

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CEADE

**COMO ATRAIR E RETER ADVOGADOS DA GERAÇÃO Y EM
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

SIMONE PARIS AKAMINE

São Paulo – SP

2010

SIMONE PARIS AKAMINE

**COMO ATRAIR E RETER ADVOGADOS DA GERAÇÃO Y EM
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP

2010

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
PALAVRAS-CHAVE:	5
INTRODUÇÃO	6
RELEVÂNCIA DO TEMA	8
DELIMITAÇÃO DA ANÁLISE.....	10
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	12
ENTENDENDO ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA.....	14
AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y	21
A Primeira Reação.....	21
Geração Y e Autoridade.....	25
Geração Y e o Tempo	27
Geração Y e Sentido	28
CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES E MUDANÇAS DE PARADIGMAS	29
PRÁTICAS SUGERIDAS PARA ATRAIR E RETER TALENTOS DA GERAÇÃO Y.....	30
DEFININDO A IDENTIDADE	30
QUEBRANDO BARREIRAS.....	31
ALINHANDO O TRABALHO.....	33
CONCLUSÕES.....	34
ibliografia.....	36

LISTAS DE FIGURAS

Tabela 1: (Ateliê de Pesquisa Organizacional, 2009)	22
---	----

RESUMO

O presente estudo visa esclarecer as principais características da Geração Y, mediante análise de diversas pesquisas, nacionais e norte-americanas, bem como seus possíveis pontos de atrito com as demais gerações no ambiente de escritórios de advocacia no Estado de São Paulo. Sem efetuar qualquer juízo de valor, é intuito do presente trabalho apresentar sugestões de alternativas que possam amenizar o convívio entre as gerações e, de fato, torná-lo mutuamente proveitoso. Serão também objeto de análise as principais alternativas, estratégias e ferramentas capazes de atrair e reter profissionais da Geração Y.

PALAVRAS-CHAVE:

Geração Y, Escritórios de Advocacia, Atrair Talentos, Reter Talentos, Conflitos de Gerações, Mercado Jurídico, Contratação, Treinamento, Feedback, Geração do Milênio

COMO ATRAIR E RETER ADVOGADOS DA GERAÇÃO Y EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

INTRODUÇÃO

Durante 12 (doze) anos, trabalhei diretamente com advogados, especialmente no gerenciamento de escritório de advocacia e, nos últimos 3 (três) anos, tenho me dedicado a prestar consultoria a esse mesmo segmento.

Há alguns anos, apesar da multiplicação de cursos de formação jurídica e a despeito do recente (embora aparentemente passageiro) desaquecimento da economia, tenho notado que as dificuldades na atração e retenção de jovens profissionais têm sido, cada vez mais, fonte de insegurança e de insatisfação por parte de gestores de equipes e escritórios jurídicos.

Tenho recebido relatos indignados de advogados que, em busca de estagiários, têm sido “entrevistados”, sabatinados pelos candidatos, quer quanto à jornada de trabalho, aos benefícios, à disponibilização de veículo para deslocamento aos fóruns ou mesmo ao valor da própria bolsa auxílio.

Creio não ser difícil imaginar o sentimento que acomete os entrevistadores quando recordam que, na sua época de estágio, chegavam a se dispor a trabalhar de graça, mesmo aos fins de semana ou durante incontáveis madrugadas.

Recentemente, um gerente de equipe me relatou que durante seu estágio sentia quase um “temor reverencial” pelos advogados que o treinavam, tendo sempre se referido a eles como “doutores”. Todavia, atualmente, as pessoas que contratava pareciam não manter nenhuma noção de respeito ou distanciamento. Como exemplo, citou algo que ouvira ao tentar aplicar uma reprimenda a um dos advogados de seu time: “Deixa disso, nós somos *brothers...*”

Em outro escritório, de porte médio, um estagiário ficou tão frustrado por não lhe ter sido designada uma sala, tendo sido, a seu ver, relegado “simplesmente a uma baia”, que se apressou em pedir demissão.

Outros tantos exemplos poderiam ser citados como resultado desse conflito entre gerações ou por características peculiares da Geração Y.

Aliás, importante ressaltar que o presente estudo não se propõe a demonstrar que o conflito entre a chamada Geração Y (ou Geração do Milênio) e as gerações anteriores exista. Pelo contrário, sua existência é pressuposto do presente trabalho, que pretende sugerir práticas que possam facilitar a atração e retenção de referidos profissionais, com o intuito de contribuir para o amadurecimento do relacionamento entre as gerações nos escritórios de advocacia.

Ademais, não será emitido nenhum juízo de valor quanto às características de qualquer geração em particular, nem, tampouco se insinuará que uma geração deve se curvar a outra ou outras. A abordagem desse trabalho será, tanto quanto possível, pragmática, buscando desvendar aos gestores, em geral não pertencentes à Geração Y, ferramentas que lhes possibilitem extrair dos jovens talentos o que de melhor podem oferecer, durante o maior tempo possível.

Assim, analisando as peculiaridades dos escritórios de advocacia e do mercado jurídico, bem como os anseios da Geração Y e as ferramentas atualmente utilizadas por empresas de outros segmentos, o escopo do presente trabalho é lançar luzes sobre as práticas que podem facilitar o convívio harmônico e profícuo entre diferentes gerações nos escritórios de advocacia.

RELEVÂNCIA DO TEMA

A repercussão potencial do conflito de gerações em escritórios de advocacia não é pequena.

Em primeiro lugar porque a quantidade de envolvidos é absolutamente significativa. Estima-se que cerca 71% dos associados (aqueles que não são sócios) em escritórios de advocacia tenham menos de 10 anos de profissão (O Perfil dos Associados, 2009), sendo que o tempo médio de profissão dos associados é de 9 anos.

Entretanto, como era de se esperar, apenas 21% dos sócios dos escritórios pertencem a esse mesmo universo de profissionais com apenas 10 anos de profissão (O Perfil dos Associados, 2009), sendo que a média de tempo de profissão nessa categoria é de 21 anos.

A propósito, convém esclarecer que muitos escritórios conferem o título de sócios a advogados que, na verdade, não exercem nenhuma função de coordenação, supervisão, gerenciamento ou orientação de outros profissionais.

Em segundo lugar, pelo fato de o mercado jurídico apresentar, naturalmente, opções de carreira que podem agravar o conflito de gerações, por oferecer aos mais jovens alternativas viáveis de trabalho, mais condizentes com suas maiores aspirações.

Classicamente, jovens estudantes de direito têm, diante de si, 3 (três) opções absolutamente diferentes para desenvolver sua carreira. Uma opção sempre cogitada é a carreira pública, que confere estabilidade, cargas horárias fixas e bem definidas e níveis de remuneração que podem ser bastante atraentes.

Outra opção clássica é o trabalho em empresas, que apesar de não apresentar estabilidade, ao menos acena com a possibilidade de ganhos maiores do que os do funcionalismo público, mesmo mantendo uma carga de trabalho, na maior parte das vezes, inferior à dos escritórios.

Por fim, embora não necessariamente por último, restam os escritórios de advocacia, que naturalmente não garantem nenhuma estabilidade, apresentam as maiores possibilidades de ganho financeiro, mas carregam exigências e cargas de trabalho significativamente superiores.

Assim, além dos jovens advogados encontrarem nos escritórios de advocacia características mais adversas àquilo que mais prezam, contam com alternativas absolutamente viáveis cuja transição apresenta custos (emocionais, financeiros e sociais) bastante baixos.

Em terceiro lugar, pela circunstância de os escritórios não produzem bens tangíveis, não dependerem de matéria-prima, de tecnologia, nem propriamente de máquinas, equipamentos ou instalações; mas sim dependerem fundamentalmente de pessoas, de advogados, para executar os trabalhos que deverão satisfazer as necessidades dos clientes.

Não se pretende, com tal afirmação, diminuir o papel das pessoas em outras indústrias, mas apenas ressaltar que na prestação de serviços profissionais, muitas vezes profissional e obra se confundem na percepção de quem contrata os serviços. Ou seja, se em uma indústria a mudança de um operário por outro não afeta imediata ou necessariamente o produto, na prestação de serviços jurídicos, a alteração do advogado influenciará imediatamente não só o serviço, mas a percepção quanto à sua consistência e mesmo qualidade.

Assim, se o cliente deve confiar no advogado e se confiança se conquista com o tempo, qualquer alteração de profissional acarreta, ao menos temporariamente, redução na confiança quanto ao trabalho executado.

Ocorre que na advocacia, assim como em outros serviços profissionais, o efeito do chamado Espelho de Satisfação (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2008) é tão concreto e facilmente perceptível que qualquer dificuldade na gestão de pessoas pode facilmente resultar no completo fracasso do próprio empreendimento.

Em quarto lugar, pela relevância que os custos com pessoal (incluindo contratação, treinamento, desligamento e reposição) assumem na Demonstração de Resultados de uma banca de advogados, de modo que qualquer fator de aumento em referidos custos já seria motivo suficiente para um estudo detalhado.

Em quinto lugar, para citar apenas os motivos mais evidentes, porque o custo de gerenciamento do conhecimento em escritórios de advocacia responde rapidamente ao aumento da rotatividade. Não se trata apenas de conhecer as rotinas do escritório, seus clientes ou de treinamento técnico, jurídico. Trata-se de conhecer os casos, de ter familiaridade com suas peculiaridades, de conhecer o entendimento dos sócios, opiniões previamente expressas, trabalhos anteriormente executados. Não se trata apenas do custo financeiro, mas do custo dos demais envolvidos nesse processo, do tempo empenhado, do desgaste emocional e intelectual.

Assim, a compilação de alternativas que possam melhorar o relacionamento entre a Geração Y e as que a antecederam em escritórios de advocacia, nos parece bastante útil, especialmente para gestores de equipes em escritórios de advocacia.

DELIMITAÇÃO DA ANÁLISE

O foco da análise será o mercado de escritórios de advocacia do Estado de São Paulo, que hoje apresenta a maior quantidade de advogados do país (mais de 225.000), com praticamente o dobro de advogados do segundo colocado (Rio de Janeiro com cerca de 113.000 advogados) no ranking apresentado pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, 2010).

Apesar de não haver consenso quanto ao ano inaugural da Geração do Milênio, para efeitos do presente estudo, serão considerados os nascidos entre 1982 e 2000 como integrantes dessa geração (LANCASTER & STILLMAN, 2010).

Mas que fique claro, a adoção desse marco temporal não significa que os nascidos anteriormente não possam apresentar características semelhantes. Aliás, alguns autores preferem indicar como marco inicial o ano de 1980 (LIPKIN & PERRYMORE, 2009) ou mesmo 1978 (TULGAN, 2009). Mesmo em relação ao ano final da Geração Y existe controvérsia, havendo quem prefira denominar a geração iniciada a partir de 1991 de Geração Z (TULGAN, 2009).

Ademais, que se esclareça, desde logo, que o agrupamento de pessoas nascidas em determinado período sob o emblema de determinada geração, atribuindo-lhe características específicas, especialmente quanto a comportamento, não significa que absolutamente todas as pessoas nascidas no mesmo período apresentarão os mesmos atributos, nem que aqueles que os apresentarem o farão com a mesma intensidade.

Jamais se poderá esquecer que cada pessoa é única, não é influenciada apenas pelo período histórico no qual nasceu, mas por suas próprias experiências e, acima de tudo, por sua exclusiva percepção dessas experiências. Nesse contexto, qualquer generalização, especialmente quanto a aspectos comportamentais estará fadada ao fracasso, pela simples circunstância de que falhará inúmeras vezes.

Todavia, ao utilizarmos e referirmos ao termo Geração Y pretendemos simplesmente nos valer de um critério de classificação que, por sua natureza, não deve ser avaliado sob o prisma da exatidão, mas sim pelo critério de utilidade. E sob esse critério, reconhecer a existência de uma Geração Y, atribuindo-lhe características próprias, pode ser útil para que outras gerações comecem a compreendê-los, embora, se espera, sem estigmatizá-los.

É que o próprio reconhecimento de que determinada pessoa não é necessariamente desrespeitosa ou desinteressada, mas que simplesmente tem outra percepção quanto a barreiras interpessoais ou outras prioridades em sua vida (por exemplo) pode, em certa medida, trazer uma espécie de bálsamo para os relacionamentos ou um nível de compreensão que pode ajudar a superar determinados preconceitos.

Assim, se tal classificação, antes de constituir um rótulo grosseiro estampado em pessoas ou atitudes, puder servir de primeiro norte nos relacionamentos e se puder ajudar a identificar maneiras mais eficazes dos relacionamentos se estabelecerem, então tal classificação será útil e merecerá ser usada.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

De início, convém ressaltar que o estudo acadêmico ou científico de escritórios de advocacia é relativamente escasso. No Brasil, praticamente inexistente. Em regra estudos na área de administração levam em conta, primeiramente, indústrias, comércio e por fim serviços de massa. Raros são os estudos que se dedicam a serviços profissionais propriamente ditos e ainda menos frequentes aqueles que se dedicam a escritórios de advocacia.

Faltam orientações em todos os aspectos, desde gestão de operações, até avaliação dos escritórios, passando pelo desenvolvimento de indicadores, marketing etc. Não é diferente em relação à gestão de pessoas, especialmente de advogados em escritórios de advocacia.

Os poucos estudos um pouco mais aprofundados a que se tem acesso, são de consultorias norte-americanas voltadas ao mercado jurídico que, no entanto, restringem suas análises àquele mercado.

Tanto quanto possível, foram utilizadas como fonte de pesquisa referidas consultorias, assim como blogs e artigos que tratam do tema.

Mesmo em relação à Geração Y de maneira geral, os livros publicados nos pareceram ter enfoque mais comercial do que acadêmico ou científico, contando, portanto, com menor rigor inclusive na demonstração das proposições apresentadas. Mesmo assim também foram considerados como importante fonte de pesquisa.

Outra fonte importante de pesquisa foram revistas que, de algum modo, buscam expor práticas adotadas em diversas empresas, de diferentes mercados. Nesse contexto, naturalmente, o enfoque foi dado a experiências com foco na Geração Y.

Nesse ponto, cabe fazer uma breve explicação quanto à narrativa adotada ao longo do trabalho. Justamente pela escassez de material confiável sobre o tema, por minha longa experiência nesse mercado e pelo constante acesso tanto a advogados que contratam quanto aos que são contratados, tanto da Geração Y quanto das que a precederam, me pareceu relevante, em determinados momentos, expor a minha experiência profissional sobre o tema. Apenas nessas ocasiões, para deixar claro que se trata de experiência pessoal, foi adotado o discurso na primeira pessoa. Nas demais situações, a terceira pessoa foi utilizada.

O trabalho foi realizado também mediante entrevistas com três *headhunters* especializados no mercado jurídico e cinco advogados responsáveis diretos pela contratação e gerenciamento de outros advogados ou estagiários.

Por fim, foi também realizada uma pesquisa enviada para resposta espontânea, diretamente para pelo menos 100 advogados e estagiários e, indiretamente, por intermédio do CEAE (Centro de Estudos de Administração de Escritórios de Advocacia), para estimados 100 outros profissionais, dos quais apenas 67 responderam.

A pesquisa foi realizada com a utilização da ferramenta disponível no site: <www.surveymonkey.com>, tanto para diagramação quanto para coleta e análise preliminar dos dados que, posteriormente, foram tabulados em Excel.

Pela quantidade relativamente restrita de respondentes, a pesquisa, independentemente da finalização do presente estudo, continuará aberta e sendo transmitida por novos meios por mais 6 (seis) meses, período no qual se espera os resultados poderão propiciar conclusões mais efetivas.

Paralelamente, será analisada, também a reestruturação da pesquisa para eventual publicação em periódico de interesse de advogados.

De qualquer modo, os dados até o momento coletados nos pareceram suficientemente relevantes para merecerem menção no presente estudo (sem prejuízo da necessidade de aprofundamento).

ENTENDENDO ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Durante alguns séculos, no Brasil, advogados eram os típicos profissionais liberais. Atuando em geral sozinhos, permitindo-se no máximo a colaboração de alguns assistentes, a atividade era sinônimo de independência, de trabalho pessoal. Advogados eram praticamente artesãos.

Bem por isso, a atividade não era organizada de forma empresarial. A divisão do trabalho era absolutamente rudimentar. Um mesmo advogado realizava pesquisas, elaborava peças, instruía testemunhas, participava de julgamentos, elaborava recursos e atendia clientes.

Apenas a partir de um passado relativamente recente começaram a surgir os escritórios como os conhecemos hoje, provavelmente ao final da década de 1930, começo da década de 1940, os advogados começaram a se organizar em estruturas que tinham por pressuposto o compartilhamento de custos, a especialização do trabalho e o aproveitamento dos ganhos de escala.

Entre os 20 (vinte) maiores escritórios do Brasil (O Perfil dos Associados, 2009), 4 (quatro) foram fundados na década de 1940, outros 5 (cinco) tiveram origem entre as décadas de 1960 e 1970, 9 (nove) surgiram entre as décadas de 1980 e 1990 e 2 (dois) foram inaugurados somente após o ano 2000.

Ainda assim, mesmo em escritórios com quase 500 advogados, o atendimento pessoal impera. Tanto isso é verdade que, frequentemente, dessas grandes bancas de advogados, pequenos núcleos se separam e carregam consigo parcela significativa de clientes, que os acompanham desde o primeiro dia.

Pode-se perceber, com facilidade que mesmo no direito empresarial, o relacionamento pessoal ainda é determinante ou pelo menos bastante significativo em grande parte das contratações.

Aliás, o relacionamento pessoal com os sócios é o quarto fator mais importante na escolha de um escritório, tendo sido apontado como muito importante por 67% dos entrevistados (O Perfil dos Associados, 2009).

A degradação do relacionamento pessoal com os sócios também é o quarto fator mais importante no rompimento com determinado escritório, tendo sido apontado como muito importante por 77% dos entrevistados (O Perfil dos Associados, 2009).

Ainda, como principais fatores por ocasião do rompimento de um contrato são considerados como muito importantes a percepção de queda na qualidade dos serviços, a ocorrência de falhas ao oferecer serviços e a existência de evento capaz de arranhar a reputação do escritório.

Percebe-se, portanto, que a maior parte das contratações ou rescisões está em maior ou menor grau de alguma forma vinculada a aspectos estritamente pessoais.

Certamente contribuem para essa realidade as restrições à propaganda ou publicidade de escritórios de advocacia, à utilização de representantes ou agentes de vendas que poderiam diminuir a dependência do relacionamento pessoal.

Percebe-se, pois, que nos escritórios de advocacia os riscos não estão diluídos entre a qualidade da matéria-prima, do *design*, da produção, dos equipamentos, da distribuição, da formação de preços, de garantias ou assistência técnica. Não importa o nível dos estoques, a localização do ponto comercial, o capital de giro, o *portfolio*, os prazos de financiamento.

São as pessoas que realizam os serviços, com um grau absolutamente primário de automatização. Mesmo documentos repetitivos são produzidos, adaptados e revisados por pessoas. São as pessoas que determinam as especificações do serviço, fixam seus preços, atendem os clientes, criam teses ou alternativas e as entregam aos clientes.

Se em outras atividades o Espelho de Satisfação (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2008) já é importante, na advocacia com muito maior razão a satisfação dos colaboradores é refletida diretamente na satisfação dos clientes.

Assim, qualquer abalo na relação com advogados pode ser fatal ao ponto de gerar a perda definitiva de um importante cliente. Mas isso não é tudo, justamente pelo fato de a automatização ser ainda rudimentar em escritórios, ainda existe muita dependência do conhecimento pessoal.

Cada advogado carrega consigo o histórico de seus casos, de seus clientes, de seus processos ou contratos. É como um alfaiate que para cada cliente precisa fazer determinados ajustes, em relação a medidas, gola, punhos, cores, tons, estampas. Certamente tudo pode estar arquivado, guardado, anotado, mas um novo alfaiate provavelmente perderá muito mais tempo para aprender a satisfazer os antigos clientes e correrá um risco muito maior de cometer equívocos.

Por mais que os documentos estejam arquivados, física ou magneticamente, ao se trocar um profissional, o novo profissional deverá investir seu tempo conhecendo “novamente” todo o histórico que o profissional que se retira já dominava tão habilmente.

Mais tempo e esforço investidos ou, talvez, simplesmente gastos. Mas o cliente nunca espera e, até que o novo profissional se familiarize, a percepção de queda na qualidade pode se materializar para o cliente. Mais uma vez, risco para o escritório.

Ademais, para cada profissional que se perde um novo deve ser procurado, quer de forma autônoma, quer com auxílio de empresas especializada (que cobram entre 15% e 22% da remuneração anual do cargo e demoram em média pelo menos 30 dias para preencher as vagas). De qualquer modo, serão horas e horas de análise de currículos, entrevistas, avaliação de redações ou participação em dinâmicas de grupo.

Após a contratação, novo treinamento. Tanto administrativo, quanto técnico. Novo período de adaptação ao estilo do escritório, ao estilo do coordenador da equipe, horas e horas empenhadas na revisão de trabalhos.

E para os escritórios, tempo, literalmente, é dinheiro. Muitos ainda estão acostumados com o modelo norte-americano de cobrança de honorários baseada em horas incorridas, qualquer minuto gasto em atividades administrativas representa perda de faturamento.

Mesmo para os escritórios que fixam preços para seus trabalhos, quanto mais eficientes forem, mais trabalhos conseguirão realizar. Assim, todos esses fatores fazem com que os custos decorrentes de eventuais conflitos entre profissionais sejam simplesmente muito altos para serem ignorados.

Já se pode perceber os riscos e os custos envolvidos em eventuais conflitos de gerações em escritórios de advocacia.

Mas, para que se possa ter uma dimensão mais precisa da dificuldade de se lidar com o problema, deve-se esclarecer uma outra peculiaridade dos advogados em geral. A especialização do trabalho ainda está restrita à área técnica, quer por área de atuação, quer em relação à complexidade dos casos, das tarefas ou da importância dos clientes.

No entanto, se em outros ramos o departamento comercial é separado do industrial e do departamento de criação, de desenvolvimento ou de Recursos Humanos, em um escritório de advocacia os papéis, em regra, se misturam.

O mesmo advogado pode ser exigido a gerir pessoas, elaborar uma proposta, atender um cliente e executar um trabalho. Poucos são os escritórios que contam com profissionais dedicados à gestão de pessoas, a despeito da importância que as pessoas têm em organizações como essas.

O advogado não teve aulas de gestão nem de psicologia, gere as pessoas pelo instinto, por reflexo, sem treinamento específico. Provavelmente, fará com as pessoas pelas quais se responsabiliza simplesmente o mesmo que lhe fizeram ou apenas aquilo que for absolutamente o oposto, pois outras alternativas não lhe foram expostas e nem teria tempo para refletir sobre isso.

Tudo isso a despeito das pessoas serem o maior ativo dos escritórios de advocacia.

E a situação se agrava quando se percebe que os supervisores, coordenadores, gerentes, chefes ou simplesmente contratantes, são na imensa maioria das vezes, advogados, que foram alçados à função de supervisão ou gerenciamento não por suas habilidades ou capacidade de liderança ou gestão de pessoas, mas apenas e tão-somente por serem tecnicamente bons.

Desse modo, os melhores advogados conseguem ascender na carreira de modo mais rápido, assumindo responsabilidades sobre o trabalho de outras pessoas, sem que tenham sido preparados ou treinados para isso.

E o pior, advogados, em geral, têm perfil bastante conservador. Gostam das regras previamente estabelecidas e preferem manter o *status quo* a aventurarem-se em novas searas.

Nesse contexto, já se pode antecipar que o surgimento de uma nova geração, com diferentes anseios e perspectivas, com modelos de comunicação diferentes, com referenciais absolutamente diversos quanto a justiça ou sucesso certamente expulsará os advogados de outras gerações de sua zona de conforto e os colocará em confronto com suas próprias crenças e atitudes.

É por todas essas peculiaridades que escritórios de advocacia merecem compor um capítulo à parte no contexto da Geração Y, é por isso que se torna tão importante fornecer aos advogados ferramentas para lidar com o desconhecido de maneira produtiva e construtiva.

Até o surgimento da Geração Y, pode-se dizer que predominavam nos escritórios de advocacia longas jornadas de trabalho, sucesso e reconhecimento construído a duras penas, muitas vezes com sacrifício do convívio familiar.

O formalismo também sempre foi ingrediente marcante no ambiente dos escritórios, no qual muitos profissionais, até hoje, insistem em serem chamados de “doutor”, os homens usam terno e gravata e as mulheres vestidos pretos ou terninhos.

Talvez o próprio ambiente jurídico imponha esse formalismo. Juízes devem ser tratados por “Excelência”, “Digníssimo”, “Ilustre”. A linguagem é recheada de eufemismos, de verborragia ou de hipérboles, mas sempre estará repleto de termos técnicos, inacessíveis aos demais mortais e, muitas vezes, entrecortado de expressões em latim.

E talvez o mais grave. Em regra, o advogado, mesmo que planejando ou estruturando relações futuras, jamais perde de vista o passado, os precedentes, a jurisprudência. Aquilo que já foi reiteradamente decidido, sempre no passado. Mesmo as leis, normas ou regulamentos foram produzidas, editadas, debatidas, em algum momento no passado, com vistas à realidade do passado...

Os clientes não esperam que os advogados sejam alegres, simpáticos ou criativos. Esperam ternos, gravata, salas escuras abarrotadas de livros. Esperam latim, cultura, estranhariam brincos em homens e botinas em mulheres.

O Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil é tão rígido que veda propaganda, veda a adoção de nome comercial, de nome de fantasia, por isso todo escritório sempre apresenta o nome de algum ou alguns dos sócios. Mas a advocacia está se tornando cada vez mais competitiva e se são as relações pessoais que determinam as contratações, para os advogados, tanto melhor manter as relações estáveis, sem sobressaltos, de modo a ganhar confiança, cativar o cliente e criar barreiras de entrada aos concorrentes.

Esse inclusive era um aspecto que estimulava a permanência em escritórios, a construção de relacionamentos, inclusive com os clientes, a manutenção da estabilidade das relações.

Quanto à estruturação dos relacionamentos, pode-se dizer que, em regra, no mundo jurídico são bastante hierárquicos. A decisão do juiz pode ser reformada pelo desembargador que poderá ter sua decisão por um ministro.

Um estagiário protocola uma petição que foi escrita por um advogado júnior, revisada por um pleno, orientada por um sênior, decorrente de um cliente administrado por determinado sócio.

Nos escritórios, em regra, os trabalhos são divididos por equipes, cada uma com sua área de especialidade. Trabalhos que exigiriam interação entre várias equipes, em geral, não são desenvolvidos em conjunto, ao contrário, são elaborados individualmente e depois costurados, como se fossem uma colcha de retalhos.

Por fim, uma característica marcante nos escritórios de advocacia, diz respeito a serem organizações marcadamente voltadas ao conhecimento. O conhecimento é sua matéria-prima, seus profissionais, em geral são bem instruídos e, por formação, combativos, aguerridos e severos defensores de seus ideais e pontos de vista.

Reuniões em escritórios de advocacia para definir pequenos aspectos, pequenas rotinas, podem se tornar discussões intermináveis, com todos os lados, sim porque nunca são apenas 2, cobertos de razão.

Para resumir, naquilo que importa ao presente trabalho, um ambiente formal, de muita dedicação, conservador e hierárquico, com profissionais altamente qualificados e bastante convictos de suas posições.

AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y

A PRIMEIRA REAÇÃO

O que mais me intrigou na Geração Y, aliás o que me despertou, há cerca de 5 (cinco) anos, para sua existência, foram as reclamações constantes que ouvia de advogados que, especialmente ao se referirem a estagiários ou advogados mais jovens, atribuíam-lhes um certo “comodismo ambicioso”.

Eram pessoas ambiciosas o suficiente para desejarem as melhores remunerações, o mais pronto reconhecimento, a mais rápida promoção, mas não estavam dispostas a investir o mesmo tempo que os demais, alguns anos mais velhos, haviam investido.

A ansiedade em conseguir os bônus de forma rápida, em descobrir atalhos sem um esforço que fosse compatível com os padrões de quem contratava, assustava, indignava ou chegava a ser motivo de zombaria.

Talvez o primeiro a aparecer para uma entrevista tenha sido simplesmente rotulado de “folgado”, “perdido” como costumava escutar, mas depois apareceu o segundo o terceiro, o décimo... Até que os “normais” passaram a rarear, a ser exceção.

Ainda hoje, encontro com advogados que se recusam terminantemente a contratar profissionais com as características da Geração Y. Sua procura demora muito mais, mas eles se recusam a aceitar as características dessa Geração, talvez se recusem a aceitar sua própria existência, e devem rezar para que logo venha outra “um pouco mais madura”.

No início, uma das principais características dessa Geração me pareceu ser a ambiguidade. Querer reconhecimento, sem fazer por merecer (GARÇON, 2010) parecia, de fato, uma enorme contradição. Mas aprofundando a análise, pude perceber que meu julgamento era absolutamente relativo e estava pautado na minha própria noção de tempo, de merecimento e de recompensa.

Um estudo recente captou com precisão aquilo que os jovens esperam das empresas, demonstrando com bastante precisão a importância que os jovens do milênio, que os membros da Geração Y atribuem à velocidade do crescimento e à sua própria satisfação profissional. Mas isso não é tudo a necessidade de constante aprendizado e de incessantes desafios bem demonstra a dificuldade em se manter esses jovens interessados:

Crescer rapidamente	85%
Obter satisfação profissional	66%
Possibilidade de aprendizado	63%
Ter desafios sempre	51%
Obter recompensa financeira	50%
Não ficar na mesma área sempre	47%
Ganhar experiência	42%
Realizar projetos com significado	31%

TABELA 1: (ATELIÊ DE PESQUISA ORGANIZACIONAL, 2009)

A pesquisa realizada para o presente estudo (reproduzida no ANEXO A) visou, basicamente, demonstrar discrepâncias entre as expectativas dos gestores de gerações anteriores e as dos profissionais (geridos) pertencentes à Geração Y.

A pesquisa utilizou-se da lógica de ramificação para bifurcar as perguntas de acordo com a declaração do respondente quanto à sua função em relação à gestão de pessoas, aqueles que se diziam responsáveis diretos pela contratação responderam a uma série de perguntas e os demais a outra série.

Ao todo foram coletadas 67 respostas, cujo resumo pode ser encontrado no ANEXO B.

Os gestores, na média, entendem que 68% da remuneração deve ser composta por valores fixos, enquanto os Y's esperam, na média, cerca de 84% de remuneração fixa. No entanto, ao serem indagados quanto aos aspectos mais relevantes na definição do nível de remuneração, as duas classes valorizaram entre os atributos sugeridos, produtividade e captação de clientes.

Todavia, nos critérios norteadores da remuneração variável as diferenças voltaram a aparecer, para os gestores, os critérios deveriam se basear nos valores efetivamente recebidos de clientes e na prospecção de clientes, ao passo que para os Y's o desempenho técnico ocupa papel fundamental.

Ao serem indagados sobre as principais características que esperam encontrar em seus superiores imediatos, os profissionais da Geração Y deram bastante ênfase à capacidade ensinar e de liderar.

Já os gestores entendem ser mais importante para as pessoas que trabalham com eles que eles saibam estabelecer metas claras.

A mesma pesquisa indicou que os Y's dão mais valor à saúde, à família e aos amigos, sendo que desenvolvimento profissional e dinheiro parecem assumir papéis secundários.

A maior parte dos Y's gostaria de receber feedback até uma vez por mês, ao passo que mais da metade dos gestores afirmaram dar feedback em periodicidade mensal ou superior.

As principais aspirações profissionais dos Y's parecem ser manter uma vida equilibrada, ser reconhecido tecnicamente em seus escritórios e, finalmente, ganhar mais dinheiro.

Entretanto os gestores imaginam que a principal aspiração de seus comandados seria tornar-se sócio e ganhar mais dinheiro.

Os principais desmotivadores para a Geração Y foram falta de reconhecimento e salário baixo, ao passo que para os gestores o item com maior potencial desmotivador para a Geração Y seria simplesmente o salário baixo.

Ademais, as entrevistas com *headhunters* voltados ao mercado jurídico apontaram para um mercado absolutamente aquecido, no qual profissionais bem qualificados são altamente disputados, podendo se colocar em situação de escolher a alternativa que mais lhes agrada.

Segundo as informações obtidas, por incrível que pareça, atualmente, as posição mais juniores (estagiários e advogados júnior) têm sido as mais difíceis de serem preenchidas, sendo que um dos profissionais entrevistados inclusive referiu preferir rejeitar solicitações para o preenchimento de tais vagas, justamente por impossibilidade de se comprometer com relação aos prazos exigidos pelos clientes.

Referidos profissionais demonstraram também ter recebido diversas reclamações quanto ao comportamento, postura e exigências feitas pelos mais jovens em entrevistas e mesmo logo após serem contratados.

Muitos contratantes informaram a essas pessoas que, após curto período de tempo, sentem-se desconfortáveis com a sensação de estarem constantemente sendo postos à prova pelas pessoas que gerenciam.

Os gerentes de escritório entrevistados têm dito estarem enfrentando severos problemas, especialmente com a rotatividade de estagiários e com insatisfação por parte de advogados juniores.

Por outro lado, também referiram dificuldade em gerenciar o relacionamento desses profissionais mais novos com advogados de outras gerações, mas antigos nos escritórios e com perfil bastante diferente.

GERAÇÃO Y E AUTORIDADE

Mas, se procurarmos entendê-los pelas experiências que tiveram, talvez seu comportamento faça sentido. Podemos lembrar das medalhas de honra ao mérito que recebiam, simplesmente por terem participado de algum evento esportivo. Sim, esses jovens sempre foram reconhecidos, independentemente da colocação que alcançassem, a sensação sempre foi de que todos ganhavam um troféu (TULGAN, 2009).

Seus pais os ensinaram a serem auto-confiantes, auto-centrados, a serem complacentes consigo mesmos e a se colocarem sempre em primeiro lugar.

John F. Kennedy, em famoso discurso, insuflou os norte-americanos a não se perguntarem o que o país poderia fazer por eles, mas sim a se indagarem o que poderiam fazer por seu país. Os pais da Geração Y ensinaram a seus filhos justamente o oposto, a sempre avaliar o que os outros podem ou estão fazendo por eles. Como a babá está repreendendo a criança, qual foi a comida que a avó deu ao neto, o que a escola está ensinando, o que a empresa poderá oferecer.

Estão simplesmente agindo como foram ensinados. Avaliando as oportunidades, as alternativas. Isso lhes dá poder e o retira de seus supostos superiores, que passam a ser avaliados, entrevistados, sabatinados, que passam a ter seu conhecimento questionado, sua capacidade de gerenciamento, de treinamento, de fornecer feedback.

A Geração Y talvez esteja conseguindo aplicar no ambiente de trabalho, involuntariamente as famosas avaliações 360°, ainda que sem a anuência de seus “superiores”.

Afinal, mesmo em casa, a autoridade não se impunha, era negociada. Os pais queriam que seus filhos os tivessem como amigos, tudo era explicado à exaustão e agora, na vida profissional, naturalmente esperam o mesmo de seus coordenadores.

Pesquisa realizada pela consultoria americana Robert Half International demonstrou que os profissionais da Geração Y, em geral procuram em seus empregadores alguém de quem possam e possam respeitar (Robert Half International, 2008)

Para a Geração Y, cargos não legitimam o exercício de poder ou de autoridade, conhecimento sim. Chefes, supervisores, gerentes precisam merecer, legitimar, validar os poderes que a estrutura já havia lhes conferido para que possam ser aceitos pela Geração Y.

As regras, sua utilidade e validade são constantemente postas à prova, questionadas, assim como faziam, impunemente, quanto aos horários, às viagens, aos estudos, à mesada.

Aliás, essa Geração está intimamente ligada ao computador (TULGAN, 2009), foi a primeira Geração “digital”, que já nasceu com acesso ao computador, aos buscadores, ao Google, às redes sociais, talvez fosse mais adequado denominá-los Geração 2.0, pois muitas características que supostamente a definem estão intimamente vinculadas à internet, à chamada Web 2.0, às redes sociais, à interação onde quer que você esteja, a qualquer momento, com qualquer um, a respeito de qualquer coisa.

Comunicação horizontal, sem intermediários. As notícias são divulgadas, espalhadas, em tempo real, por quem as vivencia. Steve Jobs pode anunciar o lançamento do próximo produto da Apple em São Francisco, para uma audiência absolutamente restrita, enquanto no Brasil, ou melhor, no mundo todo, são repetidos, em tempo real, cada anúncio feito, acompanhado de imagens e de comentários de quem está lá, naquele exato momento.

Enquanto isso, em outro lugar do globo, um jovem pode estar denunciando, pelo Twitter uma invasão que, naquele segundo está ocorrendo em sua cidade, em seu povoado. Armado apenas com seu celular, pode divulgar, mundo afora, barbaridades e atrocidades e mobilizar multidões em favor de sua causa.

Assim, nada seria capaz de legitimar a verticalização, a hierarquia. Numa era em que todos são ouvidos, em que todos são acessíveis, os membros da Geração Y se sentem absolutamente no direito de se comunicarem diretamente com quem quer que seja, com sócios, com diretores, com os mais importantes clientes.

GERAÇÃO Y E O TEMPO

Para a Geração Y tudo é mais rápido, mais urgente. E sob a perspectiva deles, de fato é. Tudo muda o tempo todo, as roupas, os bares, os interlocutores, as comidas, os filmes, as músicas. Os empregos são passageiros, a comunicação é absolutamente veloz. Em poucas horas pode-se cruzar o mundo. O Google, em poucos segundos, pode lhe dar centenas de alternativas diferentes para poucas palavras.

Nesse cenário hiperveloz a ansiedade, de fato se justifica. Uma promessa de promoção em 2 anos não significa absolutamente nada, pois nesse espaço de tempo o chefe já pode não ser o mesmo, o advogado pode já não estar na empresa. Nesse sentido, um estudo da consultoria americana Rainmaker Thinking estimou que 56% dos jovens da Geração Y espera ser promovido em 1 (um) ano (GARÇON, 2010).

Do mesmo modo, na pesquisa realizada para o presente estudo, 50% dos integrantes da Geração Y esperava permanecer no mesmo cargo por apenas 1 ano. À conclusão semelhante chegou um estudo realizado pelo IBMEC citado pela Revista Exame (PLATONOW, 2010)

Por isso é preciso aprender a todo instante e tornar ciente do aprendizado. Por isso, as recompensas precisam ser mais imediatas, o feedback mais constante, as comemorações mais frequentes.

O tempo urge. O médio prazo talvez já não exista mais, talvez tenha sido esmagado entre o curto prazo e o absolutamente incerto. Talvez exatamente por isso, trabalhar excessivamente para acumular riquezas rapidamente e descansar no futuro simplesmente não faça sentido, o futuro não existe mais, está restrito ao período que se pode minimamente prever, então não faz nenhum sentido adiar o convívio com a família, os amigos, adiar as férias.

GERAÇÃO Y E SENTIDO

Provavelmente tanto quanto qualquer outra geração, a Geração Y também busca sentido para suas vidas. Talvez não se unam em grandes passeatas, não tenham um arcabouço ideológico elaborado, nem advoguem um modelo social revolucionário, mas certamente buscam um objetivo.

A Geração Y, em certa medida, consegue contextualizar seus atos, sopesar seus aspectos positivos e negativos e tomar suas decisões. Acreditam muito mais em pequenas e reiteradas atitudes do que em grandes e passageiros rompantes.

Se acreditam em ecologia, estarão menos propensos a se integrarem ao Green Peace, mas mais dispostos a plantar árvores, a usar papel reciclável, a não imprimir e-mails, a ler diretamente no computador ou em e-readers completamente recicláveis.

Se estão preocupados com a poluição, andarão mais de a pé e de bicicleta, morarão mais próximo de seus locais de trabalho, comprarão carros menores e mais econômicos. Apostam no micro como ferramenta para mudar o macro.

Estão muito mais propensos a acreditar em ONGs do que no governo, preferem doar a entidades que conhecem a dar esmola na rua, preferem comida saudável e exercícios a fast-food e sedentarismo.

E precisam fazer parte de algo maior, precisam sentir que suas atitudes se destinam a um fim útil, precisam sentir que pertencem a um grupo com características que os torna peculiares, importantes, relevantes para seu tempo, para sua cidade ou sua atividade.

CONFLITOS ENTRE GERAÇÕES E MUDANÇAS DE PARADIGMAS

Cada geração muda de alguma forma o ambiente de trabalho e, naturalmente, é também influenciada por ele. Tentar definir culpados em embates de gerações é simplesmente inútil e improdutivo.

Naturalmente, a nova Geração sofrerá as pressões da concorrência, em determinada momento conseguirá lidar melhor com o tempo e com a necessidade constante de reconhecimento.

Mas provavelmente mudará também seu ambiente de trabalho. Especialmente em escritórios de advocacia, talvez o ambiente se torne menos formal, menos hierárquico, menos rebuscado.

Provavelmente o treinamento e a comunicação serão melhorados. Mas para que isso ocorra, as verdades absolutas devem ser abandonadas, o diálogo franco deve ser iniciado e tentativas devem ser realizadas até que se encontre um modelo que se ajuste de maneira mais adequada a todas as gerações.

Por sua posição e maturidade entendemos que o passo inicial em busca da conciliação deve ser dado pelas gerações anteriores e, nesse sentido, serão sugeridas algumas mudanças que buscam melhorar o nível de relacionamento intergeracional e aumentar a capacidade de retenção de talentos.

PRÁTICAS SUGERIDAS PARA ATRAIR E RETER TALENTOS DA GERAÇÃO Y

Como já se disse, o estudo da administração de escritórios de advocacia e da gestão de seu capital intelectual ainda precisa ser aprofundado. Os maiores escritórios, apesar de contarem em sua maioria com pessoas exclusivamente dedicadas à administração financeira, ainda relutam em expandir suas práticas quanto à gestão de pessoas ou mesmo em elaborar e executar algo próximo a um planejamento estratégico.

A concorrência acirrada e profissionais cada vez mais exigentes talvez constituam solo fértil para o amadurecimento da gestão e do relacionamento de profissionais em escritórios de advocacia. Apesar de não pretender, de forma alguma, esgotar o tema, o presente estudo espera, de alguma forma, poder contribuir para essa evolução.

DEFININDO A IDENTIDADE

Pelos mais variados motivos é absolutamente recomendável que os escritórios de advocacia elaborem, em algum grau, seu planejamento estratégico.

O ponto de partida deverá ser a definição da identidade do escritório, de seu DNA. Sempre que se trata de planejamento estratégico, Missão, Visão e Valores vêm à lembrança, trazendo consigo a imagem de placas de metal estampadas na parede. Naturalmente, não é isso que se sugere.

Avaliar o ambiente externo e interno, definir os mercados de atuação, delimitar os objetivos, as metas, difundir esse conhecimento pelo escritório, divulgar essas características ao mercado, é disso que deve tratar o planejamento estratégico (KOTLER, 2002), especialmente em escritórios de advocacia.

A partir daí, não só os profissionais da Geração Y, mas também todos os outros, poderão ter um prisma claro para avaliar a legitimidade e validade de qualquer ação, procedimento ou tarefa, a partir daí poderão avaliar se, de fato, se encaixam naquele cenário, se querem pertencer àquele universo.

Um planejamento estratégico bem elaborado e divulgado deve ser capaz de alinhar a organização em torno de seus objetivos mais primordiais, deve possibilitar à Geração Y o sentido de pertença, de identidade de que tanto precisam.

Não se sentirão à deriva, nem à mercê de profissionais que apenas seguem a maré, se sentirão fazendo parte de uma equipe que mantém objetivos claros e que se distingue na multidão.

O planejamento também poderá ajudar a identificar, em cada pessoa, as competências que melhor servem aos fins organizacionais, iniciando uma tentativa de gerir o capital intelectual por competências, valorizando as principais qualidades de cada indivíduo.

Por fim, o planejamento estratégico poderá desde logo esclarecer o eventual plano de carreira do escritório, demonstrando, desse modo, as etapas de desenvolvimento profissional de acordo com critérios e requisitos previamente estabelecidos.

QUEBRANDO BARREIRAS

A diminuição dos níveis de hierarquia e a horizontalização da comunicação e dos processos pode ser, de fato, uma grande contribuição da Geração Y aos escritórios de advocacia. Ocorre que a Geração Y trabalha e se articula bem em equipe, consegue se mobilizar e organizar rapidamente, sem tanta burocracia e de forma mais efetiva.

Por um lado, derrubar as barreiras da hierarquia possibilita uma melhora no ambiente de trabalho e na comunicação, possibilitando um ambiente mais saudável e estimulante.

De outro, a própria organização do trabalho pode ser aprimorada, por exemplo, criando-se equipes multidisciplinares, como fez a EMBRAER (GARÇON, 2010), para atender aos casos ou clientes de acordo com a necessidade, proporcionando contato com profissionais e experiências cada vez mais enriquecedoras e entregando ao cliente um produto ou serviço mais completo.

Para aqueles que não se sentirem confortáveis em estruturas tão horizontais, talvez pelo menos aos profissionais mais jovens possam ser dadas oportunidades de atuar em outras áreas, com outros sócios ou equipes, atendendo a outros clientes, adotando-se a prática conhecida no mercado internacional como *job rotation*. Na Johnson & Johnson, ao menos em seus programas de trainees, o trabalho em departamentos e projetos diferentes passou a ser regra justamente para tentar satisfazer os jovens da Geração Y (GARÇON, 2010).

Isso aumentará o nível de treinamento dos profissionais, diminuirá os custos de contratação de novos profissionais e provavelmente aumentará a retenção de pessoas.

Outra medida que pode contribuir em muito para criar vínculos entre profissionais da Geração Y e os escritórios é a designação de tutores ou mentores para acompanhar o desenvolvimento profissional dos envolvidos, como ocorre na Johnson & Johnson e SIEMENS (GARÇON, 2010).

Deveriam ser profissionais do próprio escritório, ocupantes de cargos mais elevados, mas sem relação direta de coordenação ou subordinação com o tutelado. Seriam pessoas cujo objetivo primordial seria fornecer orientação aos mais jovens no desenrolar de suas carreiras.

A um só tempo, os profissionais da Geração Y se fariam ouvir e teriam acesso a outros pontos de vista, a outras experiências e o que poderia lhes ajudar a melhorar seu relacionamento com o tempo e certamente aumentaria sua percepção de valor com relação ao escritório.

Mas, provavelmente, a criação de uma ferramenta, um software ou página de internet na qual os jovens profissionais pudessem se fazer ouvir, dar suas sugestões e receber respostas bem fundamentadas seria uma medida adicional, como ocorreu na SIEMENS (GARÇON, 2010) que poderia dar vazão à ansiedade dos jovens talentos ao mesmo tempo que lhes garantiria o anonimato, se assim o quisessem.

Oferecer flexibilidade quanto aos horários de trabalho, sem dúvida nenhuma pode ajudar a melhorar o nível de vida de todos, especialmente se puderem utilizar horários alternativos para evitar o trânsito ou para desempenhar outras atividades.

Naturalmente, regras e padrões mínimos deveriam ser estabelecidos, para que o trabalho não fosse prejudicado. Por outro lado, uma gestão eficiente desses horários alternativos poderia inclusive aumentar o tempo de atendimento aos clientes ou acomodar mais profissionais em um mesmo espaço.

ALINHANDO O TRABALHO

Com certeza a qualidade dos trabalhos somente tenderá a melhorar se for fornecido aos novos profissionais treinamento adequado. Não que ele não seja realizado atualmente, mas talvez não seja percebido como tal.

Nos escritórios, em geral, grande parte do treinamento é fornecido durante a execução dos trabalhos. Essa é uma maneira absolutamente eficaz (provavelmente a mais eficaz) de se transmitir conhecimentos e certamente não deve ser abandonada.

Mas talvez deva ser enfatizada, a ponto do profissional perceber que, mesmo sem ter uma apostila na mão e um professor a sua frente, está absorvendo importantes conhecimentos que outras pessoas, em outros escritórios, talvez não estejam.

É como dizer a cada passo que se está um passo mais próximo do objetivo. Mas talvez no começo isso seja necessário. É uma tarefa quase reflexiva, enquanto se ensina, enfatizar que se está treinando, ressaltando os novos aspectos que foram transmitidos.

Aliás, na própria delegação dos trabalhos poderiam e deveriam ser transmitidas as informações que foram necessárias para a definição, a delimitação, a especificação do escopo do trabalho. Isso também é um aprendizado que deve ser valorizado e enfatizado.

Nesse mesmo momento, seria ideal que se transmitissem as expectativas que o solicitante tem com relação ao trabalho que será executado pelo profissional da Geração Y. Esse será o fio condutor no momento do feedback.

Não se sugere uma reunião de feedback a cada entrega de trabalho, mas um “excelente”, “bom trabalho”, “da próxima vez tente pesquisar em tal livro”, “talvez seja importante rever regras concordância verbal” não demandarão grande esforço e servirão de norte ao avaliado e poderão satisfazer a necessidade constante de feedback, muito bem apontada pela diretora de aprendizado da General Electric, Susan Peters (PETERS, 2010)

E periodicamente é importante que sejam estabelecidas metas que podem ser alcançadas em curto período de tempo, como por exemplo: elaborar um substabelecimento; uma petição de juntada; uma réplica e assim por diante. Fixar pequenas metas e celebrar seu cumprimento pode ser estimulante para a nova geração e ajudar os gestores a manter o desenvolvimento de seus profissionais bem equacionado (SEEGER, 2008)

CONCLUSÕES

A geração Y é uma realidade e veio para ficar.

Em primeiro lugar, é necessário que haja compreensão e boa-fé, de parte a parte para que esse relacionamento inter-geracional possa gerar bons frutos e acarretar o amadurecimento dos escritórios de advocacia.

De qualquer modo, me parece ser atribuição precípua dos contratantes tentar compreender os anseios da nova geração de modo a poder guiá-la e também extrair suas

melhores qualidades. Nesse sentido, concessões serão inevitáveis, mas deverão ser feitas na estrita medida em que contribuam para a melhoria do ambiente de trabalho.

Apesar de difícil para uma profissão tão carregada de formalismo e hierarquia, me parece ser recomendável uma tentativa de derrubar barreiras, ao menos dentro dos escritórios, de adotar posturas mais informais e comunicação e fluxo de trabalho mais horizontal.

É essencial aos novos profissionais estarem expostos a novas experiências, terem feedback constante e conseguirem visualizar claramente as metas a serem perseguidas e as conquistas efetivamente alcançadas.

Acima de tudo, entendo que os objetivos devam ser esclarecidos de maneira clara, para que compromissos possam ser firmados com absoluta clareza, por ambas as partes. A Geração Y está aí e não vai passar. Seus representantes vão continuar no mercado de trabalho, assumirão posições de comando e eventualmente se tornarão clientes. Não adianta ignorar a realidade é melhor extrair o melhor dela.

IBLIOGRAFIA

- O Perfil dos Associados. (2009). *ANÁLISE ADVOCACIA 500*.
- Ateliê de Pesquisa Organizacional. (2009). *Duas Gerações Convivendo na Empresa: Adversárias ou Aliadas?* Acesso em 23 de 09 de 2010, disponível em Ateliê de Pesquisa Organizacional: <http://www.ateliedepesquisa.com.br/home.htm>
- Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. (06 de 10 de 2010). *Quadro de Advogados - regulares e recadastrados*. Acesso em 06 de 10 de 2010, disponível em OAB Conselho Federal: <http://www.oab.org.br/relatorioAdvOAB.asp>
- DALY, E. M. (17 de 08 de 2010). *Gen Y Poised To Transform BigLaw's Workplace Norms*. Acesso em 15 de 09 de 2010, disponível em LAW360: <http://www.law360.com/articles/180673>
- FITZSIMMONS, J. A., & FITZSIMMONS, M. J. (2008). *Service Management - Operations, Strategy, Information technology*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- GARÇON, J. (2010). Junte-se a Eles. *Gestão de Talentos*, 12. Abril.
- KOTLER, P. (2002). *Marketing de Serviços Profissionais - Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros*. Barueri: Manole.
- LANCASTER, L. C., & STILLMAN, D. (2010). *The M-Factor: How the Millennial Generation is Rocking the Workplace*. www.amazon.com: HarperCollins e-books.
- LIPKIN, N. A., & PERRYMORE, A. J. (2009). *Y in the Workplace*. www.amazon.com: Career Press, Inc.
- ORRELL, L. (29 de 07 de 2008). *Lae Firms Need to Lighten Up to Attract and Retain Gen Y*. Acesso em 15 de 09 de 2010, disponível em The Orrell Group Building Generation Relations & Future Leaders: <http://blog.generationrelations.com/?p=48>
- PETERS, S. (Julho de 2010). Diretora de Apresndizado da GE conta como está revisando a máquina de formar líderes de Crotonville.
- PLATONOW, V. (17 de 06 de 2010). *Pesquisa traça perfil dos jovens da Geração Y*. Acesso em 01 de 09 de 2010, disponível em Portal Exame: <http://portalexame.abril.com.br/carreira/noticias/pesquisa-traca-perfil-jovens-geracao-y-570568.html>
- Robert Half International. (2008). What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees.
- Robert Half International. (2010). Workplace Redefined Shifting Generational Attitudes During Economic Change.
- SEEGER, E. (09 de 2008). Do Associates Still Care About Making Partner?
- TULGAN, B. (2009). *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*. www.amazon.com: Jossey Bass.
- WILLIANSON, L. (01 de 2010). Mind the Gap - Despite Baby Boomers Misgivings, Generation Y Lawyers start to shake up the in-house bar.

ANEXO A

ANEXO B

Advogados - Conflitos de Gerações

1. Pesquisa sobre conflito de gerações em escritórios de advoca...

O objetivo da presente pesquisa é de analisar as principais diferenças entre as expectativas de profissionais jurídicos de diferentes gerações, notadamente daqueles que trabalham em escritórios de advocacia. Sua contribuição será de grande valia para nós.

Adicionalmente, desde que nos forneça seu e-mail, teremos prazer em compartilhar os resultados encontrados.

Naturalmente, suas informações pessoais (nome, endereço de e-mail e escritório) serão tratadas como confidenciais.

Estimamos que o questionário poderá ser respondido em cerca de 10 minutos.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

2. Questões Padrão

1. As informações solicitadas abaixo são de preenchimento facultativo. Caso pretenda receber uma cópia do resultado dessa pesquisa é necessário preencher, pelo menos, o campo "endereço de e-mail"

Nome:

Escritório:

Cidade:

Endereço de e-mail:

*** 2. Por favor, informe seu sexo:**

Masculino

Feminino

*** 3. Caso tenha filhos, por favor, informe a quantidade. Caso não tenha, informe 0.**

*** 4. Quantos advogados trabalham em seu escritório?**

Até 50

Entre 51 e 100

Mais de 100

*** 5. Por favor, informe em que ano você nasceu, com 4 dígitos:**

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 6. Por favor, indique em qual Faculdade / Universidade se formou:**

- Anhanguera
- Anhembi Morumbi
- FAAP
- FMU
- GV
- Mackenzie
- Outros
- PUC
- São Judas Tadeu
- UNIBAN
- UNICID
- UNICSUL
- UNIP
- USP

Outro (especifique)

*** 7. Por favor, informe o cargo que mais se aproxima de sua posição atual:**

- Estagiário
- Advogado Junior
- Advogado Pleno
- Advogado Senior
- Sócio

*** 8. Desde que iniciou sua carreira na área jurídica (ou seja, desde seu primeiro estágio), em média, quanto tempo permaneceu em cada empresa ou escritório? Por favor, informe um número inteiro, arredondando para baixo, se for necessário. (Divida a quantidade de empresas / escritórios pelos quais passou pela quantidade de anos trabalhados na área jurídica)**

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 9. Por favor, indique a opção que mais se aproxima de sua função em relação à gestão de pessoas:**

- Sou responsável apenas pela minha carreira
- Ajudo na gestão de pessoas, posso fornecer feedback, ajudar ou opinar na contratação ou demissão, na concessão de aumentos de salário ou promoções, mas não sou responsável por tais definições
- Sou responsável direto pela contratação e demissão, definição de salário e promoções

3. Questões Não Contratantes

*** 1. Por favor, indique a forma de composição da remuneração que lhe parece mais adequada (para você, em sua situação):**

- Exclusivamente remuneração fixa
- 90% fixa / 10% variável
- 80% fixa / 20% variável
- 70% fixa / 30% variável
- 60% fixa / 40% variável
- 50% fixa / 50% variável
- 40% fixa / 60% variável
- 30% fixa / 70% variável
- 20% fixa / 80% variável
- 10% fixa / 90% variável
- Exclusivamente remuneração variável

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 2. Entre os critérios para a definição de sua remuneração, por favor, indique, qual seria, em sua opinião, a relevância ideal de cada item:**

	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Primordial
Fluência em línguas estrangeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação acadêmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de graduação adicionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de formado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de gerenciamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prospecção de novos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicação de livros e artigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prospecção de novos trabalhos (em clientes existentes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antiguidade no escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 3. Indique os critérios de remuneração variável que você entende mais adequados (para você, em sua situação), sendo 1 o mais adequado e 6 o menos adequado.**

	1 (Mais Adequado)	2	3	4	5	6 (Menos Adequado)
Em função da rentabilidade da equipe pela qual está responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acordo com o faturamento (valores efetivamente faturados ou recebidos de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em função do desempenho técnico na condução dos trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acordo com a produtividade (horas trabalhadas em favor de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em função da indicação de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em função da captação de trabalhos em clientes existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 4. Qual a carga horária média que pretende dedicar ao trabalho pelos próximos 2 anos?**

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 5. Indique, em ordem de preferência, as 4 principais características que preferiria encontrar em seu superior imediato.**

	1 (Mais Relevante)	2	3	4 (Menos Relevante)
excelência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
assumir a responsabilidade pelos erros da equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber orientar o treinamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
conhecimentos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber criticar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber ensinar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
estabelecer metas claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber escutar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
excelência comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ser claro em relação aos critérios de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ser justo em relação aos critérios de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber punir as falhas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dar feedback constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 6. O que você mais valoriza em sua vida, em ordem de importância, sendo 1 o mais importante e 8 o menos importante.**

	1 (Mais Importante)	2	3	4	5	6	7	8 (Menos Importante)
crescimento intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
amor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvimento espiritual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. Em qual periodicidade você gostaria de receber feedback?

- diariamente
- 1 vez por semana
- 1 vez a cada 15 dias
- 1 vez por mês
- trimestralmente
- semestralmente
- anualmente
- na entrega de cada trabalho

* 8. Atualmente, quais são suas 3 maiores aspirações em termos profissionais? Por favor, indique a ordem de importância, sendo 1 para a maior aspiração e 3 para a menor.

	1 (Maior Aspiração)	2	3 (Menor Aspiração)
Desenvolver um projeto em seu escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser reconhecido tecnicamente em seu escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrar um escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formar sua própria carteira de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comandar uma equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tornar-se sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser reconhecido tecnicamente no meio jurídico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ganhar um grande caso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ganhar mais dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter seu próprio escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudar no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter sua vida equilibrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 9. Que tipo de ambiente de trabalho você prefere?**

- formal
- intelectualmente estimulante
- competitivo
- alegre
- hierárquico
- descontraído

*** 10. Quanto tempo você pretende passar ocupando a mesma função?**

- até 1 ano
- até 2 anos
- até 3 anos
- até 4 anos
- mais de 4 anos

*** 11. Qual a importância de ter flexibilidade quanto ao horário de trabalho?**

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Irrelevante

*** 12. Qual a importância de poder trabalhar em casa?**

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Irrelevante

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 13. Por favor, indique 4 aspectos com maior capacidade de desmotivá-lo(a), sendo 1 o maior potencial desmotivador e 4 o menor.**

	1 (Mais Desmotivador)	2	3	4 (Menos Desmotivador)
falta de clareza quanto aos objetivos do escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tarefas repetitivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de equipamentos adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de clareza quanto àquilo que esperam de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de treinamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
carga horária muito elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
baixo salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 14. Qual é a ordem de relevância dos fatores que lhe motivam na escolha ou permanência em um escritório (sendo 1 o mais relevante e 8 o menos relevante)?**

	1 (Mais Relevante)	2	3	4	5	6	7	8 (Menos Relevante)
Estrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porte do escritório (tamanho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de ascensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade técnica dos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nome reconhecido no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Questões Contratantes

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 1. Por favor, indique a forma de composição da remuneração que lhe parece mais adequada para as pessoas que contrata:**

- Exclusivamente remuneração fixa
- 90% fixa / 10% variável
- 80% fixa / 20% variável
- 70% fixa / 30% variável
- 60% fixa / 40% variável
- 50% fixa / 50% variável
- 40% fixa / 60% variável
- 30% fixa / 70% variável
- 20% fixa / 80% variável
- 10% fixa / 90% variável
- Exclusivamente remuneração variável

*** 2. Entre os critérios para a definição de faixas salariais das pessoas que contrata, por favor, indique, qual seria, em sua opinião, a relevância de cada item:**

	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Primordial
Prospecção de novos trabalhos (em clientes existentes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de formado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluência em línguas estrangeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicação de livros e artigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação acadêmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de gerenciamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antiguidade no escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prospecção de novos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de graduação adicionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 3. Indique os critérios de remuneração variável que você entende mais adequados para as pessoas que você contrata, sendo 1 o mais adequado e 6 o menos adequado.**

	1 (Mais Adequado)	2	3	4	5	6 (Menos Adequado)
Em função do desempenho técnico na condução dos trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acordo com o faturamento (valores efetivamente faturados ou recebidos de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acordo com a produtividade (horas trabalhadas em favor de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em função da rentabilidade da equipe pela qual está responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em função da indicação de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em função da captação de trabalhos em clientes existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 4. Qual a carga horária média que você gostaria que as pessoas que você contratou ou contratará dediquem ao trabalho pelos próximos 2 anos?**

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 5. Indique, em ordem de preferência, as 4 principais características o desempenho de seu papel como gestor de pessoas**

	1 (Mais Relevante)	2	3	4 (Menos Relevante)
conhecimentos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber orientar o treinamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber punir as falhas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
estabelecer metas claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
excelência comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dar feedback constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber criticar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ser claro em relação aos critérios de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ser justo em relação aos critérios de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber ensinar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saber escutar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
excelência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
assumir a responsabilidade pelos erros da equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 6. Em qual periodicidade você costuma fornecer feedback?**

- diariamente
- 1 vez por semana
- 1 vez a cada 15 dias
- 1 vez por mês
- trimestralmente
- semestralmente
- anualmente
- na entrega de cada trabalho

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 7. Atualmente, quais são as 3 maiores possibilidades em termos profissionais que você oferece às pessoas que trabalham com você? Por favor, indique a ordem de importância, sendo 1 para a maior aspiração e 3 para a menor.**

	1 (Maior Aspiração)	2	3 (Menor Aspiração)
Manter sua vida equilibrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comandar uma equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver um projeto específico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formar sua própria carteira de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser reconhecido tecnicamente em seu escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser reconhecido tecnicamente no meio jurídico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ganhar um grande caso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudar no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ganhar mais dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tornar-se sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 8. Qual é o tipo de ambiente trabalho que você entende ideal para as pessoas que contrata?**

- alegre
- competitivo
- formal
- intelectualmente estimulante
- descontraído
- hierárquico

*** 9. Quanto tempo você espera que as pessoas que contrata ocupem a mesma função?**

- até 1 ano
- até 2 anos
- até 3 anos
- até 4 anos
- mais de 4 anos

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 10. Quais as chances de você oferecer flexibilidade quanto ao horário de trabalho?**

- Já ofereço flexibilidade
- Estou muito propenso a oferecer flexibilidade
- Posso pensar em oferecer flexibilidade
- Nenhuma chance

*** 11. Qual a possibilidade de você possibilitar às pessoas que contrata que trabalhem em suas casas?**

- Já aceito que trabalhem em suas casas
- Provavelmente possibilitarei que trabalhem em suas casas
- Talvez possibilite que trabalhem em suas casas
- Nenhuma possibilidade

*** 12. Por favor, indique 4 aspectos com maior capacidade de desmotivar as pessoas que você contrata, sendo 1 o maior potencial desmotivador e 4 o menor.**

	1 (Mais Desmotivador)	2	3	4 (Menos Desmotivador)
falta de promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
carga horária muito elevada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
baixo salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de equipamentos adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de clareza quanto aos objetivos do escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tarefas repetitivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de treinamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
falta de clareza quanto àquilo que esperam de mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Advogados - Conflitos de Gerações

*** 13. Qual é a ordem de relevância dos fatores que motivam nas pessoas que você contrata na escolha ou permanência em seu escritório (sendo 1 o mais relevante e 8 o menos relevante)?**

	1 (Mais Relevante)	2	3	4	5	6	7	8 (Menos Relevante)
Qualidade técnica dos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nome reconhecido no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porte do escritório (tamanho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de ascensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


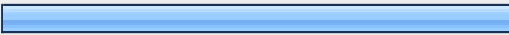
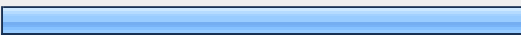
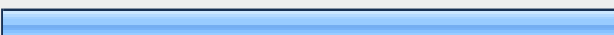
5. Agradecimento

Muito obrigado por seu tempo. Sua contribuição será de grande valia. Caso tenha nos informado seu e-mail, assim que tivermos os resultados devidamente tabulados, teremos prazer em lhe enviar uma cópia para sua referência.


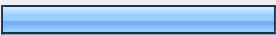
1. Caso não ainda não tenha fornecido seu e-mail, mas pretenda fazê-lo para receber uma cópia dos dados tabulados, por favor, informe abaixo seu e-mail.

Endereço de e-mail:

1. As informações solicitadas abaixo são de preenchimento facultativo. Caso pretenda receber uma cópia do resultado dessa pesquisa é necessário preencher, pelo menos, o campo "endereço de e-mail"

	Response Percent	Response Count
Nome: 	90,6%	48
Escritório: 	83,0%	44
Cidade: 	84,9%	45
Endereço de e-mail: 	100,0%	53
<i>answered question</i>		53
<i>skipped question</i>		14

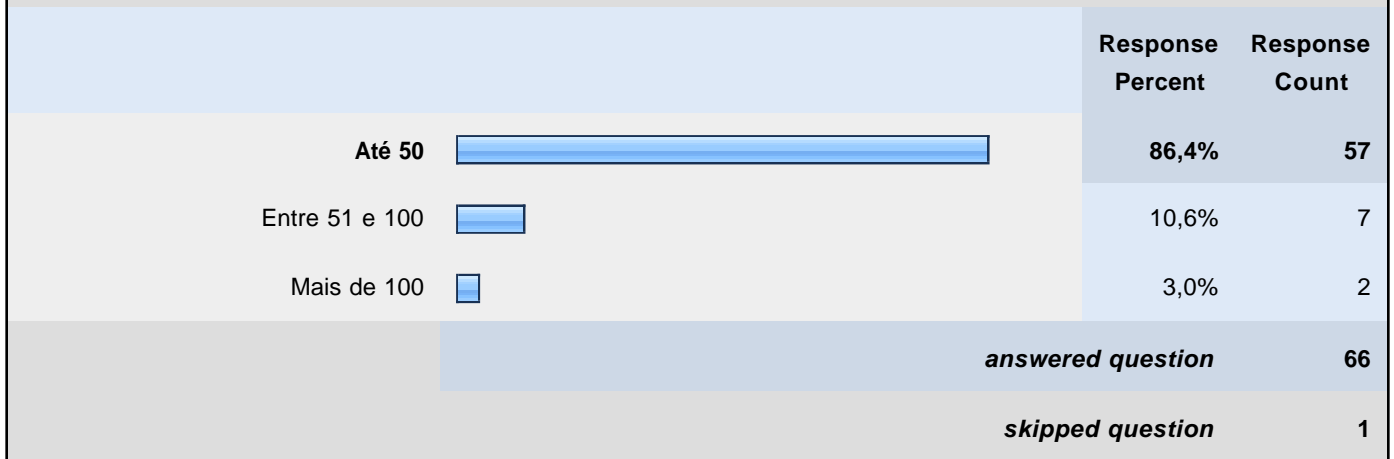
2. Por favor, informe seu sexo:

	Response Percent	Response Count
Masculino 	56,1%	37
Feminino 	43,9%	29
<i>answered question</i>		66
<i>skipped question</i>		1

3. Caso tenha filhos, por favor, informe a quantidade. Caso não tenha, informe 0.

	Response Count
	66
<i>answered question</i>	66
<i>skipped question</i>	1

4. Quantos advogados trabalham em seu escritório?





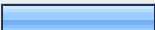

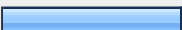
5. Por favor, informe em que ano você nasceu, com 4 dígitos:



6. Por favor, indique em qual Faculdade / Universidade se formou:

	Response Percent	Response Count
USP	19,7%	13
PUC	24,2%	16
Mackenzie	13,6%	9
FAAP	0,0%	0
FMU	15,2%	10
UNIBAN	0,0%	0
UNICID	0,0%	0
São Judas Tadeu	3,0%	2
UNICSUL	0,0%	0
UNIP	9,1%	6
GV	1,5%	1
Anhembi Morumbi	0,0%	0
Anhanguera	0,0%	0
Outros	13,6%	9
Outro (especifique)		10
answered question		66
skipped question		1

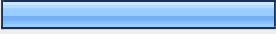

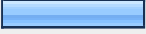
7. Por favor, informe o cargo que mais se aproxima de sua posição atual:

	Response Percent	Response Count
Estagiário 	16,7%	11
Advogado Junior 	16,7%	11
Advogado Pleno 	24,2%	16
Advogado Senior 	13,6%	9
Sócio 	28,8%	19
<i>answered question</i>		66
<i>skipped question</i>		1

8. Desde que iniciou sua carreira na área jurídica (ou seja, desde seu primeiro estágio), em média, quanto tempo permaneceu em cada empresa ou escritório? Por favor, informe um número inteiro, arredondando para baixo, se for necessário. (Divida a quantidade de empresas / escritórios pelos quais passou pela quantidade de anos trabalhados na área jurídica)

	Response Count
	66
<i>answered question</i>	66
<i>skipped question</i>	1

9. Por favor, indique a opção que mais se aproxima de sua função em relação à gestão de pessoas:

		Response Percent	Response Count
Sou responsável apenas pela minha carreira		43,9%	29
Ajudo na gestão de pessoas, posso fornecer feedback, ajudar ou opinar na contratação ou demissão, na concessão de aumentos de salário ou promoções, mas não sou responsável por tais definições		33,3%	22
Sou responsável direto pela contratação e demissão, definição de salário e promoções		22,7%	15
answered question			66
skipped question			1

10. Por favor, indique a forma de composição da remuneração que lhe parece mais adequada (para você, em sua situação):

		Response Percent	Response Count
Exclusivamente remuneração fixa		27,5%	14
90% fixa / 10% variável		13,7%	7
80% fixa / 20% variável		17,6%	9
70% fixa / 30% variável		27,5%	14
60% fixa / 40% variável		5,9%	3
50% fixa / 50% variável		3,9%	2
40% fixa / 60% variável		0,0%	0
30% fixa / 70% variável		2,0%	1
20% fixa / 80% variável		0,0%	0
10% fixa / 90% variável		2,0%	1
Exclusivamente remuneração variável		0,0%	0
		<i>answered question</i>	51
		<i>skipped question</i>	16


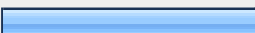




11. Entre os critérios para a definição de sua remuneração, por favor, indique, qual seria, em sua opinião, a relevância ideal de cada item:

	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Primordial	Rating Average	Resp Co
Antiguidade no escritório	5,9% (3)	27,5% (14)	37,3% (19)	21,6% (11)	7,8% (4)	2,98	
Tempo de formado	13,7% (7)	13,7% (7)	51,0% (26)	19,6% (10)	2,0% (1)	2,82	
Formação acadêmica	2,0% (1)	11,8% (6)	35,3% (18)	31,4% (16)	19,6% (10)	3,55	
Experiência no exterior	19,6% (10)	33,3% (17)	41,2% (21)	3,9% (2)	2,0% (1)	2,35	
Fluência em línguas estrangeiras	5,9% (3)	23,5% (12)	31,4% (16)	25,5% (13)	13,7% (7)	3,18	
Cursos de graduação adicionais	9,8% (5)	13,7% (7)	43,1% (22)	27,5% (14)	5,9% (3)	3,06	
Experiência	2,0% (1)	5,9% (3)	23,5% (12)	54,9% (28)	13,7% (7)	3,73	
Liderança	5,9% (3)	11,8% (6)	21,6% (11)	33,3% (17)	27,5% (14)	3,65	
Capacidade de gerenciamento	3,9% (2)	13,7% (7)	21,6% (11)	35,3% (18)	25,5% (13)	3,65	
Publicação de livros e artigos	23,5% (12)	31,4% (16)	31,4% (16)	13,7% (7)	0,0% (0)	2,35	
Produtividade	0,0% (0)	5,9% (3)	9,8% (5)	35,3% (18)	49,0% (25)	4,27	
Relacionamento com clientes	5,9% (3)	5,9% (3)	19,6% (10)	33,3% (17)	35,3% (18)	3,86	
Prospecção de novos trabalhos (em clientes existentes)	7,8% (4)	7,8% (4)	29,4% (15)	39,2% (20)	15,7% (8)	3,47	
Prospecção de novos clientes	9,8% (5)	19,6% (10)	25,5% (13)	25,5% (13)	19,6% (10)	3,25	
answered question							
skipped question							

12. Indique os critérios de remuneração variável que você entende mais adequados (para você, em sua situação), sendo 1 o mais adequado e 6 o menos adequado.

	1 (Mais Adequado)	2	3	4	5	6 (Menos Adequado)	Rating Average	Respon Count	
De acordo com a produtividade (horas trabalhadas em favor de clientes)	28,9% (13)	26,7% (12)	15,6% (7)	2,2% (1)	11,1% (5)	15,6% (7)	2,87		
De acordo com o faturamento (valores efetivamente faturados ou recebidos de clientes)	15,6% (7)	28,9% (13)	15,6% (7)	15,6% (7)	13,3% (6)	11,1% (5)	3,16		
Em função da indicação de clientes	6,4% (3)	8,5% (4)	10,6% (5)	12,8% (6)	31,9% (15)	29,8% (14)	4,45		
Em função da captação de trabalhos em clientes existentes	4,5% (2)	4,5% (2)	34,1% (15)	27,3% (12)	20,5% (9)	9,1% (4)	3,82		
Em função do desempenho técnico na condução dos trabalhos	32,7% (16)	18,4% (9)	16,3% (8)	14,3% (7)	10,2% (5)	8,2% (4)	2,76		
Em função da rentabilidade da equipe pela qual está responsável	17,4% (8)	15,2% (7)	17,4% (8)	19,6% (9)	13,0% (6)	17,4% (8)	3,48		
	answered question								
	skipped question								

13. Qual a carga horária média que pretende dedicar ao trabalho pelos próximos 2 anos?

	Response Percent	Response Count
até 4	0,0%	0
5	0,0%	0
6 	3,9%	2
7	0,0%	0
8 	41,2%	21
9 	19,6%	10
10 	21,6%	11
11 	9,8%	5
12 	3,9%	2
13	0,0%	0
14 ou mais	0,0%	0
<i>answered question</i>		51
<i>skipped question</i>		16









14. Indique, em ordem de preferência, as 4 principais características que preferiria encontrar em seu superior imediato.

	1 (Mais Relevante)	2	3	4 (Menos Relevante)	Rating Average	Response Count
excelência técnica	41,7% (10)	20,8% (5)	25,0% (6)	12,5% (3)	2,08	24
excelência comercial	40,0% (2)	40,0% (2)	0,0% (0)	20,0% (1)	2,00	5
liderança	45,8% (11)	16,7% (4)	29,2% (7)	8,3% (2)	2,00	24
conhecimentos administrativos	0,0% (0)	25,0% (1)	0,0% (0)	75,0% (3)	3,50	4
saber escutar	22,2% (2)	33,3% (3)	11,1% (1)	33,3% (3)	2,56	9
saber criticar	22,2% (2)	0,0% (0)	33,3% (3)	44,4% (4)	3,00	9
dar feedback constante	13,8% (4)	6,9% (2)	34,5% (10)	44,8% (13)	3,10	29
assumir a responsabilidade pelos erros da equipe	27,3% (3)	27,3% (3)	18,2% (2)	27,3% (3)	2,45	11
saber ensinar	30,0% (6)	40,0% (8)	25,0% (5)	5,0% (1)	2,05	20
estabelecer metas claras	14,3% (3)	38,1% (8)	38,1% (8)	9,5% (2)	2,43	21
saber punir as falhas	0,0% (0)	0,0% (0)	40,0% (2)	60,0% (3)	3,60	5
ser justo em relação aos critérios de promoção	18,8% (3)	43,8% (7)	6,3% (1)	31,3% (5)	2,50	16
ser claro em relação aos critérios de promoção	15,4% (2)	30,8% (4)	30,8% (4)	23,1% (3)	2,62	13
saber orientar o treinamento	21,4% (3)	28,6% (4)	14,3% (2)	35,7% (5)	2,64	14
				answered question		51
				skipped question		16

15. O que você mais valoriza em sua vida, em ordem de importância, sendo 1 o mais importante e 8 o menos importante.

	1 (Mais Importante)	2	3	4	5	6	7	8 (Menos Importante)
saúde	19,6% (10)	27,5% (14)	19,6% (10)	13,7% (7)	3,9% (2)	2,0% (1)	11,8% (6)	2,0% (1)
dinheiro	5,9% (3)	2,0% (1)	3,9% (2)	15,7% (8)	23,5% (12)	11,8% (6)	19,6% (10)	17,6% (9)
amigos	2,0% (1)	13,7% (7)	23,5% (12)	11,8% (6)	13,7% (7)	13,7% (7)	11,8% (6)	9,8% (5)
amor	7,8% (4)	3,9% (2)	19,6% (10)	13,7% (7)	11,8% (6)	19,6% (10)	11,8% (6)	11,8% (6)
família	51,0% (26)	27,5% (14)	9,8% (5)	3,9% (2)	2,0% (1)	5,9% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)
crescimento intelectual	0,0% (0)	9,8% (5)	13,7% (7)	15,7% (8)	19,6% (10)	15,7% (8)	17,6% (9)	7,8% (4)
desenvolvimento espiritual	3,9% (2)	2,0% (1)	2,0% (1)	3,9% (2)	11,8% (6)	13,7% (7)	15,7% (8)	47,1% (24)
desenvolvimento profissional	9,8% (5)	13,7% (7)	7,8% (4)	21,6% (11)	13,7% (7)	17,6% (9)	11,8% (6)	3,9% (2)
								<i>answered c</i>
								<i>skipped c</i>


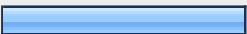
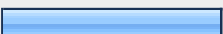
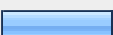

16. Em qual periodicidade você gostaria de receber feedback?

	Response Percent	Response Count
diariamente 	5,9%	3
1 vez por semana 	13,7%	7
1 vez a cada 15 dias 	9,8%	5
1 vez por mês 	21,6%	11
trimestralmente 	23,5%	12
semestralmente 	7,8%	4
anualmente 	3,9%	2
na entrega de cada trabalho 	13,7%	7
	<i>answered question</i>	51
	<i>skipped question</i>	16

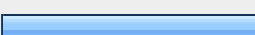
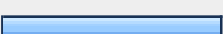



17. Atualmente, quais são suas 3 maiores aspirações em termos profissionais? Por favor, indique a ordem de importância, sendo 1 para a maior aspiração e 3 para a menor.

	1 (Maior Aspiração)	2	3 (Menor Aspiração)	Rating Average	Response Count
Ganhar mais dinheiro	20,0% (6)	43,3% (13)	36,7% (11)	2,17	30
Tornar-se sócio	25,0% (2)	12,5% (1)	62,5% (5)	2,38	8
Ter seu próprio escritório	50,0% (5)	30,0% (3)	20,0% (2)	1,70	10
Ser reconhecido tecnicamente no meio jurídico	11,1% (2)	38,9% (7)	50,0% (9)	2,39	18
Ser reconhecido tecnicamente em seu escritório	62,5% (10)	18,8% (3)	18,8% (3)	1,56	16
Manter sua vida equilibrada	53,3% (16)	26,7% (8)	20,0% (6)	1,67	30
Comandar uma equipe	22,2% (2)	33,3% (3)	44,4% (4)	2,22	9
Ganhar um grande caso	25,0% (1)	50,0% (2)	25,0% (1)	2,00	4
Formar sua própria carteira de clientes	33,3% (2)	16,7% (1)	50,0% (3)	2,17	6
Administrar um escritório	50,0% (1)	50,0% (1)	0,0% (0)	1,50	2
Desenvolver um projeto em seu escritório	60,0% (3)	20,0% (1)	20,0% (1)	1,60	5
Trabalhar no exterior	16,7% (1)	66,7% (4)	16,7% (1)	2,00	6
Estudar no exterior	0,0% (0)	44,4% (4)	55,6% (5)	2,56	9
	answered question				51
	skipped question				16

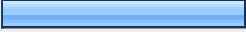


18. Que tipo de ambiente de trabalho você prefere?

	Response Percent	Response Count
competitivo 	5,9%	3
intelectualmente estimulante 	39,2%	20
descontraído 	35,3%	18
alegre 	17,6%	9
formal	0,0%	0
hierárquico 	2,0%	1
answered question		51
skipped question		16

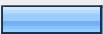
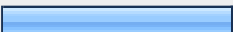
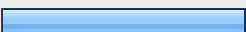

19. Quanto tempo você pretende passar ocupando a mesma função?

	Response Percent	Response Count
até 1 ano 	41,2%	21
até 2 anos 	35,3%	18
até 3 anos 	9,8%	5
até 4 anos 	5,9%	3
mais de 4 anos 	7,8%	4
answered question		51
skipped question		16

20. Qual a importância de ter flexibilidade quanto ao horário de trabalho?

		Response Percent	Response Count
Muito importante		39,2%	20
Importante		52,9%	27
Pouco importante		7,8%	4
Irrelevante		0,0%	0
<i>answered question</i>			51
<i>skipped question</i>			16

21. Qual a importância de poder trabalhar em casa?

		Response Percent	Response Count
Muito importante		15,7%	8
Importante		37,3%	19
Pouco importante		39,2%	20
Irrelevante		7,8%	4
<i>answered question</i>			51
<i>skipped question</i>			16




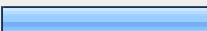


22. Por favor, indique 4 aspectos com maior capacidade de desmotivá-lo(a), sendo 1 o maior potencial desmotivador e 4 o menor.

	1 (Mais Desmotivador)	2	3	4 (Menos Desmotivador)	Rating Average	Response Count
baixo salário	32,4% (12)	45,9% (17)	10,8% (4)	10,8% (4)	2,00	37
tarefas repetitivas	19,2% (5)	19,2% (5)	30,8% (8)	30,8% (8)	2,73	26
falta de feedback	0,0% (0)	20,0% (2)	10,0% (1)	70,0% (7)	3,50	10
carga horária muito elevada	30,4% (7)	21,7% (5)	30,4% (7)	17,4% (4)	2,35	23
falta de reconhecimento	32,6% (14)	23,3% (10)	20,9% (9)	23,3% (10)	2,35	43
falta de promoção	4,3% (1)	21,7% (5)	43,5% (10)	30,4% (7)	3,00	23
falta de treinamento	20,0% (2)	30,0% (3)	20,0% (2)	30,0% (3)	2,60	10
falta de clareza quanto aos objetivos do escritório	38,5% (5)	0,0% (0)	38,5% (5)	23,1% (3)	2,46	13
falta de clareza quanto àquilo que esperam de mim	30,8% (4)	30,8% (4)	7,7% (1)	30,8% (4)	2,38	13
falta de equipamentos adequados	16,7% (1)	0,0% (0)	66,7% (4)	16,7% (1)	2,83	6
	answered question					51
	skipped question					16

23. Qual é a ordem de relevância dos fatores que lhe motivam na escolha permanência em um escritório (sendo 1 o mais relevante e 8 o menos relevante)

	1 (Mais Relevante)	2	3	4	5	6	7	8 (Menos Relevante)	F A
Nome reconhecido no mercado	2,1% (1)	4,2% (2)	10,4% (5)	6,3% (3)	12,5% (6)	25,0% (12)	25,0% (12)	14,6% (7)	
Qualidade técnica dos profissionais	18,8% (9)	12,5% (6)	10,4% (5)	20,8% (10)	10,4% (5)	16,7% (8)	8,3% (4)	2,1% (1)	
Nível de remuneração	27,5% (14)	25,5% (13)	11,8% (6)	15,7% (8)	7,8% (4)	3,9% (2)	5,9% (3)	2,0% (1)	
Plano de carreira	4,0% (2)	10,0% (5)	18,0% (9)	24,0% (12)	20,0% (10)	10,0% (5)	8,0% (4)	6,0% (3)	
Ambiente	16,0% (8)	14,0% (7)	22,0% (11)	8,0% (4)	6,0% (3)	10,0% (5)	14,0% (7)	10,0% (5)	
Estrutura	2,0% (1)	10,2% (5)	6,1% (3)	12,2% (6)	22,4% (11)	20,4% (10)	16,3% (8)	10,2% (5)	
Porte do escritório (tamanho)	4,2% (2)	2,1% (1)	2,1% (1)	6,3% (3)	8,3% (4)	6,3% (3)	18,8% (9)	52,1% (25)	
Possibilidade de ascensão	27,5% (14)	23,5% (12)	19,6% (10)	9,8% (5)	7,8% (4)	5,9% (3)	3,9% (2)	2,0% (1)	
									<i>answered qu</i>
									<i>skipped qu</i>

24. Por favor, indique a forma de composição da remuneração que lhe parece mais adequada para as pessoas que contrata:

	Response Percent	Response Count
Exclusivamente remuneração fixa 	6,7%	1
90% fixa / 10% variável 	13,3%	2
80% fixa / 20% variável 	13,3%	2
70% fixa / 30% variável 	33,3%	5
60% fixa / 40% variável	0,0%	0
50% fixa / 50% variável 	26,7%	4
40% fixa / 60% variável	0,0%	0
30% fixa / 70% variável 	6,7%	1
20% fixa / 80% variável	0,0%	0
10% fixa / 90% variável	0,0%	0
Exclusivamente remuneração variável	0,0%	0
	answered question	15
	skipped question	52





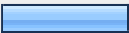
25. Entre os critérios para a definição de faixas salariais das pessoas que contrata, por favor, indique, qual seria, em sua opinião, a relevância de cada item:

	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Primordial	Rating Average	Resp Co
Antiguidade no escritório	0,0% (0)	40,0% (6)	46,7% (7)	13,3% (2)	0,0% (0)	2,73	
Tempo de formado	6,7% (1)	33,3% (5)	40,0% (6)	20,0% (3)	0,0% (0)	2,73	
Formação acadêmica	6,7% (1)	6,7% (1)	66,7% (10)	13,3% (2)	6,7% (1)	3,07	
Experiência no exterior	20,0% (3)	46,7% (7)	20,0% (3)	13,3% (2)	0,0% (0)	2,27	
Fluência em línguas estrangeiras	0,0% (0)	33,3% (5)	26,7% (4)	26,7% (4)	13,3% (2)	3,20	
Cursos de graduação adicionais	13,3% (2)	26,7% (4)	33,3% (5)	26,7% (4)	0,0% (0)	2,73	
Experiência	0,0% (0)	0,0% (0)	33,3% (5)	40,0% (6)	26,7% (4)	3,93	
Liderança	0,0% (0)	6,7% (1)	46,7% (7)	26,7% (4)	20,0% (3)	3,60	
Capacidade de gerenciamento	0,0% (0)	6,7% (1)	13,3% (2)	60,0% (9)	20,0% (3)	3,93	
Publicação de livros e artigos	13,3% (2)	40,0% (6)	46,7% (7)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,33	
Produtividade	0,0% (0)	0,0% (0)	13,3% (2)	40,0% (6)	46,7% (7)	4,33	
Relacionamento com clientes	0,0% (0)	0,0% (0)	20,0% (3)	33,3% (5)	46,7% (7)	4,27	
Prospecção de novos trabalhos (em clientes existentes)	0,0% (0)	6,7% (1)	20,0% (3)	20,0% (3)	53,3% (8)	4,20	
Prospecção de novos clientes	0,0% (0)	26,7% (4)	33,3% (5)	6,7% (1)	33,3% (5)	3,47	
						<i>answered question</i>	
						<i>skipped question</i>	

26. Indique os critérios de remuneração variável que você entende mais adequados para as pessoas que você contrata, sendo 1 o mais adequado e 6 o menos adequado.

	1 (Mais Adequado)	2	3	4	5	6 (Menos Adequado)	Rating Average	Respon Count
De acordo com a produtividade (horas trabalhadas em favor de clientes)	7,7% (1)	0,0% (0)	30,8% (4)	15,4% (2)	23,1% (3)	23,1% (3)	4,15	
De acordo com o faturamento (valores efetivamente faturados ou recebidos de clientes)	30,8% (4)	30,8% (4)	7,7% (1)	30,8% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,38	
Em função da indicação de clientes	35,7% (5)	14,3% (2)	14,3% (2)	0,0% (0)	14,3% (2)	21,4% (3)	3,07	
Em função da captação de trabalhos em clientes existentes	7,7% (1)	15,4% (2)	15,4% (2)	15,4% (2)	38,5% (5)	7,7% (1)	3,85	
Em função do desempenho técnico na condução dos trabalhos	7,7% (1)	30,8% (4)	7,7% (1)	23,1% (3)	15,4% (2)	15,4% (2)	3,54	
Em função da rentabilidade da equipe pela qual está responsável	21,4% (3)	21,4% (3)	14,3% (2)	14,3% (2)	7,1% (1)	21,4% (3)	3,29	
<i>answered question</i>								
<i>skipped question</i>								

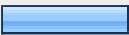



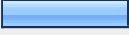


27. Qual a carga horária média que você gostaria que as pessoas que você contratou ou contratará dediquem ao trabalho pelos próximos 2 anos?

	Response Percent	Response Count
até 4	0,0%	0
5	0,0%	0
6 	6,7%	1
7	0,0%	0
8 	33,3%	5
9 	33,3%	5
10 	6,7%	1
11	0,0%	0
12 	20,0%	3
13	0,0%	0
14 ou mais	0,0%	0
answered question		15
skipped question		52

28. Indique, em ordem de preferência, as 4 principais características o desempenho de seu papel como gestor de pessoas

	1 (Mais Relevante)	2	3	4 (Menos Relevante)	Rating Average	Response Count
excelência técnica	0,0% (0)	33,3% (1)	33,3% (1)	33,3% (1)	3,00	3
excelência comercial	25,0% (1)	50,0% (2)	25,0% (1)	0,0% (0)	2,00	4
liderança	37,5% (3)	25,0% (2)	12,5% (1)	25,0% (2)	2,25	8
conhecimentos administrativos	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
saber escutar	0,0% (0)	33,3% (1)	33,3% (1)	33,3% (1)	3,00	3
saber criticar	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	3,00	1
dar feedback constante	12,5% (1)	50,0% (4)	37,5% (3)	0,0% (0)	2,25	8
assumir a responsabilidade pelos erros da equipe	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	4,00	1
saber ensinar	28,6% (2)	0,0% (0)	28,6% (2)	42,9% (3)	2,86	7
estabelecer metas claras	66,7% (6)	0,0% (0)	11,1% (1)	22,2% (2)	1,89	9
saber punir as falhas	0,0% (0)	50,0% (1)	0,0% (0)	50,0% (1)	3,00	2
ser justo em relação aos critérios de promoção	33,3% (2)	0,0% (0)	50,0% (3)	16,7% (1)	2,50	6
ser claro em relação aos critérios de promoção	0,0% (0)	100,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,00	2
saber orientar o treinamento	0,0% (0)	33,3% (2)	16,7% (1)	50,0% (3)	3,17	6
				answered question		15
				skipped question		52

29. Em qual periodicidade você costuma fornecer feedback?

		Response Percent	Response Count
diariamente		20,0%	3
1 vez por semana		13,3%	2
1 vez a cada 15 dias		0,0%	0
1 vez por mês		13,3%	2
trimestralmente		6,7%	1
semestralmente		20,0%	3
anualmente		13,3%	2
na entrega de cada trabalho		13,3%	2
answered question			15
skipped question			52

30. Atualmente, quais são as 3 maiores possibilidades em termos profissionais que você oferece às pessoas que trabalham com você? Por favor, indique a ordem de importância, sendo 1 para a maior aspiração e 3 para a menor.

	1 (Maior Aspiração)	2	3 (Menor Aspiração)	Rating Average	Response Count
Ganhar mais dinheiro	57,1% (4)	28,6% (2)	14,3% (1)	1,57	7
Tornar-se sócio	40,0% (4)	30,0% (3)	30,0% (3)	1,90	10
Ser reconhecido tecnicamente no meio jurídico	40,0% (2)	40,0% (2)	20,0% (1)	1,80	5
Ser reconhecido tecnicamente em seu escritório	20,0% (1)	0,0% (0)	80,0% (4)	2,60	5
Manter sua vida equilibrada	0,0% (0)	40,0% (2)	60,0% (3)	2,60	5
Comandar uma equipe	22,2% (2)	66,7% (6)	11,1% (1)	1,89	9
Ganhar um grande caso	50,0% (1)	0,0% (0)	50,0% (1)	2,00	2
Formar sua própria carteira de clientes	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Desenvolver um projeto específico	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,00	1
Trabalhar no exterior	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	3,00	1
Estudar no exterior	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
	<i>answered question</i>				15
	<i>skipped question</i>				52

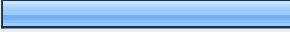

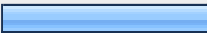

31. Qual é o tipo de ambiente trabalho que você entende ideal para as pessoas que contrata?

	Response Percent	Response Count
competitivo	6,7%	1
intelectualmente estimulante	60,0%	9
descontraído	13,3%	2
alegre	0,0%	0
formal	20,0%	3
hierárquico	0,0%	0
answered question		15
skipped question		52

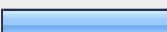

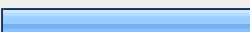
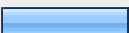
32. Quanto tempo você espera que as pessoas que contrata ocupem a mesma função?

	Response Percent	Response Count
até 1 ano	6,7%	1
até 2 anos	33,3%	5
até 3 anos	46,7%	7
até 4 anos	6,7%	1
mais de 4 anos	6,7%	1
answered question		15
skipped question		52

33. Quais as chances de você oferecer flexibilidade quanto ao horário de trabalho?

		Response Percent	Response Count
Já ofereço flexibilidade		46,7%	7
Estou muito propenso a oferecer flexibilidade		13,3%	2
Posso pensar em oferecer flexibilidade		33,3%	5
Nenhuma chance		6,7%	1
answered question			15
skipped question			52

34. Qual a possibilidade de você possibilitar às pessoas que contrata que trabalhem em suas casas?

		Response Percent	Response Count
Já aceito que trabalhem em suas casas		26,7%	4
Provavelmente possibilitarei que trabalhem em suas casas		13,3%	2
Talvez possibilite que trabalhem em suas casas		40,0%	6
Nenhuma possibilidade		20,0%	3
answered question			15
skipped question			52

35. Por favor, indique 4 aspectos com maior capacidade de desmotivar as pessoas que você contrata, sendo 1 o maior potencial desmotivador e 4 o menor.

	1 (Mais Desmotivador)	2	3	4 (Menos Desmotivador)	Rating Average	Response Count
baixo salário	50,0% (5)	20,0% (2)	10,0% (1)	20,0% (2)	2,00	10
tarefas repetitivas	12,5% (1)	25,0% (2)	37,5% (3)	25,0% (2)	2,75	8
falta de feedback	50,0% (2)	25,0% (1)	25,0% (1)	0,0% (0)	1,75	4
carga horária muito elevada	0,0% (0)	100,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,00	2
falta de reconhecimento	9,1% (1)	18,2% (2)	36,4% (4)	36,4% (4)	3,00	11
falta de promoção	16,7% (1)	33,3% (2)	16,7% (1)	33,3% (2)	2,67	6
falta de treinamento	25,0% (1)	25,0% (1)	0,0% (0)	50,0% (2)	2,75	4
falta de clareza quanto aos objetivos do escritório	50,0% (2)	25,0% (1)	25,0% (1)	0,0% (0)	1,75	4
falta de clareza quanto àquilo que esperam de mim	22,2% (2)	11,1% (1)	33,3% (3)	33,3% (3)	2,78	9
falta de equipamentos adequados	0,0% (0)	50,0% (1)	50,0% (1)	0,0% (0)	2,50	2
				answered question		15
				skipped question		52

36. Qual é a ordem de relevância dos fatores que motivam nas pessoas q contrata na escolha ou permanência em seu escritório (sendo 1 o mais re o menos relevante)?

	1 (Mais Relevante)	2	3	4	5	6	7	8 (Menos Relevante)	F
Nome reconhecido no mercado	0,0% (0)	13,3% (2)	0,0% (0)	20,0% (3)	20,0% (3)	20,0% (3)	0,0% (0)	26,7% (4)	
Qualidade técnica dos profissionais	7,1% (1)	7,1% (1)	35,7% (5)	14,3% (2)	14,3% (2)	0,0% (0)	7,1% (1)	14,3% (2)	
Nível de remuneração	26,7% (4)	13,3% (2)	20,0% (3)	20,0% (3)	6,7% (1)	6,7% (1)	6,7% (1)	0,0% (0)	
Plano de carreira	7,1% (1)	14,3% (2)	7,1% (1)	0,0% (0)	14,3% (2)	21,4% (3)	21,4% (3)	14,3% (2)	
Ambiente	13,3% (2)	6,7% (1)	26,7% (4)	20,0% (3)	13,3% (2)	6,7% (1)	13,3% (2)	0,0% (0)	
Estrutura	21,4% (3)	14,3% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	7,1% (1)	14,3% (2)	14,3% (2)	28,6% (4)	
Porte do escritório (tamanho)	0,0% (0)	7,7% (1)	0,0% (0)	7,7% (1)	23,1% (3)	30,8% (4)	15,4% (2)	15,4% (2)	
Possibilidade de ascensão	20,0% (3)	26,7% (4)	6,7% (1)	20,0% (3)	6,7% (1)	0,0% (0)	20,0% (3)	0,0% (0)	
									<i>answered qu</i>
									<i>skipped qu</i>

37. Caso não ainda não tenha fornecido seu e-mail, mas pretenda fazê-lo para receber uma cópia dos dados tabulados, por favor, informe abaixo seu e-mail.

		Response Percent	Response Count
Endereço de e-mail:	<input type="text"/>	100,0%	30
<i>answered question</i>			30
<i>skipped question</i>			37