

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Fernando Centenaro

**MODELO DE ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE UMA ÁREA  
DE GESTÃO DE PESSOAS PARA UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Porto Alegre

2014

Fernando Centenaro

**MODELO DE ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE UMA ÁREA  
DE GESTÃO DE PESSOAS PARA UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Generali da Costa.

Porto Alegre

2014

Fernando Centenaro

**MODELO DE ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE UMA ÁREA  
DE GESTÃO DE PESSOAS PARA UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Generali da Costa

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Generali da Costa  
Orientadora

---

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Nelita e Eloi, por todo o amor e apoio que me concederam desde criança, proporcionando-me a oportunidade de estudar em uma Universidade.

À minha irmã Analaura, pela amizade, pelo companheirismo, pelas risadas, pelos conselhos e por aguentar as minhas reclamações ao longo dos anos em que moramos juntos.

À minha namorada Suziane, pelo carinho, compreensão e paciência que teve comigo, especialmente no momento da realização do TCC.

Aos meus queridos amigos e colegas de trabalho: Júlio, Carolina, Thomas, Daniel, Lívia, Renato, Liziane, Margot e Marta, por sempre se mostrarem simpáticos e dispostos a me ajudar, especialmente na realização dessa pesquisa.

Ao meu chefe e amigo Rodrigo, pela confiança depositada todos os dias, pelo exemplo de pessoa e profissional que representa para mim e por todo o apoio e compreensão concedidos durante a faculdade, especialmente durante a realização dessa pesquisa.

Aos meus familiares que mesmo estando distantes na maioria do tempo nos últimos anos, sempre se preocuparam e me deram forças para eu conseguir concluir o curso; especialmente à minha Avó Rosa, minha dinda Ane e meus primos Manoel, Bárbara, Leonardo D., Leonardo C. e Lenon.

Aos meus amigos de Erechim e de Porto Alegre, pela lealdade, pelo companheirismo e pelos momentos bons que passamos juntos nos últimos anos, momentos que me deram suporte para enfrentar as dificuldades que tive durante o curso: Bruno M., Bruno P., Luiz, Felipe J., Matheus, João, Ricardo, Rodrigo M., Diego, Rodrigo T., Felipe S., Paulo, Franco, Rafael, Jonatan e Ronise.

Aos amigos que me ajudaram com seus conhecimentos em Matemática e Cálculo no início do curso: Guilherme, Rodrigo A. e Sergei.

Agradeço aos amigos que encontrei no curso de Administração, os quais sempre terei boas lembranças, pela parceria em conversas, risadas, no enfrentamento de dificuldades e também pela ajuda e parceria em todos os trabalhos em grupo, em que participei durante a faculdade: Felipe, Fernanda M., Fernanda S., João G., Vinicius, Damaris, Thiago, João Pedro, Diogo, Louise, Daniel, Sarah, Simone, Vanessa, Adriana, Gabriel, Thales, Sofia, Nathália, José e Juliana.

Agradeço também à minha orientadora Silvia Generali da Costa, pela paciência e dedicação que teve comigo no decorrer do trabalho e pelos ensinamentos passados durante essa pesquisa e na faculdade.

## RESUMO

A Gestão de Pessoas vem se tornando uma área cada vez mais importante, no atual contexto do mundo do trabalho, uma vez que pode se tornar importante parceira de uma organização, na medida em que busca desenvolver e administrar o capital humano nas empresas, com objetivo de oferecer condições para que as pessoas possam desenvolver um trabalho qualificado e que agregue valor à organização. O principal objetivo do estudo proposto foi elaborar uma proposta de organização e estruturação de uma área de gestão de pessoas para um escritório de advocacia de pequeno porte. Para desenvolvimento da pesquisa foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo. Foram utilizadas as técnicas de entrevistas, observação participante e pesquisa documental para o desenvolvimento do trabalho. A partir da análise de uma revisão bibliográfica e da elaboração e aplicação de entrevistas semi-estruturadas com os funcionários e sócios do escritório, foi possível identificar que o atual modelo de gestão de pessoas existente na empresa ainda apresenta uma estrutura de departamento pessoal. Foi possível, também, determinar que o modelo de gestão de pessoas e de remuneração por competências são os mais adequados para serem aplicados no contexto de trabalho do escritório e foi proposto um método para implantação desse modelo de remuneração baseado em competências para a empresa. As entrevistas também serviram como base, para que as principais deficiências que envolvem processos de gestão de pessoas fossem diagnosticadas e discutidas durante a pesquisa. Os resultados encontrados poderão servir como base para a organização promover melhorias, aperfeiçoamentos e implantação dos processos que envolvem a área de Gestão de Pessoas da empresa, pois foram propostos modelos e métodos que podem proporcionar um crescimento tanto para a empresa, como para os profissionais que nela trabalham.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Escritório de Advocacia. Processos de Gestão de Pessoas. Modelos de Remuneração.

## **ABSTRACT**

The People Management is becoming an increasingly important area in the current context of the world of work, since it can become an important partner of an organization, in that it seeks to develop and manage human capital in companies with objective to provide conditions for people to develop a skilled labor and that adds value to the organization. The main objective of the proposed study was to develop a proposal for organizing and structuring an area of people management for a law firm small. To develop the research of a qualitative case study was developed. Techniques of interviews, participant observation and documentary research for the development of the study were used. From the analysis of a literature review and the development and implementation of semi-structured interviews with employees and partners of the firm, interviews, we found that the current management model of existing people in the company still has a structure of personnel department, and it is possible also determine that the model of personnel management and pay-for-skills are best suited to be applied in the context of office work and we propose a method for implementing this compensation model based on competencies for the company. The interviews also served as the basis for the major deficiencies involving people management processes were diagnosed and discussed during the search. The results could serve as the basis for promoting improvements to organization, improvement and implementation of processes that involve the area of People Management of the company, have been proposed as models and methods that can provide growth for the company, as for professionals her work.

**Keywords:** People Management. Law Office. Processes of Personnel Management. Compensation models.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1	Exemplo de Distinção Entre Tarefas e Funções que Compõem um Cargo	29
Figura 2	Exemplo de Faixa Salarial Ampla ( <i>broadband</i> )	31
Figura 3	Níveis de Proficiência para a Avaliação de Competências	82
Figura 4	Formulário para Avaliação de Competências e Tabela de Pontos	83
Quadro 1	Perfil dos Funcionários	40
Quadro 2	Pesquisa sobre Salários de Escritórios de Advocacia de Pequeno Porte	86
Quadro 3	Pesquisa sobre Salários de Escritórios de Advocacia na Região Sul do Brasil	86
Quadro 4	Pesquisa de Salários e Bolsas em Agências de Empregos	87
Quadro 5	Pesquisa de Salários	87
Quadro 6	Estrutura com Faixas Salariais Amplas ( <i>Broadband</i> Escritório)	91
Quadro 7	Formulário para Avaliação de Competências	92
Quadro 8	Tabela de Pontos	93



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
ABRH-SP	Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo
CLT	Consolidações das Leis do Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ILP	Incentivo de Longo Prazo
ME	Microempresa
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros ou Resultados
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b>	<b>15</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2	OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	18
2.3	FATORES CONDICIONANTES DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	23
2.4	O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	25
2.5	OS PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	25
2.6	MODELOS DE REMUNERAÇÃO	27
2.7	A GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS	34
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>37</b>
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	37
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO UNIVERSO DA PESQUISA	38
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
3.4	ESTRATÉGIAS PARA A ANÁLISE DE DADOS	43
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>45</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO ATUAL MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DO ESCRITÓRIO	45
4.2	A INFLUÊNCIA DOS FATORES CONDICIONANTES DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ESCRITÓRIO	52
4.3	IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS MAIS ADEQUADO PARA A ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO	56
4.4	DETERMINAÇÃO DO MODELO DE REMUNERAÇÃO MAIS ADEQUADO PARA O ESCRITÓRIO	76
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE A</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE B</b>	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o crescente avanço das tecnologias e da globalização, ocorre uma competição cada vez mais acirrada no mundo do trabalho, o que repercute no modo das organizações garantirem a sua sobrevivência e obterem o sucesso. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas se torna importante parceira de uma empresa, pois busca desenvolver a administração do capital humano nas organizações, com objetivo de zelar pelas condições necessárias para que as pessoas possam desenvolver um trabalho eficiente e que agregue valor à empresa.

De acordo com Dutra (2002), o ambiente onde estamos inseridos exige um Modelo de Gestão de Pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas, oferecendo orientação para que esse desenvolvimento ocorra de forma clara e flexível. Vizioli (2010) pondera que conforme a economia se torna mais complexa com empresas de variados tamanhos e diversificações em relação aos colaboradores, torna-se cada vez mais difícil gerir pessoas de maneira intuitiva ou amadora. Assim, a administração de recursos humanos tornou-se um campo específico de atuação e pesquisa, cujas descobertas interessam não apenas ao profissional de recursos humanos, mas também a líderes e gestores em geral.

Devido ao fato da área de Gestão de Pessoas estar cada vez mais presente no cotidiano de empresas dos mais variados tamanhos, surgiu a oportunidade de pesquisa para realizar o presente estudo em um escritório de advocacia de pequeno porte, fundado em 2004, na cidade de Porto Alegre – Rio Grande do Sul. O escritório tem como foco de trabalho a área do Direito Empresarial, com atuação mais específica na reestruturação financeira e jurídica de empresas em processo de Recuperação Judicial.

O escritório presta serviços jurídicos e financeiros à empresas de todo o Brasil, com uma maior concentração de atuação nas regiões sul e sudeste do país, mais especificamente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. A equipe de trabalho possui experiência em questões legais e financeiras, antecipando cenários, construindo soluções estratégicas, inovadoras e de forma rápida, sempre focando em resultado e eficiência.

A Recuperação Judicial, principal matéria dos processos em que o escritório atua, foi estabelecida pela nova Lei de Falências, a Lei Nº 11.101, de 9 de fevereiro

de 2005, em substituição à antiga concordata, que buscava regularizar a situação econômica de uma empresa devedora, evitando ou suspendendo a sua falência. A Recuperação Judicial também busca evitar a falência de uma empresa, proporcionando a um empresário devedor a possibilidade de apresentar em juízo, formas de quitação de débitos junto aos seus credores.

A Recuperação Judicial ainda é uma área de atuação explorada por poucos escritórios, talvez devido aos riscos em que se têm ao trabalhar com essa área; esses riscos serão mais explorados durante a presente pesquisa.

Em Porto Alegre, além do escritório que é objeto desse estudo, apenas mais um escritório tem o tema da Recuperação Judicial, como foco principal de atuação. No sudeste do país, especialmente nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, o número de escritórios que atuam nessa área é maior. Por ser uma nova lei, a tendência de mercado é que nos próximos anos mais empresas trabalhem diretamente nessa área, também em virtude das dificuldades de mercado enfrentadas por grandes e médias empresas na atualidade.

O sucesso de um escritório de advocacia depende muito do conhecimento dos profissionais que nele trabalham e da capacidade de captação de clientes. Em geral, conhecimentos jurídicos e experiência de atuação na área são um diferencial para uma empresa desse ramo, não sendo o tamanho do negócio um fator fundamental para o sucesso.

Entretanto, um fator que pode limitar o sucesso de um escritório é a questão da propaganda, pois tanto os advogados como os escritórios são proibidos por lei de divulgar seus trabalhos sob forma de propaganda. Assim, a captação de clientes geralmente é feita por indicação de outra empresa, ou advogado. Esse fato pode significar uma dificuldade para um escritório, pois este pode precisar de mais tempo para construir seu nome no mercado e atingir o sucesso no negócio.

Até metade do ano de 2012, o escritório que é objeto desse estudo, tinha um setor de gestão de pessoas mais atuante, quando o número de funcionários era maior que o atual, que conta com 14 colaboradores entre funcionários e sócios. Depois da saída de alguns sócios e da pessoa responsável pela área de gestão de pessoas, a empresa permanece com a necessidade de um profissional que atue com ênfase em processos envolvendo a área de Gestão de Pessoas. Assim, como tema de pesquisa, surge a ideia de realizar um estudo que focalize essa questão de organizar novamente uma área de Gestão de Pessoas, que irá contribuir para a

gestão do maior recurso que o escritório tem atualmente, que são as pessoas que nele trabalham.

Na atual situação da organização, não há um profissional responsável pela área de Gestão de Pessoas, um profissional que, por exemplo, dê suporte aos funcionários em questões quanto ao planejamento da carreira e ao futuro profissional dentro da empresa, ou que faça avaliações de desempenho periódicas com os colaboradores para saber se estes estão contentes com o trabalho no escritório.

Atualmente, o responsável por alguns processos que envolvem a área de Gestão de Pessoas é um sócio do escritório, que atua em questões como: seleção de novos funcionários, desligamentos, avaliações informais sobre o trabalho e também diálogo com funcionários, quando ocorrem problemas internos na rotina de trabalho e que devem ser resolvidos. Esse sócio é responsável pela gestão interna do escritório e conta com apoio de outra sócia, que se responsabiliza por assuntos que envolvem a área jurídica, dentro dos processos de Gestão de Pessoas.

Como esses dois sócios têm como foco principal de trabalho o atendimento e assessoramento aos clientes da empresa, o escritório não tem um profissional dedicado exclusivamente às questões internas do escritório, no que se refere à gestão de pessoas. O que ocorre é a tentativa dos sócios de tentar dividir o trabalho externo com o interno, o que fica prejudicado, especialmente, pela grande quantidade de trabalho e de tempo que são direcionados aos clientes.

Um profissional que se responsabilize por organizar a área de Gestão de Pessoas, poderá ajudar na determinação de um modelo de remuneração para o escritório, outra necessidade existente.

Com o apoio da pesquisa bibliográfica e com base na análise que foi realizada sobre a situação atual do escritório, foi feito um estudo para definir qual modelo de Gestão de Pessoas é mais adequado para o contexto organizacional. As opções de modelos de gestão são duas: um modelo de gestão tradicional, baseado no estudo de cargos, ou um modelo de gestão por competências, que seria mais estratégico e daria mais foco no estudo das competências organizacionais e individuais dos funcionários.

Foi também estudado qual o modelo de remuneração é mais adequado para os colaboradores, podendo assim contribuir para o maior profissionalismo da relação entre o escritório e seus profissionais. As opções de modelos estudados foram o

modelo de remuneração tradicional e o modelo de remuneração baseado em competências.

Dessa forma, como problema de pesquisa pretendeu-se responder a seguinte questão: como deve ser estruturada uma área de Gestão de Pessoas, dentro do atual contexto de trabalho de um escritório de advocacia?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A pesquisa servirá como referência para um profissional que poderá ser contratado para ser responsável pela área da Gestão de Pessoas do escritório, ou possivelmente para algum funcionário que já trabalha na empresa e que passe a ser responsável também por processos que envolvam a Gestão de Pessoas.

Apesar da área de Gestão de Pessoas ser responsável por vários processos como, recrutamento e seleção, avaliações de desempenho, treinamento de funcionários e desenvolvimento de planos de remuneração, o presente trabalho tem como foco as questões de definição de um modelo de Gestão de Pessoas para o escritório e de uma definição de um modelo de remuneração para os funcionários, que serão os assuntos mais importantes para a organização inicial da área no escritório, devido ao fato de hoje serem as maiores deficiências apontadas por sócios e funcionários da empresa. Os demais processos como, recrutamento e seleção, avaliações de desempenho e treinamentos, não foram abordados com intensidade no trabalho, pois são processos que terão mais foco de atenção, possivelmente quando o escritório contar com um profissional responsável pela área de Gestão de Pessoas em atuação na organização.

Apesar do escritório ainda ser uma empresa de pequeno porte, o número de colaboradores está crescendo nos últimos meses, junto com o próprio negócio que tende a crescer nos próximos anos. Dessa forma, a estruturação e organização de uma área de Gestão de Pessoas é de extrema importância para poder acompanhar esse crescimento da organização.

É importante que a área de Gestão de Pessoas esteja bem estruturada e organizada, pois isto poderá contribuir para a retenção de profissionais talentosos, pois poderão ter um maior conhecimento sobre as perspectivas que a empresa tem sobre eles, a partir de propostas e ações desenvolvidas por essa área, como o desenvolvimento de um modelo de remuneração para os funcionários.

A estruturação de uma área de Gestão de Pessoas também ajudará os sócios do escritório, pois a partir do momento em que esta área tiver um profissional responsável atuando, os sócios poderão se preocupar um pouco menos com algumas questões internas e ao mesmo tempo ter uma maior disponibilidade para se dedicar aos clientes do escritório, que são os responsáveis por proporcionar o faturamento da empresa.

Os resultados da pesquisa, além de serem estudados por um profissional da área de Gestão de Pessoas que poderá ser contratado, serão disponibilizados aos sócios do escritório, para que estes também possam fazer uso dos estudos para aplicar melhorias nas áreas jurídica, administrativa e financeira. Assim, os sócios irão conhecer melhor seus funcionários e possivelmente terão mais informações para comandar suas equipes de trabalho.

## 1.2 OBJETIVOS

Os próximos tópicos trazem os objetivos desta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de estruturação e organização de uma área de gestão de pessoas para um escritório de advocacia de pequeno porte.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) identificar o atual modelo de gestão de pessoas da organização;
- b) identificar o modelo de gestão de pessoas adequado para estruturar o escritório;
- c) determinar qual modelo de remuneração é mais apropriado para os profissionais do escritório;
- d) propor um método para implantação de um modelo de remuneração.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho é apresentada uma contextualização sobre a importância e a evolução histórica da Gestão de Pessoas ao longo do tempo. São também contextualizados os principais processos e papéis da administração de recursos humanos, fundamentais para o entendimento do funcionamento da área de Gestão de Pessoas. São ainda apresentadas as diferentes visões de autores para o desenvolvimento do estudo proposto, referentes aos modelos de Gestão de Pessoas e modelos de remuneração para uma organização.

### 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2002), a Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que as duas partes possam ter suas expectativas realizadas ao longo do tempo. Quando Dutra (2002) menciona a palavra “políticas”, ele se refere aos princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas que nela trabalham. Para o autor as práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em relação ao ambiente externo. A conciliação de expectativas, mencionada pelo autor, está relacionada ao compartilhamento de responsabilidades entre a empresa e a pessoa, cabendo à empresa o papel de oferecer o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que tem de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem condições de melhor oferecer.

Chiavenato (2009) afirma que a Gestão de Pessoas deve planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização se constitui como um meio que oferece a oportunidade para que as pessoas alcancem os objetivos individuais, relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A Gestão de Pessoas busca conquistar e manter pessoas na organização, zelando para que estas trabalhem sempre com uma atitude positiva e favorável.

Chiavenato (1999) também considera a Gestão de Pessoas como um conjunto de políticas e práticas que são necessárias para conduzir os aspectos da



posição gerencial, relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliações de desempenho, motivação e manutenção dos empregados.

Para Dutra (2002) é no século XX que a Gestão de Pessoas se estrutura, com base na Escola de Administração Científica, fato que condiciona toda a área durante boa parte do século XX aos paradigmas de gestão criados por esse movimento na história da administração.

O processo histórico da Gestão de Pessoas é classificado de formas diferentes por diversos autores. Segundo Dutra (2002), numa abordagem funcionalista, podem ser identificadas três fases da gestão de pessoas:

- a) Operacional: até a década de 60. Nessa fase a gestão de pessoas preocupava-se basicamente com captação, treinamento, remuneração e administração das informações;
- b) Gerencial: dos anos 60 até início dos anos 80, fase em que a gestão de pessoas passa a ter maior importância nos diferentes processos da organização, sendo requisitada em processos de desenvolvimento organizacional;
- c) Estratégica: desenvolve-se a partir dos anos 80, onde a gestão de pessoas começa a assumir um papel mais estratégico na geração de valor para as organizações.

Para Vizioli (2010), a partir de algumas características da época atual, como a intensa competitividade e a globalização, qualquer organização, independentemente do tamanho ou área de atuação, precisa saber lidar com ambiguidade e risco, ao mesmo tempo em que precisa encontrar soluções inovadoras para competir com a concorrência. Ainda segundo o autor, cada vez mais executivos e analistas acreditam que o único recurso das empresas que são capazes de proporcionar uma melhor preparação para enfrentar esse mercado competitivo são as pessoas, o chamado capital humano das organizações.

Vizioli ainda afirma que o profissional de Recursos Humanos desempenha múltiplos papéis, devendo cumprir tarefas operacionais e estratégicas, ser fiscal e parceiro, responsabilizar-se por atingir metas de curto e longo prazo. Assim, os profissionais de Recursos Humanos (RH) vêm desempenhando papéis cada vez mais complexos nas organizações.

## 2.2 OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (1999), os Sistemas de Gestão de Pessoas que têm como base os cargos (modelo tradicional) ainda são muitos comuns nas empresas dentro da Administração de Recursos Humanos, embora venham sendo cada vez mais questionados por sua inflexibilidade e dificuldade de compatibilização com as novas formas organizacionais e com a velocidade da organização do trabalho.

Conforme Marras (1999) muitas empresas de origem nacional de até médio porte, ainda permanecem na procura de profissionais que tenham experiência voltada para a normatização, interpretação da legislação e especialização nas questões de ordem legal (departamento pessoal). O autor salienta que ainda é comum ver profissionais de RH presos às funções de folha de pagamento, questões legais e controles burocráticos, deixando estes profissionais afastados das estratégias organizacionais. Nesse modelo de Gestão de Pessoas mais tradicional é comum o profissional ter características tático-operacionais, com os profissionais voltados para funções de gerenciamento executivo.

Dutra (1999) afirma que o início da utilização dos cargos como elementos-base da Gestão de Pessoas ocorreu juntamente com o início da Era Industrial, de acordo com os moldes da gestão Taylorista e Fordista. Altamente técnico no início, o sistema baseado no cargo foi passando por mudanças ao longo dos anos e, conseqüentemente, começou a dar mais ênfase aos aspectos comportamentais.

Fischer (2002) divide os modelos de Gestão de Pessoas em quatro categorias que correspondem a períodos históricos distintos, são eles: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e articulado por competências. A descrição das características dos quatro modelos por Fischer (2002) são:

a) Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal: um modelo que reflete uma área de trabalho que tem como prioridade as transações processuais e os trâmites burocráticos. Segundo Fischer o aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados de maneira racional, assim como os outros fatores de produção. Para a grande empresa americana do início do século XX, o modelo de

gestão deveria se preocupar com as transações, procedimentos e processos que fizessem o homem trabalhar com a maior efetividade possível. Assim, a produtividade, recompensa e eficiência de custos eram os conceitos articuladores do modelo de gestão de departamento pessoal;

b) Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano: segundo Fischer (2002) a utilização da psicologia como uma ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida de uma organização provocou uma nova orientação no foco de ação da gestão de recursos humanos; esse modelo deixou de se concentrar exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado para atuar sobre o comportamento das pessoas. A principal contribuição seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Nos 60 e 70 a escola de relações humanas predominou como referência em gestão de pessoas, com foco de atuação concentrado no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o modelo de gestão de pessoas de uma empresa. Motivação e liderança são os elementos principais do modelo humanista.

c) Modelo estratégico de gestão de pessoas: nas décadas de 70 e 80 o caráter estratégico foi introduzido nos sistemas de gestão de recursos humanos, com a ideia da necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Houve assim um indício de ruptura com as escolas comportamentais, com o papel dos recursos humanos dando ênfase em adaptar-se à estratégia de negócio e implementar as suas diretrizes específicas. Segundo Fischer (2002), a abordagem de Harvard aponta a necessidade desse modelo de gestão de pessoas ter que corresponder a fatores internos e externos à organização, sendo afetada por interesses de *stakholders* (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo) e por pressões situacionais.

d) Modelo de gestão de pessoas articulado por competências: segundo Fischer (2002), esse modelo teve origem a partir da década de 80 nos mercados internacionais, quando a gestão de recursos humanos passa a ter referência na questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e para os clientes. A ênfase na competição, presente em obras de autores como Porter, Hamel e Prahalad cria as bases do surgimento de um modelo de gestão baseado em competências.

Conforme Hipólito (2000), na década de 60 surgiu na Europa a abordagem sociotécnica, o trabalho começava assim a assumir formas mais complexas e menos mecanicistas, sem ainda ter uma relação mais profunda com a estratégia da empresa. Nos anos 80 houve o surgimento do modelo japonês de gestão, que se caracterizava por adotar o trabalho cooperativo e de equipe.

Fleury (1999) indica que o sucesso das empresas japonesas levou os países ocidentais a repensarem suas concepções sobre organização e gerenciamento do trabalho. O aumento da competição empresarial e da diversificação da linha de produtos oferecidos pelas empresas como fator de diferenciação favoreceu o surgimento do conceito de gerenciamento de recursos humanos, alinhando assim as estratégias relativas às pessoas à estratégia da organização.

Segundo Ulrich (apud VIZIOLI, 2010), o modelo de atuação estratégico para um profissional de RH envolve quatro papéis: parceiro estratégico da organização, especialista administrativo, agente de mudança e defensor dos funcionários. A ideia é que a área desempenhe os quatro papéis, eventualmente eles podem ser distribuídos entre os membros do setor, mas o fundamental é que todos os papéis sejam cumpridos. Assim, a soma desses quatro papéis faz da área de RH um parceiro de negócios para a organização.

Para Lawler III (1998) é nos anos 90 que começa a se formar um modelo estruturado de Gestão de Pessoas, que considera a participação dos funcionários como essencial para que a empresa desenvolva suas estratégias e crie vantagens competitivas. Esse modelo é chamado de Gestão por Competências.

Segundo Prahalad e Hamel (apud FLEURY, 1999), o aumento da competição entre as empresas e a grande instabilidade do mercado são alguns dos fatores que fizeram com que as empresas passem de uma perspectiva de estrutura estável, para outra de instabilidade, orientadas por um conjunto de competências que as diferenciam da concorrência. Assim, os autores ainda salientam que esse sistema é menos vinculado às atividades cotidianas e operacionais do que o sistema que ainda tem por base o cargo, estando mais voltado para o futuro da organização, especialmente em termos estratégicos.

Para Hipólito (2000), a Gestão por Competências passa pela definição e detalhamento das estratégias da empresa, diante disso é possível construir um

modelo que produza recursos humanos de maneira competitiva, em respostas às necessidades de mercado.

Mascarenhas (2009) define Gestão de Pessoas por Competências como uma sistemática alternativa à análise e à gestão da atuação dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos com a organização, segundo critérios de desempenho que tem como base o conceito de competência. O autor ainda afirma que a Gestão por Competências viabiliza decisões de remuneração que premiam as contribuições dos indivíduos que mobilizam suas capacidades, reforçando assim seu nível de comprometimento com a aprendizagem.

Segundo Fleury (1999) competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilização, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que vão agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo. Para Lawler III (1998) as competências são características demonstráveis de um indivíduo, que englobam conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a performance de cada pessoa.

Ruas (2005) define competência como a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, com a finalidade de atingir desempenhos configurados na missão da empresa.

Prahalad e Hamel (apud FLEURY, 1999) afirmam que o conceito de competência surgiu baseado nas *core competencies*, ou competências essenciais; os autores definem competência essencial como o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização. Sendo que uma competência essencial deve passar por três testes: ter um valor percebido pelo cliente, ser diferenciada entre a concorrência e ter capacidade de se expandir.

Para desenvolver a Gestão por Competências, começa-se identificando as competências organizacionais, que adicionam valor à estratégia da organização, esse processo de identificação das competências passa por três fases: definição das competências essenciais da organização, desdobramento dessas competências por áreas ou grupos, finalizando com o detalhamento das competências individuais (KOCHANOSKI, 1998). Segundo Antonello (2010) as competências organizacionais são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, visão e estratégia da empresa.

Para Dutra (2004) deve ser estabelecida uma articulação entre estratégia empresarial e competências individuais, ou seja, as duas esferas são dependentes

uma da outra para sua concretização, ocorrendo um processo de troca de competências entre organização e pessoas. Assim as competências individuais devem estar ligadas às competências organizacionais, de forma que as pessoas estejam focadas no que é essencial para a organização e podendo gerar resultados a empresa.

As competências organizacionais podem ser diferenciadas em três classificações. Conforme Ruas, Antonello e Boff (2005), elas são as seguintes:

- a) Básicas: contribuem para a sobrevivência da organização no mercado;
- b) Seletivas: tem relação com a competitividade da empresa, visando à diferenciação da empresa em mercados regionais ou nacionais;
- c) Essenciais: diferenciam a organização no espaço internacional, contribuindo para a posição de pioneirismo nesse mercado.

De acordo com Wood e Picarelli (2004), para a construção das competências individuais são usados três componentes básicos: conhecimentos (saber adquirido), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir). Esses três termos são conceituados da seguinte maneira:

- a) Conhecimentos (Saber Adquirido): conhecimento do ambiente, conhecimentos gerais, teóricos (conceitos, técnicas, teorias) e conhecimentos operacionais;
- b) Habilidades (saber fazer): experiência profissional associada; o conhecimento colocado em prática;
- c) Atitudes (saber ser /agir): atributos profissionais e pessoais, relacionados aos comportamentos do colaborador, mais especificamente a forma como este age junto a colegas, superiores e subordinados.

O mapeamento de competências é uma etapa complexa da Gestão por Competências. Segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), o mapeamento de competências tenta responder a questões como:

- a) que competências os profissionais da organização devem ter para que os objetivos estratégicos sejam atingidos?
- b) o desempenho no trabalho expressa o domínio dessas competências?

c) qual a diferença entre as competências necessárias e as existentes na organização?

Leme (2006) afirma que o modo mais simples de mapear competências é por meio do conhecimento e da leitura das descrições de uma função e ainda através da realização de entrevista com o superior e com os colaboradores que exercem determinada função. Segundo Gaskun e Allun (apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006), o ideal para realização do mapeamento de competências é que sejam realizadas entrevistas individuais com cada pessoa, com o objetivo de identificar as competências relevantes, tanto individuais como organizacionais.

Depois de finalizado o levantamento das competências organizacionais e individuais, inicia-se a elaboração dos níveis de complexidade do trabalho (*work levels*). Em seguida são elaborados o modelo de competências e as respectivas ferramentas, como: recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e programas de carreira (WOOD e PICARELLI, 1999).

### 2.3 FATORES CONDICIONANTES DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Fischer (2002) o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto de uma organização. Dentre os fatores internos, Fischer (2002) destaca a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura organizacional e a estrutura organizacional, que são detalhados pelo autor como:

- a) Tecnologia adotada: a automatização e a robotização do processo transformam o trabalhador em monitor da atividade sob sua responsabilidade, tornando o trabalho dependente de autonomia e capacidade de antecipação; ocorre um envolvimento do trabalhador com a tecnologia e o estímulo à iniciativa individual do mesmo;
- b) Estratégia de organização do trabalho: o modelo de gestão de trabalho deve acompanhar as políticas e práticas de gestão de pessoas. Os modelos de gestão de pessoas e de gestão do trabalho incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais (relações humanas na empresa) e pretendem alcançar os mesmos objetivos;

- c) Cultura Organizacional: para Fischer a concepção de trabalho e o valor do ser humano são os principais pressupostos da cultura de um grupo. Um dos papéis do modelo de gestão é reforçar e reproduzir esses pressupostos na cultura organizacional, de forma a diferenciar e moldar padrões de comportamento;
- d) Estrutura Organizacional: o modelo organizacional define as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Para Fischer uma estrutura departamental orientada para a cadeia de comando e controle, determina um modelo de gestão segmentado e restritivo; já uma estrutura matricial ou em rede irá determinar práticas de recursos humanos onde será possível perceber a empresa como uma totalidade.

Em relação aos fatores externos condicionantes do modelo de Gestão de Pessoas, Fischer (2002) divide-os em duas categorias: os que têm origem na sociedade e os originados no mercado. Os fatores sociais correspondem à forma que a sociedade regula o trabalho e as relações de trabalho, exercendo na maioria das vezes um papel que define os limites até os quais a organização e seus gestores podem decidir e agir nas práticas de gestão. A legislação trabalhista e os demais agentes que atuam nas relações de trabalho, como as instituições sindicais, vão estabelecer os limites dos modelos de Gestão de Pessoas.

O mercado é o fator considerado por Fischer (2002) como preponderante na constituição do modelo de gestão, pois define o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio, de acordo com o setor de atuação; além disso, Fischer (2002) afirma que no mundo competitivo a organização pode ser vista como um portfólio de competências, no qual será vencedora a empresa que melhor dominar a competência essencial de um determinado setor de atividade.

A partir do desenvolvimento de todos esses conceitos sobre modelos de Gestão de Pessoas e seus fatores condicionantes, foram determinados após o levantamento de dados e pesquisa do contexto organizacional do escritório, qual modelo é mais adequado ao contexto organizacional da empresa e como os fatores condicionantes tem sua influência dentro de um modelo de gestão de pessoas.



## 2.4 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

É importante para o desenvolvimento do trabalho, entender qual a posição que o setor de Gestão de Pessoas pode ocupar dentro de uma empresa.

De acordo com Marras (1999), linha e *staff* (assessoria) são as duas posições encontradas com frequência no desenho orgânico de uma organização. Órgãos de linha exercem atividades de execução e comando e também possuem responsabilidades sobre atividades-fim do negócio; já órgãos de assessoria caracterizam-se por não executar e não comandar dentro da pirâmide organizacional, com suas ações ficando limitadas a aconselhar e influenciar as unidades de linha. Assim a responsabilidade do órgão de *staff* tende a abranger mais a atividade-meio da empresa

Como a Gestão de Pessoas é responsável pela administração de recursos humanos, é importante a noção da posição do setor dentro de uma organização, podendo funcionar como órgão de linha ou de *staff*. Conforme Vizioli (2010) há organizações em que o RH está posicionado no nível decisório, funcionando como um órgão de *staff* para apoio da presidência/diretoria, enquanto em outras organizações o RH está subordinado à outra área, na maioria dos casos à administrativa.

Para Chiavenato (2009) a administração de recursos humanos é uma responsabilidade de linha (de cada chefe de um setor) e uma função de *staff* (assessoria que o RH pode prestar a cada chefe de setor). Funcionando como um órgão de *staff*, o RH assessora o desenvolvimento de diretrizes na solução de problemas específicos de pessoal, que possibilitarão a execução de serviços especializados.

## 2.5 OS PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Chiavenato (2009), a Administração de Recursos Humanos (ARH) provoca impactos nas pessoas dentro das organizações; a maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de orientá-las, de desenvolvê-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização, são aspectos muito importantes na competitividade organizacional. Para Chiavenato (2009), a Gestão de Pessoas apresenta cinco processos básicos: provisão (quem irá trabalhar

na organização), aplicação (o que as pessoas farão na organização), manutenção (como manter as pessoas na organização), desenvolvimento (como preparar e desenvolver as pessoas) e monitoração de pessoas (como saber quem são e o que fazem as pessoas). Os cinco subsistemas formam um processo dinâmico através do qual as pessoas são selecionadas, atraídas, mantidas, desenvolvidas e monitoradas na organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), a Gestão de Pessoas é responsável pela maneira que a organização pretende lidar com seus membros, e por meio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo também o alcance dos objetivos individuais. Assim, o autor define essas ações como políticas de RH.

Chiavenato (2009) ainda afirma que cada organização desenvolve a política de RH mais coerente com as suas necessidades e filosofias. Conforme já mencionado, o autor divide as políticas de recursos humanos em:

- a) Políticas de Suprimento de Recursos Humanos: responsável pelo recrutamento de pessoas (onde recrutar, em que condições e como recrutar); responsável também por estabelecer critérios de seleção e padrões de qualidade para admissão, também responsável por integrar os novos participantes no ambiente externo da organização;
- b) Políticas de Aplicação de Recursos Humanos: responsável pela descrição e análise dos cargos, critérios de planejamento para movimentação interna dos recursos humanos (considerando o plano de carreira para definir as alternativas de oportunidades futuras) e também responsável pela avaliação de desempenho dos funcionários;
- c) Políticas de Manutenção de Recursos Humanos: responsável pelos critérios de remuneração, tendo em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho; responsável também por manter uma força de trabalho motivada, participativa e produtiva dentro do clima organizacional; responsável por zelar pelos critérios relativos às condições de higiene e segurança do trabalho, também se preocupando em manter um bom nível de relacionamento com sindicatos trabalhistas;
- d) Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos: estabelece critérios para treinamento, reciclagem, criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional;

e) Políticas de Monitoração de Recursos Humanos: podendo fazer o uso de sistemas de informação, busca manter um banco de dados para análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização, podendo também efetuar o controle de faltas, frequência e produtividade das pessoas.

Marras (1999) adota uma classificação diferente para os subsistemas de administração de RH, dividindo em um grupo de sete subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da administração de recursos humanos. A divisão do autor é a seguinte:

- Recrutamento e Seleção;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Remuneração ou cargos e salários;
- Higiene e segurança do trabalho;
- Departamento de pessoal;
- Relações Trabalhistas;
- Serviços Gerais.

É possível notar que esses sete subsistemas classificados por Marras (1999), estão dentro dos cinco grupos de políticas de recursos humanos denominadas por Chiavenato (2009), visualizando assim as diferentes classificações que os autores utilizam para os mesmos processos/subsistemas de recursos humanos.

Conforme proposto nos objetivos do trabalho, no próximo tópico foram detalhados os modelos de remuneração, que fazem parte de um dos subsistemas da administração de recursos humanos. Importante ressaltar que alguns autores utilizam outra nomenclatura para modelos de remuneração, como em alguns casos nessa pesquisa, onde aparece o termo administração de cargos e salários.

## 2.6 MODELOS DE REMUNERAÇÃO

Segundo Vizioli (2010), a administração de cargos e salários é a parte da Administração de Recursos Humanos que lida com as recompensas materiais geradas pelo trabalho das pessoas. As recompensas podem ser fornecidas através de remuneração fixa, remuneração variável e benefícios. A administração de cargos e salários deve cumprir algumas funções como: alcançar o equilíbrio interno e externo nas organizações, distribuindo salários com justiça entre funcionários e que

sejam compatíveis com o mercado, devendo também motivar os funcionários e fortalecer as estratégias da empresa.

Um plano de cargos e salários bem estruturado oferece várias vantagens, como transparência e solidez à política salarial, deixando claro para todos os colaboradores quais são os critérios de promoção e reajuste, além de ajudar a própria organização a se planejar, pois ela tem uma melhor dimensão de seu quadro funcional e para onde esse pode se expandir (VIZIOLI, 2010).

Vizioli (2010) divide a administração de cargos e salários em duas linhas: uma abordagem tradicional de remuneração e o sistema de remuneração por competências. A abordagem tradicional é considerada mais tecnicista, com ênfase na análise e avaliação de cargos, outra característica é que nesse tipo de administração a promoção de um funcionário geralmente ocorre por maior experiência no cargo. Já no sistema de remuneração por competências a abordagem é mais estratégica, com foco nas pessoas, com a ideia de atrair e reter talentos. Ainda nesse tipo de remuneração, as promoções geralmente ocorrem por desenvolvimento de competências.

Segundo Souza, Bittencourt, Lins Filho e Bispo (2005), apesar das transformações pelas quais as organizações vêm passando, muitas empresas ainda fazem uso da remuneração tradicional, baseada no cargo. Os autores ainda salientam que para ser feita a elaboração do plano de cargos e salários, de acordo com essa abordagem tradicional, são necessárias as seguintes etapas:

- a) avaliação de cargos: hierarquiza os cargos, com vista na importância para a consecução dos objetivos organizacionais. Os sistemas de avaliação podem ser quantitativos ou não-quantitativos; os sistemas não-quantitativos consideram o cargo no contexto global, não se examinando assim o cargo apenas por alguns fatores de avaliação, mas sim num contexto mais amplo (métodos de escalonamento e de graus predeterminados); os sistemas quantitativos definem os cargos por fatores de avaliação, temos como exemplo os métodos de comparação de fatores e o método por pontos, que ainda é um dos mais praticados no mercado, e avalia um cargo pelo número de pontos, para dimensionar a sua importância na organização;
- b) pesquisa salarial: etapa que faz o levantamento do salário padrão no mercado de trabalho, com o objetivo de disponibilizar dados sobre a situação do mercado e

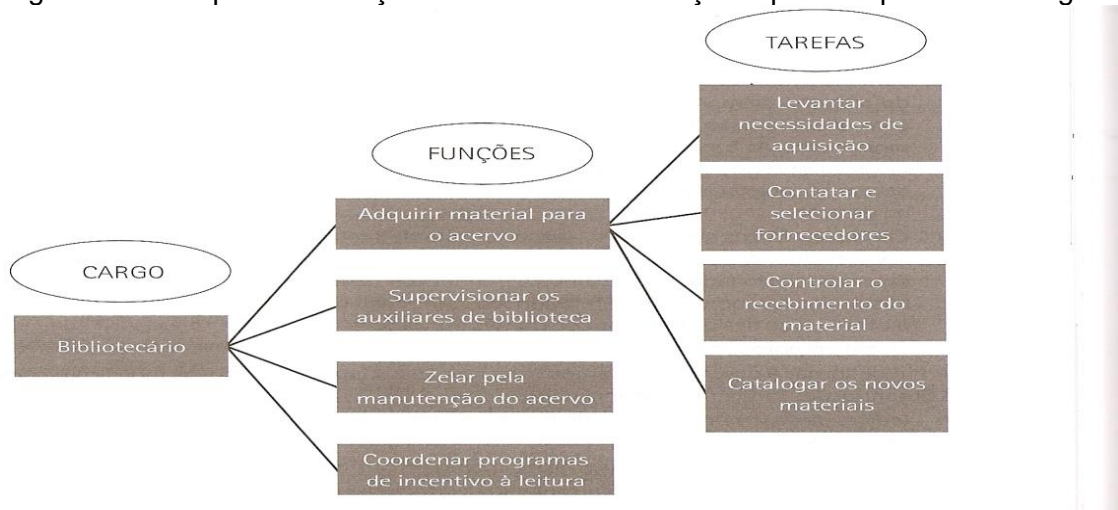
utilizar para a definição da remuneração, verificando se os salários pagos pela empresa aos seus empregados correspondem aos do mercado;

c) definição de estrutura salarial: nesta etapa os dados de avaliação de cargos são conjugados com os da pesquisa salarial, fixando assim os salários para os cargos de uma empresa. Segundo Marras (apud SOUZA, BITTENCOURT, LINS FILHO E BISPO, 2005) a estrutura salarial é um conjunto de diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas e contemplando valores salariais calculados matematicamente para atender a uma política previamente desejada.

Para Vizioli (2010) o modelo de gestão tradicional, baseado nos cargos em que as pessoas ocupam, passa pelas etapas de análise, descrição e especificação de cargos. A análise de cargos consiste em um processo de decompor um cargo em partes menores e mapeá-las de forma coerente, as partes que compõem a análise de cargos fazem parte de dois conjuntos.

O primeiro conjunto é a descrição do cargo que se refere às funções e tarefas desempenhadas pelo funcionário, sendo que as funções são consideradas responsabilidades ou papéis que as pessoas devem desempenhar; essas funções estão compostas por um conjunto de tarefas que podem ser realizadas independentemente das outras.

Figura 1 - Exemplo de Distinção Entre Tarefas e Funções que Compõem um Cargo



Fonte: Vizioli (2010)

O segundo conjunto é a especificação do cargo que se refere às características que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo, como: conhecimentos, habilidades, traços de personalidade, qualificação e experiência.

Ainda de acordo com Vizioli (2010), em um processo de análise de cargos quem escolhe e projeta os métodos de coleta de dados é o profissional de RH. A coleta é feita com os ocupantes de cada cargo e em alguns casos também é feita com supervisores, colegas e até com clientes e fornecedores. Segundo o autor, os principais métodos para coleta de dados são:

- a) observação direta: consiste em observar o trabalhador durante um período e registrar o que o mesmo faz, podendo entrevistar a pessoa para esclarecer dúvidas ou acrescentar informações que não foram possíveis de serem visualizadas;
- b) questionários: oferecem a oportunidade de realizar perguntas padronizadas para todos os cargos, diminuindo a subjetividade presente em outros métodos. Existem dois tipos de questionários, os de perguntas abertas e os de perguntas fechadas, o segundo feito de forma objetiva;
- c) entrevistas: método mais difundido e eficaz de coleta de dados para análise de cargos, pois permite que o entrevistador ajude o respondente a explicar detalhadamente as suas tarefas e responsabilidades, ainda tendo o benefício do contato pessoal, que cria uma atmosfera de cooperação e intimidade entre entrevistador e respondente.

Apesar de o sistema tradicional de Gestão de Pessoas ter muitas limitações, ele ainda é bastante utilizado dentro da área de Recursos Humanos. Entre os motivos apontados por alguns autores para esse sistema baseado nos cargos ainda ser utilizado, estão os seguintes:

Para Hipólito (2000) o sistema de cargos ajuda a oferecer coerência interna para as organizações, fazendo a montagem de estruturas hierárquicas que são fáceis de serem compreendidas pelos funcionários e ainda produzindo um sentimento de justiça e equidade interna;

Wood e Picarelli (1999) afirmam que a remuneração funcional permite a equidade externa, na medida em que facilita a comparação dos salários praticados na empresa com todo mercado. Os autores ainda salientam que o sistema de gestão baseado no cargo nem sempre é adotado por ser eficiente e gerar soluções para problemas, mas é adotado porque as empresas preferem adotar o que é padrão.

Souza, Bittencourt, Lins Filho e Bispo (2005) apresentam um modelo alternativo à remuneração tradicional, um modelo de remuneração baseado em

competências, resultado de um ambiente cada vez mais competitivo e complexo das organizações contemporâneas. Para os autores, a organização contemporânea é orientada para obtenção de altos níveis de desempenho. A partir disso, as organizações passam a buscar profissionais que demonstrem capacidade de autodireção, domínio tecnológico, iniciativa e direcionamento estratégico, sempre estando voltados para resultados e visão sistêmica do processo de trabalho.

Vizioli (2010) afirma que a remuneração por competências olha para o futuro, para o quê o funcionário pode fazer. Ela visa, além de buscar o equilíbrio interno e externo, proporcionar a remuneração estratégica, ou seja, a empresa poderá remunerar melhor as pessoas em que se manifestarem as competências essenciais ao seu negócio. Enquanto no modelo tradicional de remuneração, o funcionário geralmente progride por antiguidade no cargo, no sistema de remuneração por competências o funcionário só progride se desenvolve as competências necessárias.

O sistema de remuneração por competências pode ser implantado em empresas que já possuem plano de cargos e salários, ou em empresas que ainda não tem este plano. A descrição de cargo continua sendo importante durante a implantação de um sistema de remuneração por competências, contudo ela assume uma forma menos burocrática e mais realista. Nesse sistema a descrição deve listar as competências requeridas para cada cargo (VIZIOLI, 2010).

Vizioli (2010) indica uma diferença importante de um plano de cargos e salários tradicional e o sistema de remuneração por competências, pois este sistema utiliza o *broadband*, uma estrutura com faixas salariais amplas que tem o objetivo de simplificar e desburocratizar a estrutura salarial, unindo diferentes segmentos de uma carreira em uma faixa só. Segue a Figura 2 para melhor visualizar a situação:

Figura 2 - Exemplo de Faixa Salarial Ampla (*broadband*)



Fonte: Vizioli (2010).

Segundo Souza, Bittencourt, Lins Filho e Bispo (2005) a remuneração com base em competências exige a identificação de níveis crescentes de complexidade

em cada carreira, estes níveis podem ser separados por um certo número de níveis ou *steps*, como júnior, pleno e sênior. Cada um desses *steps* deve possuir uma descrição das competências e habilidades, exigindo um nível de conhecimento técnico e gerencial, além de responsabilidade e autonomia. Ainda segundo os autores a partir desta definição é estabelecida a hierarquia entre os níveis de complexidade e a devida faixa salarial.

Souza, Bittencourt, Lins Filho e Bispo (2005) também afirmam que quanto mais complexa for uma atividade, existe uma tendência do valor agregado pelo profissional ser maior, o que vai acarretar em uma remuneração maior. Assim, esse conceito de níveis de complexidade é importante para a gestão de carreira e remuneração, pois permite a caracterização das competências em níveis específicos de complexidade do trabalho.

A remuneração por competências valoriza a entrega do funcionário no processo de trabalho, em relação às habilidades e competências praticadas com efetividade (SOUZA; BITTENCOURT; LINS FILHO; BISPO, 2005). Assim, as competências desenvolvidas vinculam o salário pago ao nível de entrega do indivíduo. O ser humano através dessa entrega, entendida como produto do saber agir de maneira responsável e do reconhecimento pela realização da tarefa, passa a ser o agente do processo.

Souza, Bittencourt, Lins Filho e Bispo (2005) ainda afirmam que o modelo de remuneração por competências torna-se mais efetivo, quando vinculado com as competências estratégicas do negócio (*core competence*). Dessa forma, os perfis de competência são determinados a partir das competências essenciais da empresa. As competências tornam-se uma trilha de crescimento individual, considerando a capacitação e remuneração do indivíduo. Zarifan (apud SOUZA, BITTENCOURT, LINS FILHO E BISPO, 2005) diz que a competência funciona como um entendimento prático de situações, que tem como base conhecimentos adquiridos e tem capacidade de transformação desses conhecimentos, na medida em que aumenta a diversidade de situações vivenciadas no âmbito de trabalho.

Souza, Bittencourt, Lins Filho e Bispo (2005) expõem que as pesquisas salariais e as análises dos seus resultados podem ser feitas com a utilização de métodos tradicionais de comparação de cargos, com a justificativa de que o mercado não remunera por competências, mas sim por cargos, assim as estruturas salariais e avaliações de função são feitas com relação ao cargo. Dessa forma, o



modelo de remuneração por competências considera o cargo para efeitos de comparação com o mercado e definição de uma política de remuneração. Uma vez estabelecidas as faixas salariais de acordo com a linha de política de remuneração da organização e com o mercado, aplica-se a remuneração por competências.

Segundo Souza, Bittencourt, Lins Filho e Bispo (2005), nesse modelo de remuneração os critérios de promoções horizontais e verticais ficam mais claros. A carreira e a remuneração são mensuradas pelo reconhecimento do desenvolvimento pessoal e pela agregação de valor, permitindo que cada colaborador planeje e acompanhe sua carreira.

Conforme Vizioli (2010), tratando-se de novas formas de remuneração, é crescente no Brasil a implantação ou ampliação dos programas de remuneração variável, pois estes trazem flexibilidade na estrutura salarial, aumento do comprometimento do funcionário e maior poder de decisão do funcionário sobre aquilo que ele receberá. Vizioli (2010) também diz que os principais tipos de remuneração variável são incentivos de longo prazo, participação nos lucros ou resultados, bônus por desempenho e comissões.

Segundo Araujo e Garcia (2009), a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) é uma das ações pelas quais as organizações distribuem uma porcentagem dos seus lucros ao corpo funcional, sendo geralmente realizada anualmente ao final do exercício, ou semestralmente. De acordo com Vizioli (2010), a grande maioria das empresas no Brasil adota o PLR, especialmente devido aos benefícios fiscais trazidos por esse plano, tendo também a vantagem de não incidir qualquer encargo trabalhista sobre os valores pagos. O PLR torna-se uma prática de motivação por parte do colaborador em aumentar seu comprometimento com as metas organizacionais.

Conforme Vizioli (2010), o bônus por desempenho tem o seguinte princípio: são estabelecidas determinadas metas aos funcionários, que no caso de serem atingidas acarretarão aos colaboradores o bônus correspondente; pode ser estabelecido para cada colaborador, equipe, unidade, ou ainda para toda a organização.

Os programas de Incentivo de Longo Prazo (ILP) são direcionados a níveis hierárquicos mais altos e tem como objetivo reter o colaborador na organização (VIZIOLI, 2010). O principal exemplo é o plano de participação acionária, que é um

plano em que o colaborador tem a opção de comprar ações da empresa, geralmente a preços menores que o mercado.

Para Vizioli (2010) outra tendência de deslocar o foco dos cargos para as pessoas é o desenvolvimento do plano de carreira. Nesse caso, a empresa ajuda o colaborador a traçar seu plano de carreira dentro da empresa, visando atender aos interesses do trabalhador e da própria organização. O potencial e as preferências da pessoa sempre terão importância, mas a trajetória será definida de acordo com aquilo que a organização pode e quer lhe oferecer. Esse plano deve conter prazos e metas bem específicas, que devem ser reavaliadas em intervalos determinados.

## 2.7 A GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS

Com a finalidade de demonstrar a importância que a área de Gestão de Pessoas pode exercer para pequenas empresas, foram consultadas algumas fontes que abordam o assunto, especialmente com base na opinião de gestores, que já possuem experiência com o tema.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) afirma que um dos critérios para classificação do porte das empresas no Brasil é o número de funcionários (SEBRAE, 2006), classificação usada também pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Empresas de comércio e serviços possuem a seguinte classificação:

- a) Microempresa (ME) – até 09 empregados;
- b) Pequena Empresa – de 10 a 49 empregados;
- c) Média Empresa – de 50 a 99 empregados;
- d) Grande empresa – mais de 100 empregados.

Dados recentes de pesquisa do IBGE revelam que as micro e pequenas empresas representam em torno de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo que essas empresas são responsáveis por proporcionar 60% dos 94 milhões de empregos no Brasil e constituem 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais no país.

Segundo Solomon (1989) as pequenas empresas sempre desempenharam um papel importante, inclusive como incentivadoras do setor de serviços. O autor

afirma que a pequena empresa possui três virtudes econômicas: facilita a mudança, proporciona o lastro de estabilidade da economia e serve como principal respaldo comercial dos valores do ambiente socioeconômico de livre mercado.

Solomon (1989) ainda pondera que a história das pequenas empresas é marcada por uma reação que pode ser considerada criativa em relação as mudanças e as desvantagens, buscando formas de equilíbrio competitivo para enfrentar os recursos superiores que as organizações de maior porte possuem, tendo com vantagem a capacidade de reagir com mais rapidez.

De acordo com Sergio Malta, diretor do SEBRAE/RJ, aos poucos os microempresários identificam atividades de recursos humanos que eram pouco valorizadas até pouco tempo e as desenvolvem conforme o porte e as características das empresas. O diretor afirma que o empresário de pequeno porte já percebeu que o tempo de resposta para a solução de problemas precisa diminuir para que ele sobreviva. Assim, um dos principais ganhos das microempresas nos últimos anos se refere à construção de uma infraestrutura adequada à estratégia organizacional, permitindo a diferenciação de práticas de gestão e envolvendo pessoas e processos internos para a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

Ainda segundo o diretor há evidências de que as organizações conseguem resultados superiores quando se preocupam com o envolvimento e retenção de pessoas, e também quando tentam encontrar uma maneira adequada de unir o desempenho às compensações individuais. Entre as dificuldades que ainda são existentes, está a falta de uma maior conscientização de que a prática de Gestão de Pessoas não é uma atividade que diz respeito apenas às médias e grandes empresas, por uma parte dos microempresários.

Segundo Carlos Silva, membro do Conselho Deliberativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo (ABRH-SP), os pequenos empresários estão sempre tentando resolver os problemas e conflitos nas organizações para manter o negócio funcionando, por isso acabam não tendo tempo para pensar em Gestão de Pessoas. Para Silva, empresas que têm a partir de 10 funcionários deveriam ter políticas de Recursos Humanos, caso contrário o empresário poderá estar correndo o risco de treinar seus funcionários para outras organizações, pois quando surgirem oportunidades melhores, estes poderão aproveitá-las.

Segundo Celso Bazzola, sócio-diretor da Bazz Estratégia e Operação de RH, a atração e retenção de bons profissionais estão entre as principais razões para uma empresa ficar atenta à Gestão de Pessoas, além de que o custo de rotatividade de funcionários é alto (MORAES). Um desafio para o pequeno empreendedor é enxergar as políticas de Gestão de Pessoas como investimentos e não como custos, pois muitos ainda acham que essas políticas só se aplicam a empresas maiores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte do trabalho são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para o presente estudo foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (2010) é um tipo de pesquisa que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com a ideia de torná-lo mais explícito. As pesquisas exploratórias buscam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, ainda sendo desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão mais geral, de tipo aproximativo, com relação a determinado fato (GIL, 2008).

Considerando que o escritório é uma empresa de pequeno porte, a pesquisa também foi de abordagem qualitativa, pois de acordo com Godoy (1995), nesse tipo de pesquisa um fenômeno pode ser melhor compreendido e estudado no contexto em que ocorre, devendo ser analisado em uma perspectiva integrada.

Godoy (1995) afirma que na pesquisa qualitativa o pesquisador deve ir a campo buscando captar o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas que nele estão envolvidas, devendo considerar todos os pontos de vista relevantes. Sendo que na pesquisa qualitativa o ambiente e as pessoas que nele estão inseridas deixam de ser apenas variáveis para serem observados como um todo (GODOY, 1995).

Como a pesquisa aborda uma proposta de organização e estruturação de uma área de Gestão de Pessoas para uma organização específica, ainda dentro de um contexto organizacional onde foi possível a realização de entrevistas e contato do pesquisador com a situação estudada, o método escolhido para desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso. Conforme Gil (2008), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu conhecimento amplo e com detalhes.

Segundo Yin (apud GIL, 2008), o estudo de caso é um estudo empírico que busca investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são definidos de forma clara, podendo ser utilizado em pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. Ainda conforme o

autor, o estudo de caso é utilizado com frequência para servir a pesquisas com os seguintes propósitos:

- a) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma investigação;
- b) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno, em situações complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO UNIVERSO DA PESQUISA

O escritório estudado na pesquisa foi fundado no ano de 2004 em Porto Alegre - RS e tem como área principal de atuação o direito empresarial, com foco mais específico na reestruturação financeira e judicial de empresas, em processos de Recuperação Judicial. A empresa também trabalha com processos nas áreas cível, aduaneira e societária.

A característica principal do escritório é sua estrutura multidisciplinar, com uma equipe formada por advogados experientes e especializados, além de administradores que atuam na área financeira.

A grande parte dos clientes em que o escritório atua é composta por grandes empresas, mais especificamente indústrias que atuam nas áreas de transporte, têxtil, metalúrgica, siderúrgica e de calçados. A maioria dos clientes também se encontra em dificuldades financeiras, devido a isto buscam os serviços jurídicos e financeiros do escritório, para auxílio em questões que envolvam contratos e negociações com credores, fornecedores e investidores.

Devido às dificuldades financeiras dos clientes que contratam o escritório, ocorrem seguidamente casos de clientes que se tornam inadimplentes com o pagamento de honorários advocatícios para o escritório, sendo essa uma das dificuldades que a empresa precisa saber administrar, pois o negócio torna-se de risco, na medida em que alguns clientes atrasam os pagamentos por alguns meses, em determinadas situações mais críticas.

Em relação aos processos já existentes, que envolvem a área de Gestão de Pessoas da empresa, a organização e execução dos procedimentos são feitas pelo sócio responsável pela gestão do escritório, contando com o apoio do assistente financeiro, da secretária e de uma empresa de contabilidade, que é terceirizada. A divisão ocorre da seguinte maneira:

- a) cálculo da folha de pagamento e demais serviços que envolvem a folha: serviço terceirizado para um escritório de contabilidade, contando com apoio do assistente financeiro;
- b) envio de comunicações internas: são realizados pela secretária e pelo assistente financeiro;
- c) procedimentos que envolvem a contratação e o desligamento de funcionários: realizados pelo sócio responsável pela gestão do escritório e pela sócia responsável pela área jurídica, em se tratando de processos de seleção, entrevistas para contratação e ainda os desligamentos de profissionais; existe ainda o apoio do assistente financeiro e da contabilidade, para realizar os procedimentos burocráticos e legais que envolvem essas questões de contratações e demissões.

O escritório é composto atualmente por 14 colaboradores, que atuam nas áreas jurídica, administrativa e financeira, com a seguinte divisão mais específica: uma auxiliar de limpeza, uma secretária, dois estagiários da área jurídica, uma auxiliar de serviços jurídicos, três advogados, um consultor jurídico externo, um assistente financeiro, um consultor financeiro e três sócios. Dois dos sócios tem formação na área jurídica, enquanto o terceiro tem formação em Administração de Empresas.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os três sócios do escritório. Também foram entrevistados três advogados, uma auxiliar de serviços jurídicos e um consultor financeiro, sendo que todos são funcionários do escritório.

As entrevistas foram divididas em duas etapas: o primeiro roteiro de entrevistas foi aplicado com o objetivo de saber a opinião de funcionários e sócios sobre as questões que envolvem o modelo de Gestão de Pessoas que pode ser adotado pelo escritório e a identificação de um modelo de remuneração, tendo em vista como estes assuntos são tratados atualmente no escritório e o que pode ser feito para estruturá-los, segundo opinião e conhecimento de sócios e funcionários.

Segue o Quadro 1 com o perfil dos entrevistados:

Quadro 1 - Perfil dos Funcionários

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Tempo de Empresa	Área de Atuação
Sócio / Gestor	Masculino	40 anos	Superior Completo (Graduação em Administração)	7 anos	Gestão Interna do Escritório e Assessoramento aos clientes
Sócio 2	Masculino	37 anos	Superior Completo (Graduação em Direito); Pós-Graduação Concluída.	10 anos	Atendimento e Assessoramento aos Clientes do Escritório
Sócia/Advogada	Feminino	28 anos	Superior Completo (Graduação em Direito); Pós-Graduação Concluída.	8 anos	Organização da Área Jurídica e Assessoramento aos Clientes do Escritório
Advogada 1	Feminino	31 anos	Superior Completo (Graduação em Direito); Mestrado em andamento.	4 anos	Atendimento e Assessoramento aos Clientes do Escritório
Advogado 2	Masculino	29 anos	Superior Completo (Graduação em Direito)	2 anos	Demandas Internas na Área Jurídica e Assessoramento aos Clientes
Advogado 3	Masculino	34 anos	Superior Completo (Graduação em Direito)	4 anos	Atendimento e Assessoramento aos Clientes do Escritório
Auxiliar de Serviços Jurídicos	Feminino	24 anos	Superior Incompleto (Direito)	2 anos	Demandas Internas na Área Jurídica
Consultor Financeiro	Masculino	36 anos	Superior Incompleto (Administração)	4 anos	Atendimento e Assessoramento aos Clientes do Escritório

Fonte: dados coletados na pesquisa.

A partir das respostas do primeiro roteiro de entrevistas (Apêndice A) foi elaborado um segundo roteiro de entrevistas (Apêndice B), com foco específico em perguntas que abordaram funcionários sobre as competências que estes consideravam fundamentais para o desenvolvimento do trabalho jurídico, com o objetivo de realizar a identificação de competências necessárias para essa área do escritório. Participaram dessa etapa de entrevistas três advogados e a sócia / advogada.

Também nesse segundo roteiro foi realizada uma entrevista com o sócio responsável pela gestão do escritório, com abordagem em questionamentos sobre as competências organizacionais e individuais, que este considerava serem mais



importantes para o desenvolvimento do trabalho, pelos funcionários da empresa. As respostas dessa entrevista deram suporte para a identificação destas competências pelo pesquisador.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Conforme já mencionado, uma técnica utilizada para a coleta de dados foi a técnica de entrevistas, a partir de roteiros elaborados. Para Gil (2008), a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado, através da formulação de perguntas, com objetivo de obter dados que irão interessar para a pesquisa, ou seja, consiste em uma forma de diálogo em que uma das partes busca coletar dados, enquanto a outra se apresenta como fonte de informação. Segundo Sellitz (apud GIL, 2008), enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações, no que diz respeito ao que as pessoas sabem, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem, assim como suas explicações ou razões acerca das coisas precedentes.

Para a realização da coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiros que constam em apêndice no trabalho. A ideia da realização de entrevistas semi-estruturadas consiste em se ter um maior aprofundamento do assunto e para que se tenha maior flexibilidade em realizar a entrevista da maneira em que se obtenha o maior número de dados possíveis, de acordo com os conhecimentos e as impressões dos entrevistados.

Manzini (1991) acredita que a entrevista semi-estruturada faz com que as informações possam ser obtidas de maneira mais livre, sem que as respostas estejam condicionadas a algum tipo de padronização de alternativas. Já Triviños (1987) afirma que a entrevista semi-estruturada tem como característica alguns questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, possibilitando que esses questionamentos possam vir oferecer novas hipóteses que podem surgir a partir das respostas dos informantes.

Conforme já mencionado, para a formulação das entrevistas foram elaborados dois roteiros de questionamentos, a partir do auxílio da pesquisa bibliográfica e também dos conhecimentos do pesquisador. As entrevistas foram todas agendadas e realizadas individualmente com cada funcionário e/ou sócio,

sendo que também foram gravadas, conforme o consentimento de cada entrevistado, para que detalhes que poderiam ser importantes para a pesquisa não fossem perdidos.

É importante ressaltar que as entrevistas realizadas com os sócios abordaram questões de níveis mais gerenciais e organizacionais, em relação a processos de Gestão de Pessoas e identificação de competências. Já as entrevistas com os funcionários tiveram mais foco em questões relacionadas ao modo como eles veem hoje a falta de processos de Gestão de Pessoas no escritório e o que pode ser feito para que esses processos sejam estruturados, de acordo com as suas opiniões.

Outra técnica utilizada para desenvolvimento do trabalho foi a técnica da observação participante, que segundo Gil (2008) consiste na participação real do observador no contexto de determinada situação. O observador assume até determinado ponto o papel de membro do grupo. Assim, Gil (2008) define a observação participante como a técnica pela qual se conhece a vida de um grupo, a partir do interior do próprio grupo.

As principais vantagens da observação participante, conforme Gil (2008), são que: facilita o rápido acesso a dados sobre situações habituais em que os membros da pesquisa estão envolvidos, possibilita também o acesso a dados de um grupo considerados de domínio privado e ainda possibilita acompanhar o comportamento dos observados. Como no presente estudo o pesquisador também é funcionário do escritório, a observação participante foi muito importante no desenvolvimento do estudo proposto.

Dentro do contexto de trabalho do escritório, os fatores observados por meio da técnica de observação participante foram os seguintes, com relação a influência que exercem em modelos de Gestão de Pessoas:

- internos: tecnologia adotada, estratégia de organização do trabalho, cultura organizacional e estrutura organizacional.

Também foi utilizada no trabalho a técnica da pesquisa documental, que segundo Gil (2010), considera documentos elaborados com finalidades diversas, sendo utilizada quando ocorre consulta de um material interno da organização, com esses materiais podendo estar disponíveis na forma de um texto escrito em papel ou em meio eletrônico.

No caso do presente estudo, foram consultadas informações da empresa em assuntos que dizem respeito aos salários dos funcionários, perfis dos cargos da

carreira jurídica, histórico dos funcionários em seus arquivos pessoais e informações que se referem à missão, à visão e aos valores da empresa, que atualmente não estão disponíveis no site do escritório e são internas à organização.

Com a devida autorização e pedido de sigilo para com os dados, pelo sócio /gestor do escritório, os documentos e arquivos disponibilizados e consultados foram os seguintes:

- a) documentos: formulários com perfis e descrição de vagas para advogados e estagiários, que são utilizados para a contratação de novos profissionais; documentos pessoais dos arquivos de RH, referentes aos funcionários que participaram das entrevistas.
- b) arquivos: parte do fluxo de caixa da empresa em formato de planilha de Excel, onde constam informações sobre salários e benefícios que os funcionários recebem e alguns dados sobre o faturamento da empresa; arquivo em formato Word, onde constam as diretrizes estratégicas da empresa, que são informações internas aos sócios do escritório.

### 3.4 ESTRATÉGIAS PARA A ANÁLISE DE DADOS

Para fins de análise dos dados obtidos pela coleta foi utilizada a estratégia interpretativa de análise de conteúdo, que é considerada por Vergara (2006) como uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Conforme Bardin (apud VERGARA, 2006), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visam obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que vão permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

De acordo com Bardin (apud VERGARA, 2006) a análise de conteúdo ocorre em três etapas:

- a) pré-análise: refere-se à seleção do material e também à definição dos procedimentos a serem seguidos;

- b) exploração do material: tem como objetivo administrar as decisões tomadas na pré-análise, ou seja, diz respeito à implementação dos procedimentos que foram definidos na pré-análise;
- c) tratamento dos dados e interpretação: referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação; nesta fase as suposições poderão ser confirmadas ou não.

Portanto, após a realização e análise das entrevistas e de todo desenvolvimento e análise da pesquisa bibliográfica, foram definidos pelo pesquisador, quais os métodos e modelos de gestão de pessoas e de remuneração encontram-se mais adequados ao contexto organizacional do escritório.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do presente trabalho, a partir da interpretação das entrevistas com gestores e funcionários do escritório. Primeiramente será feita a identificação do atual modelo de Gestão de Pessoas do escritório. Após essa etapa, serão apresentadas as influências que os fatores condicionantes exercem no modelo de Gestão de Pessoas da organização.

Ainda com ênfase na resposta dos objetivos específicos do trabalho, será discutido na sequência dessa etapa qual modelo de Gestão de Pessoas foi considerado como sendo o mais adequado para o escritório. Finalmente, será determinado qual modelo de remuneração é mais adequado para os funcionários do escritório e será proposto um método para implantação desse modelo.

Devido ao fato de o escritório trabalhar com informações sigilosas no desenvolvimento diário do seu trabalho, pois a maioria das demandas são relacionadas a processos e informações de empresas, serão preservados o nome da organização e dos respectivos funcionários, durante o desenvolvimento dessa etapa da pesquisa.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DO ATUAL MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DO ESCRITÓRIO

Para ser possível entender qual modelo de Gestão de Pessoas é mais apropriado ao contexto de trabalho do escritório, torna-se importante a identificação do modelo que existe atualmente na organização. Tendo como referência as entrevistas com funcionários e sócios, as constatações proporcionadas pela técnica da observação participante realizada pelo pesquisador e com base também na análise dos modelos de Gestão de Pessoas, citados na fundamentação teórica do trabalho, tornou-se possível identificar o modelo de Gestão de Pessoas existente na empresa e suas particularidades.

No primeiro roteiro de entrevistas, para contextualizar o assunto, foi perguntado aos funcionários e sócios sobre o que estes entendem por Gestão de Pessoas. Seguem algumas respostas:

Entendo como um RH, mas que atue na forma de um psicólogo para a empresa, alguém que converse com as pessoas e as escute. (Auxiliar de Serviços Jurídicos)

Enxergo como um setor que olhe para o bem estar dos funcionários, tanto profissional, como pessoal. A gestão de pessoas deve ser responsável por adequar os funcionários às demandas e exigências de trabalho da empresa e também deve ter um olhar para o trabalho, contabilizando os aspectos positivos e negativos do ambiente profissional e agindo de acordo com o contexto da empresa. (Consultor Financeiro)

Essa área deve identificar o perfil das pessoas de acordo com as necessidades da empresa, devendo fazer o alinhamento dentro de uma estrutura do trabalho. Acredito que a gestão de pessoas deve estar alinhada aos objetivos e estratégias da empresa, para mim não existe gestão de pessoas se ela não considera o fato de onde uma empresa pode e quer chegar. (Sócia / Advogada)

Gira em torno de fazer o direcionamento das pessoas, para que cada profissional renda da melhor maneira de acordo com seu perfil, sabendo identificar e fazer a adequação do potencial de cada pessoa. Acredito que isso pode também ser feito através de conversas com as pessoas para ajudar na percepção de dificuldades do dia a dia de trabalho, e também conversando para criticar o que precisa ser melhorado e o que está bom e deve ser mantido. O trabalho da gestão de pessoas pode aumentar o potencial do funcionário, trazendo mais benefícios tanto para a pessoa, como para a empresa. (Advogado 2)

A partir dos depoimentos é possível perceber que os profissionais entrevistados, compartilham com algumas ideias sobre a Gestão de Pessoas, pois é citada mais de uma vez a questão de que ela deve identificar o perfil de cada pessoa e adequar os profissionais dentro da empresa, de acordo com cada perfil.

É compartilhada pelos funcionários a ideia de que o profissional que atua nesta área deve conversar com as pessoas e zelar pelo bem estar dos funcionários. Em uma das respostas foi mencionado até o fato de que um profissional deste setor pode atuar também como um psicólogo para a empresa. Assim, percebe-se que os profissionais enxergam esse setor como responsável por dar atenção e se preocupar com as pessoas que trabalham na organização, ajudando a promover o crescimento individual de cada funcionário.

Conforme já referido no trabalho, Fischer (2002) divide os modelos de Gestão de Pessoas em quatro categorias: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento humano, como gestão estratégica de pessoas e articulado por competências.

A partir das respostas dos entrevistados e das observações do pesquisador é possível perceber que o escritório pratica algumas políticas de Gestão de Pessoas. Quando perguntado sobre quais políticas de Gestão de Pessoas já são praticadas pela empresa, o sócio/gestor deu o seguinte relato:

As políticas já praticadas na empresa são algumas funções de departamento pessoal, que seria a parte burocrática da gestão de pessoas no meu entendimento, como contratações, folha de pagamento e demissões. Existem também avaliações não formais do trabalho dos funcionários, mais baseadas em conversas, tanto da minha parte como da sócia responsável pela área jurídica. Há uma tentativa da minha parte de tentar executar uma função de ouvidoria, tentando ouvir as pessoas e ajudá-las na medida do possível, tentando conter o anseio das pessoas. Poderiam haver mais atividades de integração fora do escritório, como jantãs e encontros. Por exemplo, esse ano fizemos duas atividades, um kart e um rafting, mas ainda considero pouco essa frequência em um ano, poderiam ocorrer mais seguido esses tipos de atividades.

Se forem analisados os modelos propostos por Fischer (2002), identifica-se que o modelo de departamento pessoal ainda é bastante presente no escritório, pois no atual momento as funções burocráticas são administradas pelo sócio/gestor, com o auxílio da secretária, do assistente financeiro e da contabilidade. As contratações e demissões são feitas de acordo com as demandas do escritório, sem que exista um procedimento padrão ou formal para estes processos.

Não há métodos específicos para realização de entrevistas para admissões de funcionários, por exemplo. A questão da carreira até entra em pauta em reuniões realizadas pelos sócios, sem que, até o momento, exista um planejamento para crescimento profissional ou modelo de remuneração definido.

Não há incentivos definidos para a participação em processos que podem ser considerados parte de treinamento também, em se tratando de palestras e cursos fora do escritório. O que acontece ocasionalmente são aulas sobre assuntos da área financeira, ministradas pelo sócio/gestor, mas que não acontecem com muita frequência.

Comunicações internas são repassadas aos funcionários geralmente com o auxílio da secretária e do assistente financeiro, sendo que estes também organizam os arquivos pessoais dos funcionários. A folha de pagamento é feita sob responsabilidade de uma empresa terceirizada de contabilidade, contando com o

auxílio do assistente financeiro e da secretária, que por trabalhar há um bom tempo na empresa tem um grande conhecimento de alguns desses processos.

Dentro do contexto de trabalho é também possível perceber algumas características do modelo de Gestão de Pessoas como comportamento humano, de maneira que o sócio/gestor tenta sempre ouvir e conversar com os funcionários, diante das dificuldades relatadas pelos mesmos, seja tanto na vida profissional, como na vida pessoal, tendo assim uma função de ouvidoria e atuando como um conselheiro em muitos casos.

Como o sócio/gestor tem bons conhecimentos sobre Gestão de Pessoas, compreende-se que ele sempre tenta colocar em prática tudo o que é de seu conhecimento, considerando que o fato de ajudar os funcionários pode contribuir para o crescimento da organização, sendo que seu trabalho interno torna-se limitado, na medida em que está constantemente envolvido com os projetos dos clientes, o que inclui também viagens constantes que o afastam por alguns dias do escritório.

Ainda com relação ao modelo de Gestão de Pessoas como comportamento humano, proposto por Fischer (2002), não existe uma plena aplicação desse modelo no escritório, entre outros motivos pelo fato de não ocorrerem processos de avaliação de desempenho, em determinados intervalos de tempo e com padrões definidos. O que acontece são apenas conversas informais com os sócios para avaliação do trabalho, sendo que essas conversas não acontecem com frequência.

Portanto, existe por parte do escritório a preocupação com as pessoas e seus comportamentos, ao mesmo tempo em que não existem definições formais de como treinar e avaliar as pessoas, sendo que esses procedimentos são tratados com certa informalidade e de acordo com cada caso.

É possível perceber algumas carências em relação a processos de Gestão de Pessoas, quando os funcionários foram questionados no primeiro roteiro de entrevistas, sobre quais são as suas sugestões para a empresa, em relação às políticas de Gestão de Pessoas que ainda não são desenvolvidas com plenitude. Seguem alguns relatos:

Acredito que poderia vir alguém de fora do escritório de tempos em tempos para oferecer palestras sobre assuntos que envolvam o trabalho, ou que tivéssemos a oportunidade de participar de congressos e palestras fora do escritório, pois acredito que essas



atividades seriam formas de se atualizar e se reciclar profissionalmente. (Consultor Financeiro)

Na minha opinião, hoje não temos muitas políticas de gestão de pessoas, poderiam ter mais avaliações do trabalho, para termos um feedback sobre o trabalho. Poderiam haver também atividades para organização de cursos, onde o escritório poderia entrar com o incentivo financeiro. (Advogada 1)

Acho que poderiam ter mais avaliações frequentes do andamento do trabalho, mais especificamente uma avaliação individual minha com minha advogada chefe (sócia do escritório). Atualmente não temos esse tipo de avaliação com frequência. (Advogado 2)

Observa-se que os funcionários sentem falta de algumas políticas, que envolvem incentivos a palestras e cursos, na medida em que esses métodos proporcionariam maiores chances de atualização e aperfeiçoamento profissional; os profissionais também sentem falta de avaliações de desempenho, que dariam a possibilidade dos funcionários poderem entender melhor como são avaliados e o que precisam fazer para melhorar a parte do trabalho que apresenta deficiências ou precisa ser melhorada.

Os sócios do escritório também compartilham a opinião, que um profissional dedicado a Gestão de Pessoas na organização, poderia trazer benefícios para todos:

Um profissional de gestão de pessoas atuante poderia trazer maior tranquilidade aos funcionários, no sentido de trazer clareza em relação a alguns pontos da carreira que cada um pode seguir dentro do escritório, tentando dar a ideia de quais objetivos devem ser alcançados para desenvolvimento da carreira na empresa, dando a possibilidade do funcionário aliar sua caminhada pessoal dentro das possibilidades exigidas pelo escritório. Poderia ajudar também nas contratações, uma vez que os profissionais poderiam enxergar com mais clareza quais os caminhos poderiam ser seguidos na empresa, como por exemplo, a questão de como poder se tornar um sócio ou associado do negócio. (Sócio/gestor)

Um profissional de RH poderia proporcionar uma melhor comunicação com os funcionários, para cada pessoa poder entender melhor como está o seu rendimento e também para saber das expectativas dos funcionários, o que seria uma forma de aproximação entre o escritório e o funcionário. Poderiam haver avaliações de desempenho mais frequentes também, num período de seis em seis meses, hoje o que é feito são apenas conversas informais sobre o trabalho, sem o uso de uma ferramenta específica. (Sócia/advogada)

Por meio destes depoimentos observa-se que os sócios consideram importante ter um profissional dedicado a Gestão de Pessoas dentro do escritório, um profissional que poderia permitir a aproximação do escritório com os funcionários. Um profissional desta área de atuação poderia conversar mais com as pessoas, para saber das ambições da carreira de cada um e para deixar mais claro o que o escritório pode proporcionar para eles, o que seria enriquecedor para ambas as partes e contribuiria para o interesse das pessoas em ter definições mais específicas sobre a sua vida profissional dentro do escritório.

Outros modelos de Gestão de Pessoas apontados por Fischer (2002), são o modelo de Gestão de Pessoas estratégico, que fala da necessidade de vincular a Gestão de Pessoas às estratégias da organização e o modelo de Gestão por Competências, que defende a ideia da Gestão de Recursos Humanos passar a ter referência na questão da competitividade e de agregação de valor para o negócio e para os funcionários.

Apesar destes modelos serem uma tendência nos dias atuais em muitas organizações, em relação à Gestão de Pessoas, eles ainda não se encontram devidamente identificados e praticados no escritório. Isso é ocasionado principalmente devido à falta de uma área ou profissional que consiga trabalhar aliando a Gestão de Pessoas do escritório a níveis estratégicos, para assim trazer valor agregado para a organização e para os funcionários.

Esses modelos poderiam ser importantes para que o escritório pudesse fornecer um maior direcionamento para a carreira dos funcionários dentro da organização, pois envolvem questões como crescimento profissional e planos de remuneração. Estas foram algumas das deficiências abordadas pelos funcionários, quando perguntados sobre quais eram as suas sugestões para a empresa, em relação as políticas de Gestão de Pessoas que não eram desenvolvidas com plenitude no escritório:

Acredito que seria bom haver uma definição sobre a carreira dentro do escritório, passando pela definição do planejamento de carreira, pois hoje ainda há uma certa insegurança em relação a carreira, o que faz com que ainda ocorra uma certa rotatividade em alguns casos. O planejamento da carreira também poderia contribuir nas contratações, pois poderia ser passada uma ideia mais clara de como cada pessoa pode construir sua carreira dentro do escritório.  
(Advogada 1)

A própria sócia/advogada também admitiu que existem deficiências nesses temas:

O escritório ainda falha, pois não tem um plano de carreira definido, tudo ainda é feito de acordo com cada funcionário, tentamos encaixar o perfil das pessoas dentro das demandas do escritório. Essa ideia ainda não foi levada adiante talvez até pela estrutura que temos hoje, pois ainda são poucos advogados, mesmo assim o plano de carreira ainda seria importante para melhorar a organização do escritório e também para a clareza das expectativas de carreira das pessoas.

Pelos depoimentos acima, identifica-se que um planejamento de carreira teria extrema importância para o contexto de trabalho dos profissionais e do escritório, pois só dessa maneira seria possível considerar que o escritório teria uma área de Gestão de Pessoas atuando com um foco estratégico. Na atual situação, cada carreira é administrada e discutida de acordo com cada funcionário, muitas vezes essa definição passa apenas por uma conversa, sem ter nenhum documento ou definição concreta sobre um planejamento de carreira para profissionais da área jurídica, por exemplo.

Apesar de o escritório ainda não desenvolver um modelo estratégico ou de competências para a área de Gestão de Pessoas, essas ideias já são analisadas e vistas com simpatias pelos sócios. Percebe-se nas seguintes respostas, que quando perguntados sobre o que mudariam na Gestão de Pessoas do escritório, se olhassem a organização como alguém de fora da empresa, os sócios tiveram a seguinte opinião:

Se olhasse como alguém que não fizesse parte da organização, eu implementaria um setor de gestão de pessoas que atuasse com base em políticas claras de remuneração e de planejamento de carreira.  
(Sócio/gestor)

Tentaria estabelecer uma política mais definida do planejamento estratégico, onde incluiria um olhar mais atento para a gestão de pessoas. Acredito que se o escritório conseguisse implementar mais políticas de gestão de pessoas, poderíamos ter retido mais profissionais, que podem ter saído do escritório por não saber exatamente como poderiam progredir dentro do escritório, o que passa pela questão do planejamento de carreira definido.  
(Sócia/advogada)

Dessa maneira, percebe-se que os sócios são favoráveis a ideia de desenvolver modelos de Gestão de Pessoas que priorizem um planejamento de

carreira para os funcionários, apesar de ainda não tê-los colocado em prática. Essa definição poderia trazer muitos benefícios para a empresa, na medida em que os funcionários poderiam se sentir mais confiantes em executar seu trabalho, por conseguirem visualizar exatamente onde podem chegar desempenhando suas tarefas no escritório, para assim alcançar seus objetivos profissionais.

Portanto, mesmo que os modelos estratégicos de Gestão de Pessoas já sejam apontados como os mais interessantes para a organização e os profissionais que nela atuam, dentro da classificação proposta por Fischer (2002), os modelos de departamento pessoal e de Gestão do Comportamento Humano ainda são predominantes no atual contexto de trabalho do escritório, conforme constatado na pesquisa desenvolvida nessa etapa do trabalho.

#### 4.2 A INFLUÊNCIA DOS FATORES CONDICIONANTES DE MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ESCRITÓRIO

Ao resgatar os fatores determinados por Fischer (2002), como condicionantes do modelo de Gestão de Pessoas e do desempenho das pessoas no trabalho, o autor cita como fatores internos a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura organizacional e a estrutura organizacional.

A partir da técnica da observação participante, desenvolvida pelo observador durante a pesquisa, foram feitas as seguintes considerações relacionadas a esses quatro fatores:

- Tecnologia adotada: o escritório adota softwares e programas que dinamizam e facilitam a rotina de trabalho dos integrantes do corpo jurídico e financeiro.

Em relação a área jurídica é usado um programa de gestão jurídica, onde constam todos os processos do escritório em meio eletrônico. Também são utilizados sites e plataformas digitais para solicitações sobre informações dos processos que envolvem o escritório.

A área financeira faz grande uso de planilhas de Excel, para montagem de seus fluxos de caixa, planilhas de custos, balancetes e demais serviços exigidos. O Excel é um programa prático e de fácil manuseio para quem trabalha com a área financeira.

A utilização da tecnologia para cumprimento do trabalho depende muito da capacidade do colaborador em se interessar por utilizar as plataformas e programas da forma mais eficiente possível, tentando sempre aplicar o conhecimento técnico, de forma a melhor utilizar a tecnologia que é disponibilizada. Isso é possível através do envolvimento e iniciativa do funcionário, relacionados a autonomia e capacidade de antecipação de cada colaborador, quanto às questões que envolvem tecnologia.

- Estratégia de organização do trabalho: no escritório, os processos de trabalho envolvem uma estrutura multidisciplinar, que engloba um conjunto de tarefas desempenhadas por profissionais das áreas jurídica e financeira.

Esses processos envolvem desde a organização de arquivos, que é realizada pelos estagiários, até o assessoramento e atendimento aos clientes, realizado por advogados e sócios. As rotinas de trabalho envolvem tarefas que podem tornar-se repetitivas, mas ao mesmo tempo envolvem tarefas muito dinâmicas e diferenciadas, na medida em que ao pegarmos como exemplo a área jurídica, um profissional vai lidar com diferentes tipos de clientes, situações e processos, que podem exigir um grande dinamismo e qualidade na hora de analisar processos e elaborar petições.

Em relação a área financeira, ao mesmo tempo em que os profissionais precisam fazer atualizações diárias de extratos bancários e de caixa, sendo assim um serviço mais burocrático, estes também precisam estar atento as mudanças financeiras de mercado, em vista do melhor desenvolvimento do trabalho, oferecendo o adequado suporte ao cliente.

Toda a estrutura de trabalho da empresa, em todas as áreas passa por processos burocráticos, até chegar a um processo que pode envolver a tomada de decisões estratégicas, que podem ser muito importantes para o desenvolvimento de um projeto. É importante que todos os funcionários estejam alinhados e trabalhando de forma cooperativa, pois um serviço mal executado por um estagiário pode proporcionar reflexos em uma futura tomada de decisão de um sócio, advogado ou profissional da área financeira.

- Cultura Organizacional: é possível perceber como o escritório tem a preocupação dentro da sua cultura organizacional, com a percepção e reconhecimentos do trabalho. Conforme relatos de funcionários, a partir do

questionamento que abordava se o escritório percebia e reconhecia o trabalho dos funcionários, no primeiro roteiro de entrevistas, foi obtida a seguinte resposta:

A melhor maneira de reconhecimento é a autonomia que me é concedida para o desenvolvimento do trabalho com os clientes. A designação de tarefas importantes e responsabilidades é também uma forma de reconhecimento. (Advogada 1)

Percebe-se muito presente na empresa a preocupação dos sócios em interagir com os funcionários, o encorajamento pela busca de resultados, autonomia para o trabalho e confiança e respeito entre colegas. Tudo isso faz parte da cultura organizacional do escritório, que tem nos sócios o papel dos líderes que zelam pelo bem-estar dos funcionários, acreditando sempre no trabalho em equipe, que pode ser desenvolvidos por todos os profissionais.

Há no escritório, um ambiente leve e bom para trabalhar, apesar de os serviços envolverem situações complicadas e estressantes, em muitos casos. Na maioria do tempo exige-se um ambiente que tenha pouco barulho, contribuindo para que todos possam se concentrar, em razão da complexidade de algumas funções e tarefas que devem ser desempenhadas. Ao mesmo tempo, ocorrem seguidamente conversas informais e bem-humoradas entre os funcionários sobre diversos assuntos, contribuindo assim para a descontração no ambiente de trabalho

Toda essa cultura organizacional é moldada a partir dos valores transmitidos pelos sócios, que são os grandes responsáveis por possibilitarem o extremo respeito, confiança e ótimo ambiente de trabalho desenvolvido no escritório.

- Estrutura Organizacional: como já ressaltado na etapa anterior do trabalho, apesar de o modelo de Gestão de Pessoas atual do escritório, ainda ter muitas características de um modelo departamental, ocorre muito a preocupação com o capital humano, sendo que o sócio/gestor escuta e dialoga constantemente com os funcionários. Portanto, mesmo que hoje o modelo de Gestão de Pessoas do escritório esteja estruturado de uma forma burocrática em muitos aspectos, a empresa tem uma preocupação em desenvolver um trabalho que pode ser visto como uma totalidade, onde ocorre envolvimento de todos que participam do processo de trabalho, muito devido a esse olhar dos sócios, no que diz respeito a sempre escutar e dialogar com toda a equipe de trabalho.

Em relação aos fatores externos, determinados pelo autor Fischer (2002), como condicionantes do modelo de Gestão de Pessoas e do desempenho das pessoas no trabalho, o autor os divide em duas categorias, os que têm origem na sociedade e os originados no mercado.

Com relação aos fatores sociais que podem condicionar o modelo de Gestão de Pessoas do escritório, pode-se destacar que o escritório procura respeitar a legislação trabalhista, de forma que alguns profissionais possuem vínculo de trabalho com o escritório, sendo que a maioria dos profissionais possui contrato de acordo com as Consolidações das Leis do Trabalho (CLT).

Existem também os contratos de estágio, que são feitos com parcerias entre agências de estágio e as universidades, sendo que esses contratos também respeitam os direitos dos estagiários, como a concessão de férias, após seis meses de realização de estágio.

Alguns profissionais também atuam de forma autônoma para o escritório, prestando alguns serviços em alguns projetos específicos, como é o caso de um advogado que atua em projetos do escritório, que envolve a área aduaneira. Este advogado é especialista nessa questão, funcionando como um consultor de serviços jurídicos nessa área e firmando parceria com o escritório para captação e atuação junto a clientes.

Diante das suas relações trabalhistas, o escritório é vinculado a um sindicato que representa trabalhadores do setor de serviços. De forma a manter o respeito e a boa relação com o sindicato, o escritório sempre tenta cumprir com as suas obrigações sindicais.

O outro fator externo determinado por Fischer (2002) é o mercado, pois devido a sua competitividade atual, este pode determinar atributos que sejam necessários para a sobrevivência e o sucesso de uma organização.

O mercado em que o escritório atua é de risco, pois a maioria dos projetos junto aos clientes envolvem situações financeiras muito delicadas. Por exemplo, alguns clientes têm dificuldades para pagar a própria folha de pagamento, fornecedores, bancos e até o próprio escritório. Muitas vezes, as negociações são muito difíceis e exigem um grande preparo dos profissionais do escritório.

Portanto é de fundamental importância que os profissionais estejam qualificados para lidar com situações de risco, de forma a tentar resolver as

mesmas, sempre contando com o auxílio da empresa, que deve preparar o profissional para enfrentar esses tipos de situações.

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS MAIS ADEQUADO PARA A ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO

A partir da análise das entrevistas com gestores e funcionários e do desenvolvimento do trabalho, tornou-se possível identificar qual modelo de Gestão de Pessoas é mais adequado ao contexto de trabalho do escritório. As propostas consideradas para análise foram de dois modelos de Gestão de Pessoas: um modelo de gestão tradicional, baseado no estudo de cargos, ou um modelo de Gestão por Competências, que tem como referência o estudo das competências organizacionais e individuais dos profissionais que atuam em uma organização.

Mesmo tendo sido realizadas entrevistas com três advogados, um consultor financeiro e três sócios, a entrevista do sócio/gestor foi de fundamental importância para essa parte do trabalho, pois além de ser administrador e ter uma boa noção dos vários processos de Gestão de Pessoas, sendo ainda responsável por coordenar as práticas hoje existentes no escritório em relação à área, o sócio / gestor poderia ser responsável por coordenar as mudanças que estão sendo propostas nesse trabalho. Dessa forma, suas respostas para as perguntas das entrevistas em anexo, foram as mais importantes para a análise dos resultados, sendo determinantes tanto na escolha de um modelo de Gestão de Pessoas e posteriormente na escolha por um modelo de remuneração.

Questionado sobre o fato de na empresa existir a preocupação com a passagem de conhecimentos e habilidades aos funcionários, contribuindo assim para a aprendizagem dos mesmos, o sócios/gestor teve a seguinte opinião:

Acredito que existe, em função do tipo de trabalho realizado no escritório há uma construção do tipo de profissional que vai atender o cliente, essa construção é realizada tanto no trabalho dos advogados, como em cima do trabalho dos estagiários, que podem também futuramente trabalhar com o cliente. O trabalho é mais pessoalizado para que cada cliente perceba a dedicação do profissional de acordo com as suas demandas e dificuldades. Tem também as aulas sobre a área financeira que ministrei algumas vezes para os funcionários e estagiários, funcionando um pouco como uma forma de treinamento, a ideia era fazer um encontro semanal, com o objetivo especialmente de conversarmos sobre um



assunto que é de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho do escritório, como passar um maior conhecimento da questão financeira para a área jurídica. O ideal seriam também aulas e encontros em que seriam debatidos assuntos da área jurídica, não somente da área financeira. Infelizmente pela demanda de trabalho e pela falta de tempo as aulas não têm ocorrido com a devida frequência.

A sócia/advogada teve a seguinte opinião sobre o mesmo questionamento:

Acredito que se preocupa, mas poderiam ter mais cursos e palestras oferecidos aos funcionários, e o escritório poderia dar um maior incentivo à participação dos colaboradores, com um possível incentivo financeiro também. Ainda em relação aos conhecimentos passados, acho que o escritório se preocupa bastante com a troca de conhecimentos, principalmente entre o setor jurídico, seja no andamento do trabalho, nas conversas que temos frequentemente sobre assuntos relacionados à rotina de trabalho e nas trocas de e-mails sobre assuntos do jurídico; diariamente ocorrem trocas de ideias que agregam valor para todos que participam das conversas. Às vezes não ocorrem mais debates por falta de tempo, às vezes também ficamos em falta com os estagiários, pois sempre tentamos explicar o porquê de uma atividade, mas pela questão do tempo muitas vezes só fazemos as solicitações das tarefas, sem maiores explicações.

Percebe-se que existe na empresa uma grande preocupação por parte dos gestores em passar o conhecimento aos funcionários, tanto que o escritório se preocupa em ministrar aulas para os funcionários, que podem contribuir para aperfeiçoamento de questões, como assuntos que envolvem a área financeira, que são de extrema importância para os advogados no trabalho realizado, visto que o trabalho jurídico também envolve a questão de documentações e negociações financeiras, sendo que a maioria dos clientes busca uma reestruturação financeira ou recuperação judicial.

Esses conhecimentos contribuem para o alinhamento dos conhecimentos técnicos da área jurídica aos conhecimentos gerais, que são importantes para desenvolvimento de um bom trabalho, ao passo que fornecem ferramentas também para que os funcionários desenvolvam com mais confiança as suas habilidades no trabalho.

Ao mesmo tempo, a troca de ideias sobre assuntos jurídicos, citadas pela sócia/advogada na resposta, também fornece apoio para que os advogados se desenvolvam e aperfeiçoem seus conhecimentos sobre a matéria jurídica, na

medida em que os profissionais estão discutindo e se atualizando sobre assuntos que são importantes para o desenvolvimento do trabalho.

Perguntados sobre a mesma questão, se consideravam que o escritório tem a preocupação com a passagem de conhecimentos e habilidades aos funcionários, contribuindo assim para a aprendizagem dos mesmos, os funcionários também tiveram a opinião de que existe essa preocupação no escritório, como foi expressa na resposta do consultor financeiro:

Sim, o escritório acredita muito na qualificação dos funcionários, os chefes sempre explicam e discutem as situações de trabalho, não percebo aqui um medo de passar o conhecimento por parte da empresa, no sentido de futuramente eu ou outro funcionário poder ocupar o lugar de alguém na empresa, coisa que já passei trabalhando em uma grande empresa. Outro diferencial são as aulas ministradas pelo R. (sócio) sobre a área financeira, que infelizmente não ocorre toda semana devido à demanda de trabalho.

Outros funcionários tiveram a seguinte opinião, diante do mesmo questionamento:

O conhecimento é passado, não tanto em termos de teoria, pois cada um é estimulado a ir atrás das bases teóricas, mas muito mais na parte prática. Vejo de maneira geral um gosto pelo debate, pela troca de ideias e também recebo muitas indicações de literatura. Ocorrem também as aulas ministradas pelo R. (sócio), aula que considero interdisciplinar e que é de fundamental importância para nossa área jurídica, pois não temos essa base financeira; essas aulas tem me estimulado a buscar mais informações sobre as empresas e suas situações financeiras. Acredito que também seria importante a formação de um grupo de estudos, com participação também dos estagiários, algo que fosse organizado e incentivasse a busca por assuntos importantes do contexto de trabalho. (Advogado 2)

Existe a preocupação em passar os conhecimentos sim, pois os advogados sempre explicam o porquê da realização das tarefas com dedicação e paciência, diferentemente de outros escritórios em que já trabalhei, que talvez não demonstrassem interesse em passar tanto o conhecimento, pois para eles um funcionário poderia tornar-se um futuro concorrente, o que é comum no ambiente jurídico em geral, devido a acirrada concorrência. Houve valorização em anos anteriores, de colegas que entraram como estagiários e foram efetivados como advogados, o que já poderia ter acontecido comigo também, se já estivesse formada. Vejo sempre o pensamento da empresa em contratar estagiários que possam aprender e desenvolver o trabalho no escritório, para que permaneçam por bastante tempo e possam ser efetivados após o fim do estágio. (Auxiliar de Serviços Jurídicos)

Observa-se nos trechos dessas entrevistas, que os funcionários também acreditam que a empresa se preocupa com a aprendizagem dos mesmos, passando assim conhecimentos que podem vir a tornar o trabalho de melhor qualidade.

É bastante citada nas respostas a questão das aulas, como sendo um fator importante para que os funcionários busquem um melhor entendimento das situações do trabalho; também são mencionados elogios quanto aos debates e trocas de ideias que ocorrem entre os colegas e com os sócios, como o fato de os sócios e advogados mais experientes sempre explicarem o porquê de alguma tarefa que é designada para certa pessoa.

Tudo isso reflete a preocupação que especialmente os sócios têm em passar conhecimentos aos seus subordinados, estimulando que esses busquem refletir e aperfeiçoar as situações de trabalho a partir de aulas, discussões, indicações de livros e explicações das tarefas. Todas essas ações têm o objetivo de fazer com que os funcionários enxerguem as questões com um olhar mais aprofundado, tentando assim desenvolver uma visão sistêmica de todo o trabalho, o que se reflete muito no trabalho dos advogados, pois se os mesmos tiverem um conhecimento financeiro dos problemas e situações dos clientes, poderão desenvolver um trabalho muito mais qualificado.

Diante do questionamento sobre qual o modelo ideal de gestão, o sócio/gestor considerava ideal para o escritório, a resposta foi a seguinte:

Acredito que o modelo de gestão por competências é uma tendência na gestão de pessoas atualmente. Independente do tamanho da empresa, esse sistema possibilita uma maior visão de quais competências a empresa e os funcionários precisam desenvolver para que o negócio seja mantido e tenha sucesso. Acho possível a implantação de um modelo assim no escritório, pois trará muitos benefícios ao longo do tempo, considerando também em termos estratégicos. Considero o sistema de gestão tradicional pouco dinâmico, apesar de ainda estarmos mais inseridos nele no atual momento do escritório, pois este não traz espaço para que a pessoa faça um aperfeiçoamento ou promova uma melhoria, que é o que pode trazer mais benefícios, tanto para a organização, como para o funcionário.

Percebe-se que o sócio/gestor acredita que esse modelo de Gestão por Competências pode ser aplicado mesmo em uma empresa de pequeno porte, pois oferece a possibilidade de crescimento aos funcionários, a partir do desenvolvimento

de competências que sejam importantes para o negócio e também para a construção da carreira de cada profissional dentro da empresa, na medida em que pode promover melhorias quanto ao desempenho profissional. Como citado pelo sócio/gestor, esse modelo pode trazer benefícios também em termos estratégicos, dando suporte para que a empresa esteja mais preparada para enfrentar as dificuldades impostas pelo mercado e pela concorrência.

Mascarenhas (2009) afirma que se percebe em muitas organizações o abandono da descrição de cargo tradicional, como referência na estruturação de subsistemas de RH, considerando que atualmente existe uma preocupação crescente com expectativas que envolvem a contribuição proativa de indivíduos ao desenvolvimento organizacional. O autor afirma que a ideia tradicional de se regular as pessoas com base em funções e cargos específicos e predefinidos, não reflete necessariamente o nível de comprometimento individual com a organização, nem levam em conta os desafios, as oportunidades e as dificuldades dos indivíduos em processos de aprendizagem organizacional.

Assim, Mascarenhas (2009) defende o conceito de Gestão de Pessoas por Competências, pois este acontece pela articulação entre competências organizacionais e individuais, fazendo com que após a identificação dessas competências, possam ser definidas as diretrizes de um sistema de Gestão de Pessoas que coloca em destaque a integração entre a visão estratégica da organização, suas competências organizacionais e competências individuais que são fundamentais para a gestão dessas competências.

Diante da análise das entrevistas, que demonstram a constante preocupação da empresa com a aprendizagem e conhecimentos dos funcionários, considerando ainda a opinião do sócios/gestor quanto ao melhor modelo de Gestão de Pessoas, considerando também a descrição feita do atual modelo do escritório e suas necessidades, e tendo como referência toda a literatura analisada no trabalho, definiu-se que o modelo de Gestão de Pessoas por Competências é o mais adequado ao contexto de trabalho atual do escritório.

A partir da definição do modelo de Gestão por Competências foi desenvolvida uma proposta de desenvolvimento desse modelo de gestão, que servirá como base para o escritório para uma possível implantação futura desse modelo, com o diagnóstico das competências organizacionais e individuais do escritório, a partir da análise de entrevistas com gestores e funcionários.

Wood e Picarelli (2004) apresentam um processo de identificação de competências que é estruturado em quatro passos:

- a) primeiro: levantar as informações relacionadas à estratégia da empresa: missão, visão, valores e direcionamento estratégico;
- b) segundo: identificar as competências essenciais da empresa;
- c) terceiro: desdobrar as competências essenciais em competências genéricas ou básicas. Essas competências são consideradas para todos os profissionais da organização, independentemente de seu nível hierárquico, cargo ou função;
- d) quarto: realizar o desdobramento das competências essenciais em competências específicas ou individuais. Essas competências podem ser classificadas por nível hierárquico, processo ou cargo.

A partir da definição do processo de identificação de competências pelos autores, inicia-se o mapeamento desse modelo de gestão, com as informações referentes à estratégia da empresa. É importante o fato de que essas informações referentes ao planejamento estratégico da empresa são internas, sendo apenas de conhecimentos dos sócios, não sendo formalizadas no site ou aos demais funcionários. Essas informações foram cedidas para a pesquisa para obtenção de dados que são importantes para desenvolvimento dessa etapa do trabalho.

A consulta a essas informações foi realizada em arquivos que foram disponibilizados pelo sócio/gestor, com algumas informações referentes ao planejamento estratégico da empresa. Assim, as diretrizes estratégicas, conforme consulta ao material são as seguintes:

Missão: “Solucionar crises através da criação e implementação de estratégias (jurídicas, econômicas, financeiras e de relacionamentos) que vão gerar resultados aos *stakeholders*”

Visão: “Ser referência nacional em reestruturação de negócios empresariais até 2016.”

Valores: “Ética, Transparência, Respeito e Lealdade com o Cliente, Pró-Atividade, Senso de Equipe, Comprometimento, Qualificação Contínua, Criatividade, Valorização das Pessoas.”

O material analisado na pesquisa documental também era composto por um esboço de uma análise Swot do escritório, que englobava os seguintes aspectos:

análise do ambiente externo, com as oportunidades e ameaças e uma análise do ambiente interno, com as forças e fraquezas da organização. Esse material também é de conhecimento apenas dos sócios do escritório e como o próprio sócio/gestor reconhece, precisa de complementos e ajustes. Seguem as informações disponibilizadas no arquivo:

Oportunidades: “Despreparo dos escritórios de advocacia para atuar na gestão de crises; atuar como Administrador Judicial.”

Forças: “Conhecimento técnico; Sócio no atendimento ao cliente; Aumento da curva de reconhecimento do mercado; Multidisciplinaridade; Capacidade de criação de modelagens estratégicas (Criatividade).”

Ameaças: “Atuar em clientes com restrições de remuneração; inadimplência de clientes.”

Fraquezas: “Antecipação de cenários; Dependência na matéria tributária; Capacidade de desenvolvimento de talentos; Comunicação com o mercado; Padronização da gestão de crise; Método de gestão da rede de relacionamentos.”

A partir do levantamento das informações estratégicas da empresa, a etapa seguinte proposta por Wood e Picarelli (2004) para o mapeamento das competências é a identificação das competências essenciais da empresa, que são competências organizacionais fundamentais para a competitividade do negócio. Segundo Prahalad e Hamel (apud WOOD E PICARELLI, 2004), as competências essenciais devem satisfazer três critérios: ter um valor percebido pelo cliente, ser diferenciada entre concorrentes e possuir a capacidade de se expandir.

Diante dessas definições, dentro do segundo roteiro de entrevistas, foi realizado o seguinte questionamento ao sócio/gestor: Que atributos da organização são mais valorizados pelos clientes e quais características podem permitir que o escritório tenha vantagens competitivas que podem permitir o aumento do seu nível de competitividade? A resposta foi a seguinte:

Acredito que tanto é valorizado pelo cliente, como pode aumentar a competitividade do escritório, ter o domínio consistente do nível de conhecimento técnico exigido, tanto para o jurídico como para o financeiro. Acredito que também são importantes a capacidade de atendimento ao cliente, prestando o devido acompanhamento sempre que esse precise e a criatividade dos profissionais do escritório nas negociações que envolvem os clientes.

A partir da análise das diretrizes estratégicas da empresa, da resposta do sócio/gestor e do conhecimento que o pesquisador tem sobre o modelo de trabalho do escritório, foram mapeadas as três competências essenciais, consideradas mais importantes para a competitividade da empresa:

Competência 1: Ter o domínio do nível de conhecimento técnico exigido.

Descrição: Capacidade de demonstrar o domínio das matérias jurídico/financeira, de acordo com a situação de cada cliente.

A matéria jurídico/financeira é fundamental e a base para o desenvolvimento de um bom trabalho. Dessa forma, o escritório sempre se preocupa em designar profissionais que estejam devidamente qualificados para atuar junto aos clientes.

Se o funcionário não estiver preparado, poderão ocorrer reclamações e questionamentos quanto ao desenvolvimento do trabalho, principalmente porque muitos clientes estão em dificuldades, sendo necessário que o advogado ou administrador demonstrem o devido conhecimento técnico exigido, para assim contribuir com um dos objetivos estratégicos da empresa, que consta na missão e diz respeito ao fato de buscar soluções para crises, através da criação e implementação de estratégias que vão gerar resultados aos *stakeholders*. Dessa forma, se o conhecimento técnico não for suficiente, poderão ocorrer falhas nas tentativas de solução de crises e o serviço prestado pelo escritório poderá ficar comprometido.

Competência 2: Capacidade de atendimento.

Descrição: Capacidade de acompanhamento do cliente, estando presente e ajudando nas dificuldades, no momento em que o mesmo precisa.

Os clientes do escritório valorizam muito a questão de os profissionais estarem à disposição em diversos momentos, uma vez que alguns problemas encontrados nas empresas precisam de assessoramento e ações rápidas de profissionais do escritório, para que o cliente saiba como proceder quanto a questões que envolvem a lei.

Além de os profissionais estarem sempre à disposição ao telefone e no agendamento de reuniões que ocorrem no escritório, é muito valorizado pelos clientes o fato de os profissionais visitarem as empresas para o assessoramento jurídico e financeiro, estando presente e ajudando nos momentos em que o cliente

necessita, também possibilitando o diagnóstico de possíveis situações que poderão tornar-se problemas no futuro. O acompanhamento feito dessa forma possibilita que os profissionais vivenciem o dia a dia das empresas, o que pode proporcionar uma maior aproximação com o cliente e ainda possibilitar um maior dimensionamento das dificuldades em que os clientes se encontram.

A capacidade de atendimento tem um grande valor percebido pelo cliente e também proporciona uma diferenciação do escritório no mercado, pois os profissionais dedicam-se constantemente a realizar viagens (quando o cliente é de outra cidade), sendo que isso pode abrir portas para novos clientes que podem ser indicados pelos atuais, onde o trabalho é desenvolvido com acompanhamento presente e com certa frequência.

A ideia de sempre estar disposto a contribuir com o atendimento ao cliente faz com que a missão da empresa esteja sendo desenvolvida, uma vez que as estratégias para gerenciamento de crises podem ser mais bem trabalhadas quando um profissional do escritório acompanha mais de perto a situação. O acompanhamento do cliente contribui para que o escritório desenvolva em especial alguns de seus valores, como: lealdade ao cliente, pró-atividade e comprometimento.

### Competência 3: Capacidade Negocial (poder de negociação)

Descrição: Criatividade nas negociações, buscando a resolução de problemas e dificuldades de clientes.

Quando perguntado sobre os atributos da organização que são mais valorizados pelos clientes, o sócio/gestor citou a questão da criatividade nas negociações, por parte dos profissionais do escritório. Essa criatividade pode ser explicada sob a forma como os profissionais atuam na negociação com os clientes, pois representam os mesmos em trabalhos que envolvem negociações com bancos, fornecedores, investidores e credores.

Em geral as negociações são complicadas, pois envolvem dívidas e inadimplência por parte dos clientes do escritório, exigindo assim muita habilidade dos profissionais na hora de negociar, o que é fundamental para o sucesso no desenvolvimento dos trabalhos. Os profissionais precisam demonstrar que tem o devido conhecimento e experiência para auxiliar o cliente em situações difíceis,



oferecendo auxílio e oportunidades para que os mesmos possam enfrentar da melhor maneira seus problemas e dificuldades.

Portanto, um profissional com poder de negociação pode ser muito importante para que um projeto possa ter resultados, o que pode acarretar na valorização do trabalho por parte dos clientes, pois estes podem enxergar o profissional do escritório como alguém dinâmico e criativo, que pode trazer soluções para os problemas que a sua empresa enfrenta.

Dessa forma, as três competências essenciais mapeadas são determinantes para permitir que o escritório agregue valor de forma consistente e diferenciada para os seus clientes, contribuindo ainda para diferenciar a empresa em relação a escritórios concorrentes e ainda dando a possibilidade de captação de novos clientes para a empresa, a partir do bom trabalho que é desenvolvido quando todas essas competências são colocadas em prática de forma eficiente.

A terceira etapa para a identificação das competências, conforme Wood e Picarelli (2004), consiste no mapeamento das competências organizacionais genéricas ou básicas, aquelas que são fundamentais para todos os profissionais da organização, no caso do escritório, desde a secretária até os sócios. Com base nas entrevistas desenvolvidas, as duas competências básicas mapeadas foram as seguintes:

**Competência 1: Trabalho em equipe.**

**Descrição:** Capacidade de demonstrar cooperação para trabalhar com colegas de diferentes áreas, que muitas vezes tem diferentes níveis de experiência e conhecimento, estando sempre disposto a respeitar e ajudar para que o trabalho seja desenvolvido da melhor maneira possível.

A dinâmica de trabalho atual do escritório envolve muito um senso de equipe de cada colaborador. Muitas vezes um trabalho começa pelas tarefas desempenhadas pela secretária, que presta auxílio e suporte aos colegas na organização interna de procedimentos, como encaminhamento de correspondências, auxílio ao setor financeiro em preenchimento de planilhas com dados para cobranças de cliente e também auxílio ao setor jurídico nas demandas de trabalho que envolve comunicação com clientes e partes do processo.

O contato inicial feito pela secretária com clientes é de fundamental importância, tanto para a prospecção, como para o atendimento diário dos mesmos, pois pode retratar a imagem do escritório junto ao cliente.

Outra característica muito comum aos profissionais do corpo jurídico e financeiro é a capacidade de trabalhar auxiliando e ajudando ao colega, no contexto de um trabalho que muitas vezes é multidisciplinar e que exige a devida participação de cada colaborador/sócio, dentro de suas responsabilidades e áreas de conhecimento. O depoimento do consultor financeiro, na resposta para um dos questionamentos sobre a rotina de trabalho ilustra essa situação:

Existe um enorme respeito e confiança no meu trabalho, no sentido que frequentemente os advogados me consultam sobre assuntos da área financeira. Funciona como um quadro multifuncional, todos consultam o colega nos assuntos que são de maior entendimento de cada profissional ou área, unindo assim as áreas jurídica e financeira. Percebo também respeito na confiança e autonomia que me são passadas para lidar diretamente com os clientes.

A resposta dada pelo Advogado 2, em relação ao mesmo questionamento, dá bastante ênfase na preocupação que os sócios têm com suas equipes de trabalho:

Observo bastante interação com os sócios, que reconhecem meu potencial de trabalho e sempre me encorajam a buscar resultados. Observo que mesmos os sócios tendo um grande volume trabalho, eles sempre dão atenção e discutem as situações de trabalho, vejo neles também um grande olhar interno para dentro do escritório.

A partir dos depoimentos percebe-se a confiança e autonomia que são passadas aos funcionários, para que esses desenvolvam um trabalho em equipe eficiente, que contribua para que cada colaborador sinta-se parte dos projetos do escritório e podendo colaborar para fortalecer as relações interpessoais entre colegas, na medida em que um trabalho em equipe pode ser mais bem desenvolvido, a partir do bom relacionamento entre profissionais.

O respeito quanto ao perfil de cada profissional e a capacidade de buscar a cooperação com o colega, contribuem para o melhor desenvolvimento dessa competência.

Portanto, nota-se no contexto de trabalho, que muitos dos valores do escritório, como comprometimento, valorização das pessoas, respeito com cliente, transparência e ética são desenvolvidos pela grande maioria dos colaboradores,

tanto no alinhamento do trabalho em equipe com os colegas e sócios, como no relacionamento com o cliente.

### Competência 2: Foco no Cliente

Descrição: Capacidade de demonstrar atenção e passar confiança ao cliente no desenvolvimento do trabalho, sempre objetivando a qualidade nas atividades contratadas.

Hoje, a maior razão para a existência das empresas é o seu cliente, seja este interno ou externo. Por isso, esta deve zelar e cuidar do mesmo, buscando satisfazer às suas reais necessidades sempre. Verifica-se que quando existe a satisfação, existe uma relação de doação, de prazer, de entrega e, como consequência, ocorre o alcance da produtividade com qualidade e comprometimento.

Quando questionada, no segundo roteiro de entrevistas, sobre quais os tipos de problemas que normalmente tem que resolver no trabalho, a sócia / advogada respondeu:

Resolução de conflitos dos clientes com terceiros e com o próprio escritório; estratégias para a melhor defesa dos clientes; planejamento para o desenvolvimento perene do escritório e atendimento das expectativas de todos os envolvidos.

A resposta demonstra a preocupação e atenção que a empresa oferece ao cliente, a entrevistada ressaltou que é objetivo fundamental de todos os funcionários, executarem os serviços jurídicos dentro dos prazos estipulados e de acordo com as demandas dos clientes. Ainda quando questionada sobre o que considera mais complicado na execução da sua função, a sócia / advogada respondeu:

Executar as tarefas (prazos) e o planejamento do escritório com segurança e em tempo razoável. Como exemplo, normalmente o cliente busca uma resposta imediata para um problema, porém essa resposta deve ser elaborada para que aborde todas as situações possíveis, o que pode gerar um tempo superior ao que é de interesse do cliente.

Diante do mesmo questionamento, a advogada 1 deu a seguinte resposta:

O mais complicado é identificar, bem como alertar o cliente de todos os riscos que ele corre ao executar um ato jurídico, como um contrato e a constituição de uma estrutura societária. Ao alertar dos riscos – que normalmente são vários – o cliente pode ficar com receio de executar aquele ato. Infelizmente, em razão da insegurança do ordenamento jurídico brasileiro, não há segurança em todos os atos realizados e o mapeamento de todos os riscos é muito trabalhoso.

A partir das respostas das entrevistadas é possível perceber o foco e a paciência que o escritório tem com o cliente, na medida em que a resolução de problemas e dificuldades estão todas direcionadas a este cliente, que a partir do desenvolvimento de um bom trabalho proporciona o faturamento mensal do escritório. O trabalho exige um alto nível de atenção e cautela, uma vez que os riscos que envolvem atos jurídicos e processos podem acarretar problemas futuros, se não forem devidamente mapeados.

A própria missão da empresa menciona que o escritório busca gerar resultados aos clientes, porém, para gerar resultados é necessário desenvolver um trabalho com qualidade e com foco, que é o que o escritório sempre tenta realizar, sempre demonstrando o respeito e a lealdade com o cliente, conforme consta nos valores da empresa.

Como já mencionado no trabalho, existem muitos casos de inadimplência por parte dos clientes, que acumulam vários meses de atraso em alguns casos, conforme levantamento realizado na pesquisa.

Mesmo o cliente estando em falta com o escritório, os profissionais sempre continuam prestando o devido atendimento, tanto telefônico, como no comparecimento à reuniões com o cliente e com credores. Sabendo das dificuldades dos mesmos, faz parte da política do escritório e existe esse bom senso por parte da empresa em continuar com a mesma dedicação, mesmo que o pagamento não seja realizado no final do mês e sim depois de algum tempo, possivelmente após o ganho de alguma ação ou atingimento de uma cláusula de sucesso de um contrato.

Portanto, essas duas competências mapeadas devem estar desenvolvidas em todos os profissionais da organização, pois irão contribuir para a manutenção e sobrevivência da empresa em um mercado que cada dia é mais competitivo; sendo ainda que esse mercado tem a possibilidade de afetar negativamente empresas que não estejam devidamente preparadas para os desafios do mundo contemporâneo e que não consigam desenvolver com eficiência suas competências básicas.

Wood e Picarelli (2004) definiram o quarto passo para a identificação de competências, como sendo o desdobramento das competências essenciais em competências específicas ou individuais. Considerando a área jurídica como responsável pela atividade fim do escritório, as competências específicas mapeadas nesta etapa da pesquisa se referem aos profissionais que compõem atualmente o quadro jurídico do escritório: estagiários, auxiliar de serviços jurídicos, advogados e sócios.

Para dar suporte ao mapeamento das competências dos profissionais do corpo jurídico do escritório, foram pesquisadas as principais atividades realizadas pelos profissionais que exercem a carreira jurídica na empresa. Com referência nas entrevistas, onde foi perguntado para cada profissional descrever as suas tarefas, e também tendo como referência a pesquisa documental, realizada em documentos e arquivos que continham o perfil de cargo para os profissionais que podem ser contratados pelo escritório em processos de recrutamento, definiram-se as seguintes atribuições, referentes às principais funções e tarefas do corpo jurídico do escritório:

- a) realização de serviços de fórum, arquivar materiais e zelar pela organização dos documentos jurídicos;
- b) acompanhamento de processos administrativos e judiciais, confecção de contratos, petições e demais peças jurídicas, elaboração de relatórios e realização de audiências;
- c) atuar na área contenciosa, cível e comercial, realizar o serviço de consultoria a clientes, controlar os processos em curso e a propositura de novas ações, desenvolvendo teses e estratégias jurídicas condizentes com os interesses dos clientes, analisar contratos, controlar citações, intimações e prazos, elaborar peças processuais e outros documentos extrajudiciais, realizar pesquisa doutrinária e jurisprudencial, atender e orientar clientes.
- d) negociar, analisar, elaborar e revisar contratos, prestar consultoria jurídica nas principais operações e projetos do escritório, estudar e propor diretrizes estratégicas.

Essas tarefas e funções são designadas para cada profissional, de acordo com o cargo, tempo em que o profissional atua no escritório e com suas competências profissionais. Por exemplo, um advogado que está a menos de um ano na empresa provavelmente se dedicará a serviços mais internos e não irá

propor diretrizes estratégicas, mas poderá comparecer mais constantemente a audiências. Ao mesmo tempo, um advogado já experiente e com competências mais bem desenvolvidas irá se focar mais em prestar consultoria jurídica aos projetos do escritório, atendendo mais diretamente ao cliente.

A partir da descrição das tarefas e da análise das entrevistas do segundo roteiro, que tiveram questionamentos mais específicos para os profissionais da área jurídica, foram mapeadas as três competências individuais consideradas mais importantes para os profissionais que atuam na área jurídica do escritório.

Antes das entrevistas foi explicado a cada advogado os conceitos básicos das competências e seus componentes (conhecimentos, habilidades e atitudes), para assim facilitar as respostas dos entrevistados, considerando que esse tema não é de pleno domínio desses profissionais. Foi também considerada a entrevista que consta no segundo roteiro do trabalho, realizada com o sócio/gestor, em função da importância do cargo que este ocupa no escritório e pela visão sistêmica que o mesmo tem do negócio, considerando a sua profissão de administrador.

Conforme o segundo roteiro de entrevistas, quando perguntado ao sócio/gestor quais as principais competências individuais dos profissionais do corpo jurídico que ele considerava como sendo as mais importantes para a realização dos objetivos organizacionais, foi relatada a seguinte resposta:

As principais competências são a visão sistêmica do trabalho, a capacidade de relacionamento e a criatividade na resolução de problemas. Quando me refiro à visão sistêmica é porque acredito que não basta apenas o advogado estar atualizado com as leis, torna-se necessário também que este conheça determinado mercado em que o cliente atua. Se o cliente é uma transportadora, o trabalho do advogado poderá ser melhor executado caso este esteja atualizado com as particularidades de todo o contexto de problema que envolve o cliente. Acredito também que a capacidade relacional é determinante para advogados, pois a questão da comunicação, tanto interna como com os clientes também é determinante na realização do serviço. Por último, a questão da criatividade na hora de resolver problemas vai envolver os conhecimentos teóricos que o profissional possui, sua capacidade de colocar esses conhecimentos em prática e a forma ou atitude que o profissional vai ter na resolução de um problema, fazendo uma analogia com os componentes das competências.

Quando perguntado aos profissionais do jurídico do escritório, no segundo roteiro de entrevistas, quais eram os principais conhecimentos gerais e teóricos

utilizados para desempenhar com eficiência as suas atividades, destacaram-se algumas respostas:

O primeiro conhecimento que me vem é o processual (teórico), pois as regras do processo são delicadas, no sentido de que o advogado tem que observar uma série de detalhes formais ou não, que podem ser fatais para a causa. Em termos gerais, manter próximo as ferramentas do direito (da lei) com os interesses do cliente, isso em especial nas relações obrigacionais deste com terceiros. Quanto mais seguros estamos dos limites legais dentro dos quais o cliente pode transitar, mais lhe permitimos explorar suas opções com autonomia e melhor aproveitamento. (Advogado 2)

É necessário acompanhar todas as alterações legislativas e o posicionamento jurisprudencial atualizado sobre determinadas matérias contratuais e de direito societário. Além disso, o conhecimento de determinadas matérias tributárias e uma noção geral de contabilidade são importantes. Adicionalmente, a situação geral do mercado e as notícias sobre movimentos societários, como fusões e aquisições, contribuem para as minhas atividades. (Advogada 1)

Foi perguntado também para os profissionais do corpo jurídico, no segundo roteiro de entrevistas, quais habilidades eram consideradas necessárias para desempenhar com eficiência as atividades jurídicas. Segue o relato da sócia/advogada:

Desenvoltura no relacionamento com colegas e clientes, redação adequada para a elaboração de petições, paciência e organização para controlar corretamente as intimações e prazos.

Quando perguntado aos profissionais, quais atitudes estes consideravam fundamentais para o bom desenvolvimento do trabalho diário, destacaram-se algumas respostas:

Uma boa apresentação, ser capaz de se comunicar com o cliente e passar segurança para com as questões jurídicas. Também acho importante a pró-atividade, comprometimento e disciplina para executar as tarefas no prazo necessário. (Advogada 1)

Iniciativa para a resolução dos conflitos, comprometimento com resultados, agilidade e segurança para lidar com o cliente, e o respeito. (Sócia/advogada)

A defesa dos interesses do cliente na Justiça exige comprometimento e determinação. Acredito também que a pró-

atividade é importante, pois é consequência natural de quem “veste a camisa”, isto é, defende os interesses do cliente como se seus fossem, exceto pelo distanciamento emocional. (Advogado 2)

A partir dos depoimentos dos colaboradores e sócios, foram mapeadas três competências individuais, que são de fundamental importância para os profissionais da área jurídica do escritório. Juntamente com as competências foram descritos seus componentes, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes:

Competência 1: Visão Sistêmica do Trabalho.

Saber Adquirido (Conhecimentos)

Conhecimentos gerais e teóricos: como os entrevistados mencionaram é importante que os advogados tenham o máximo de conhecimento sobre as regras dos processos, pois isto pode ser fundamental para o ganho de uma causa ou negociação que envolva o cliente e seus direitos e deveres, tornando-se necessário estar sempre atualizado sobre alterações legislativas. O advogado deve entender a matéria jurídica com totalidade em cada caso, para assim também desenvolver essa visão sistêmica de cada projeto de trabalho.

Conhecimento sobre o ambiente: como o próprio gestor ressaltou é importante que o advogado conheça o mercado em que o cliente atua, precisando estar atualizado sobre os serviços prestados pelo cliente, sobre seus principais credores e fornecedores, para assim entender o trabalho como um todo, desde a parte contábil e financeira, não apenas se concentrando nas suas demandas.

Tudo isso faz parte dessa visão sistêmica que o advogado deve ter do trabalho, que pode se tornar um diferencial de qualidade no atendimento prestado, na medida em que é possível auxiliar o cliente entendendo o contexto geral em que este se encontra.

Saber Fazer (Habilidades): Elaborar processos e peças jurídicas, muitas vezes com consulta a informações que envolvem outras áreas (financeira, contábil), tentando sempre entender a real necessidade do cliente, entender a situação de crise em que o cliente está inserido, para assim desenvolver essa visão sistêmica do trabalho. Em muitos casos atua-se sob pressão, mas é necessário manter o foco na execução do trabalho.

Saber Ser/Agir (Atitudes): Dinamismo para enxergar a totalidade de uma situação ou contexto que envolve o cliente e também determinação/interesse para



buscar informações adicionais que não dizem respeito à esfera jurídica, mas que serão importantes para o desenvolvimento e entendimento do trabalho, em função de serem relacionadas ao cliente.

#### Competência 2: Capacidade de Relacionamento.

Saber Adquirido (Conhecimentos): é importante que os profissionais saibam usar seus conhecimentos técnicos para conseguirem passar para o cliente as explicações necessárias de um processo, mas só é possível fazer isso quando existe a capacidade de relacionamento e comunicação, para assim conseguir passar a informação com exatidão, e tendo o pleno domínio da matéria jurídica. Essa capacidade de relacionamento também tem importância no trabalho interno do escritório, com a relação às explicações sobre a matéria jurídica que devem ser passadas para colegas, como por exemplo, da área financeira.

Saber fazer (Habilidades): demonstrar a capacidade de conseguir se relacionar com os colegas de trabalho e clientes, respeitando as normas jurídicas e prezando pelo bom andamento do trabalho. A comunicação deve ser feita com transparência e respeito com colegas e clientes, tendo sempre paciência e boa vontade, pois em muitos casos os clientes são leigos na matéria jurídica e querem respostas e ações rápidas.

Saber Ser/Agir (Atitudes): desenvoltura para relacionar-se com perfis diversos de clientes e colegas de trabalho. O profissional deve estar preparado para lidar e se relacionar com diferentes tipos de clientes e de problemas, mostrando sempre interesse e comprometimento, que foram as atitudes mais citadas nas entrevistas.

Ao demonstrar interesse e comprometimento, pode ocorrer uma maior aproximação com o cliente, pois este visualiza o esforço que o profissional está fazendo para ajudar nas situações difíceis em que a maioria deles se encontra.

#### Competência 3: Ser criativo na resolução de problemas (Capacidade para resolver problemas).

Saber Adquirido (Conhecimentos): compete aos profissionais tentarem resolver os problemas judiciais, isto é, as discussões travadas nos processos judiciais, sejam de recuperação judicial, dos seus incidentes ou de outras demandas cíveis movidas contra as empresas.

Com menor frequência os profissionais devem resolver os problemas mais específicos, isto é, problemas jurídicos das empresas fora do campo da recuperação judicial, que podem acarretar a proposição de uma ação judicial ou a defesa contra uma ação.

Como é ressaltado pelo sócio/gestor, o profissional da área jurídica precisa demonstrar que tem a capacidade de usar seu conhecimento teórico da maneira mais criativa possível, de forma a culminar com resolução de uma situação-problema, sendo que isso pode ser um diferencial observado em cada funcionário, pelos gestores do escritório.

Saber fazer (Habilidades): o profissional deve saber atuar sob pressão e em situações desfavoráveis, momentos em que o cliente geralmente está preocupado e apreensivo. Mesmo estando nesse tipo de situação, compete ao profissional tentar usar o seu conhecimento jurídico para conseguir realizar o trabalho de maneira eficiente.

O depoimento da Advogada 1, ao ser questionada sobre o que considerava mais complicado na execução de sua função, retrata bem a questão da pressão em que o profissional deve estar preparado para enfrentar:

Considero muito complicado observar o cliente fazer algo contrário a minha orientação, ainda que ele esteja ciente de todos os riscos. Neste caso, muitas vezes o cliente, no momento em que surge um problema em razão de sua conduta indevida, alega que não foi informado do risco.

Dessa maneira, o profissional do jurídico deve estar preparado para resolver conflitos com terceiros e muitas vezes com o próprio cliente do escritório. A sócia / advogada destaca também a questão da paciência e organização que os profissionais devem ter para conseguirem controlar corretamente as intimações e prazos de um processo.

Saber Ser/Agir (Atitudes): a pró-atividade para a resolução de ocorrências foi apontada pela maioria dos entrevistados, como sendo uma atitude fundamental para a resolução de problemas, esta atitude pode demonstrar que o profissional procura defender os interesses dos clientes como se fossem os seus.

O sócio/gestor tem a opinião de que o profissional da área jurídica deve se antecipar às situações, não deixando o problema “estourar”. Outras atitudes importantes, conforme as entrevistas, são a iniciativa e agilidade que o profissional

deve ter para a resolução de conflitos, tentando sempre manter o autocontrole quando a situação é adversa. É importante que todas essas atitudes possam evitar que os problemas se tornem maiores, espalhando-se por outras áreas ou partes dos processos envolvidos.

Apesar de essas três competências terem sido mapeadas como sendo de extrema importância para os profissionais da área jurídica do escritório, não significa dizer que todas elas estão plenamente desenvolvidas por todos os profissionais do corpo jurídico do escritório. Por exemplo, profissionais em início de carreira podem ter mais dificuldade para desenvolver a visão sistêmica de um negócio, até em virtude da pouca experiência.

A capacidade para resolver problemas também varia muito de acordo com cada profissional, os que já estão a mais tempo na profissão, geralmente já tem essa capacidade bem aperfeiçoada, tanto que trabalham em contato direto com os clientes, no caso do escritório. Já a questão de desenvolver a capacidade de relacionamento deve ser característica de todos os profissionais da empresa, segundo o sócio/gestor, uma vez que profissionais que hoje ainda não desenvolvem essa capacidade, não tem o perfil para trabalhar na empresa e em muitos casos estão totalmente fora do contexto do mercado também.

Quando questionado sobre quais problemas e dificuldade eram mais comuns no trabalho do corpo jurídico, o sócio/gestor citou a falta de conhecimento jurídico e a falta de visão sistêmica, pois segundo ele ocorrem situações em que os profissionais se restringem a executar seu trabalho e não se interessam com a visão do todo de um projeto. A falta de conhecimento jurídico também é destacada, porque já houve casos em que clientes reclamaram de advogados do escritório, em termos de conhecimento técnico. Portanto, existe essa preocupação na empresa em alocar um profissional bem preparado para lidar com o cliente.

Quando questionado em relação à forma como reconhece um desempenho competente em um funcionário, o sócio/gestor foi bem objetivo, mencionando que esse reconhecimento ocorre através da percepção do cliente quanto ao desempenho de determinado profissional em um trabalho desenvolvido. Dessa forma, o próprio cliente ajuda a avaliar se o trabalho de um advogado está sendo bem executado, pois na maioria dos casos existe a liberdade do cliente com os sócios para comentar esse tipo de questão.

Dessa forma, foi feito o mapeamento das competências individuais com o objetivo de identificar o que é importante para a organização hoje, em termos de competências dos profissionais da área jurídica. Essa identificação de competências foi feita de forma a se pensar no que pode ser aperfeiçoado e desenvolvido, em termos de competências para o futuro desses profissionais dentro da empresa.

A partir do desenvolvimento dessa etapa do trabalho, percebe-se que é possível estruturar e organizar um modelo de Gestão de Pessoas que irá contribuir para o profissionalismo da empresa, dentro do atual contexto de trabalho do escritório. O modelo de Gestão por Competências que foi considerado como o mais adequado para a empresa, pode permitir que os profissionais tenham uma maior participação no contexto de trabalho e pode contribuir para que seja agregado valor econômico à organização e social ao indivíduo.

Esse modelo de Gestão de Pessoas baseado em competências, permite que o profissional mobilize suas capacidades, comprometendo-se ainda mais com a aprendizagem no trabalho e se preocupando mais com o seu futuro dentro da organização.

O mapeamento das competências essenciais, básicas e individuais que foi realizado nessa etapa, fornece suporte para que o escritório tenha uma referência para desenvolver um modelo de Gestão de Pessoas diferenciado. Esse mapeamento poderá servir como referência para o modelo de remuneração que foi desenvolvido na próxima etapa da pesquisa, tendo como embasamento que as competências poderão servir como norteador para a remuneração de funcionários.

#### 4.4 DETERMINAÇÃO DO MODELO DE REMUNERAÇÃO MAIS ADEQUADO PARA O ESCRITÓRIO

Após a escolha do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, como sendo o mais apropriado para o atual contexto do escritório, nessa etapa o foco da pesquisa foi o estudo da melhor forma de remunerar os funcionários. A partir da análise das entrevistas com gestores e funcionários e do desenvolvimento do trabalho, foi possível identificar que a empresa apresenta carências, em termos de políticas de remuneração.

As propostas apresentadas no trabalho foram de dois modelos de remuneração a serem pesquisados: um modelo de remuneração tradicional,

baseado no estudo de cargos, ou um modelo de remuneração por competências, que tem como base o foco no estudo das pessoas, com ênfase no desenvolvimento de competências.

Quando perguntado, no primeiro roteiro de entrevistas, qual modelo de remuneração considerava mais compatível com o escritório, entre as opções de um modelo tradicional ou por competências, o sócio/gestor respondeu:

Acredito que o modelo ideal seria um modelo que aliasse tempo de trabalho e o desenvolvimento das competências. Mesmo que um funcionário demonstre e desenvolva com destaque as habilidades e competências, ele ainda assim vai precisar ter um tempo mínimo de trabalho na função, pois só assim vai adquirir a experiência que é fundamental para esse tipo de trabalho, dessa forma a ascendência no escritório atualmente ocorre após um certo tempo em determinada função, aliando e desenvolvendo as competências necessárias na mesma medida. Acredito que o ideal hoje seria um misto entre experiência, habilidades e competências. Se tivesse que escolher o mais importante, hoje ainda acredito que as competências são mais importantes que o tempo de serviço ou experiência e seriam mais determinantes na contratação de um novo profissional para o escritório, até porque a experiência seria adquirida com o tempo, ao passo que um profissional mais capaz e habilidoso pode estar entrando hoje no mercado e já estar mais capacitado que alguém que já tem certa experiência na carreira.

Diante da opinião do sócio/gestor, percebe-se que o tempo de empresa e a experiência ainda são importantes para um funcionário poder crescer na organização, ou para que ocorra uma nova contratação. A questão da experiência pode ser, em muitos casos, um determinante para que uma pessoa consiga melhor desenvolver as suas competências, pois a experiência também proporciona reflexões e aprendizados.

Entretanto, apenas experiência não é suficiente para a ocupação de determinadas funções, sendo que o próprio sócio/gestor ressalta que no atual contexto de mercado, as competências poderiam ser mais importantes na contratação de um profissional, visto que um funcionário que tem a capacidade de melhor desenvolver as suas habilidade e competências pode trazer maiores benefícios para a organização, pois irá buscar o seu crescimento junto com o da empresa. Ao mesmo tempo, um funcionário que seja muito experiente, mas que tenha dificuldade para desenvolver as competências de um cargo ou

organizacionais, pode ficar estagnado em uma função, não tendo perspectivas de crescimento.

Ao ser questionado sobre a possibilidade de desenvolver um modelo de remuneração por competências no escritório, o sócio/gestor ressaltou:

Acho possível, pois considero ser uma forma mais justa e clara de remuneração, onde a pessoa consegue identificar quais as competências ela tem que atingir e melhorar para progredir na carreira. Mesmo esse sistema talvez precisando de avaliações mais recorrentes e implicando em custos para o escritório, pois, por exemplo, teríamos que investir em um profissional que fizesse esse tipo de avaliação, ainda acredito que os benefícios e resultados trazidos por esse modelo seriam maiores que os custos para o escritório. Acredito que o modelo de remuneração por cargos está um pouco defasado, pois este não oferece tanta oportunidade para que a pessoa se aperfeiçoe ou promova melhorias no seu trabalho.

A resposta do sócio/gestor dá ênfase a ideia de que o escritório também pensa e se preocupa em possivelmente implantar um modelo de remuneração que tenha um foco direcionado para as pessoas, fazendo com que estas consigam visualizar melhor as perspectivas que podem ter dentro da organização, o que depois de certo tempo poderá trazer muito mais benefícios para a empresa.

Considerando o fato de que a empresa é de pequeno porte, poderia haver uma certa resistência na adoção de um sistema por competências, pois como já analisado no estudo da bibliografia desta pesquisa, muitas empresas optam por fazer o que é de mais fácil execução e o que oferece menor custo, que no caso seria um sistema tradicional de remuneração. Este sistema se preocupa mais em definir um modelo ideal e simplificado para que um cargo seja ocupado e não com o que as pessoas podem aprender, desenvolver e melhorar no desempenho de determinada função.

É interessante notar que mesmo que a aplicação de um modelo de remuneração por competências exigisse o investimento em um profissional que fizesse avaliações de desempenho recorrentes, entre outros processos, o sócio/gestor não considerou isso como sendo um obstáculo, pois acredita que os benefícios seriam maiores que os custos para o escritório.

No desenvolvimento do primeiro roteiro das entrevistas, perguntou-se aos funcionários, quais opiniões estes tinham sobre os critérios por parte da empresa,

em relação a questões como: política salarial definida, critérios para aumento de remuneração e possibilidade de uma possível promoção. Seguem alguns relatos:

Não há definição sobre esses assuntos claramente, até já conversei com dois dos sócios sobre essas questões algumas vezes, mas até hoje não há nada específico. Meu aumento de remuneração passou por uma conversa com minha chefe (sócia/advogada) e não por um planejamento de carreira definido. Acredito que poderia ter um planejamento, de forma que o funcionário pudesse conseguir visualizar melhor como poder evoluir profissionalmente no escritório. (Advogado 2)

Não há critérios claros, o que existe é uma análise de caso a caso, de acordo com cada funcionário. Acredito que seria interessante ter um planejamento de carreira que englobasse todos os profissionais do escritório. (Advogado 3)

Não existe nenhum critério, deveriam haver critérios ou modelos definidos que trariam benefícios para todos. Às vezes até são comentadas algumas ações pelos sócios nesse sentido, mas até hoje ainda não foram colocadas em prática. (Advogada 1)

Acredito que não existem critérios claros, vejo muito como os funcionários sendo analisados caso a caso, tanto em crescimento profissional como em remuneração. Na minha opinião essas questões poderiam ser melhor definidas, por exemplo, um advogado que já chega ao escritório com experiência na advocacia, que já tem carteira da OAB, já deveria entrar em uma categoria de salário mais adiantado, o que não tenho conhecimento se hoje ocorre dessa maneira, ou seja, poderia haver uma certa hierarquia quanto a carreira. Ao mesmo tempo, acho que os advogados devem também ser avaliados individualmente para o quanto correspondem e desenvolvem o trabalho, o que pode contar também para fins de uma remuneração justa. Acredito que seria interessante ter um plano de carreira definido. (Auxiliar de serviços jurídicos)

Percebe-se pelos depoimentos, que os funcionários mostram-se um pouco confusos quanto a essa questão da remuneração, eles não conseguem enxergar claramente como podem evoluir e crescer dentro da empresa. Mesmo tendo sido salientado por mais de um entrevistado que já houve conversas com os sócios nesse sentido, até hoje isso não foi colocado em prática na empresa. Para a opinião de mais de um entrevistado essas questões são analisadas individualmente, não tendo um plano que priorize o coletivo do escritório.

Diante do mesmo questionamento, levando em consideração o tipo do negócio em que a empresa atua hoje, alguns funcionários que ainda são remunerados apenas por um salário fixo, comentaram também sobre a questão de

achar compatível uma remuneração que envolva um valor variável todo mês, de acordo com a receita do escritório. Seguem os relatos:

Não, mas seria bom que tivesse um planejamento profissional ou um plano de carreira. Acredito que o ideal hoje, especialmente no meu caso, seria fazer um plano de carreira que direcionasse para uma remuneração variável, pois em minha opinião quanto mais experiência eu adquirir, mais poderei contribuir com um retorno para a empresa. Com esse tipo de remuneração, o próprio cliente acaba por ser responsável pela contribuição de pagamento do salário, entra assim também o nosso trabalho, pois temos que tentar sempre desenvolver um bom trabalho, também cobrando o cliente para que este esteja em dia com o escritório quanto a questão dos honorários, visto que trabalhamos com casos de inadimplência. (Consultor Financeiro)

Acredito que a participação sobre resultado seria uma alternativa importante para o escritório, na medida em que significa que o funcionário ganharia junto com o escritório e poderia dar maior motivação para mim e para outros funcionários no desenvolvimento do trabalho e na busca por resultados. No meu caso específico acho que seria compatível com o modelo de negócio do escritório, eu ter além da remuneração fixa, ter também uma participação sobre resultado, uma sugestão para a minha forma de remuneração futura. (Advogado 2)

Observa-se no relato dos entrevistados a importância que estes dão para ter um plano de carreira que envolva uma remuneração variável. Isto poderia servir como um incentivo para que os funcionários que não tem essa remuneração se sintam mais identificados com os projetos e se sintam mais determinados a atingir os resultados financeiros que a empresa busca, podendo contribuir também para que os mesmos se sintam mais “parte” do negócio.

Diante de todos esses depoimentos percebe-se a situação atual do escritório quanto à questões de carreira e remuneração, visto que existe uma deficiência clara por parte da empresa na questão de definir um plano de carreira para os funcionários, algo que olhe para o futuro das pessoas dentro da organização. Esse plano de carreira pode trazer também muitos benefícios para a empresa, pois pode contribuir para que funcionários talentosos tenham maior interesse em permanecer mais tempo na organização, tendo assim a possibilidade de enxergar claramente seu futuro na empresa e onde podem chegar, em termos de crescimento profissional e remuneração.



Diante da análise das entrevistas com funcionários e sócios, da análise realizada em relação à pesquisa bibliográfica e da escolha por um modelo de Gestão de Pessoas por Competências na etapa anterior desta pesquisa, optou-se pela escolha de um modelo de remuneração baseado em competências, para poder auxiliar nessa questão de planejamento de carreira, deficiência principal apontada pelos sócios e funcionários, em se tratando de remuneração dentro da organização.

Para a determinação de um modelo de remuneração por competências, além dos autores pesquisados na bibliografia do trabalho, serão utilizados como base os conceitos de Wood e Picarelli (2004), que apresentam alguns conceitos e fundamentos para que esse modelo de remuneração seja definido e colocado em prática.

Para Wood e Picarelli (2004), no modelo de carreira por competências, são consideradas as trajetórias, requisitos e critérios para evolução na carreira, sendo que essa evolução ocorre por movimentos horizontais e verticais. A movimentação horizontal representa o crescimento dentro de um mesmo cargo ou espaço ocupacional e ocorre com a aprovação de níveis mais avançados de proficiência nas competências; já a movimentação vertical representa a mudança de cargo ou espaço ocupacional para outro com hierarquia superior, caracterizando assim uma promoção.

Os autores afirmam que as movimentações verticais e horizontais são definidas pela aplicação e certificação de competências. Como complemento, são definidos alguns pré-requisitos para a movimentação vertical e horizontal, sendo que os principais pré-requisitos são: escolaridade, avaliação de atitudes e tempo mínimo no cargo ou espaço ocupacional.

Para Wood e Picarelli (2004), dentro de um modelo de remuneração, a avaliação de competências é baseada em uma escala de avaliação, considerando diferentes níveis de proficiência, sendo que os níveis variam de acordo com o valor agregado que cada profissional presta para a empresa, devendo ser observados por meio de ações específicas e resultados atingidos a partir dessas ações.

A escala de avaliação pode ter quantidades diferentes de níveis de proficiência, com variação de empresa para empresa ou de competência para competência. Podem ser definidos quantos níveis de proficiência forem necessários para a empresa medir o desenvolvimento do profissional.

Existem várias formas para estruturar um processo de avaliação, sendo que a mais recomendada por Wood e Picarelli (2004) é um modelo de avaliação de 360 graus, pois considera a relação profissional em todas as direções, desde o cliente até a própria auto-avaliação. Os autores definem a seguinte escala de avaliação de competências, que será utilizada no presente trabalho e é dividida em quatro níveis de proficiência, conforme pode ser observado na Figura 3:

Figura 3 - Níveis de Proficiência para a Avaliação de Competências

Quadro 9.3 Exemplo de escala de avaliação de competências.

<b>Níveis de Proficiência</b>	<b>Definição</b>
<i>Desenvolvimento</i>	<i>Competência sendo desenvolvida. O colaborador é capaz de solucionar questões simples da atividade ou processo. O desempenho das atividades requer o acompanhamento de profissionais mais experientes.</i>
<i>Aplicação</i>	<i>Competência sendo aplicada. Sua utilização focaliza a realização das atividades ou o processo dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos.</i>
<i>Otimização</i>	<i>Competência sendo usada de forma otimizada. Sua utilização focaliza o aperfeiçoamento das atividades ou processo, superando os padrões esperados de desempenho.</i>
<i>Excelência</i>	<i>Competência sendo usada em estado de excelência. Sua utilização focaliza atividades de criação e inovação, treinamento e orientação e/ou liderança de equipes.</i>

Fonte: Wood e Picarelli (2004).

Wood e Picarelli (2004) dizem que o sistema de remuneração por competências pode ser estruturado em faixas amplas de salários (*broadbands*). Essas faixas amplas são definidas com base em informações de mercado para cargos, que podem ser agrupados por importância ou nível de complexidade. Tomando como base os valores salariais de mercados para os cargos, são elaboradas faixas de remuneração que tem relação direta com quantidades de pontos (resultantes da avaliação por competências). Esses pontos podem ser definidos pela seguinte relação de pesos, segundo os autores: peso por tipo de competência, que é determinado em função da complexidade das competências envolvidas e da importância do tipo de competência para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, competências genéricas têm o peso de 25%

na avaliação de competências, enquanto competências por espaço ocupacional têm 35% de peso e as específicas têm um peso de 40%.

A remuneração do profissional é resultado de sua avaliação, os níveis de proficiência alcançados e os pesos definidos determinam a cada funcionário uma quantidade de pontos. Segue a Figura 4 que apresenta um exemplo, de um formulário com o resultado da avaliação de competências, em termos de pontuação e de salários:

Figura 4 - Formulário para Avaliação de Competências e Tabela de Pontos

136 REMUNERAÇÃO E CARREIRA POR HABILIDADES E POR COMPETÊNCIAS

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA**

NOME: \_\_\_\_\_ NOME DO AVALIADOR: \_\_\_\_\_  
 CARGO: ASSISTENTE RESPONSÁVEL: \_\_\_\_\_  
 MATRÍCULA: \_\_\_\_\_ DATA DA AVALIAÇÃO: \_\_\_\_\_

**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GENÉRICAS**

Cód.	Competência genérica	Peso	PROFICIÊNCIA			
			DE	AP	OT	EX
1	Capacidade de atuar com foco no cliente	2			X	
2	Capacidade de trabalhar em equipe	3			X	
3	Capacidade de trabalhar com qualidade	1				X
4	Nononononononononononononono	5				X
PONTUAÇÃO – COMPETÊNCIAS GENÉRICAS			26,67			

**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR ESPAÇO OCUPACIONAL**

Cód.	Competência por espaço ocupacional	Peso	PROFICIÊNCIA			
			DE	AP	OT	EX
1	Capacidade de trabalhar com organização	4			X	
2	Capacidade de trabalhar com método	5			X	
3	Nononononononononononononono	6			X	
4	Nononononononononononononono	2				X
5	Nononononononononononononono	2				X
PONTUAÇÃO – COMPETÊNCIAS POR ESPAÇO OCUPACIONAL			42,33			

**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS**

Cód.	Competência específica	Peso	PROFICIÊNCIA			
			DE	AP	OT	EX
1	Capacidade de manter informações contábeis atualizadas	4			X	
2	Capacidade de prover a Organização com informações financeiras de fluxo de caixa	4			X	
3	Nononononononononononononono	4			X	
4	Nononononononononononononono	4				X
PONTUAÇÃO – COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS			16,00			
<b>TOTAL DE PONTOS OBTIDOS</b>			<b>85,00</b>			

TABELA DE REFERÊNCIA		
até 10	de 11 a 22	de 23 a 34
<b>\$ 1.042,00</b>	<b>\$ 1.185,59</b>	<b>\$ 1.348,96</b>
de 35 a 46	de 47 a 58	de 59 a 70
<b>\$ 1.746,35</b>	<b>\$ 1.987,00</b>	<b>\$ 2.120,11</b>
de 71 a 82	de 83 a 94	até 100
<b>\$ 2.413,69</b>	<b>\$ 2.575,38</b>	<b>\$ 2.747,91</b>

Figura 9.3 Vínculo entre avaliação de competências e remuneração.  
 Fonte: Wood e Picarelli (2004)

No modelo é possível observar que após a determinação dos níveis de proficiência das competências, genéricas, por espaço ocupacional e específicas, foi obtido o resultado de 85 pontos, o que daria um salário de R\$2.575,38, conforme a tabela de pontos que serve como tabela de referência para salários. Portanto o profissional ao atingir 85 pontos na avaliação, estaria dentro dessa faixa de salário.

O modelo de remuneração por competências proposto adiante nessa etapa do trabalho, teve como referência os profissionais que exercem a carreira jurídica no escritório, visto que a área jurídica responde pela atividade fim da empresa e é composta pela maioria dos profissionais que nela atuam.

Apesar de também haverem três profissionais que trabalham com a gestão e a área financeira do escritório, o modelo de remuneração proposto não teve como referência a carreira desses profissionais, o que poderá ser colocado em prática a partir da contratação de um profissional da área da Gestão de Pessoas.

Como já mencionado anteriormente na pesquisa, a área jurídica do escritório é composta por dois estagiários, uma auxiliar de serviços jurídicos, um consultor jurídico, três advogados e dois sócios, que também atuam como advogados do escritório.

Para fins de definição de um modelo de remuneração para os funcionários do escritório, foi consultado o fluxo de caixa da empresa, disponibilizado ao pesquisador por meio de uma planilha de Excel, e foram disponibilizadas informações que constam em um arquivo do RH do escritório, disponibilizadas pelo sócio/gestor, que servem como referência de perfil para a contratação de novos profissionais da área jurídica.

A partir da definição de alguns autores que abordam sobre a carreira de profissionais dentro de uma empresa, foi utilizada a classificação do cargo de advogado em três denominações: júnior, pleno e sênior. Essa classificação varia de empresa para empresa, mas pode facilitar na classificação dos profissionais para definição de um plano de carreira para o escritório. Na maioria das empresas essa classificação é dividida por tempo de experiência, porém os conhecimentos exigidos para cada profissional podem ser muito mais determinantes para que um advogado deixe de ser júnior e torne-se pleno, por exemplo.

Em geral o profissional júnior é recém-formado e ainda não tem muita experiência, o pleno já tem uma capacidade maior de gerenciamento e já pode tomar algumas decisões, enquanto o sênior geralmente já tem ou está fazendo uma pós-graduação e costuma ter experiência com liderança, conforme Rafaela Pozzebom, colunista do site [oficinadanet.com.br](http://oficinadanet.com.br). Em geral a classificação por tempo de trabalho é a seguinte, conforme o mesmo site:

- profissional júnior: até três anos de experiência;
- profissional pleno: de três a oito anos de experiência;
- profissional sênior: mais de oito anos de experiência.

Para fins de definição de um modelo de remuneração por competências foi pesquisada a situação da remuneração de advogados no mercado de trabalho atual,

em se tratando da classificação entre júnior, pleno e sênior. Foram pesquisadas também informações sobre salários de estagiários e auxiliares de serviços jurídicos, que completam o quadro de funcionários da área jurídica do escritório.

Primeiramente, devido à dificuldade em se encontrar essas informações na Internet, pois os escritórios não costumam divulgar a remuneração dos profissionais nos seus sites, tentou-se o contato com três escritórios de advocacia de médio porte em Porto Alegre - RS, dentro do ramo empresarial. Nos três escritórios o contato inicial foi feito por e-mail, explicando os propósitos da pesquisa, com a ressalva de manter sigilo em relação ao nome das empresas.

Apenas um desses escritórios retornou com uma resposta negativa, enquanto os outros dois não deram retorno. Foi tentado ainda o recurso do contato telefônico com os dois escritórios que não haviam respondido o e-mail, mas as duas empresas não disponibilizaram dados de salário e carreira. As justificativas dos dois escritórios foi que não divulgavam esse tipo de informação, pois como envolviam informações sobre carreira e salários, estas eram sigilosas, conforme os encarregados pelo departamento pessoal dessas empresas. O terceiro escritório mencionou que não tinha autorização para divulgar esse tipo de informação, sem oferecer maiores justificativas.

Foram consultados também alguns sites que poderiam ter esse tipo de informação, como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) do Rio Grande do Sul e de São Paulo e o Sindicato dos Advogados do Rio Grande do Sul, mas em nenhum desses sites foram encontradas informações que diziam respeito a remuneração de advogados, considerando a classificação júnior, pleno e sênior, nem das demais funções da área jurídica.

Nesses sites, foram encontradas apenas informações que diziam respeito aos honorários base que cada área do Direito deve remunerar, com relação a ganhos de causa ou de processo. Como o objetivo da pesquisa era encontrar informações que mostrassem o salário fixo dos advogados, que trabalham com Direito Empresarial no mercado de trabalho, essas informações não foram relevantes para a pesquisa.

A consulta foi ampliada a alguns outros sites, onde foram encontradas algumas informações sobre a remuneração de advogados. Os dados pesquisados são referentes a escritórios de pequeno porte, com faturamento anual de até R\$100.000.000,00, fornecendo informações sobre profissionais que trabalham com a área do Direito Empresarial. O Quadro 2 abaixo mostra dados de pesquisa

publicada pela revista Exame, em abril de 2014, sobre a remuneração de advogados, em escritórios de todo o Brasil:

Quadro 2 - Pesquisa sobre Salários de Escritórios de Advocacia de Pequeno Porte

Empresarial/M&A	Pequeno porte		Médio Porte / Boutique		Grande Porte	
	(CLT)	Bônus	(CLT)	Bônus	(CLT)	Bônus
Advogado Júnior ( 1 a 3 anos)	3.500,00 - 5.000,00	0-3	3.500,00 - 5.000,00	0-5	3.800,00 - 6.000,00	0-5
Advogado Pleno ( 4 a 7 anos)	5.000,00 - 7.500,00	0-3	6.000,00 - 9.000,00	0-5	6.000,00 - 11.000,00	0-5
Advogado Sênior ( 7 a - anos)	7.200,00 - 12.000,00	0-3	9.000,00 - 18.000,00	0-5	10.000,00 - 20.000,00	0-5

Fonte: Exame (2014)

O Quadro 3 a seguir mostra dados de uma pesquisa realizada na região Sul do Brasil, pela empresa de consultoria Michael Page. Essa pesquisa foi realizada entre julho e agosto de 2013, em 10 escritórios dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, que atuam na área do Direito Empresarial, tendo como foco o estudo de remuneração de advogados, em escritórios de pequeno porte. Seguem os dados encontrados no site da consultoria:

Quadro 3 - Pesquisa sobre Salários de Escritórios de Advocacia na Região Sul do Brasil

Estudo de Remuneração   2013 / 2014 (Michael Page)	
Região Sul	
EMPRESARIAL / M&A	
Advogado Júnior	R\$3.000 - R\$5.000
Advogado Pleno	R\$ 4.500 -R\$ 8.000
Advogado Sênior	R\$10.000 - R\$15.000

Fonte: [www.michaelpage.com.br](http://www.michaelpage.com.br)

As informações referentes aos cargos de estagiários da área jurídica e auxiliar de serviços jurídicos, foram pesquisadas junto a duas agências de estágios e empregos de Porto Alegre - RS, que prestam serviços para o escritório na contratação de estagiários, mas que também trabalham com seleção de vagas para efetivos.

As informações sobre a remuneração foram repassadas por e-mail, pelo setor de recrutamento e seleção das empresas Metta Capital Humano e Estagiar Estágios e Efetivos, após o pesquisador explicar os propósitos da pesquisa por telefone. Segue o Quadro 4 com as médias da remuneração inicial desses dois cargos, nas vagas oferecidas pelas duas agências:

Quadro 4 - Pesquisa de Salários e Bolsas em Agências de Empregos

	Média de Salário (Metta)	Média de Salário (Estagiar)
Estagiário	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Auxiliar de Serviços Jurídicos	R\$ 1.400,00	R\$ 1.500,00

Fonte: dados coletados na pesquisa.

É importante considerar que os salários encontrados para remuneração de advogados nessas pesquisas encontram-se um pouco distantes da atual realidade do escritório, em se tratando de uma empresa de pequeno porte. Já as informações levantadas para os cargos de auxiliar de serviços jurídicos e estagiários se aproximam da realidade do escritório.

Em uma comparação com os salários apontados no mercado de trabalho nacional e do sul do Brasil, para profissionais que exercem a área do de direito empresarial, tem-se o seguinte quadro comparativo, levando em consideração os salários da atual estrutura do escritório, informações levantadas a partir do fluxo de caixa e de dados contidos nos arquivos de recursos humanos da empresa:

Quadro 5 - Pesquisa de Salários

	Média de Salário de Mercado	Média de Salário dos Funcionários do Escritório
Estagiário	R\$ 900,00	R\$ 850,00
Auxiliar de Serviços Jurídicos	R\$ 1.450,00	R\$ 1.250,00
Advogado Júnior	R\$ 4.125,00	R\$ 3.000,00
Advogado Pleno	R\$ 6.250,00	R\$ 4.775,00
Advogado Sênior	R\$ 11.050,00	R\$6.300,00 + Remuneração Variável

Fonte: dados coletados na pesquisa.

Todos os salários pesquisados em sites, nas agências de contratação e nos arquivos do escritório são referentes a valores brutos recebidos pelos profissionais, dentro das normas da CLT.

A partir de todas essas considerações, tendo como base a média da remuneração atual dos colaboradores, a pesquisa realizada em sites e agências sobre a remuneração da carreira jurídica, e tendo como referência os perfis de cargo que são utilizados para a contratação de novos profissionais no escritório e as informações sobre o histórico de cada colaborador dentro da empresa, foi mapeada a seguinte divisão na área jurídica do escritório, em relação a uma ideia de como

está estruturada a carreira dos profissionais da organização atualmente e que poderia servir como base para uma nova contratação:

- Estagiário:

Bolsa-Estágio: entre R\$800,00 e R\$900,00;

Pré-requisito: estar cursando a graduação em Direito ou Ciências Jurídicas e Sociais a partir do 6º semestre;

Benefícios: Vale Transporte.

Principais funções: Realizar serviços de Fórum; confeccionar contratos e petições; arquivar materiais e zelar pela organização dos documentos; realizar pesquisas doutrinárias e jurisprudenciais; elaborar relatórios.

- Auxiliar de serviços jurídicos:

Salário: entre R\$1.000,00 e R\$1.500,00;

Pré-requisitos: estar cursando o último ano da graduação em Direito ou Ciências Jurídicas e Sociais, ou já estar formado; não é obrigatório já ter sido aprovado no exame da OAB;

Benefícios: Vale Transporte e Vale Refeição;

Principais funções: Realizar serviços de Fórum; confeccionar Contratos e Petições; arquivar materiais e zelar pela organização dos documentos; realizar pesquisas doutrinárias e jurisprudenciais; elaborar relatórios.

- Advogado Júnior:

Salário: entre R\$2.000,00 e R\$4.000,00

Pré-requisitos: ensino superior completo; já ter sido aprovado no exame da OAB; ter até um ano de experiência exercendo a advocacia.

Benefícios: Vale Transporte ou convênio com estacionamento, vale refeição e plano de saúde.

Principais funções: Prestar suporte à área jurídica do escritório em atividades internas e externas; acompanhar processos administrativos e judiciais; confeccionar contratos, petições e demais peças jurídicas; elaborar relatórios; realizar audiências.

- Advogado Pleno:

Salário: entre R\$4.000,00 e R\$5.500,00



Pré-requisitos: ensino superior completo; já ter sido aprovado no exame da OAB; ter de 3 a 7 anos de experiência exercendo a advocacia.

Benefícios: Vale Transporte ou convênio com estacionamento, vale refeição e plano de saúde.

Principais funções: Atuar na área contenciosa cível e comercial; realizar o serviço de consultoria a clientes; controlar os processos em curso e a propositura de novas ações, desenvolvendo teses e estratégias jurídicas condizentes com os interesses dos clientes; analisar e elaborar contratos; controlar citações, intimações e prazos; elaborar peças processuais e outros documentos extrajudiciais; realizar pesquisa doutrinária e jurisprudencial; atender e orientar clientes.

- Advogado Sênior:

Salário: a partir de R\$6.300,00 + possibilidade de remuneração variável

Pré-requisitos: ensino superior completo; já ter sido aprovado no exame da OAB; mais de 7 anos de experiência exercendo a advocacia, sendo no mínimo um ano no escritório.

Benefícios: Vale Transporte ou convênio com estacionamento, vale refeição e plano de saúde.

Principais funções: Negociar, analisar, elaborar e revisar contratos; prestar consultoria jurídica nas principais operações e projetos do escritório; realizar pesquisa doutrinária e jurisprudencial; atender e orientar clientes; estudar e propor diretrizes estratégicas.

- Advogado Associado / Sócio:

Salário: Remuneração Variável de acordo com o faturamento do escritório.

Pré-requisitos: ensino superior completo, já ter sido aprovado no exame da OAB, ter pós-graduação concluída ou em andamento; ter no mínimo quatro anos de atuação na área jurídica fora do escritório e mais três anos de atuação como advogado sênior no escritório; pode ter exercido esses sete anos dentro do escritório também.

Benefícios: Estacionamento e plano de saúde.

Principais funções: Negociar, analisar, elaborar e revisar contratos; prestar consultoria jurídica nas principais operações e projetos do escritório; realizar

pesquisa doutrinária e jurisprudencial; atender e orientar clientes; estudar e propor diretrizes estratégicas.

Como já mencionado, todas essas informações não se encontravam organizadas e estruturadas nos documentos do escritório, sendo que foram relacionadas a partir da consulta realizada ao fluxo de caixa da empresa, levando em consideração a média de salário dos funcionários e os benefícios que cada um recebe na empresa; as informações que dizem respeito aos pré-requisitos e principais atividades exercidas por cada profissional atualmente dentro da empresa, também não estavam devidamente mapeadas e classificadas, sendo que foram organizadas dessa forma pelo pesquisador, para que fosse possível melhor visualizar a atual divisão da carreira jurídica do escritório.

Importante ressaltar que não existe, atualmente, dentro da estrutura de salários do escritório a classificação em advogado júnior, pleno e sênior. Esse mapeamento foi feito por meio da consulta de informações sobre o histórico de cada profissional dentro do escritório, considerando seu salário, tempo que exerce a advocacia, tempo de empresa e principais funções e responsabilidades.

Conforme já mencionado, o quadro atual do corpo jurídico do escritório é composto por dois estagiários, dois sócios/advogados, uma auxiliar de serviços jurídicos e três advogados.

A auxiliar de serviços jurídicos cursa o nono semestre do curso e pode vir a tornar-se advogada júnior no próximo ano, a partir da conclusão do curso e da aprovação no exame da OAB. Em relação aos advogados, o Advogado 2 encontra-se na situação de advogado júnior, enquanto os outros dois advogados entrevistados (advogada 1 e advogado 3), já encontram-se na situação de advogados seniores.

A partir disso, lembrando os conceitos do autor Vizioli (2010) destacados na bibliografia, para desenvolver a remuneração por competências, foi utilizado o *broadband*, uma estrutura com faixas salariais amplas que tem por objetivo simplificar e desburocratizar a estrutura salarial, unindo diferentes segmentos de uma carreira em uma faixa só, para melhor visualização da carreira jurídica do escritório

Nesse modelo de remuneração por competências, os critérios para promoção e passagem de um *step* para outro, além de exigirem que os profissionais tenham os

pré-requisitos necessários para cada vaga, vão determinar que os profissionais só vão progredir na carreira quando desenvolverem as competências necessárias, o que exigirá a avaliação periódica dos níveis de proficiência dessas competências.

Com base nas informações já levantadas na pesquisa, foi definido um modelo que serve como referência para a construção de um sistema de remuneração baseado em competências (Quadro 6), considerando o contexto de mercado e da carreira jurídica do escritório, lembrando o fato de que o funcionário só irá progredir de um *step* para o outro, caso preencha os pré-requisitos necessários ao novo cargo e desenvolva as competências necessárias para a nova ocupação:

Quadro 6 - Estrutura com Faixas Salariais Amplas (*Broadband* Escritório)

Estagiário	Aux. de Serviços Jurídicos	Advogado Júnior	Advogado Pleno	Advogado Sênior	Associado / Sócio
R\$800 a R\$900	R\$1.000 a R\$1.500	R\$2.000 a R\$4.000	R\$4.000 a R\$5.500	R\$6.300 + Rem. Variável	Rem.Variável

Fonte: dados coletados na pesquisa.

Para avaliação dos funcionários, em relação às movimentações horizontais e verticais que podem ocorrer dentro dessa estrutura de faixa ampla de carreira do escritório, a partir de possíveis aumentos de remuneração, sugere-se a utilização do método proposto por Wood e Picarelli (2004) para avaliação de competências, modelo que já foi apresentado nessa pesquisa. Esse método utiliza a classificação das competências já mapeadas nesse trabalho e avaliação de seus respectivos níveis de proficiência, com base na contribuição que o funcionário pode oferecer para a empresa.

Para montagem do método de avaliação é necessário resgatar as competências mapeadas na etapa anterior da pesquisa, que foram divididas em organizacionais essenciais, organizacionais genéricas e individuais / específicas:

Competências organizacionais (básicas): foco no cliente; trabalho em equipe.

Competências organizacionais (essenciais): ter o domínio do nível de conhecimento técnico exigido, capacidade de atendimento; capacidade negocial.

Competências específicas (individuais): visão sistêmica do trabalho; capacidade de relacionamento; ser criativo na resolução de problemas.

A partir do resgate dessas informações, segue o Quadro 7 com o formulário para a avaliação de competências dos profissionais, seus níveis de proficiência que devem ser avaliados e o Quadro 8 com a tabela de pontos, que tem como base o atual contexto de remuneração do escritório:

**Quadro 7- Formulário para Avaliação de Competências  
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA**

**NOME** \_\_\_\_\_ **NOME DO AVALIADOR** \_\_\_\_\_  
**CARGO** **ADVOGADO JÚNIOR** **RESPONSÁVEL** \_\_\_\_\_

**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS**

Cód.	Competência Essencial	Peso	PROFICIÊNCIA			
			DE	AP	OT	EX
1	Nível de Conhecimento Técnico Exigido					
2	Capacidade de Atendimento					
3	Capacidade Negocial					
<b>PONTUAÇÃO COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS:</b>			<b>TOTAL Nº DE PONTOS</b>			

**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GENÉRICAS (BÁSICAS)**

Cód.	Competência Básica	Peso	PROFICIÊNCIA			
			DE	AP	OT	EX
1	Foco no Cliente					
2	Trabalho em Equipe					
<b>PONTUAÇÃO COMPETÊNCIAS BÁSICAS :</b>			<b>TOTAL Nº DE PONTOS</b>			

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS (INDIVIDUAIS)**

Cód.	Competência Específica	Peso	PROFICIÊNCIA			
			DE	AP	OT	EX
1	Visão Sistêmica do Trabalho					
2	Capacidade de Relacionamento					
3	Ser Criativo na Resolução de Problemas					
<b>PONTUAÇÃO COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS :</b>			<b>TOTAL Nº DE PONTOS</b>			

**TOTAL DE PONTOS OBTIDOS:**

Fonte: dados coletados na pesquisa  
Quadro 8 - Tabela de Pontos (escritório).

<b>TABELA DE REFERÊNCIA (PONTOS E SALÁRIOS)</b>		
<b>Até 20</b>	<b>de 20 a 40</b>	<b>de 40 a 60</b>
800 a 900	1.000 a 1.500	2.000 a 4.000
<b>de 60 a 80</b>	<b>de 80 a 100</b>	
4.000 a 5.500	6.300 + variável	

Fonte: dados coletados na pesquisa.

A partir das informações distribuídas no formulário para avaliação de competências, podem ser determinados pesos para cada categoria de

competências, por exemplo, as básicas podem ter 30% de importância na avaliação, enquanto as específicas podem ter 35% de importância. Isso só pode ser determinado com exatidão, a partir do desenvolvimento específico de um trabalho para avaliação dessas competências.

Ainda é necessário determinar em qual nível de proficiência um funcionário vai se encontrar, em relação a cada competência mapeada. Como já citado anteriormente os níveis são quatro: desenvolvimento, aplicação, otimização e excelência. No final do quadro será obtida uma pontuação para cada funcionário, que estará classificada dentro da tabela de referência, conforme a tabela acima, onde constam as médias de salários do escritório, com relação a cada cargo mapeado. Um funcionário só irá conseguir ascender de cargo, se além de preencher os pré-requisitos para cada vaga, este conseguir atingir uma pontuação necessária, a partir da avaliação de competências.

Se usarmos como exemplo o Advogado 2 (Advogado Júnior), este só será promovido a advogado pleno, se preencher os pré-requisitos para o cargo que são: ensino superior completo, já ter sido aprovado no exame da OAB e ter de 3 a 7 anos de experiência exercendo a advocacia. Aliado a isso, num teste de avaliação de competências, este terá que atingir uma pontuação de 60 a 80 pontos, para se enquadrar na remuneração de advogado pleno, provando assim que já está desenvolvendo as competências necessárias para ser promovido a esse cargo.

É importante ressaltar que esse modelo de remuneração por competências só poderá ser executado com eficiência, se houver alguém na empresa responsável por realizar testes que focalizem a avaliação de competências dos profissionais. A avaliação dessas competências deve passar por métodos de avaliação que devem ocorrer dentro de períodos determinados. Essas avaliações podem ser desenvolvidas e aplicadas a partir do momento em que um profissional que seja responsável pela Gestão de Pessoas do escritório, responsabilize-se por desenvolvê-las e aplicá-las, contando com o apoio e aprovação da organização.

Como já mencionado anteriormente, Wood e Picarelli (2004) sugerem que a avaliação de competências seja feita pelo método 360 graus, que segundo Vizioli (2010) é um modelo mais amplo de *feedback*, onde além do superior, da própria pessoa e dos colegas, também podem ser escolhidos subordinados, clientes e fornecedores para opinar. Este modelo costuma ser aplicado a pessoas com cargos muito importantes na organização, mas com o avanço da informática vem sendo

aplicados em diversos níveis, com poucas dificuldades e com custos relativamente baixos. Porém, outros métodos para avaliação de desempenho podem ser utilizados, como avaliação 180 graus, técnicas vivencias, estudos de caso e método *top-down*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal, desenvolver uma proposta de estruturação e organização de uma área de Gestão de Pessoas para o escritório, que foi objeto da pesquisa. Para o atingimento desse objetivo geral, foram propostos quatro objetivos específicos: identificação do atual modelo de gestão de pessoas da organização; identificação do modelo de gestão de pessoas adequado para estruturar o escritório; determinação do modelo de remuneração mais apropriado para os profissionais do escritório; proposta de um método para implantação de um modelo remuneração.

Diante da análise de resultados, foi identificado que o escritório apresenta atualmente um modelo de Gestão de Pessoas que lembra muito uma estrutura de departamento pessoal, pois existem políticas de recursos humanos que são praticadas pela empresa, referentes aos processos básicos de uma área RH como: admissões, demissões, folha de pagamento e comunicações internas. Foi identificada também a presença de um modelo de gestão como comportamento humano, baseado na atuação do sócio/gestor, que se preocupa constantemente em dialogar com seus funcionários, para o auxílio dos mesmos, tanto em questões pessoais, como principalmente profissionais.

Foi possível identificar nas entrevistas com funcionários e sócios, que processos que envolvem a área de Gestão de Pessoas, como avaliações de desempenho ainda são tratados de uma maneira não organizada pelo escritório, não tendo um método ou periodicidade definidos.

Outro processo, que envolve o treinamento e desenvolvimento de funcionários, também apresenta deficiências, apesar da realização das aulas sobre assuntos que envolvem o trabalho, por um dos sócios do escritório, sendo que as mesmas não apresentam uma continuidade. O mesmo acontece para palestras e cursos que ocorrem fora do escritório, pois atualmente não existe um incentivo por parte da empresa, para participação dos profissionais, nesse tipo de evento. Finalmente, o processo que envolve o desenvolvimento de um modelo de remuneração, ou definição de um plano de carreira para os funcionários da empresa, também foi uma das principais necessidades apontadas pelos sócios e funcionários nas entrevistas realizadas, visto que atualmente a remuneração de cada funcionário é tratada de acordo com cada caso, não tendo um plano definido.

Para fins de definição do modelo de Gestão de Pessoas mais adequado para estruturação e organização do escritório, foi identificado no desenvolvimento da pesquisa, baseando-se na opinião dos sócios, que o modelo de Gestão por Competências é o modelo que pode vir a trazer maiores benefícios ao escritório, pois este pode proporcionar que os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários possam ser melhor identificados e valorizados pela empresa.

Notou-se, que existe também uma preocupação da organização na transmissão de conhecimentos aos funcionários, na medida em que a ideia da empresa é participar da construção e formação de cada tipo de profissional, segundo o sócio/gestor.

Para desenvolvimento desse modelo de Gestão por Competências, foram mapeadas as três competências essenciais, consideradas mais importantes para a competitividade da empresa, pois são determinantes para permitir que o escritório agregue valor de forma qualificada para os seus clientes, contribuindo para diferenciar a empresa em relação a escritórios concorrentes e oferecendo a possibilidade de captação de novos clientes para a organização; essas competências são: ter o domínio do conhecimento técnico exigido, capacidade de atendimento e capacidade negocial.

Foram mapeadas as duas competências básicas, que são importantes, na medida em que devem ser desenvolvidas por todos os funcionários e sócios da organização: trabalho em equipe e foco no cliente.

No desenvolvimento da pesquisa também foram mapeadas as três competências individuais ou específicas, que foram consideradas como importantes para o desenvolvimento da carreira dos profissionais da área jurídica, sendo que essa área foi o foco principal do presente estudo, devido ao fato de ser responsável pela atividade fim do escritório. As competências individuais mapeadas foram as seguintes: ser criativo na resolução de problemas, capacidade de relacionamento e visão sistêmica do trabalho.

Durante o decorrer das entrevistas para fins de mapeamento das competências, percebeu-se o grande foco e importância que a empresa tem em consideração aos clientes, pois eles são os responsáveis pela manutenção e sucesso do escritório no mercado, a partir do desenvolvimento de um trabalho qualificado, devido ao fato de os clientes serem os responsáveis por proporcionarem o faturamento da empresa.



O mapeamento das competências essenciais, básicas e individuais possibilita que o escritório tenha uma referência para desenvolver um modelo de Gestão de Pessoas inovador e estratégico, que priorize o desenvolvimento dessas competências em seus profissionais, tanto para os que já estão na organização, como para os novos que podem vir a ser contratados.

Assim, observa-se que é possível estruturar e organizar um modelo de Gestão de Pessoas que irá contribuir para o profissionalismo da empresa, dentro do atual contexto de trabalho do escritório, com a possibilidade de construção de um modelo de gestão que pode produzir recursos humanos de maneira competitiva, em respostas às necessidades de mercado. Tudo isso pode contribuir para que os objetivos estratégicos da empresa sejam alcançados, de forma que exista essa parceria com a área de Gestão de Pessoas.

O modelo de Gestão de Pessoas baseado em competências, pode possibilitar que os profissionais mobilizem as suas capacidades, demonstrando um maior comprometimento com a aprendizagem no trabalho e fazendo com que estes tenham uma maior dimensão sobre o seu futuro dentro da organização, possibilitando também a retenção de talentos por parte da empresa.

De acordo com as entrevistas realizadas com funcionários e sócios do escritório, foi feito o diagnóstico de que o escritório necessita de um planejamento de carreira estruturado ou de uma política salarial melhor definida, para que os funcionários saibam o que a empresa pode proporcionar a eles e o que precisam aperfeiçoar e desenvolver para conseguir um crescimento na organização. Dessa forma, o modelo de remuneração por competências se mostrou como o mais apropriado para preencher essas deficiências que existem atualmente, além de ajudar a própria organização a se planejar, pois a partir desse modelo, a empresa tem uma melhor dimensão de seu quadro funcional e para onde esse pode se expandir.

O modelo de remuneração por competências pode vir a ajudar no intuito de proporcionar uma forma mais justa de remuneração, deixando claro para todos os colaboradores os critérios de promoção e reajuste. Nesse modelo, o profissional vai conseguir identificar quais as competências serão mais importantes para poder progredir na carreira dentro do escritório, além de poder contribuir para o bom desempenho no andamento do trabalho, pois este tipo de remuneração também pode motivar os funcionários a buscarem melhorias e resultados no trabalho.

O modelo de remuneração por competências proposto, teve como referência a revisão bibliográfica da pesquisa e foi montado a partir de dados pesquisados, em relação às funções desempenhadas pelos funcionários da área jurídica do escritório e os respectivos requisitos para ocupar cada função, sendo definida também uma classificação para os cargos, como por exemplo, advogado júnior, pleno e sênior, além dos demais profissionais da área jurídica. O modelo também foi desenvolvido a partir da pesquisa de salários em outros escritórios do Brasil, em comparação com os salários atuais, que são oferecidos aos profissionais da organização.

A partir disso foi possível definir o modelo de remuneração proposto por Vizioli (2010), como sendo aplicável ao escritório, pois utiliza o *broadband*, uma estrutura com faixas salariais amplas, que pode unir diferentes segmentos da carreira jurídica do escritório em uma faixa só. Esse modelo determina que os profissionais só poderão progredir na carreira, quando tiverem preenchido os pré-requisitos necessários e desenvolverem as competências necessárias para promoção.

Foi possível observar também, que a média de salários oferecidos atualmente pela empresa aos seus funcionários, ainda encontra-se um pouco abaixo da média de outros escritórios do Brasil. Levando em consideração que esses escritórios são em sua maioria de outros Estados, que podem ter diferentes realidades salariais e ainda o fato de que essas empresas podem trabalhar com outras áreas do Direito Empresarial, não necessariamente sendo especialistas no tema da Recuperação Judicial, matéria principal do escritório.

Como ideia principal para o escritório, sugere-se a contratação de um profissional que possa dedicar-se a área de Gestão de Pessoas, respeitando as condições financeiras que o escritório possui e ainda o fato de ser uma pequena empresa, mas também avaliando os possíveis retornos que essa contratação poderia trazer para a organização, podendo no decorrer do tempo vir a tornar-se um grande investimento, pois poderá trazer benefícios muito maiores do que os custos.

Um profissional da área de Gestão de Pessoas poderá desenvolver um trabalho que organize e inove os processos que envolvem a área, desde o recrutamento e seleção de funcionários, passando pelo desenvolvimento de métodos de avaliação de desempenho, treinamentos e se dedicando às questões referentes à carreira e remuneração dos funcionários. Esse profissional poderá dedicar-se totalmente aos assuntos internos do escritório, oferecendo a

possibilidade para que os sócios se dediquem em tempo integral aos clientes do escritório, possibilitando também uma melhora no desenvolvimento do trabalho, devido ao maior tempo que estes irão dispor para acompanhamento dos clientes.

Enquanto o escritório ainda não dispor de um profissional dessa área, sugere-se a organização de alguns processos, que atualmente já existem, mas que ainda não ocorrem com continuidade ou não estão totalmente organizados. Por exemplo, as aulas sobre a matéria financeira, com o sócio/gestor, podem voltar a serem realizadas semanalmente, ou duas vezes ao mês. Outros assuntos que podem contribuir para o aprendizado e crescimento dos profissionais, mais especificamente na área jurídica, podem ser temas de aulas ou discussões, que podem ser realizadas pelos outros sócios ou pelos advogados seniores, que já tem bastante experiência e conhecimentos sobre os assuntos da área. Algum profissional também pode ser convidado pelo escritório para dar uma palestra na empresa, como foi sugerido pelos funcionários nas entrevistas.

O escritório pode desenvolver iniciativas, que incentivem os funcionários a participarem de palestras e cursos fora da empresa, divulgando oportunidades que aparecerem e participando com o incentivo financeiro, para auxílio aos funcionários.

Podem ser desenvolvidas também, mais conversas que objetivem a avaliação de desempenho dos funcionários pelos sócios, num período de duas ou três vezes ao ano, o que não ocorre no momento. Essas conversas, mesmo que não tenham como base algum método de avaliação definido, podem proporcionar uma maior aproximação da empresa com os funcionários, pois estes poderão ter uma melhor ideia do que pode ser melhorado, em relação ao desenvolvimento do trabalho, possibilitando para a empresa a possibilidade de um diálogo e *feedback* mais constantes com os profissionais.

Em relação ao processo de remuneração, sugere-se que os sócios estudem o trabalho desenvolvido, pois este oferece dados que possibilitam a comparação de salários com outros escritórios, fazendo com que a empresa possa avaliar e comparar se a remuneração oferecida é compatível com o mercado. As entrevistas transcritas ainda possibilitam que os sócios avaliem algumas situações, pois por exemplo, dois funcionários consideram que pelo tipo de atividade desenvolvida pelo escritório, a possibilidade de uma remuneração variável, em complemento à fixa, estaria mais de acordo com o negócio desenvolvido pela empresa.

O trabalho contribui com a possibilidade dos sócios avaliarem o modelo de remuneração definido na pesquisa, por meio do quadro que mostra a evolução da carreira jurídica no escritório, desenvolvido sob a forma de uma estrutura de faixas amplas (*broadband*), que permite a visualização e divisão dos cargos e salários que fazem parte dessa área. A visualização desse quadro pode contribuir para a melhor visualização de como um profissional pode evoluir e crescer dentro da empresa, a partir das sugestões do pesquisador

Também como sugestão para a empresa, a partir da pesquisa de salários que foi feita no mercado da área jurídica e de acordo com a situação atual do escritório, foi desenvolvido um método para avaliação de competências, com base na revisão bibliográfica. Esse método consiste em um formulário que poderá servir como base para avaliação das competências dos funcionários, oferecendo o suporte para a determinação da remuneração baseada em competências, dos profissionais da organização. Ao mesmo tempo, ressaltou-se que esse método só poderá ser colocado em prática, se houver o desenvolvimento de métodos de avaliação de desempenho, por um profissional qualificado. A proposta deste método visou atingir o quarto objetivo específico da pesquisa.

O modelo de Gestão por Competências proposto pode ser estudado pelos sócios, para verificação da viabilização de sua implantação no escritório. As competências mapeadas podem servir de referência para os sócios, que podem fazer a identificação das mesmas nos profissionais, oferecendo a oportunidade de análise do que pode ser aperfeiçoado e desenvolvido, em termos de competências, para o andamento do trabalho e para o futuro desses profissionais dentro da empresa

Portanto, a pesquisa desenvolvida pode servir como fonte de estudo para um profissional da área de Gestão de Pessoas, que possa vir a ser contratado, considerando que foi desenvolvida durante o trabalho uma proposta de estruturação e organização de uma área de Gestão de Pessoas para o escritório, objetivo principal da presente pesquisa, o que proporciona a base para o início da aplicação de um trabalho que pode ser muito bem desenvolvido, a partir de todos os dados expostos na pesquisa e também da capacitação do profissional designado para ser responsável pela área de Gestão de Pessoas da organização.

## REFERÊNCIAS

ABRH – RJ. **Micro e Pequenas Empresas Investem em Gestão com Pessoas.**

Disponível em: <[http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user\\_upload/OGLOBO/BC\\_05\\_10\\_08.pdf](http://www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/OGLOBO/BC_05_10_08.pdf)>. Acesso em: 22 maio. 2014.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Anotações Acerca do Conceito, Natureza e Aplicações da Noção de Competências nas Empresas.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2010.

ARAUJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão da Carreira por Competência.** In: CURSO... **Curso Aberto em Gestão por Competências.** São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, André Luiz. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas na Organização.** 3. ed. São Paulo: Gente, 2002. p.11-34.

FLEURY, M. T. L. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.** In: CURO... **Curso Aberto em Gestão por Competências.** São Paulo: Progep FIA/FEA-USP, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./ abr. 1995. Disponível em: <[http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392\\_pesquisa\\_qualitativa\\_godoy.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2014.

HIPÓLITO, J. A. M. **A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências**. 2000. Tese (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

KOCHANSKI, J. **Mais e Melhores Competências**. HSM Management, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, 1998.

LAWLER III, E. **Estratégia versus Funcionários**. HSM Management, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, 1998.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência: a base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MANZINI, E. J. **A Entrevista na Pesquisa Social**. São Paulo: Didática, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 1999.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MICHAEL PAGE. **Estudo de Remuneração 2013/2014**. Disponível em: <[http://www.michaelpage.com.br/productsApp\\_br/2014/Estudo\\_Rem\\_MP\\_Legal.pdf](http://www.michaelpage.com.br/productsApp_br/2014/Estudo_Rem_MP_Legal.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2014.

MORAES, Rogério. **Gestão de Pessoas é Desafio para Pequenas Empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/64306-gestao-de-pessoas-e-desafio-para-pequenas-empresas.shtml>>. Acesso em: 22 maio. 2014.

POZZEBON, Rafaela. **Qual a Diferença entre Cargo Júnior, Pleno, Sênior, Master e Especialista?** Disponível em: <[http://www.oficinadanet.com.br/artigo/carreira/qual\\_a\\_diferenca\\_entre\\_cargo\\_junior\\_pleno\\_senior\\_master\\_e\\_especialista](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/carreira/qual_a_diferenca_entre_cargo_junior_pleno_senior_master_e_especialista)>. Acesso em: 19 out. 2014.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALÁRIOS DA ÁREA LEGAL. **Revista Exame**. abr. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/ferramentas/tabela-de-salarios-rh/?empresa=legal>> Acesso em: 19 out. 2014.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas: EI – ME – EPP**. 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 22 maio.

2014.

SOLOMON, Steven. **A Grande Importância da Pequena Empresa**: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

SOUZA, Maria Zélia; BITTENCOURT, Francisco Rage; LINS FILHO, João; BISPO, Marcelo Macêdo. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia, C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

WOOD, Jr. Thomaz; PICARELLI, Vicente. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD, Jr. Thomaz; PICARELLI, Vicente. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista 1

Entrevista com Sócio/Gestor:

1. Há quanto tempo você é sócio do escritório?
2. Quais as suas principais atribuições no trabalho?
3. Quais os tipos de contrato de trabalho que o escritório adota?
4. O que você entende por Gestão de Pessoas? Quais políticas já são praticadas na empresa, com relação a essa área?
5. A empresa se preocupa em formar profissionais qualificados de forma a passar os conhecimentos e habilidades necessárias, contribuindo assim para a aprendizagem dos mesmos?
6. Você acredita que os colaboradores têm a exata noção de como seu trabalho é percebido pela empresa? De que maneira isso corre?
7. Na sua opinião, qual modelo de Gestão de Pessoas é mais adequado para o contexto organizacional do escritório?
8. Você acredita ser mais compatível com o escritório um modelo de remuneração que tenha como base os cargos dos funcionários (tempo de serviço ou equidade de cargos), ou um modelo que beneficie as competências desenvolvidas pelos mesmos (conhecimentos, habilidades, comportamentos)?
9. O escritório tem hoje um modelo de remuneração definido?
10. Você acha possível o desenvolvimento de um modelo de remuneração por competências no escritório?
11. Na sua opinião, a remuneração oferecida pela empresa é compatível com o mercado?
12. A empresa apresenta critérios claros em relação às questões como: política salarial definida, critérios para reajuste da remuneração e possibilidade de uma possível promoção?
13. Você acha possível ocorrer a implementação de um plano de cargos e salários estruturado para o escritório?
14. Quais os maiores benefícios que poderiam ser trazidos, a partir do momento em que um setor de gestão de pessoas estivesse atuante no escritório?



15. Você acredita que um setor de gestão de pessoas estruturado pode ser parte da estratégia da empresa para contribuir com o crescimento do negócio, atuando assim como um parceiro estratégico da empresa?

16. Se tentasse olhar o escritório como alguém de fora da empresa, o que você mudaria em termos de Gestão de Pessoas?

Entrevista com os dois sócios, que também atuam como advogados:

1. Há quanto tempo você é sócio do escritório?

2. Quais as suas principais atribuições no trabalho?

3. O que você entende por Gestão de Pessoas?

4. A empresa se preocupa em formar profissionais qualificados de forma a passar os conhecimentos e habilidades necessárias, contribuindo assim para a aprendizagem dos mesmos?

5. Na sua opinião, a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional ou apresenta um plano de carreira definido para os funcionários? O que pode ser melhorado?

6. Na sua avaliação, os colaboradores têm a exata noção de como seu trabalho é percebido pela empresa? De que maneira isso corre?

7. Você acredita que seria possível atrair e reter mais funcionários se o escritório tivesse um setor de gestão de pessoas atuante?

8. Quais os maiores benefícios que poderiam ser trazidos, a partir do momento em que um setor de gestão de pessoas estivesse atuante no escritório?

9. Se tentasse olhar o escritório como alguém de fora da empresa, o que você mudaria em termos de Gestão de Pessoas?

Entrevista com os funcionários:

1. Há quanto tempo você exerce essa função na empresa?

2. Quais as suas principais atribuições no trabalho?

3. O escritório lhe oferece todas as condições adequadas para trabalho

4. Quais os benefícios você recebe da empresa? Está satisfeito com os mesmos?

5. Você acredita que o seu trabalho é percebido e reconhecido pela empresa? De que forma isso ocorre?

6. No seu entendimento, a empresa se preocupa em formar profissionais passando os conhecimentos e habilidades necessárias, contribuindo assim para a sua aprendizagem?
7. O que você entende por Gestão de Pessoas?
8. Você tem alguma sugestão para a empresa em relação a políticas de gestão de pessoas?
9. Em sua opinião, o salário oferecido pela empresa é compatível com o do mercado?
10. Você acredita que sua remuneração pode melhorar a partir do desenvolvimento e realização de um trabalho qualificado?
11. Existem critérios claros por parte da empresa em relação a questões como: política salarial definida, critérios para aumento de remuneração e possibilidade de uma possível promoção?

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista 2

Entrevista com Sócio/Gestor:

1. Que atributos da organização são mais valorizados pelos clientes e quais características podem permitir que o escritório tenha vantagens competitivas que podem permitir o aumento do seu nível de competitividade?
2. Que competências os profissionais da organização devem desenvolver para que os objetivos estratégicos sejam atingidos?
3. Que competências organizacionais são fundamentais para todos os profissionais da organização?
4. Que competências individuais (específicas) dos profissionais de carreira jurídica, você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais?
5. Que comportamentos dos funcionários no trabalho são mais valorizados pelos sócios?
6. Quais os problemas/dificuldades mais comuns encontrados no trabalho da área jurídica e da organização em geral?
7. Como você reconhece um desempenho competente, em se tratando de um funcionário?

Entrevista com profissionais da área jurídica:

1. Quais os tipos de problemas que você normalmente tem que resolver no trabalho?
2. O que você acha mais complicado ao executar a sua função?
3. Quais os conhecimentos você tem que utilizar para desempenhar com eficiência as suas atividades?
4. Quais habilidades você considera necessárias para desempenhar bem as suas atividades?
5. Qual tipo de atitude que o seu trabalho mais lhe exige na rotina diária?