e habilidades) e comportamentais de seus ocupantes. Quando estes profissionais demonstram não apenas reuni-las, mas, também, aplicá-las em seu dia-a-dia a fim de adicionar valor para o negócio, eles devem ser remunerados da forma devida.

Além disso, o processo de avaliação de desempenho permitirá levantar necessidades de capacitação e reconhecer talentos aptos a progredirem horizontal ou verticalmente. Já o processo de identificação de potencial, permitirá detectar aqueles que poderão suceder profissionais chave em médio e longo prazo.

O gráfico abaixo mostra a intenção de investimento na gestão de desempenho.

Gestão de Desempenho - Equipes Jurídica e Administrativa



Como se vê grande parte do painel pesquisado não implantou a gestão de desempenho em 2009/2010. Já em 2011, 30% dele pretende implantar um SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO para a equipe administrativa e 23,3% para a jurídica.

Além disso, ao analisar os dois últimos gráficos, percebemos uma grande semelhança entre aquele do MODELO DE COMPETÊNCIAS e o de GESTÃO DE DESEMPENHO.

Na visão da **WISDOM**, um SGD - SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO deve ser estruturado sobre dois VETORES - METAS e COMPETÊNCIAS, a fim de mensurar não apenas o que foi atingido, mas também a forma pela qual se obteve determinado resultado.

Ao fazer uma análise cruzada de ambos os gráficos, percebemos que há mais empresas focadas em “iniciar o investimento” em modelo de competências do que em iniciá-lo através da implantação do SGD, o que nos leva a pensar que essa gestão ainda não está estruturada em competências.

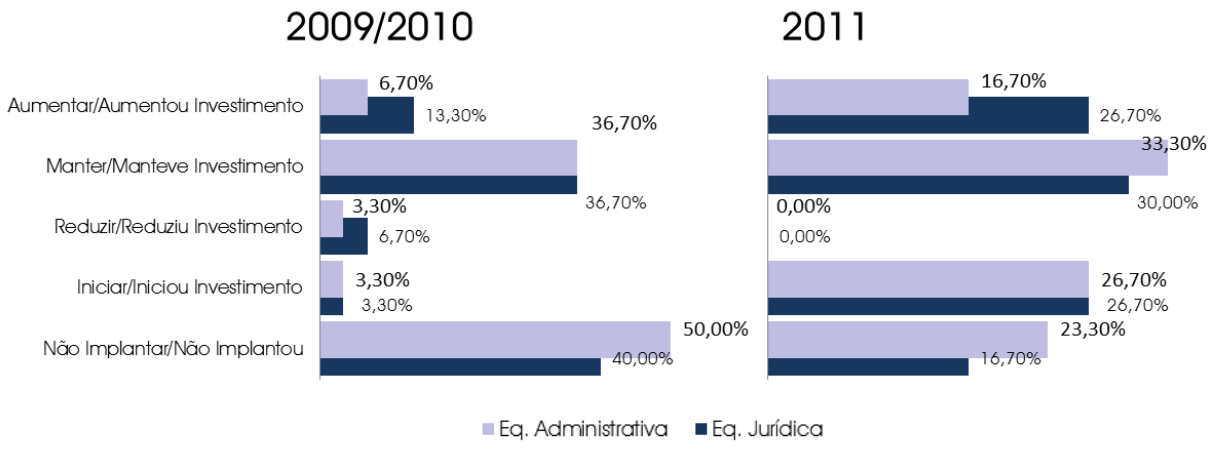
Vale lembrar que a transparência nesse processo é fundamental para incentivar mudanças organizacionais, desenvolver profissionais e alinhar a identidade dos mesmos à organização.

No que tange a processos de *ASSESSMENT*, esta é outra forma de detectar os *gaps* entre o perfil do profissional e o modelo de competências da organização, bem como de analisar a natureza deles e a possibilidade ou não de supri-los em tempo hábil.

É importante ressaltar que o *ASSESSMENT* é um instrumento gerencial e de autoconhecimento poderoso no sentido de planejar o desenvolvimento de pessoas.

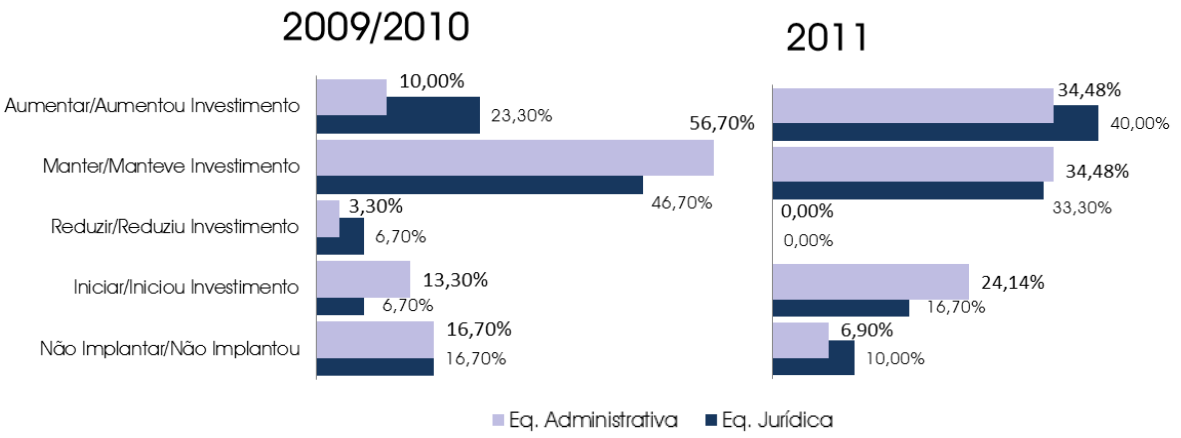
Em relação ao que se praticou em 2009/2010, notamos que grande parte do painel (40%) não implantou nenhuma ferramenta como esta para a equipe jurídica e que 50% não o fez para a administrativa. Por outro lado, em 2011, 26,7% das bancas pretendem iniciar investimentos no tema.

Assessment - Equipes Jurídica e Administrativa



Em relação a TREINAMENTO FUNCIONAL, notamos que a maior parte dos ESCRITÓRIOS pesquisados deseja aumentar seus investimentos na qualificação técnica de seus profissionais - equipe jurídica 40% e administrativa 34,48%. Além disso, houve um recuo em relação à 2009/2010 na intenção de reduzir o investimento, ou seja, 16,7% pretende iniciar essa prática para a equipe jurídica e 24,14% para a administrativa.

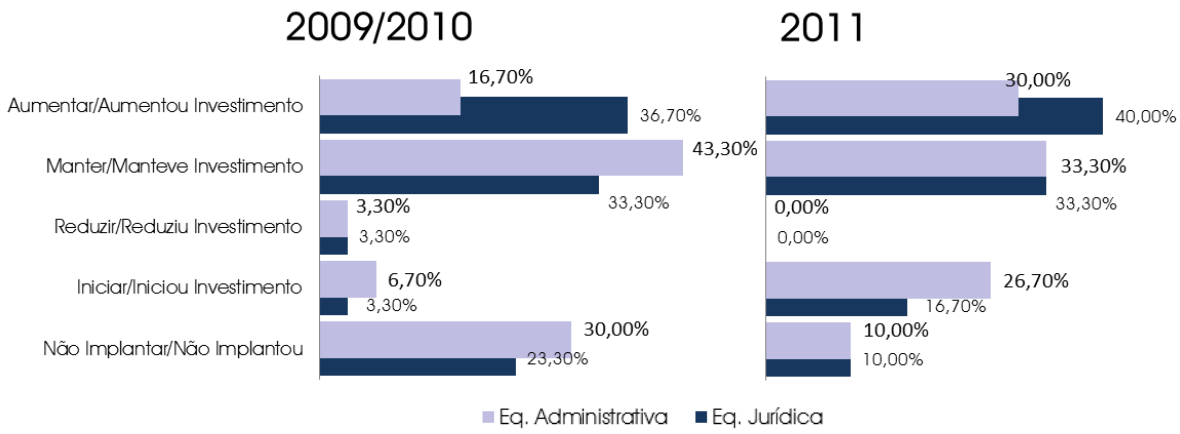
Treinamento Funcional - Equipes Jurídica e Administrativa



A exemplo do que vinha ocorria nos dois anos que antecederam à crise, a retomada do crescimento com a conseqüente redução da força de trabalho qualificada para as necessidades do país pode se constituir em uma das razões para explicar esse interesse em ampliar o investimento em treinamento funcional de um ano para o outro.

Quanto ao DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, verificamos um quadro bastante positivo, ou seja, 40% dos ESCRITÓRIOS pesquisados pretendem aumentar seus investimentos para as equipes jurídicas, 26,7% têm a intenção de iniciá-los para a equipe administrativa e ninguém pretende reduzi-los.

Desenvolvimento de Lideranças– Eq. Jurídica e Administrativa



A explicação neste caso tende a ser a mesma do tema anterior, ou seja, se a economia cresce, o ESCRITÓRIO busca preservar / ampliar seu espaço no mercado e, consequentemente, a sua força de trabalho. Esse crescimento exige um número maior de lideranças adequadamente preparadas para difundir a cultura da empresa, integrar os esforços da equipe e viabilizar negócios.

Remuneração e Benefícios

Neste capítulo, vamos nos aprofundar nas POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO e DE BENEFÍCIOS, além de outros temas correlatos como INCENTIVOS DE MÉDIO PRAZO, AUMENTO POR MÉRITO, REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DA EQUIPE JURÍDICA e BENEFÍCIOS.

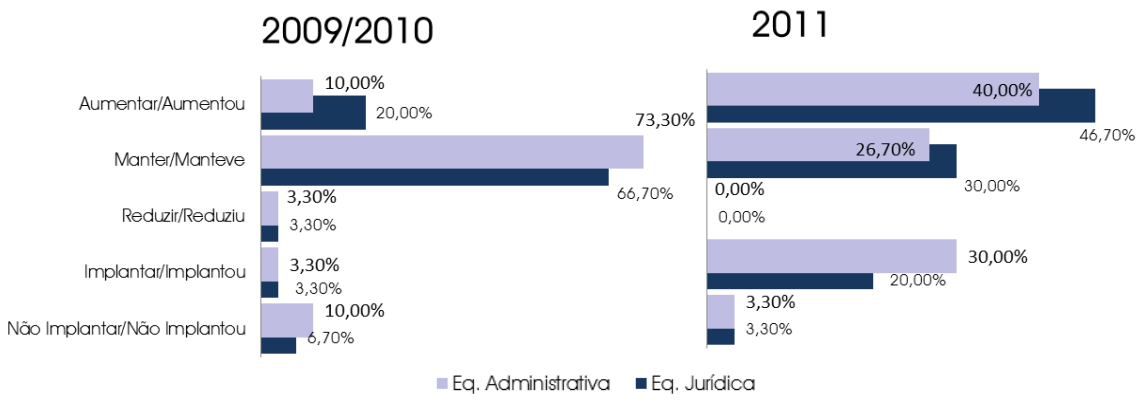
Na visão da **WISDOM**, uma estratégia de remuneração eficaz suportada por uma estrutura de cargos e salários consistente e bem definida pode ser crítica para alavancar os resultados da banca e estimular seu desenvolvimento organizacional, estratégias de operação e culturas de trabalho.

Admitindo-se a validade desta visão, o *primeiro passo* para consolidar a modelagem organizacional do ESCRITÓRIO (sua estrutura de comando e processos de trabalho) se constitui na implantação de um SISTEMA DE GESTÃO DE REMUNERAÇÃO consistente e flexível para suprir as demandas decorrentes de sua evolução cultural e organizacional.

Lendo os gráficos vemos que as bancas, em 2009/2010, mantiveram suas estruturas de cargos e salários para posições jurídicas (66,7%) e administrativas (73,3%).

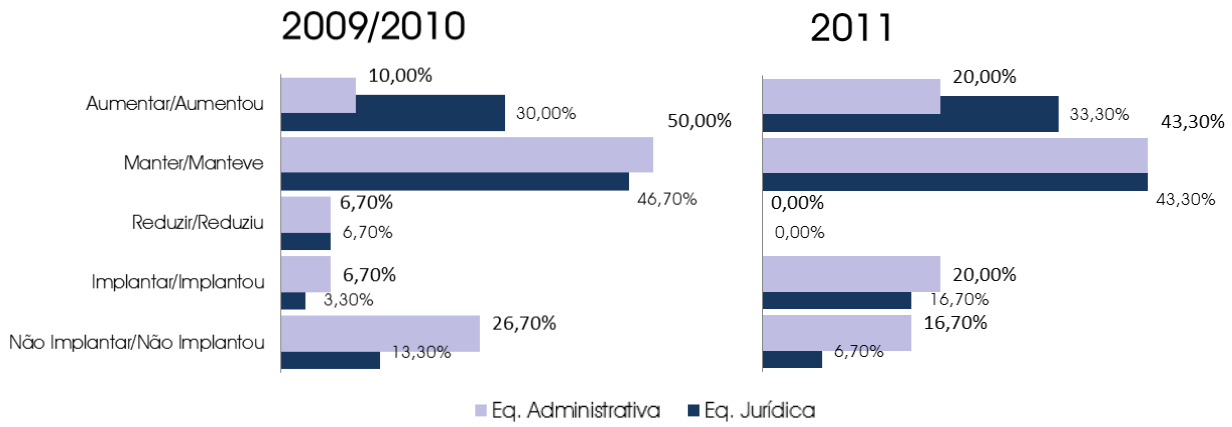
No que diz respeito à implantação de estruturas para 2011, 20% dos ESCRITÓRIOS pretendem fazê-lo para cargos jurídicos e, 30%, para cargos administrativos. Além disso, aparece no gráfico um forte movimento no sentido de ampliar os investimentos no tema, 46,7% para a equipe jurídica e 40% para a administrativa.

Estrutura Cargos e Salários - Equipes Jurídica e Administrativa



Quanto a INCENTIVOS DE MÉDIO PRAZO (bônus e PLR), os gráficos abaixo demonstram como foi sua distribuição em relação à intenção de investir no tema:

Incentivos de Médio Prazo (Bônus e PLR)



Como se vê, em 2009/2010, a maioria dos ESCRITÓRIOS manteve seus investimentos na política de INCENTIVOS DE MÉDIO PRAZO - 46,7% para a equipe jurídica e 50% para a administrativa. Já para 2011, 33,3% deles pretende ampliar os investimentos neste tema no que tange à equipe jurídica e 20% em relação à equipe administrativa.

Na visão da **WISDOM**, uma política de remuneração variável pode estimular a meritocracia, privilegiando profissionais com melhor entrega, através da implantação de um SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO, por exemplo.

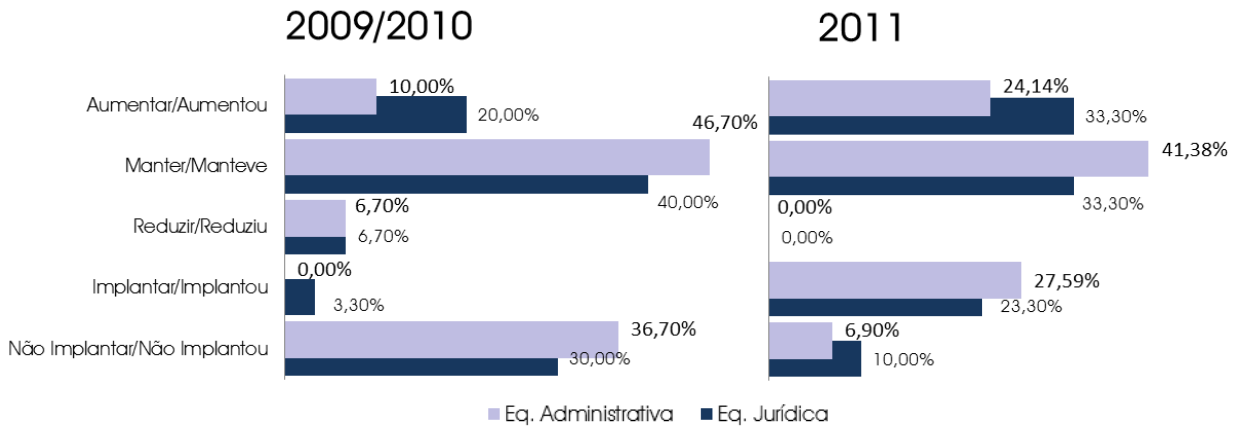
Segundo a **PWR Advogados** - Pesquisa **WISDOM** de Remuneração, a prática mais comum é a de oferecer uma gratificação anual na forma de bônus ou PLR como incentivo de médio prazo.

Sobre a **PWR Advogados**, ela foi lançada em 2004 e é realizada anualmente - datas base em janeiro e julho. Trata-se de um banco de dados que reúne informações sobre práticas de remuneração e benefícios dos maiores ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA do país.

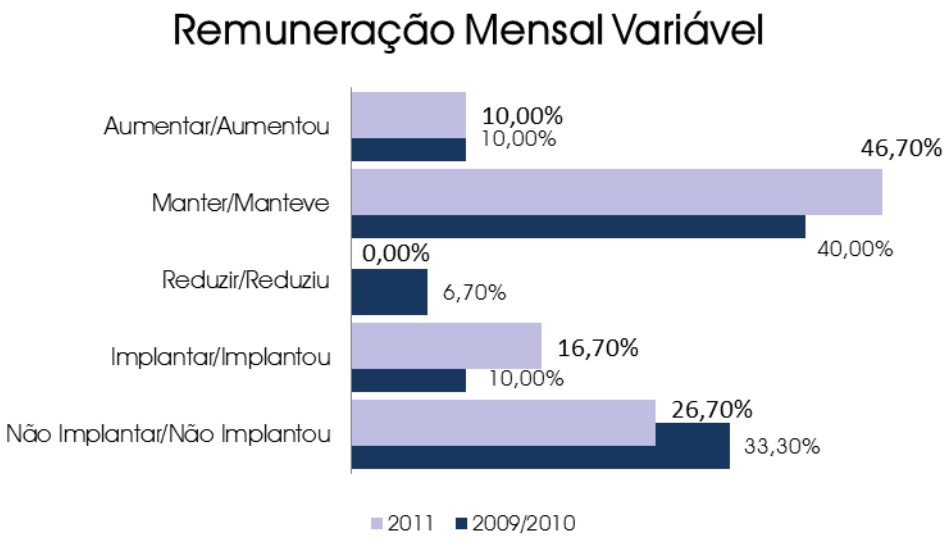
Para 2011 - 7º CICLO ANUAL - ela foi inteiramente redesenhada e bastante enriquecida em seu conteúdo a fim de suportar a melhoria dos processos de gestão das práticas de remuneração das bancas usuárias, frente ao mercado como um todo, uma vez que elas contratam e perdem profissionais também para as áreas jurídicas de clientes.

No que tange a AUMENTO POR MÉRITO - política que também pode ser utilizada para reconhecer desempenhos individuais - 66,6% das bancas pretendem manter ou aumentar seus investimentos em relação à equipe jurídica e 65,52% em relação à administrativa, o que demonstra a importância do assunto para as participantes.

Política de Mérito / Aumentos Individuais



Com relação à REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DA EQUIPE JURÍDICA, 26,7% das bancas participantes não pretendem implantar esse tipo de programa, enquanto 46,7% querem manter o investimento e somente 10,0% delas pensa em aumentá-lo.

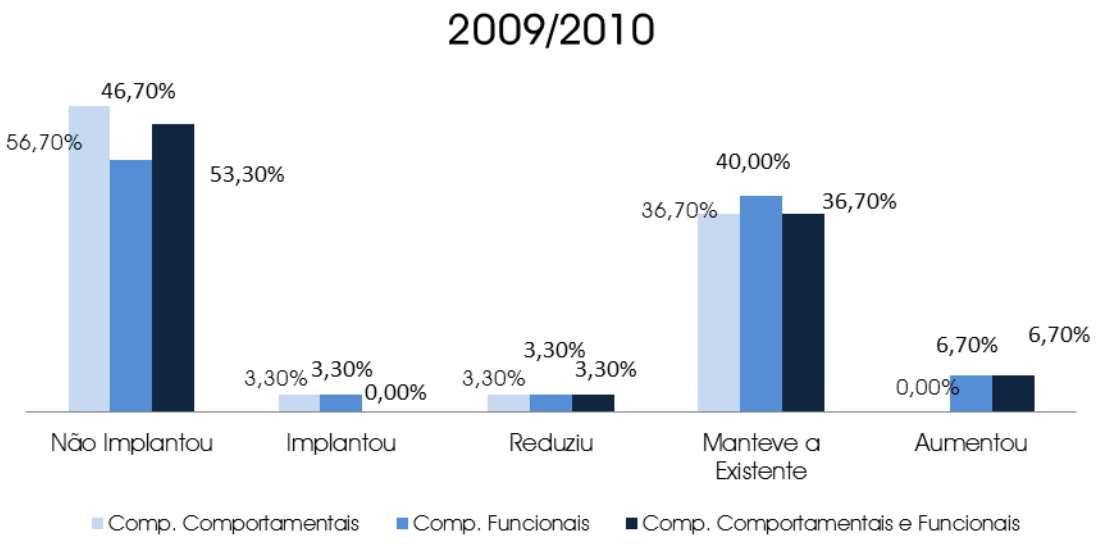


Nosso entendimento técnico é o de que uma política de remuneração da equipe jurídica bem estruturada pode atuar como forma de engajamento desses profissionais e, assim, contribuir para alavancar o resultado dos ESCRITÓRIOS.

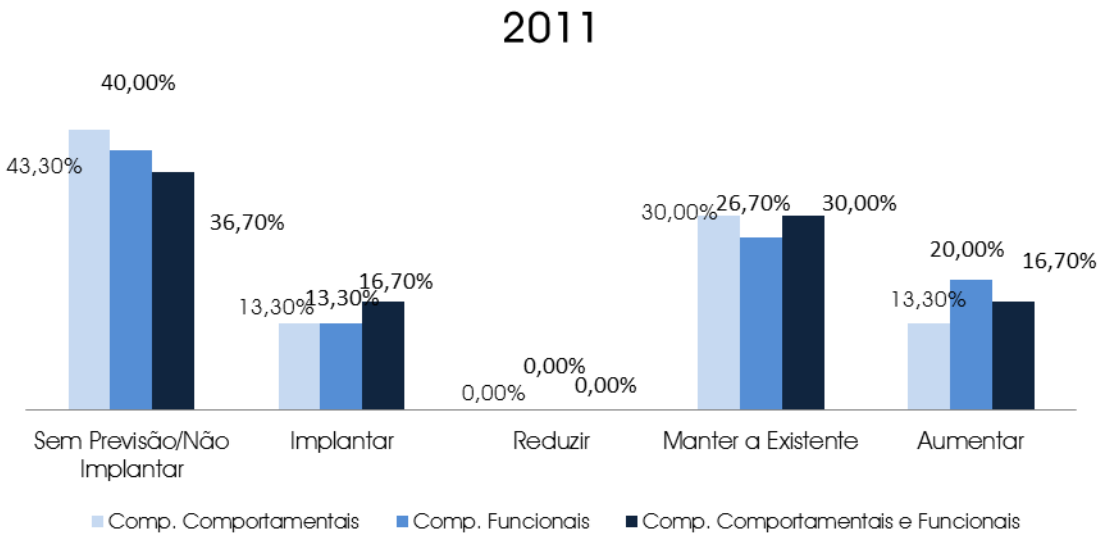
Vamos abordar agora as COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E COMPORTAMENTAIS. Na visão da **WISDOM**, uma remuneração estruturada com base nestes conceitos se mostra mais flexível, consistente e objetiva no sentido de reconhecer e remunerar desempenhos individuais diferenciados tanto em termos da "entrega" efetivada quanto da forma como foi realizada.

Remunerar com base apenas em conhecimentos e habilidades (competências funcionais) não leva em conta "as atitudes" demonstradas na consecução da "entrega". Por outro lado, ao remunerar com base apenas nas competências comportamentais, corre-se o risco de ver a qualidade das decisões afetada pelo subjetivismo do processo, ainda que este não contemple somente a percepção do superior imediato.

Dada a robustez do conceito estruturado na combinação de ambas, verificamos que, em 2009/2010, 43,4% das bancas respondentes iniciaram, mantiveram ou aumentaram investimentos na implantação ou consolidação desta abordagem.



Já em 2011, a soma dos respondentes que pretendem iniciar, manter ou aumentar investimentos na implantação ou consolidação de um sistema estruturado com base em competências funcionais (conhecimentos e habilidades) e comportamentais atinge 63,4% dos ESCRITÓRIOS participantes.

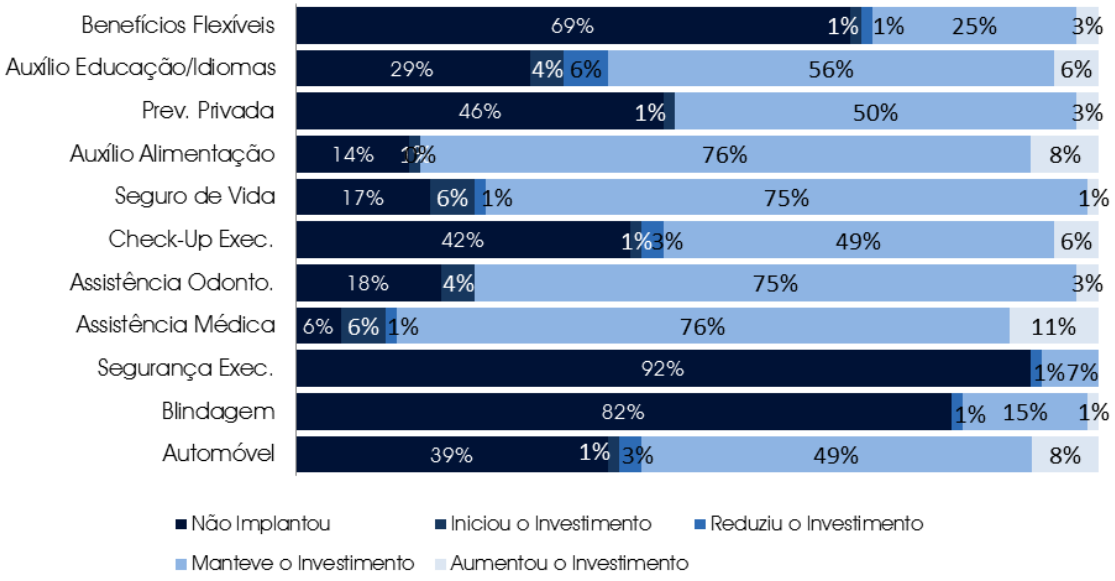


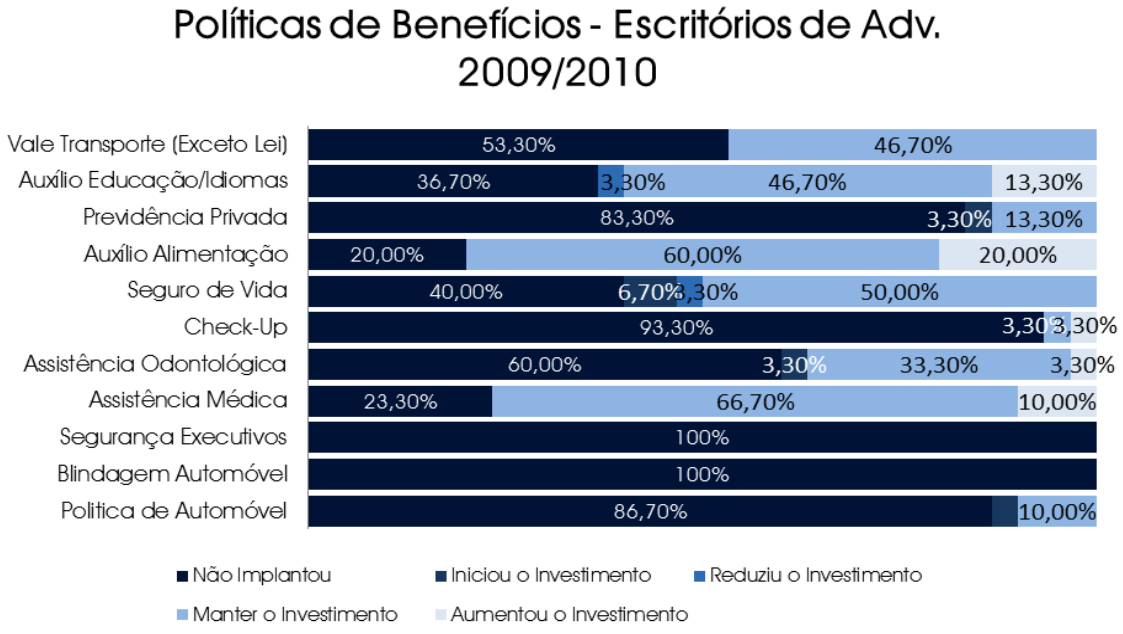
Finalmente, vamos abordar a POLÍTICA DE BENEFÍCIOS. A forma de concedê-los é apontada como um dos fatores considerados para atrair e reter profissionais. Assim sendo, para fazer desta política uma ferramenta estratégica, a organização precisa compreender a realidade dos empregados.

Jovens iniciando a carreira tendem a valorizar mais os benefícios sociais e aqueles que favoreçam o seu desenvolvimento profissional, ou seja, a percepção de valor do tema guarda forte correlação com a "fase da vida" profissional e a remuneração do momento.

A seguir apresentamos informações mostrando que a questão dos BENEFÍCIOS não é valorizada pelos ESCRITÓRIOS da mesma forma que o é pelos demais segmentos.

Políticas de Benefícios - Demais Segmentos
2009/2010



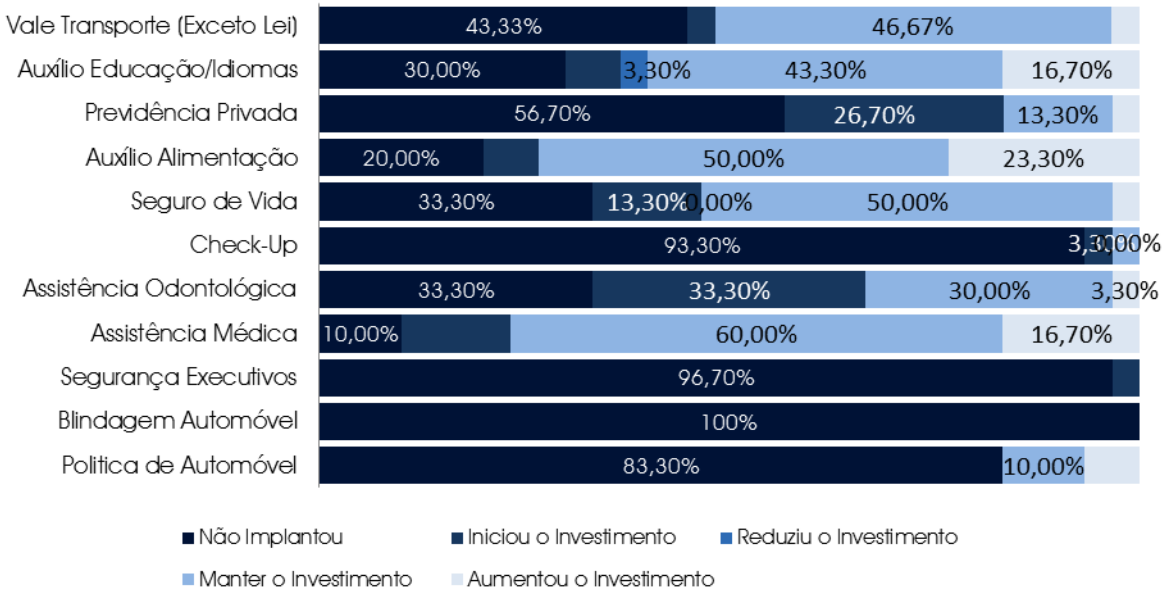


Como se pode perceber, as bancas quase não concedem automóvel para executivos, *check-up* médico e plano de previdência privada, os quais são freqüentemente oferecidos pelos demais segmentos. Também notamos que isso se repete na maioria dos BENEFÍCIOS usuais no mercado.

Ao analisar o gráfico de 2009/2010, notamos que a maior parte dos investimentos em BENEFÍCIOS foi mantida e que, dentre aqueles concedidos pelos ESCRITÓRIOS, os que mais se alinham com as práticas dos demais segmentos são: auxílio alimentação (80%) e assistência médica (76,7%).

Para 2011, com exceção do auxílio alimentação, *check-up* e blindagem de automóveis, a tendência da maioria absoluta das bancas participantes é de iniciar ou aumentar seus investimentos em BENEFÍCIOS, o que, de certa forma, demonstra que os ESCRITÓRIOS caminham no sentido de valorizar o tema, a exemplo dos demais segmentos.

Políticas de Benefícios - Escritórios de Adv. 2011

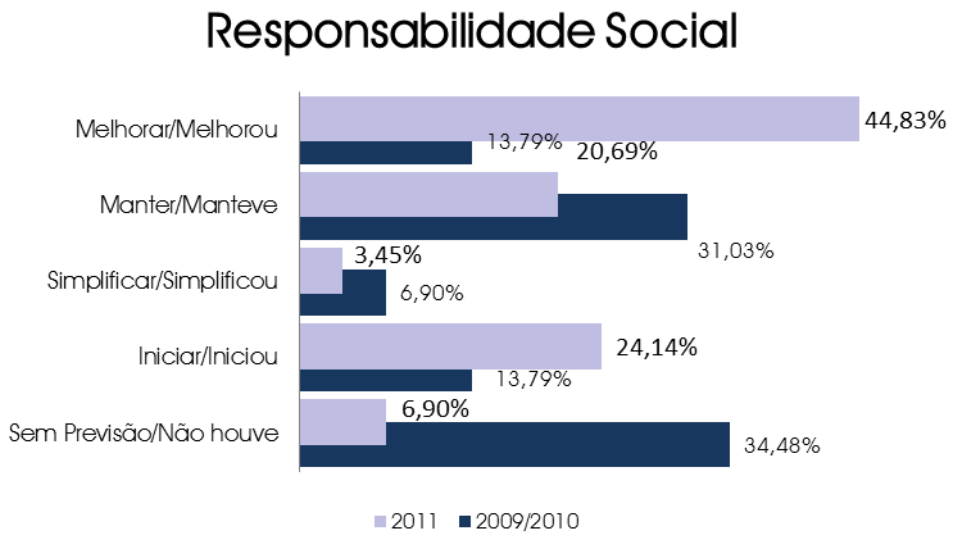


Aspectos Organizacionais

Neste capítulo trataremos de questões relacionadas aos aspectos organizacionais dos ESCRITÓRIOS do painel. A ênfase inicial se dará sobre as políticas de gestão, como gestão do clima, gestão do conhecimento e governança corporativa. Além disso, vamos aprofundar os temas comunicação interna e políticas / programas de responsabilidade social, por entendermos que elas possuem um papel importante na formação da imagem das bancas junto a seus *stakeholders*.

Num segundo momento, vamos focar nos temas relacionados a quadro de pessoal, os índices de rotatividade dele nas bancas participantes, processos de terceirização e programas de qualidade de vida no trabalho.

Quando falamos de RESPONSABILIDADE SOCIAL, verificamos que os ESCRITÓRIOS, a exemplo do que ocorre em outros segmentos, mostram um crescente interesse pelo tema. Os resultados de 2009/2010 indicam que 34,48% das bancas participantes não implementaram nenhuma ação neste sentido, mas, para 2011, 24,14% delas pretende iniciar e 44,83% quer ampliar seus investimentos.



No que tange a GOVERNANÇA CORPORATIVA, a adoção de práticas estruturadas, além de ampliar a consistência do processo decisório estratégico, gerencial e operacional, contribui fortemente para a qualidade das relações da banca com seus *stakeholders*.

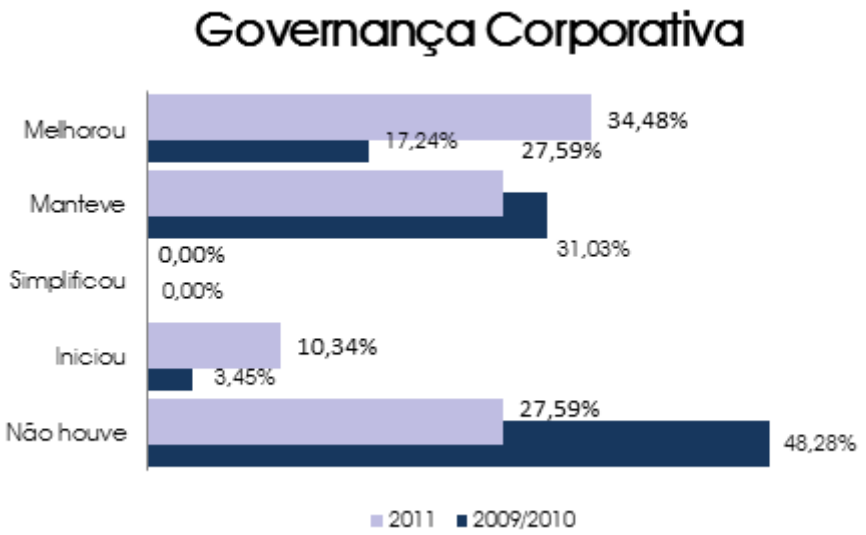
De acordo com o INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC), trata-se de um conjunto de diretrizes, políticas e procedimentos focados na qualidade das relações do ESCRITÓRIO com seus investidores e vice-versa, as quais devem ser estruturadas com base nos conceitos, a saber:

- Participação
- Efetividade e eficiência
- Estado de Direito
- Transparência
- Orientação por consenso
- Prestação de contas
- Igualdade e inclusividade
- Responsabilidade

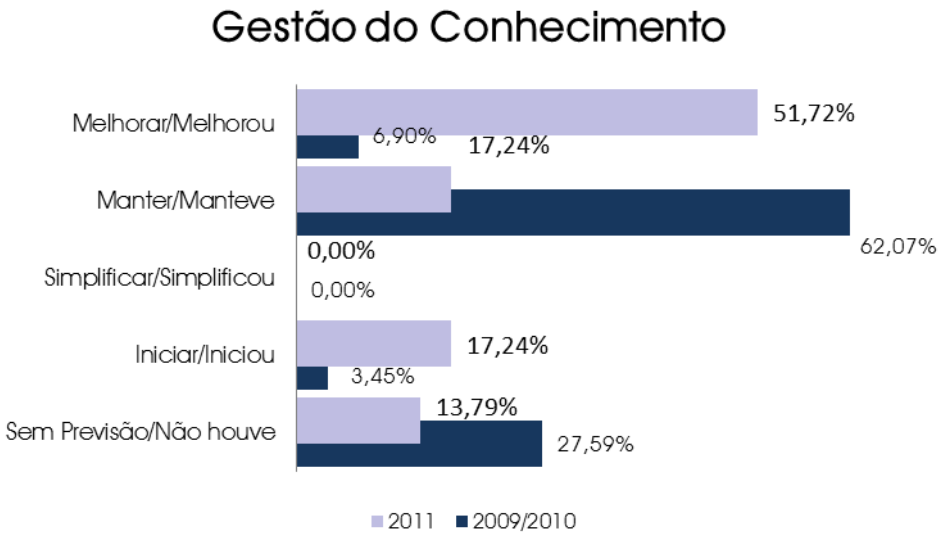
A análise dos resultados obtidos indica que, em 2009/2010, 48,28% das bancas participantes não implementaram nenhuma ação neste sentido. Já para 2011, 44,82% delas pretendem iniciar ou melhorar seus investimentos no que tange à adoção de práticas de GOVERNANÇA CORPORATIVA.

Se nas empresas dos demais segmentos este tema vem rapidamente passando a fazer parte da cultura gerencial, nos ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA, muitos deles ainda comandados pelos sócios fundadores, a adoção de práticas de GOVERNANÇA CORPORATIVA deverá ser um processo gradativo de transformação cultural.

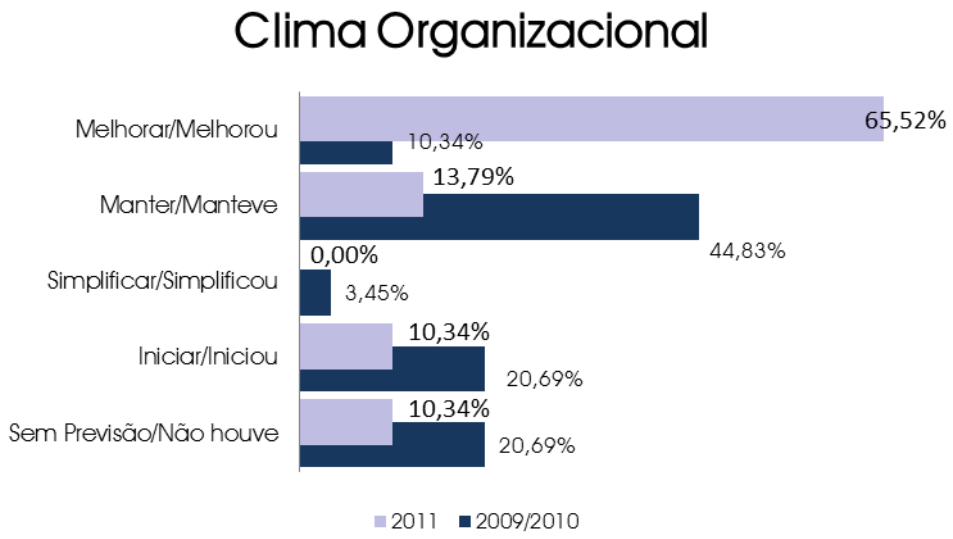
Em termos globais, a primeira abertura de capital em bolsa de valores de um ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA foi registrada na Austrália, e, na Inglaterra, o processo deverá se iniciar a partir de 2011 quando o *LEGAL SERVICE ACT* entrar em vigor. No Brasil, as discussões nesse sentido vêm sendo conduzidas, de forma embrionária, no CESA (Centro de Estudos das Sociedades de Advogados), sem nenhuma pretensão de se alterar a legislação vigente.



No que tange à GESTÃO DO CONHECIMENTO notamos, para 2011, um grande aumento no interesse em investir neste tema, ou seja, 17,24% das bancas pretende iniciar e outros 51,7% ampliar os investimentos. Esse elevado percentual pode ser explicado pelo fato de que reter advogados experientes e desenvolver novos é uma das formas de garantir a sustentabilidade de uma banca que, em essência, ao trabalhar com idéias e soluções, torna a gestão do conhecimento ainda mais importante.



Com relação ao CLIMA ORGANIZACIONAL, o gráfico a seguir mostra que em 2009/2010, 44,83% das bancas mantiveram a gestão do tema. A tendência para 2011 é bem diferente: 75,86% pretendem iniciar ou melhorar a monitoração e gestão do clima.

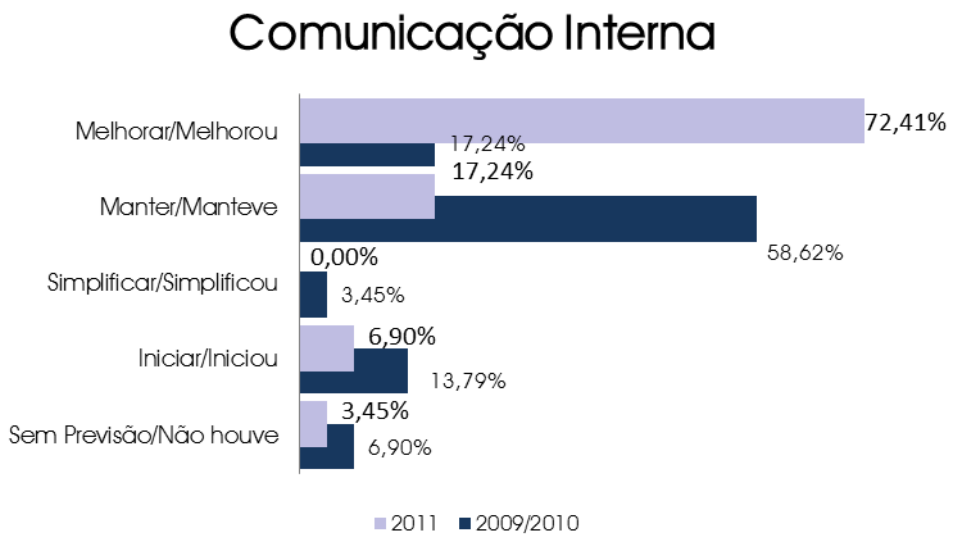


Conforme já comentamos, uma gestão adequada do assunto, além de contribuir fortemente para a melhoria dos níveis de engajamento da equipe, pode afetar a capacidade do ESCRITÓRIO de atrair e reter profissionais qualificados.

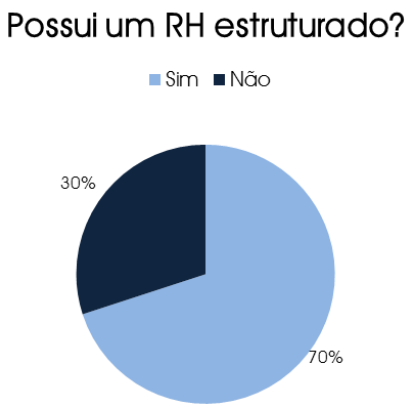
A pesquisa de clima organizacional é o primeiro passo para uma adequada gestão do tema. Ela permitirá levantar os diversos aspectos que afetem os níveis de motivação e engajamento dos empregados em relação à visão de futuro da banca. Outros objetivos apontados para realizar pesquisas deste tipo são:

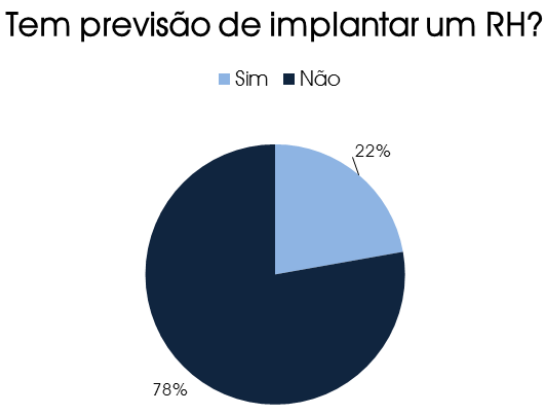
- Instituir e/ou preservar um canal de comunicação confiável com o público interno.
- Identificar os principais aspectos do clima organizacional a serem reforçados, desenvolvidos e/ou corrigidos.
- Fortalecer o engajamento da equipe em relação à identidade do ESCRITÓRIO (sua missão, visão de futuro, estratégias e objetivos).
- Respaldar, técnica e politicamente, a necessidade de mudanças organizacionais, comportamentais e/ou administrativas na gestão de pessoas, através dos resultados obtidos.

Com relação à COMUNICAÇÃO INTERNA, constatamos que 13,79% das bancas iniciaram o processo em 2009/2010. Já em 2011, 72,41% delas mostram a intenção de melhorá-lo.



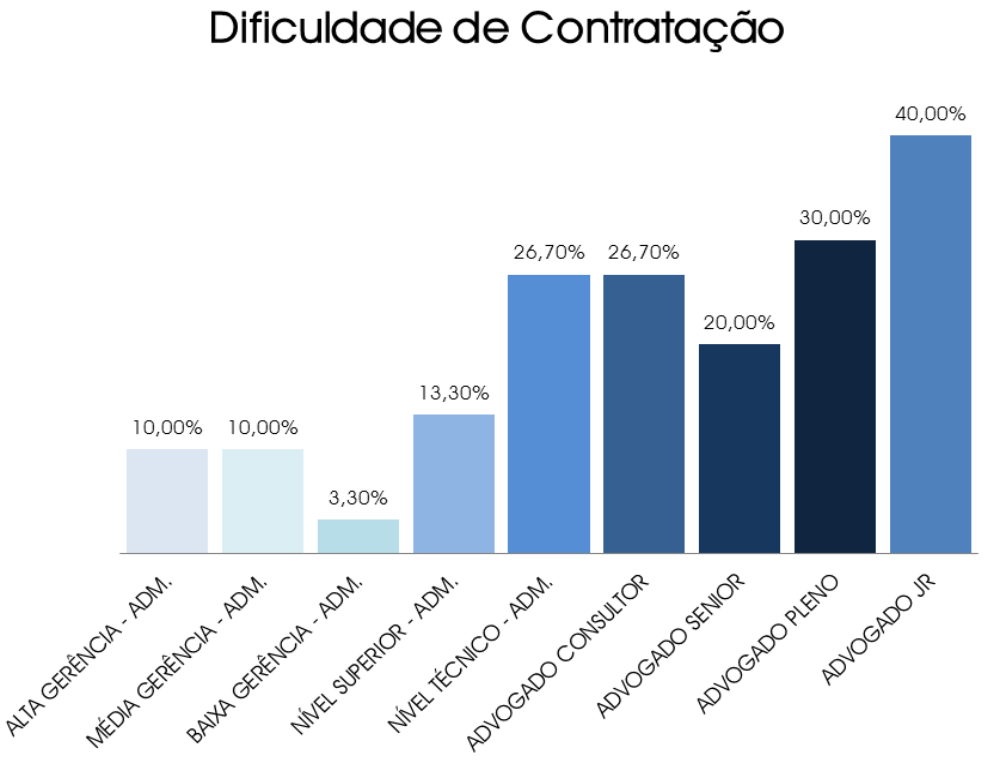
Nesta pesquisa, também procuramos levantar o grau de estruturação das áreas de recursos humanos dos ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA. Com base nos gráficos a seguir, verificamos que em 70% dos participantes esta área já está estruturada. Dentre aqueles que ainda não a têm organizada, 78% deles têm previsão de implantá-la em um prazo definido.





Além disso, 50% dos ESCRITÓRIOS teceirizam algum dos subsistemas de recursos humanos e 37% deles pretendem fazê-lo em algum momento.

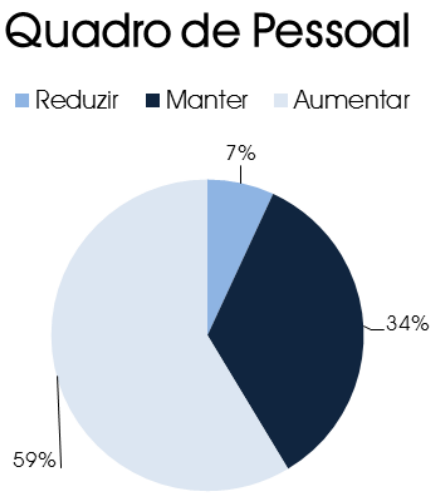
Com relação à DIFICULDADE NA CONTRATAÇÃO de profissionais qualificados, verificamos que 83% das bancas participantes enfrentam dificuldades na contratação de pelo menos algum dos níveis hierárquicos pesquisados. O gráfico a seguir mostra como se dá essa distribuição.



Como se vê, a maior dificuldade está na contratação de ADVOGADOS JR. (40,00%) e, em seguida, na de ADVOGADOS PLENO (30%). Um cruzamento entre os resultados aqui apresentados *vis-à-vis* aqueles envolvendo o treinamento funcional nos permite levantar a hipótese de que a dificuldade para encontrar profissionais qualificados para as demandas da banca é a responsável pelo aumento na intenção de investir na capacitação tanto da equipe jurídica quanto da administrativa.

Outro ponto é que os resultados apontados guardam estreita correlação com a maior prioridade dos ESCRITÓRIOS em 2011 (atrair e reter talentos), já que todas disseram ter alguma dificuldade para encontrar profissionais qualificados em quase todos os níveis.

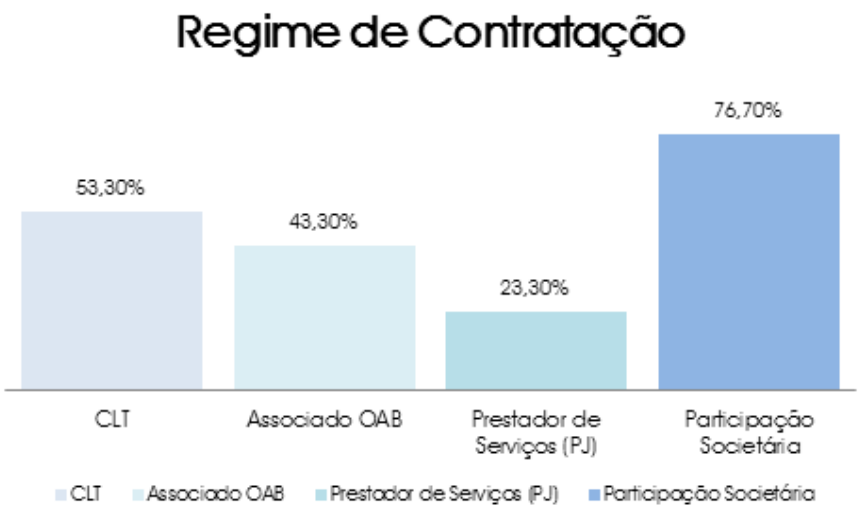
No que se refere ao QUADRO DE PESSOAL, o gráfico ao lado vem reforçar a percepção das dificuldades enfrentadas pelas bancas para atrair e reter talentos e, conseqüentemente, preservar ou ampliar seu espaço em um mercado que cresce 20% ao ano desde 2005 e que movimenta cerca de R$ 3 bilhões anuais, segundo Relatório da FENALAW 2010.



Com base nele, 59% das bancas querem ampliar o quadro, 34% mantê-lo e apenas 7% reduzi-lo.

No que tange a REGIMES DE CONTRATAÇÃO de advogados, as bancas adotam 5 tipos, a saber: CLT, ASSOCIADO OAB (RPA), PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS (PJ) e SÓCIO DE CAPITAL e DE SERVIÇO. A principal diferença entre eles é a carga tributária, ou seja, as alíquotas incidentes são diferentes para o ESCRITÓRIO e para o integrante da equipe jurídica.

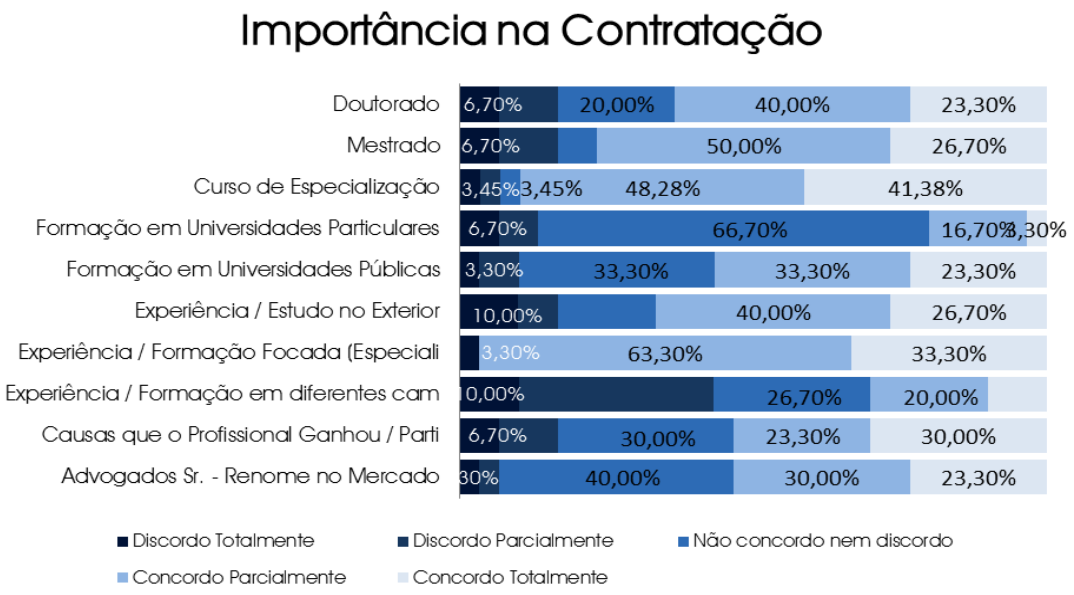
Com base no gráfico, vemos que 76,70% das bancas adota a PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA como regime de contratação, em segundo lugar, a CLT (53,3%) e em terceiro o ASSOCIADO OAB.



Em relação à IMPORTÂNCIA NA CONTRATAÇÃO, as bancas valorizam mais o curso de especialização (41,38%), a experiência / formação focada (33,3%) e as causas que o profissional ganhou / participou (30%).

A partir dos dados levantados, é notória a importância da qualificação acadêmica e do histórico comprovado de causas vencidas para aferir a qualidade desses profissionais.

Esta percepção foi referendada por MARCELLO OLIVEIRA, presidente da OAB-RJ, em entrevista concedida em 19/04/2009 para a Revista Consultor Jurídico, quando disse: "*Os novos advogados vão moldar o novo mercado jurídico que está se formando. Há 10 anos, o mercado já se expandia e pedia especialização dos profissionais. Hoje, sem especialização vai ficar cada vez mais difícil*".



Com relação aos índices de ROTATIVIDADE DE PESSOAL, a tabela abaixo mostra, mais uma vez, a questão da dificuldade das bancas em reter seus talentos. Como pode ser visto na tabela a seguir, 56,70% delas identificou um crescimento no *turnover* de ADVOGADO JR e de 53,30% na de ESTAGIÁRIOS.

Rotatividade - Comparação 2010 vs. 2009			
	Menor	Igual	Maior
Gestores	10,00%	83,30%	6,70%
Advogado Consultor	10,34%	82,76%	6,90%
Advogado Sr.	6,90%	72,41%	20,69%
Advogado Pl.	16,70%	60,00%	23,30%
Advogado Jr.	10,00%	33,30%	56,70%
Estagiários	13,30%	33,30%	53,30%
Equipe Administrativa	13,30%	66,70%	20,00%

Em se mantendo o atual cenário econômico, o que parece muito provável, as áreas de recursos humanos irão precisar agir de forma proativa, firme e integrada no sentido de mitigar as perdas de talentos que, fatalmente ocorrerão.

Finalmente, no que tange aos PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO vemos que 66,7% dos escritórios participantes têm a intenção de implantá-los.

Recomendações

Com base nas análises realizadas, reiteramos que a principal prioridade para 2011 - ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS, se constituirá em um grande desafio, sobretudo se considerarmos a continuidade do crescimento econômico, a progressiva queda nas taxas de desemprego e a reduzida qualificação de parcela significativa da PEA.

Para a **WISDOM**, é forçoso e urgente que governo e agentes econômicos trabalhem juntos para enfrentar, com firmeza, um problema social crônico do Brasil: a educação.

Para ter sucesso nesta prioridade, as áreas de RH precisarão definir e implementar, com urgência, ação holística nos diversos subsistemas da gestão organizacional e de pessoas para capacitar os empregados, oferecer-lhes desafios, engajá-los e recompensá-los, a fim de facilitar o crescimento orgânico da organização.

Admitindo-se a validade de nosso posicionamento, entendemos ser aconselhável, entre outros programas e/ou ações, desenvolver ou aperfeiçoar o que segue:

- MODELO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: que suporte desde o processo de seleção externa e/ou interna de profissionais até aquele de identificação de potencial e sucessão - pelo menos - de cargos chave.
- SISTEMA DE GESTÃO DE REMUNERAÇÃO: que, amarrado a competências funcionais e comportamentais, estimule o crescimento profissional e a plena utilização do potencial físico e mental dos integrantes da equipe.
- SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO: que estruturado sobre dois VETORES - METAS e COMPETÊNCIAS - permita mensurar não apenas o que foi atingido, mas também a forma pela qual se obteve determinado resultado, além de reconhecer e remunerar performances individuais e/ou coletivas diferenciadas.
- PESQUISA E GESTÃO DO CLIMA: que permita levantar os diversos aspectos que afetem os níveis de motivação e engajamento do público interno em relação à visão de futuro da empresa, além de contribuir para ampliar a sua capacidade de atrair e reter profissionais qualificados.

4. WISDOM - PRODUTOS E SERVIÇOS

Fundada em maio de 1994 e estruturada através de 04 áreas de especialidade complementares entre si - Eficácia Organizacional, Remuneração, Desenvolvimento de Pessoas e Pesquisas de Percepção, a **WISDOM** Gestão Organizacional já realizou projetos em mais de 100 empresas nacionais e multinacionais, de médio e grande porte, no Brasil e no exterior.

A maior prova de sua competência é a qualidade da relação que mantém com seus clientes, um claro reflexo do julgamento deles acerca de sua capacidade em ajudá-los nos mais complexos problemas envolvendo suas áreas de especialidade, como seguem:

Eficácia Organizacional

Diagnóstico e Estratégia Organizacional
Racionalização Organizacional
Racionalização de Processos
Benchmark de Estruturas e Processos
Diretrizes, Políticas e Procedimentos de Desenvolvimento Organizacional na Gestão de Pessoas

Sistema Wisdom de Gestão de Remuneração

Sistema de Gestão de Remuneração
Pesquisa **WISDOM** de Remuneração – PWR
Pesquisa de Salários sob Medida
Executive Job Pricing
Club Surveys
Remuneração da Força de Vendas
Sistemas de Remuneração Variável
Sistema de Participação nos Resultados

Desenvolvimento de Pessoas

Modelo de Competências
Gestão de Desempenho
Carreira e Sucessão
Coaching
Assessments
Gestão da Relação com Clientes
Matriz das Ações Desenvolvimento de Competências
Amplo Portfólio de Programas de Educação Cooperativa

Pesquisas de Percepção

Pesquisa de Satisfação de Clientes Internos
Pesquisa de Clima Organizacional
Diagnóstico da Força de Vendas