



A Gestão de Carreiras nas Sociedades de Advogados Portuguesas

Alexandra da Silva Rocha

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Versão Final

(Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Porto – Dezembro de 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



A Gestão de Carreiras nas Sociedades de Advogados Portuguesas

Alexandra da Silva Rocha

Dissertação de Mestrado

**Apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
sob orientação da Professora Doutora Susana Silva**

Porto – Dezembro de 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

Os departamentos de RH de todas as organizações têm algumas responsabilidades na Gestão das Carreiras de todos os seus colaboradores. Esta gestão visa disponibilizar percursos profissionais que sejam atrativos e motivadores para os seus recursos humanos de forma a contribuir para a satisfação dos colaboradores e para a sua retenção. Estes planos deverão permitir o desenvolvimento das competências dos funcionários de forma adequada às suas expectativas, tendo em consideração as necessidades da sociedade.

Foram realizadas doze entrevistas semi-estruturadas a advogados e estagiários de três sociedades de advogados portuguesas sobre a sua definição de carreira e sobre os planos de carreira existentes na sociedade. Os dados recolhidos foram analisados com a metodologia qualitativa, pela análise temática.

O estudo permitiu concluir que os advogados veem a carreira como um percurso de evolução que deve ser percorrido com o objetivo de obter reconhecimento e consolidação profissional. As sociedades procuram profissionais que se identificam com os seus valores e com um perfil que considerem o mais adequado à sua realidade. Além disso, os planos de carreira existem bem delineados na estrutura das sociedades e todos os advogados são integrados nesses planos, com uma estrutura hierárquica rígida evão progredindo através do atingimento de objetivos.

Por fim, propôs-se um estudo mais aprofundado sobre a estratégia de RH nas sociedades ou a relação entre a gestão de carreira e o grau de satisfação dos profissionais das sociedades.

Palavras chave: Gestão de Carreiras, Planos Individuais de Gestão de Carreira, Advogados Estagiários, Advogados, Sociedades de Advogados

Abstract:

The HR departments of all organizations have some responsible for the Career Management of all its employees. This management aims to provide professional paths that are attractive and motivating for their human resources in order to contribute to employee satisfaction and retention. These plans should allow the development of the skills of the employees in a manner appropriate to their expectations, taking into account the needs of society.

Twelve semi-structured interviews were conducted with lawyers and trainees from three Portuguese law firms on their career definition and career plans in society. The collected data were analyzed with the qualitative methodology, by the thematic analysis.

The study made it possible to conclude that lawyers see the career as a course of evolution that must be pursued with the objective of obtaining recognition and professional consolidation. The law firms look for professionals who identify with their values and with a profile that they consider the most appropriate to their reality. In addition, career paths are well delineated in the corporate structure and all lawyers are integrated into these plans, with a rigid hierarchical structure and progressing through the achievement of objectives.

Finally, a more in-depth study on HR strategy in companies or the relationship between career management and the degree of satisfaction of company professionals was proposed.

Keywords: Career Management, Career Management Individual Plans, Law Firms, Lawyers, Trainee Lawyers

Dedicatória

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.” – Albert Einstein

Aos momentos de desolação, tristeza e desorientação, pois foram eles que me mostraram o caminho a seguir. Aos espinhos, ao frio e à solidão, que me deixaram marcas. Aos descrentes, avarentos e invejosos, que me ensinaram o poder da superação. À injustiça que me alimentou a ambição e o desejo de triunfo!

Agradecimentos

Este projeto representa o culminar de um percurso peculiar da minha vida, de um caminho tortuoso, mas que se tivesse sido vivido de outra forma, não seria tão doce.

Foi um caminho cheio de obstáculos, cheio de percalços, de momentos de dúvida sobre a minha própria capacidade de prosseguir. Mas foi possível, o objetivo realizou-se e o sonho concretizou-se!

Nesta caminhada, não estive sozinha. A minha família, o meu maior pilar, o meu porto seguro, a razão de ser de tanta coisa... com todo o seu esforço em remar contra a maré, em mudar o rumo da vida, em não se contentar com o que o destino traça como certo, deu-me o mote para a conclusão deste trabalho, desta guerra. Os meus pais que, mesmo a milhares de quilómetros de distância, estavam presentes, sempre no meu coração. À minha irmã, que com a sua força tão intensa, mesmo sem saber, ajudou-me e esteve presente. Ao meu irmãozinho, o meu eterno pequenino, aquele que me ensinou um amor de irmão tão distinto e especial, que deu um sentido diferente à minha vida. Ao meu namorado, que me ouviu e aconselhou quando eu não sabia como continuar, que me apoiou e encorajou a ser alguém melhor. Aos meus avós, que sempre, sempre me apoiaram, me ouviram, me aconselharam, me encaminharam como puderam.

Aos amigos que me acompanharam nesta vida, em tantos momentos bons e menos bons, que ouviram os meus desabafos, que me deixaram chorar no seu ombro, que me deram grande alento.

À professora Susana Silva, pelo seu profissionalismo e orientação, que me permitiu dar os passos necessários com a confiança de que seriam os certos.

Obrigada!

Lista de Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

OA – Ordem dos Advogados

CV's – Currículos

Índice geral

Resumo...	iii
Abstract...	iv
Dedicatória...	v
Agradecimentos...	vi
Lista de Abreviaturas...	vii
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	5
1.1. Conceito de carreira	6
1.1.1. Carreira Protegida e Carreira Sem Fronteiras	7
1.1.2. Carreiras Inteligentes	11
1.1.3. Âncoras de Carreira	13
1.1.4. Dual Ladder Career Path	18
1.2. Desenvolvimento de carreira	20
1.3. Gestão de carreira	24
1.4. A Advocacia em Portugal – caracterização da profissão e a gestão de carreira	30
Capítulo II – Estudo Empírico	37
2.1. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo	38
2.2. Metodologia e Instrumento de Recolha de Dados	39
2.3. Procedimento adotado e codificação dos dados	42
2.4. Caracterização dos participantes	45
Capítulo III – Apresentação de Resultados	47
3.1. Centralização dos Processos de Recursos Humanos	48
3.2. Departamento de Recursos Humanos	49
3.3. Conceito de Carreira	51
3.4. Competências	55
3.5. Expectativas	59
3.6. Gestão de carreira	61

3.7. A Advocacia em Portugal	65
Capítulo IV – Discussão de Resultados.....	67
Capítulo V - Conclusão	77
Referências Bibliográficas	83
Anexos.....	90

Índice de tabelas

Tabela 1. Características Sociodemográficas dos Participantes	46
Tabela 2. Características das Sociedades de Advogados.....	46
Tabela 3. Categoria Centralização Processos RH.....	48
Tabela 4. Categoria Departamento de RH.....	49
Tabela 5. Categoria Conceito de Carreira.....	52
Tabela 6. Categoria Competências	55
Tabela 7. Categoria Expetativas	59
Tabela 8. Categoria Gestão de Carreira.....	62

Introdução

Introdução

No contexto atual, devido às grandes modificações no mercado de trabalho, às maiores exigências de capacidades e conhecimentos técnicos, assim como de competências comportamentais por parte das organizações em relação aos seus colaboradores, várias profissões ou categorias profissionais têm sofrido alterações nos seus paradigmas e exigências, nomeadamente na advocacia.

Associada a esta conjuntura, verificam-se mudanças intrínsecas aos profissionais que constroem a sua carreira de formas distintas e variadas, tendo em consideração as suas áreas de trabalho e formação e que procuram novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento nas organizações onde estão inseridos ou dentro de um mercado cada vez mais global e determinada em encontrar os melhores profissionais de cada área, a vários níveis. O estágio na advocacia é orientado pela Ordem dos Advogados, contudo há que se refletir sobre as possibilidades de carreira existentes para aqueles que estagiam nos escritórios de advogados, como são definidos os seus planos de carreira, se estes existem efetivamente e quais os critérios aplicados nos mesmos, determinando a possibilidade de desenvolvimento num tipo de estrutura organizacional muito específico como o das sociedades de advogados.

Trata-se de uma área profissional em pleno desenvolvimento nos dias de hoje, enfrentando novos e cada vez maiores desafios. Toda a conjuntura económica e financeira induziu a alterações nestas categorias e com um cada vez maior acesso e ingresso de estudantes nas Faculdades de Direito e, posteriormente, no estágio da Ordem dos Advogados, é da maior importância que estes sejam um ativo fulcral para as organizações onde se inserem e que estas saibam reconhecer os resultados e a criação de valor que estas pessoas fomentam na sociedade.

Numa perspetiva social, sendo a advocacia uma profissão que deve defender o Estado de Direito, o acesso ao Direito, os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, é importante compreender como as organizações, sejam sociedades de advogados estruturadas ou escritórios de dimensão mais reduzida constroem/definem as carreiras dos seus colaboradores, de forma a manter os níveis de excelência bem determinados, com vínculo a uma estratégia de meritocracia, bem como de como os próprios advogados definem a sua carreira, o que é verdadeiramente a “carreira” para estes profissionais e os seus gestores?

Como referido por Martins (2001), o termo “carreira” provém de um étimo latino, começando a ser utilizado para definir um trajeto profissional a partir do século XIX. Ribeiro (2009) refere que a carreira só existia dentro das fronteiras organizacionais. O estudo sobre esta temática centra-se, inicialmente numa relação entre a classe social dos indivíduos e o seu alcance profissional. Mais tarde, na relação entre os traços característicos de cada pessoa e as suas escolhas vocacionais (Andrade, Kilimnik & Pardini, 2011). Estes autores referem que a partir dos anos 1970, surge um modelo moderno sobre o conceito de carreira, impulsionado pelas mudanças sociais. A carreira, num sentido tradicional, promove um relacionamento de fiabilidade entre empregado e organização, num sentido de crescimento. Já a carreira, numa visão mais moderna, dá ênfase à autonomia e responsabilidade pessoal, estando o foco na tarefa e não no relacionamento com a empresa (McDonald, Brown & Bradley, 2004). A carreira é vista como um projeto profissional de cada um dos colaboradores das organizações consoante as suas capacidades, as oportunidades encontradas e as respostas que dão às mesmas. Nesta perspetiva, é o trabalhador que define o seu trajeto e o percorre, a organização perde a sua visão paternalista e a progressão deixa de estar limitada ao tempo em que se permanece numa função. O foco passa para o valor acrescentado que o trabalhador cria e o resultado obtido pela aplicação das suas competências (Cardoso, 2006).

No que se refere a carreira nas sociedades de advogados, estas focam, cada vez mais, a sua procura de funcionários em profissionais que possuam uma especialização em alguma área do Direito. Uma outra tendência refere-se ao aumento das contratações numa base de projeto, não vinculativas a longo prazo. A internacionalização é também um fator a ter em conta. Num momento em que as empresas cada vez mais possuem essa vertente, exigem das sociedades de advogados, uma maior assistência a este nível, sendo que a gestão se torna, cada vez mais, um tema apelativo para os profissionais do Direito (Frisch. 2014).

Com este trabalho pretende-se contribuir para a temática da carreira, compreender como se definem os planos de carreira individuais dos advogados estagiários e advogados e, mais especificamente, definir o conceito de carreira na perspetiva dos advogados destes profissionais e das sociedades de advogados, identificar as competências mais procuradas pelas sociedades na contratação de pessoas e conhecer as pretensões destas em relação ao mercado de trabalho. Assim, encontra-se organizado em cinco capítulos, sendo que o primeiro versa sobre o enquadramento teórico do conceito de carreira, a sua evolução

histórica e as várias perspetivas existentes sobre o mesmo, assim como sobre a evolução e os desafios da advocacia, sendo a categoria profissional na qual recai o presente estudo. O segundo capítulo aborda o estudo empírico, a metodologia qualitativa aqui utilizada como tipo de investigação e a técnica de entrevista como instrumento de recolha dos dados, assim como a codificação dos dados como processo de análise dos resultados e a caracterização dos participantes. Nos capítulos III e IV debruçamo-nos sobre os resultados obtidos, a sua apresentação e discussão, abordando-se a noção de carreira na perspetiva dos advogados estagiários e na visão dos advogados, os planos de carreira nas sociedades de advogados e a gestão de carreira nas suas duas perspetivas, de empregador e do trabalhador. Finalmente, no capítulo V, apresentam-se as conclusões do estudo, nomeadamente, os seus contributos para a temática, bem como as limitações encontradas e pistas para investigações futuras.

Capitulo I – Enquadramento Teórico

Conceito de Carreira – as várias abordagens teóricas

1.1. Conceito de carreira:

Para Alis, Horts, Chevalier, Fabi e Peretti (2012), o conceito de carreira pode ser, simplesmente, definido como o aglomerado de funções que uma pessoa desempenha ao longo da sua vida, recebendo uma retribuição pelo exercício das mesmas. Esta perspetiva surge nas décadas de 1960/1970 no seguimento de uma situação económica favorável, o que levou ao crescimento na procura de novos lugares nas hierarquias das empresas, sendo os empregadores obrigados a planear melhor as carreiras dos seus colaboradores, para que estes respondessem às necessidades das organizações. Carreira também pode ser interpretada como o conjunto de experiências profissionais que fazem parte do curso de vida de uma pessoa, sendo que todas as carreiras possuem elementos objetivos e subjetivos.

Na opinião de Silva, Trevisan, Veloso e Dutra (2016), o termo carreira pode significar a sequência de postos de trabalho assalariado que determinada pessoa ocupa, mas também pode ser associado a uma sensação de pertença num grupo profissional, vocação e ocupação. A carreira não é necessariamente uma sucessão linear de experiências e projetos, como era vista nos anos 80', quando os profissionais acreditavam que trabalhariam numa única empresa. Nos anos 90', quer a perspetiva individual como a organizacional tornaram-se essenciais na análise da gestão de carreira.

Para Hoekstra (2010), carreiras são importantes pois a sua história contém um significado essencial para o indivíduo, podendo representar uma grande parte da sua experiência de vida. O conceito de carreira compreendido neste estudo reporta-se à sequência de posições ocupadas durante a vida útil de alguém, sendo que o conceito de posição pode significar uma profissão, um título formal, uma hierarquia organizacional ou reputação. Carreira torna-se o resultado de muitos processos de transação, a curto ou longo prazo, entre fatores pessoais e contextuais. O autor (Hoekstra, 2010) considera que a formação de uma identidade de carreira é realizada ao longo dos anos num processo de auto regulação, de adaptação à mudança de si mesmo ou do ambiente que nos rodeia.

A dinâmica interna que promove o atingimento de determinados objetivos pessoais relaciona-se com a dinâmica externa de influências ambientais, como família, pares, escola, clubes e a própria comunidade onde os indivíduos se inserem.

O “mundo dos negócios” tem sofrido alterações através do desenvolvimento de uma natureza dinâmica, tendo impacto em diferentes teorias sobre a carreira. Nas abordagens mais tradicionais prevalecem valores como a previsibilidade e a segurança (Korsahiene & Smaliukiene, 2014).

Já no início do século XXI, surgem dois importantes movimentos, o da carreira proteana, no qual a carreira é mais gerida na perspectiva da pessoa e envolve independência em relação a influências externas e a carreira sem fronteiras em que a pessoa é responsável pela sua própria carreira, procurando continuamente o conhecimento e a criação de relacionamentos profissionais (network) e as carreiras movem-se além-fronteiras, sendo a mobilidade um denominador importante, quer a física como a psicológica. Estas teorias surgem em contraste à carreira tradicional que foi predominante nos anos 1980 em que a pessoa trabalhava numa só empresa até à reforma, sendo a antiguidade e a maturidade elementos valorizados e respeitados socialmente, associando-se a carreira a grandes empresas e a expectativas de emprego estável (Silva, Trevisan, Veloso & Dutra, 2016).

Inicialmente, as carreiras só existiam dentro das empresas e nas instituições. As pessoas que não trabalhassem inseridas nessas estruturas, não viam reconhecidos os seus percursos de trabalho como carreiras, como é o caso dos profissionais liberais, prestadores de serviços, etc., podendo dividir-se as construções sobre a trajetória no mundo do trabalho em carreira – como uma estrutura pré definida em que as pessoas se adaptam às circunstâncias organizacionais – e uma não carreira associada ao mundo do trabalho como um todo, não tendo legitimidade social para ser nomeada como carreira (Ribeiro, 2009). Assim, surgiram novas perspectivas e estudos sobre o significado de carreira nas sociedades mais desenvolvidas e atuais.

1.1.1. Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras:

Nas últimas décadas, o estudo de carreiras tem-se modificado, com o surgimento das da Carreira Proteana e a Carreira Sem Fronteiras, em que na primeira o indivíduo é responsável pela sua carreira, o seu planeamento e realização e a segunda foca-se na relação da pessoa com a organização, sendo esta cada vez mais flexível.

Os conceitos de carreira que surgiram, tentam dar resposta a um mais amplo desenvolvimento económico, societário e tecnológico, assumindo que os indivíduos devem ser cada vez mais móveis e autodirigidos nas suas carreiras. A Carreira Proteana, como um deles, foca-se, predominantemente, nos motivos individuais que promovem o

seguimento de determinado percurso e o de Carreira Sem Fronteiras que concentra as suas preocupações nas diferentes formas de mobilidade existentes. A Carreira Proteana coloca a responsabilidade da gestão da carreira no indivíduo e não na organização empregadora, apesar de esta não deixar de exercer um papel importante nas carreiras dos seus funcionários (Gubler, Arnold & Coombs, 2014). A “Carreira proteana”, de Hall (1976) é caracterizada por indivíduos que tomam as rédeas na sua própria gestão de carreira, conduzidos por mudanças pessoais e não por questões organizacionais. É de relevar que este tipo de carreira se identifica, sucintamente, pelo seu objetivo de bem-estar psicológico, de o indivíduo ser o responsável pela sua carreira, de o percurso de carreira se caracterizar por uma sucessão de mudanças de identidade e de aprendizagem contínua, as organizações deverem facultar novos desafios e oportunidades, sendo que estes profissionais não valorizam demasiado os conceitos formais de formação ou promoções hierárquicas e um dos elementos chave do sucesso sob esta teoria reporta-se ao conceito de empregabilidade.

Para Kanten, Kanten e Yesiltas (2015), o conceito de Carreira Sem Fronteiras é considerada uma atitude fisiológica e psicológica por parte dos indivíduos. A primeira refere-se à mudança de empregos, bem como realocações entre agências ou países. A segunda pode ser expressa como a vontade do indivíduo de continuar a sua mobilidade fora das barreiras de determinada organização. Este conceito reporta-se a variadas realidades: uma carreira que transpõe fronteiras de um único empregador, que é valorizada por si só por ter competências reconhecidas pelo mercado em geral, uma carreira que valoriza aspetos pessoais e que eleva as vivências familiares em relação às profissionais, uma carreira alicerçada em contactos e redes de relacionamentos interpessoais e uma carreira onde o próprio indivíduo comanda o seu futuro e define o seu desenvolvido, segundo as suas próprias premissas.

Inkson (2006) acredita que os termos Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras são conceitos metafóricos, uma vez que “proteana” e “sem fronteiras” possuem significados literais. A sua essência como metáfora leva a que os estudiosos utilizem estes termos para definirem os tipos ideais de carreira que são considerados funcionais no ambiente atual. Estas novas metáforas exaltam a gestão individual de carreira, em detrimento da organizacional, defendendo a adaptabilidade individual e pro-atividade em circunstâncias de mudança.

A Carreira Proteana é associada a flexibilidade, com especial conotação na capacidade de se mudar de forma. A gênese do termo vem de Proteus, um deus do mar Grego mencionado na obra “Odisseia”, de Homero, que podia mudar de forma consoante a necessidade da situação em que se encontrasse. Assim, adotou-se o termo para sugerir a emergência de que os indivíduos devem adaptar-se mediante as circunstâncias em que se encontrem, associando-se ao contingente atual, de maior flexibilidade. Em 2002, Briscoe e Hall, definiram o conceito, indicando que este tipo de carreira é conduzido pela pessoa e não pela organização, baseando-se nos objetivos individuais e pelo sucesso psicológico, e não apenas por medidas objetivas de sucesso. É um tipo de carreira onde a pessoa é guiada pelos seus próprios valores que lhe providenciam medidas de sucesso para a sua carreira e auto direcionada, tendo a pessoa a capacidade de se adaptar em questões de formação e de desempenho (Inkson, 2006).

Relativamente ao conceito de Carreira Sem Fronteiras, num sentido literal, fronteira representa uma limitação ou restrição, logo “sem fronteiras” significará uma carreira sem limites em relação ao território para o qual se pode expandir, ou pelo menos, sem uma linha clara que marque esses limites. Existem vários tipos de barreiras, objetivas ou subjetivas. No que se refere ao conceito associado a carreira, este envolve características tais como mobilidade, mas também uma perspectiva subjetiva, em termos de atitude pessoal e profissional. Uma carreira sem fronteiras não reporta unicamente a mobilidade, mas também a uma forma de estar que pressuponha vontade de “atravessar” fronteiras, uma mobilidade com propósito devido a alterações institucionais e por vontades intrínsecas (Inkson, 2006).

Na opinião de Inkson (2006), estas duas teorias de carreira complementam-se mutuamente. No seu sentido literal, a Carreira Proteana associa-se a um traço pessoal e a Carreira Sem Fronteiras, a um comportamento. Para Briscoe e Hall (2006), a Carreira Proteana centra-se numa abordagem auto direcionada de carreira, sendo esta guiada pelos valores próprios que cada um possui. Já a carreira sem fronteiras foca-se numa aparentemente infinita possibilidade de oportunidades de carreira e como reconhecer as vantagens dessas oportunidades levam ao sucesso.

As definições existentes de Carreira Sem Fronteiras focam-se numa noção de carreira que transcende as fronteiras organizacionais, sendo uma conclusão óbvia e a mais popular. Todavia, as fronteiras podem ser de outra natureza, tais como familiares, ligações extra

organizacionais e até mesmo a interpretação subjetiva da carreira pelo próprio indivíduo. No que se refere ao conceito de Carreira Proteana, este foi-se centrando numa perspetiva subjetiva da própria pessoa ao ser confrontada com a realidade externa e com o ambiente empresarial atual. Esta orientação representa uma perspetiva autodirecionada em cada um olhar para a sua carreira e assim conseguir delinear um plano. Trata-se de uma atitude para com a carreira que reflete liberdade, auto direcionamento e capacidade de tomada de decisão segundo valores pessoais.

No que se refere a uma análise mais clara sobre o conceito de Carreira Sem Fronteiras, esta pode ser considerada em diferentes dimensões, podendo tratar-se uma mobilidade física ou psicológica. Esta noção pode ser separada em 4 quadrantes: 1) pouca mobilidade física e psicológica; 2) grande mobilidade física / pouca psicológica; 3) forte mobilidade psicológica / pouca física; 4) forte mobilidade física e psicológica. Reportando-se uma análise semelhante em relação à carreira proteana, esta é definida como a carreira na qual a pessoa é conduzida por valores, pois é neles que se baseiam a medida de sucesso para o indivíduo e auto-direcionada numa perspetiva de gestão ativa da própria carreira. Uma pessoa que se baseie nesta metáfora consegue definir claramente quais os valores que definem as suas prioridades de ação, sendo capaz de se adaptar ao desempenho e aprendizagem necessárias nos desafios de carreira que se verifiquem. Ambos os conceitos combinados permitem caracterizar uma série de grupos de indivíduos segundo determinadas características e definir quais os maiores desafios de carreira para cada grupo (Briscoe & Hall, 2006).

Para Briscoe, Hall e DeMuth (2006), o declínio das carreiras organizacionais tradicionais requerem novas formas de ver as carreiras. Na última década, as duas perspetivas que mais emergiram e se tornaram populares na literatura organizacional foram a Proteana e a Sem Fronteiras. Para estes autores, a primeira centra-se num conceito psicológico de sucesso resultante de uma gestão de carreira individual, em oposição à tradicional gestão por parte das organizações. Os indivíduos que demonstram atitudes de acordo com esta abordagem utilizam os seus próprios valores como guias na sua carreira e possuem um papel independente em confronto com o seu comportamento vocacional. Uma pessoa com uma mentalidade mais relacionada com o segundo conceito caracteriza a sua carreira com diferentes níveis de movimentações físicas e psicológicas. Assim, uma pessoa com uma atitude promotora desta forma de carreira sente-se confortável em criar e sustentar relações para além das fronteiras organizacionais. Além desta perspetiva mais

psicológica, o conceito de Carreira Sem Fronteiras pode ser interpretado como mobilidade física, podendo criar-se uma carreira com experiências profissionais em diferentes empregadores.

Apesar de existir alguma sobreposição de ambas as perspectivas, estas devem ser vistas de forma independente, uma vez que, uma pessoa pode ter uma atitude “proteana” e ter atitudes que remetem para decisões de forma autónoma e auto dirigida mas preferir não cruzar barreiras. Por outro lado, alguém que tenha um comportamento e mentalidade associados à carreira sem fronteiras, pode preferir que seja a organização a guiar e orientar a sua carreira (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006)

1.1.2. Carreiras Inteligentes:

Prosseguindo numa ideia de constante mudança organizacional, as carreiras têm-se modificado consoante esta nova realidade, tornando-se cada vez mais proeminente o conceito de mobilidade de carreira. Este conceito tem sido estudado de vários ângulos diferentes, existindo perspectivas em que esta é vista como atitude, comportamento, ou competências que os indivíduos utilizam para se integrarem num trabalho. Trata-se de uma predisposição ou propensão para a manutenção da integração da pessoa num determinado ambiente, de forma consciente e continuada (Hirschi, 2012).

Para Arthur, Claman e DePhillipi (1995), o mundo empresarial atual, mundo esse cada vez com menos fronteiras, tornou-se necessário o movimento entre organizações e, conseqüentemente, os indivíduos viram-se obrigados a desenvolver competências transversais, passíveis de serem transferidas entre diferentes organizações. Surgiu, assim, ainda um outro conceito, o de Carreiras Inteligentes, as pessoas devem desenvolver competências de *Knowing why – saber por que*, como identidade e motivação de cada um; *Knowing how - saber como*, como as capacidades e conhecimentos individuais relevantes para determinado trabalho; *Knowing whom – saber com quem*, refletindo-se na importância da manutenção de uma rede de relacionamentos relevantes para o trabalho e do desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis (Arthur, Claman & DePhillipi, 1995). Para os mesmos autores, ao explorar o conceito de carreira numa perspectiva com base na gestão por competências e de conhecimento, este surge como Carreira Inteligente, o que envolve o desenvolvimento de “saber por que”, “saber como” e “saber quem”. Também num contexto organizacional, existem três áreas de competências de uma empresa, a sua

cultura, o seu “know-how” e as suas ligações (network). A primeira refere-se aos valores e crenças pelas quais a organização guia a sua ação. A segunda consiste no acumular de capacidades, competências e conhecimentos dos funcionários e a sua partilha e enquadramento nas práticas internas e, a última, refere-se às relações interpessoais pelas quais se adquirem recursos que criam valor para a empresa (“capital social da empresa”). Esta visão foi, então, transferida para o conceito de carreira. Como as formas de conhecimento estão em constante mutação e as competências pessoais refletem diferentes capacidades. As Carreiras Inteligentes refletem a aplicação desses conhecimentos à medida que as pessoas dão resposta às oportunidades implícitas dentro de uma organização que valorize a gestão por competências. As três características são importantes para a compreensão desta teoria: “saber por que”, relacionado com a natureza e extensão da identificação de um indivíduo com a cultura da empresa, bem como os seus valores e crenças, a família ou qualquer outra circunstância extra-trabalho que possam afetar o comprometimento e adaptação à sua situação de emprego; “saber como” refere-se às capacidades e conhecimentos que uma pessoa transporta para a organização, podendo ser adquirido através de uma aprendizagem formal ou através de experiência profissional; “saber quem” consiste no conjunto de relações interpessoais que um funcionário possui que contribuem para as atividades de networking da empresa, relações como fornecedor-cliente, vendedor-cliente, etc. (Arthur, Claman & DePhillipi, 1995).

O novo paradigma no âmbito de carreira implica acumulação destas áreas de conhecimento, dando vantagens competitivas, quer ao trabalhador, quer à empresa. Esta teoria defende que “inteligência” que adjectiva a carreira, prende-se com a responsabilidade assumida pelos indivíduos em favorecer o desenvolvimento de um conjunto de competências, denominadas de “competências centrais” que aumentassem o valor de mercado e, conseqüentemente, as suas possibilidades de empregabilidade. Às três competências inicialmente apresentadas, podem acrescentar-se mais três: *Knowing what* – saber o quê, sendo esta a capacidade de identificação das oportunidades e ameaças, assim como dos recursos e exigências da organização; *Knowing where* – saber onde, como a capacidade de mapear as oportunidades de desenvolvimento profissional e *Knowing when* – saber quando, sendo a possibilidade de percepção do momento mais indicado para efetuar mudanças na carreira (Arthur, Claman & DePhillipi, 1995).

Na opinião de Veloso et al. (2012), esta construção de carreira depende, maioritariamente, da iniciativa do colaborador/trabalhador, contudo as práticas de gestão das organizações podem ter um impacto positivo sobre a percepção que os funcionários venham a ter das suas

possibilidades de progressão profissional. Foi possível concluir, também, que existem fatores que influenciam a compreensão deste conceito por parte dos trabalhadores, como por exemplo, o fator idade, sendo que os funcionários mais maduros percebem mais facilmente os três tipos de competências supra indicados, sendo este entendimento percebido de forma distinta entre as gerações diferentes que hoje nos são presentes – baby boomers, X e Y (Millenials). Enquanto os dois primeiros valorizam a possibilidade de aprendizagem de novas habilidades, os da geração Y interessam-se mais com o crescimento profissional, ou seja, as motivações de cada geração são distintas, o que os move são percursos diferentes.

O modelo de Carreiras Inteligentes baseia-se em competências, sendo estas adequadas ao mercado de trabalho atual e à “economia do conhecimento”. As competências, para serem adquiridas, requerem educação, trabalho e experiência de vida que formam um capital de carreira. Este capital pode promover segurança laboral provisória, mas o seu valor deve ser renovado constantemente (Veloso, Silva & Dutra, 2012).

1.1.3. Âncoras de Carreira:

No conceito de carreira mais tradicional, o sucesso é definido por fatores externos, com métricas visíveis, como o avanço na hierarquia empresarial ou maior reconhecimento e respeito dos outros, etc. Mais recentemente, alguns autores investigaram o conceito de sucesso na carreira de uma perspectiva intrínseca e subjetiva. Um autor que se debruçou sobre esta temática foi Schein (1996) que identificou o conceito de Âncora de Carreira que se trata de um conceito que serve de guia, restringe, estabiliza e integra a carreira de uma pessoa, tendo identificado cinco tipos de âncoras de carreira: competências de gestão, autonomia, segurança, competências técnicas / funcionais e criatividade / empreendedorismo, adicionando mais três, numa segunda fase: serviço / dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida.

Coetzee e Schreuder (2009) defendem que as atitudes de cada indivíduo em relação à sua carreira são baseadas na sua percepção de direção e propósito, tendo em consideração os lugares que possam querer vir a ocupar, estando este contexto associado ao conceito de âncoras de carreira, muitas vezes equiparado ao conceito de valores de carreira, valores esses que servem para guiar os indivíduos segundo as suas preferências e interesses. O estudo desenvolvido por estes autores concluiu que existem variadas orientações de carreira diferentes, baseadas em âncoras distintas e não necessariamente numa só, tendo sido

carreira só são identificadas alguns anos após o início da atividade profissional, dando assim espaço para passar pelas diversas vivências necessárias ao esclarecimento do seu autoconceito (Schein, 1996).

Nos seus estudos iniciais, nos anos 1970, Schein mostrou que, na maioria das pessoas, existiam 5 categorias que refletiam o autoconceito de âncoras, sendo elas: autonomia / independência, segurança / estabilidade, competências técnicas / funcionais, competências de gestão e criatividade / empreendedorismo, sendo que nos anos 80', acrescentaram mais três categorias: serviço / dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida. Ao longo da carreira, uma pessoa apercebe-se de que uma das oito categorias aqui indicadas são uma âncora da qual a pessoa não prescinde.

Para Schein (1996), este conceito tornou-se mais aplicável no mundo turbulento de hoje em dia em que as pessoas têm muitas vezes que descobrir o que fazer com as suas vidas, vendo-se muitas vezes em situações de desemprego ou outras semelhantes. Torna-se importante compreender o que cada categoria comporta e as alterações que têm sofrido, com o tempo:

- Segurança / Estabilidade: é a categoria onde se verifica a maior quantidade de problemas devido à alteração da situação económica mundial, tendo as organizações modificado o seu foco de “garantia de emprego” para “garantia de empregabilidade”. Isto significa que a única garantia que uma pessoa pode ter em relação à organização onde esteja inserido é a oportunidade de aprendizagem e no adquirir de experiência, o que em teoria o torna mais “apetecível” para qualquer organização. O foco da “dependência” da manutenção de um posto de trabalho passou da empresa para o trabalhador. Resiliência e auto gestão estão a tornar-se requisitos cada vez mais importantes no futuro da gestão de carreiras (Schein, 1996).

- Autonomia / Independência: quem se enquadra mais nesta âncora encontra no mundo ocupacional, um local mais fácil de navegar. A âncora da autonomia encontra-se alinhada com a maioria das políticas organizacionais. A possibilidade de independência dependerá da situação de segurança existente (ou não) em relação ao futuro. Alguém que já tenha alguma segurança financeira, mais facilmente poderá enviesar por uma carreira autónoma. Já outros, mesmos que se enquadrem nesta âncora, terão a necessidade de se manterem em trabalhos mais seguros, mesmo que não seja esse o verdadeiro foco (Schein, 1996).

- Estilo de vida: esta é a âncora que mais se alterou desde a realização das pesquisas iniciais (1960 e 1970). Nos primeiros estudos, a âncora da segurança dividia-se em outras duas componentes: segurança económica e estabilidade geográfica. No seguimento, em 1970, estas duas componentes foram-se diferenciando ainda mais, crescendo um determinado número de pessoas que definem os seus percursos profissionais como parte de um maior “sistema de vida”, “estilo de vida”. Como já referido anteriormente, as empresas têm modificado os seus conceitos contratuais e a progressão na carreira está cada vez mais dependente dos conhecimentos e das competências demonstradas e não tanto na antiguidade e lealdade à organização. Para reter os melhores talentos, as empresas deverão ser capazes de os desafiar e ir ao encontro das suas necessidades (Schein, 1996).

Tanto as organizações como os indivíduos se têm apercebido da necessidade de se ajustarem à noção de olharem uns pelos outros, sendo que as organizações se tornam menos paternalistas e as pessoas mais auto suficientes.

- Competências técnicas / funcionais: as pessoas inseridas neste grupo, vão-se apercebendo da importância crescente do conhecimento e das competências, preocupando-se com o facto de que os conhecimentos, atualmente, tornam-se obsoletos num mundo tecnologicamente dinâmico e não existem garantias de que as empresas garantam educação e formação aos seus colaboradores (Schein, 1996).

- Existe uma necessidade crescente de especialistas em determinadas áreas/funções devido ao aumento da complexidade tecnológica a cada dia que passa. Para se manterem atualizadas, as pessoas necessitam de reaprenderem conceitos e competências constantemente, sendo que as organizações não estão dispostas a assumir grandes custos em termos de dinheiro e do tempo necessário para esse processo (Schein, 1996). Competências de gestão: esta categoria continua a atrair indivíduos que compreendem a necessidade de envolvimento nas estratégias organizacionais. É uma categoria, normalmente, associada a grandes recompensas devido à possibilidade de ascensão a lugares de topo numa empresa. A necessidade de se desenvolverem competências de gestão será cada vez maior, mesmo nos níveis hierárquicos mais baixos, podendo evoluir para um processo a ser desenvolvido por todos os intervenientes, deixando de ser associado a determinada posição organizacional (Schein, 1996).

- Criatividade / Empreendedorismo: a necessidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços tem crescido e permitido a que as pessoas desenvolvam os seus próprios negócios para responder às necessidades dos mercados. É importante a manutenção de um ambiente político, cultural e económico promotor e encorajador para o empreendedorismo, sendo um assunto relevante para a sociedade atual (Schein, 1996).
- Puro desafio: sempre existiu um grupo de pessoas que definiam as suas carreiras em termos de se ultrapassarem expectativas, resolverem problemas difíceis e ganharem aos seus opositores. Este grupo tem crescido em número (Schein, 1996).

De certa forma, cada categoria continuará a atrair pessoas, todavia, é necessário que estas compreendam a necessidade de se conhecerem bem e definirem o que as move (as suas âncoras) de forma a se adaptarem às oportunidades que o mercado oferece (Schein, 1996).

Uma outra teoria, (Derr, 1986), referente ao conceito objetivo ou externo de carreira, refere-se a esta perspetiva como o conjunto de oportunidades existentes numa determinada profissão, sendo estes usualmente correspondentes às necessidades de uma organização e aos requisitos do mercado de trabalho. Já na perspetiva de carreira subjetiva ou interna, tem-se em conta a visão do sujeito sobre os seus planos e aspirações de carreira, tendo em conta os seus motivos, valores, talentos e limitações pessoais. Assim, os motivos estão relacionados com aquilo que um indivíduo gosta de fazer, são então os aspetos que o fazem sentir realizado no trabalho; os valores estão relacionados com os aspetos da vida do sujeito, com aquilo que considera mais importante, as suas crenças e orientações; os talentos são os indicadores positivos que diferenciam o indivíduo dos restantes profissionais, sendo o resultado de um conjunto de competências específicas, que consistem numa vantagem competitiva, em comparação aos seus pares. Este autor tem em consideração que o conceito subjetivo de carreira tem influências pessoais, referentes às experiências que o indivíduo adquire, em geral e a nível profissional, bem como a sua formação académica, ou seja, tem alguma influência externa. Assim, propôs uma lista de cinco orientações de carreira que podem sofrer alterações devido a variados fatores da vida de uma pessoa. São eles:

- Alcançar o topo: normalmente, são os indivíduos que pretendem chegar ao topo da hierarquia de uma organização, que interiorizam facilmente a cultura de uma

empresa e cumprem as suas regras. São sujeitos orientados para a carreira, dedicação à sua função e responsáveis, criando uma boa imagem pelos locais onde trabalham (Derr, 1986).

- Alcançar segurança: caracteriza-se pelo atingimento da segurança no emprego, respeito e estatuto interno. São pessoas que consideram as relações como trocas abertas, ou seja, cada parte tem deveres e responsabilidades que deve assumir. Quem segue esta orientação, garante uma total lealdade à entidade empregadora, assim como um trabalho árduo e dedicado; e em troca espera receber uma carreira de longo termo (Derr, 1986).
- Alcançar liberdade: obter controlo sobre os processos de trabalho. São profissionais competentes, que trabalham para se tornarem especialistas. Apreciam um trabalho desafiante, mas não estão dispostos a prescindir da sua liberdade pessoal em prol de um emprego (Derr, 1986).
- Alcançar desafios: consiste em conseguir oportunidades vanguardistas e excitantes. São pessoas que apreciam a aprendizagem constante e o adquirir de novas competências de forma a prosperar num trabalho desafiante (Derr, 1986).
- Alcançar equilíbrio: as pessoas que seguem esta orientação, pretendem encontrar um balanço entre a vida profissional e pessoal. Estes indivíduos atribuem o mesmo grau de importância ao trabalho e às relações interpessoais (Derr, 1986).

Um outro autor, Savickas (2002), reforçou a ideia de carreira como uma construção através de várias fases de desenvolvimento com mecanismos de adaptação a vários contextos da vida. Não se trata, simplesmente, de uma sequência de papéis de o indivíduo desempenha, mas passa a ver a carreira como o resultado de um percurso no qual a pessoa deve assumir responsabilidade. Esta construção depende da interpretação que o indivíduo faz das suas experiências, passando a carreira a estar relacionada com fatores internos e pessoais, controláveis pela pessoa que podem ser trabalhados de forma a beneficiar adaptabilidade de cada um a mundo em constante mutação.

1.1.4. Dual Ladder Career Path

Para Kanten, Kanten e Yesiltas (2015), Uma outra teoria a ser referida é a da “Dual Ladder Career Path”, sendo uma abordagem desenvolvida para garantir a continuidade dos indivíduos na organização, incluindo a promoção de competências técnicas e de gestão de

uma pessoa ao longo da sua vida útil. É uma abordagem que permite aos indivíduos receberem formação técnica e especializada em áreas chave da empresa de forma a poder progredir para cargos de gestão e desenvolverem as suas carreiras nesse sentido. Permite a que indivíduos que ocupem postos técnicos possam transferir-se para cargos de gestão, adquirindo mais prestígio, poder e status. Nas organizações em que são implementados estes sistemas é expectável uma maior satisfação e aumento dos níveis de comprometimento por parte do trabalhador. Esta perspetiva é mais utilizada em organizações inseridas no sector tecnológico.

Os vários conceitos de carreira existentes deram origem a uma série de importantes reflexões. Vários autores têm contribuído de várias formas para a definição de carreira, não existindo uma definição estanque e definitiva.

O conceito, como um todo, começou a ser mais estudado a partir da década de 70' que, entretanto, se desenvolveu para um foco mais flexível e individualista como a teoria da "Carreira sem fronteiras", "carreira proteana", etc. Na sua maioria, carreira ainda envolve uma ligação entre as pessoas e as organizações, mas de uma forma menos estruturada ou permanente (Baruch & Peiperl, 2000).

Para Baruch (2006), a literatura contemporânea relaciona os negócios em geral com as carreiras, enfatizando a natureza dinâmica do mercado de trabalho. As organizações no passado possuíam uma estrutura hierárquica mais rígida e operava num ambiente estável, assim as carreiras eram também previsíveis, seguras e lineares. Em contraste, os sistemas organizacionais estão num modo contínuo de mudança, ambiente dinâmico, total fluidez, logo as carreiras tornaram-se mais imprevisíveis, vulneráveis e multidirecionais. Os cenários acima referidos representam os extremos da situação atual pois, por um lado, ainda existem empresas que atuam num mercado relativamente estável e possuem estruturas mais convencionais. Apesar disso, o contrato psicológico entre empregador e empregado e as práticas efetivas já não são tão rígidas. Os indivíduos tomaram mais controlo das suas carreiras, mas ainda existem muitos pontos para as organizações gerirem; pode existir um conceito de sucesso de carreira subjetivo e interno a cada um, mas subir na hierarquia, adquirir maiores rendimentos e o ganho de estatuto e poder continua a ser fatores determinantes no sucesso de alguém. Numa definição recente de carreira, esta é caracterizada como um processo de desenvolvimento do empregado ao longo do seu percurso de experiências profissionais numa ou mais organizações. O planeamento e gestão de carreiras tem sofrido alterações ao longo da história sendo que, atualmente, os indivíduos

focam-se mais nos seus objetivos de carreira, nas suas âncoras e nas suas próprias perspectivas do que é o sucesso na carreira. A carreira sem fronteiras pode existir quando a carreira ou o seu significado transcende as barreiras de um único percurso dentro de um único empregador. Isto pode resultar numa carreira com variados empregadores através de mudanças entre empregos ou ocupações (Baruch, 2006).

1.2. Desenvolvimento de carreira:

Para Silva, Trevisan, Veloso e Dutra (2016), nesta nova dinâmica no mundo empresarial e na sociedade em geral, algumas organizações ainda mantêm uma relativa estabilidade no que se refere a esta temática. Na perspectiva das autoras, o conceito de carreira modificou-se com a evolução que se verificou no mundo empresarial, que se caracteriza por uma maior dinâmica, sendo que se podem distinguir dois conceitos de carreira, através de dois pontos de vista distintos, o individual e o organizacional, em termos do seu desenvolvimento. As empresas têm responsabilidade na gestão das carreiras dos seus colaboradores, através das suas estruturas e procedimentos internos. Na perspectiva individual, verifica-se a valorização de outros princípios como a satisfação com o seu posto de trabalho, o status e o atingimento de objetivos de vida.

Na opinião de Ribeiro (2009), existem duas perspectivas/dimensões do conceito de carreira, uma administrativa e outra psicossocial, ou numa outra nomenclatura, uma carreira organizacional e outra vocacional.

As decisões tomadas ao longo da construção de uma carreira tem impacto noutras esferas da vida das pessoas, exigindo capacidade de adaptação social. Ainda existem casos em que as pessoas conseguem desenvolver as suas carreiras numa única estrutura organizacional, mas torna-se cada vez mais raro. (Veloso et. al, 2012).

Numa visão mais moderna, no conceito de carreira dá-se cada vez mais ênfase à autonomia e responsabilidade pessoal, estando o foco na tarefa e não no relacionamento com a empresa (McDonald, Brown & Bradley, 2004). A carreira é vista como um projeto profissional de cada um dos colaboradores das organizações consoante as suas capacidades, as oportunidades encontradas e as respostas que dão às mesmas. Nesta perspectiva, é o trabalhador que define o seu trajeto e o percorre, a organização perde a sua visão paternalista e a progressão deixa de estar limitada ao tempo em que se permanece numa função. O foco

passa para o valor acrescentado que o trabalhador cria e o resultado obtido pela aplicação das suas competências (Cardoso, 2006).

Para Kanten, Kanten e Yesiltas (2015), as mudanças que se têm verificado no mundo empresarial, ganharam cada vez mais relevância as novas teorias e metáforas sobre carreira, (sendo uma delas a Carreira Sem Fronteiras, já anteriormente mencionada). As organizações têm passado por modificações nas suas estruturas de forma a se adaptarem a novas condições, incluindo uma maior competitividade no mercado de trabalho. Desde os anos 1980, as empresas têm entrado em processos de transformação e transição, tendo reduzido as suas estruturas, tornando o mercado mais flexível e o campo de ação de carreiras mais amplo. As formas de emprego também têm sofrido alterações, adquirindo maior flexibilidade, não sendo uma pessoa obrigada a trabalhar sempre na mesma empresa ou sector, podendo evoluir à medida do surgimento de novas oportunidades.

Visagie e Koekemoer (2014), o sucesso na carreira possui características extrínsecas e objetivas como salário, promoções e status, bem como elementos intrínsecos e subjetivos baseados na avaliação/perceção individual de cada profissional sobre os seus objetivos, tais como a satisfação com a carreira. Tradicionalmente, o sucesso na carreira tem sido definido por elementos objetivos, sendo o sucesso medido através da subida na hierarquia das firmas, especialmente nos trabalhadores que ocupam posições de gestão. Apesar de as compensações monetárias ainda serem um dado importante na avaliação do sucesso de uma pessoa, esta não é a compensação que os indivíduos mais valorizam de momento, focando-se mais no equilíbrio entre vida pessoal e profissional ou trabalhar por uma causa ou propósito significativo. Por isso, numa era dominada pelas carreiras sem fronteiras, é importante tomar em consideração o conceito subjetivo de sucesso.

O sucesso tornou-se uma prioridade e um interesse para os indivíduos e organizações, sendo que estas últimas prestam muito mais atenção para as definições e experiências subjetivas de sucesso dos seus colaboradores, de forma a se preverem a motivação, desempenho, satisfação e grau de comprometimento entre os empregados e a empresa, bem como em promover estratégias de atração e retenção de colaboradores chave como potenciais futuros líderes. Para isso, devem providenciar incentivos apropriados que estejam alinhados com os valores, expectativas e aspirações dos seus funcionários (Visagie & Koekemoer, 2014).

Já Chudzikowski (2011) acredita que as transições de carreira são eventos que influenciam a “vida laboral” das pessoas, como situações envolventes das suas vidas. Essas transições podem ser definidas como movimentos entre diferentes tipos de barreiras. As carreiras

sempre estiveram alocadas a influências sociais, políticas e económicas. Assim, a denominada carreira tradicional associava-se a uma hierarquia rígida das organizações, à sua centralização e formalidade, sendo a organização o pilar mestre na gestão das carreiras dos seus colaboradores. A partir da década de 1980, verificam-se mudanças no mercado de trabalho, mudanças essas em vários sectores das sociedades, que permitiram uma maior descentralização das estruturas de gestão nas organizações e hierarquias mais “achatadas”, tornando as relações laborais mais temporárias, contratualizadas, baseada em projetos. O conceito de transição de carreira está associado a um conceito de carreira da nova geração (era), com a possibilidade de movimentação de um posição de trabalho para outra que é mensurável e observável, tratando-se de movimentações objetivas, dentro e fora de uma mesma organização. Este estudo aborda apenas a perspectiva objetiva do sucesso de carreira, e nele conclui-se que a partir dos anos 90’ deu-se uma maior percentagem de movimentação de funcionários nas organizações, desde de transições na hierarquia da empresa como também transições horizontais que podem ou não implicar melhoria das condições salariais, verificando-se que não se trata de uma condição *sine qua non*.

Para Veloso, Trevisan e Santos (2009), hoje em dia verifica-se uma cada vez maior pressão social para o planeamento da vida profissional, baseada na ideia de que a pessoa tem poder para influenciar o seu próprio percurso. Surgiu assim um conceito de “âncoras de Carreira” no qual a própria realidade determina padrões de escolha das pessoas ao longo da sua vida profissional. Aliado a este conceito, surge o de Carreiras Sem- Fronteiras, uma vez que o mundo exige cada vez mais adaptabilidade e disponibilidade de movimento na carreira. A carreira, na perspectiva tradicional baseava-se numa determinada organização, ente burocrático, rígida hierarquicamente que garantiam empregos estáveis. Todavia a partir de 1980, as empresas viram-se obrigadas a tornarem- se mais flexíveis, perdendo “fronteiras” pois passaram a atuar num mercado globalizado. Esta flexibilização também se verificou para os indivíduos, que tornaram os seus planeamentos de carreira mais independentes e pro ativos, independentemente de ainda se verificarem influências organizacionais sobre como as pessoas veem os conceitos de trabalho e carreira.

Segundo Savickas, Nota, Rossier, Dauwalder, Duarte, Guichard, Soresi, Esbroeck e Vianen (2009), as teorias de desenvolvimento de carreira atuais enfrentam uma crise na sua ideia basilar de previsibilidade baseada na estabilidade do mercado de trabalho. A industrialização que teve início no início do século XX levou à proliferação de profissões e à diversificação do trabalho assalariado, o que deu origem ao surgimento de uma nova ordem

social do trabalho, onde novas questões e desafios são levantados no mundo laboral em geral e na carreira em particular. Estas mudanças induzem ao fomento de novas competências e capacidades que pouco se refletem nas anteriormente exigidas. Assim, os trabalhadores precários desta era deverão tornar-se aprendizes permanentes, capazes de utilizar tecnologias da informação, assumir a flexibilidade, manter a sua empregabilidade e criar as suas próprias oportunidades (Savickas et al., 2009). Em relação aos modelos de carreira, estes autores, defendem a necessidade de uma mudança de paradigma, uma vez que consideram as abordagens atuais insuficientes. Os conceitos nucleares devem ser reformulados para se adaptarem à nova realidade. Uma mudança de paradigma urge então num cenário em que os indivíduos devem estar cientes de que as questões relacionadas com os seus percursos profissionais são apenas uma parte de um conjunto muito mais vasto de preocupações que terão de enfrentar. Será essencial uma gestão eficaz e harmoniosa entre os diversos domínios da vida das pessoas tornou-se uma das preocupações centrais para muitos trabalhadores. Os indivíduos na sociedade do conhecimento, como é a nossa, atualmente, deve compreender que os problemas enfrentados na carreira representam um pequeno pedaço de preocupações ainda maiores sobre como a vida deve ser vivida nesta sociedade pós moderna, caracterizada por uma economia global e suportada pela tecnologia da informação. Questões tais como o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal/familiar são cada vez mais importantes. A relação entre as pessoas e o mercado de trabalho cria a necessidade de desenvolver e aplicar novos sistemas de promoção pessoal, especificamente, intervenções vocacionais, para que os indivíduos compreendam quais são as suas competências-chave e como encontrar profissões ou ocupações que se integrem nessas características previamente identificadas (Savickas et al., 2009).

Para Hoekstra (2010), desenvolvimento de carreira pode ser definido como a progressão interativa da formação interna de uma identidade de carreira e crescimento de significado externo de carreira. Nas últimas décadas, testemunhou-se a transição de carreiras mais tradicionais, baseadas em organizações, para os conceitos de carreiras proteanas e sem fronteiras. Profissionais com cada vez mais formação e educação tornaram-se empreendedores da sua própria carreira, construindo um repertório portátil de competências de forma a aumentar o seu valor de mercado. As pessoas escolhem trabalhos e profissões que se adequem aos seus objetivos pessoais tanto quanto o mercado o permita. Por sua vez, as organizações utilizam variadas estratégias de forma a reterem e criarem um sentido de compromisso entre empregador e empregado, sendo a carreira cada vez mais definida como o percurso / sequência de experiências que uma pessoa tem ao longo do tempo (Hoekstra,

2010).

1.3. Gestão de carreira:

Para Alis, Horts, Chevalier, Fabi e Peretti (2012), o conceito de Gestão de Carreiras é definido como um conjunto de movimentações, ações e atitudes praticadas por uma pessoa para comandar, a vários níveis, o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização, de modo a aprimorar plenamente as suas capacidades e competências.

Já para Callahan e Greenhaus (1994), a Gestão de Carreiras trata-se de uma sequência permanente de resolução de problemas através da qual é possível desenvolver objetivos e estratégias próprias, assentando num feedback periódico. Todos estes processos podem auxiliar as pessoas a lidarem com as vicissitudes e questões que enfrentam em vários momentos da sua carreira.

Para Veloso, Silva e Dutra (2012), a gestão de carreiras deve ser centralizada nos serviços de Gestão de Recursos Humanos e deverão criar um planeamento do desenvolvimento possível para cada função para que todos os colaboradores saibam o que devem fazer e como o fazer para atingir o lugar pretendido, podendo exercer um papel motivador para o colaborador que passa a conhecer o caminho necessário para atingir os seus objetivos de carreira.

Desde os anos 1980, um dos maiores desafios dos gestores de recursos humanos é a conciliação entre os interesses pessoais dos colaboradores e os objetivos das organizações. As carreiras eram definidas segundo estruturas empregadoras sólidas e burocráticas. Contudo, a partir da década de 1980, os negócios foram-se tornando menos promissores, tendo como principal consequência a perda de postos de trabalho, tornando mais difícil a construção de um percurso profissional dentro de uma única empresa. Assim, surgiu a necessidade de uma maior capacidade de adaptação e flexibilidade, quer das organizações, quer dos indivíduos, sendo que o campo de atuação de ambos se tornou altamente competitivo, com tendência à queda de fronteiras. Assim, a gestão de carreiras tornou-se importante para todos os intervenientes: as pessoas tornaram-se responsáveis pelo seu desenvolvimento pessoal e competitividade e as empresas por oferecer suporte para a existência de uma relação de alavancagem mútua (Veloso et. al, 2012).

Para Kim (2005), as alterações de mercado, usualmente, criam a necessidade de as empresas/organizações aplicarem estratégias de reorganização ou reestruturação. O mesmo acontece com a força de trabalho que também sofreu mudanças. Um dos maiores desafios

pelos quais as empresas têm passado é o aumento da diversidade dos trabalhadores modernos. As organizações precisam encontrar formas de enquadrar os objetivos organizacionais com os dos indivíduos, todavia as orientações dos funcionários são deixadas de parte na aplicação de intervenções nas empresas.

Ainda neste sentido, para Kanten, Kanten e Yesiltas (2015), as mudanças dramáticas no mundo empresarial a nível global tiveram um impacto significativo nas políticas de emprego. Hoje em dia, as empresas não garantem um emprego para a vida, sendo mais difícil conseguir uma promoção. Estas condições trouxeram uma nova perspectiva para a gestão de carreiras. Na abordagem de gestão tradicional, associada a uma organização, os empregados poderiam “subir” na hierarquia da empresa de acordo com a sua antiguidade na função, através de promoções. Essa perspectiva deu lugar a novas, emergindo conceitos de carreira que ultrapassam as fronteiras das organizações. Segundo estas abordagens, os indivíduos devem atingir níveis de conhecimento e de competências que lhes permitam trabalhar em diferentes organizações e não apenas numa. Assim, à luz destas novas perspectivas, as carreiras tornaram-se mais flexíveis e orientadas individualmente.

A valorização deste conceito de carreira prende-se com a existência de três modificações essenciais no foco da gestão de carreiras, sendo o primeiro, a mudança de lealdade à organização para lealdade profissional, com mudanças no contrato psicológico entre a empresa e a pessoa, sendo que no presente, os trabalhadores oferecem desempenho em troca de aprendizagem contínua; o segundo, a mudança do foco de recompensas extrínsecas para intrínsecas, passando os critérios de sucesso a serem internos (psicológicos) e, por último, a mudança de confiança na empresa para auto confiança pois, hoje em dia, os indivíduos mudam muitas vezes de emprego, alterando as dinâmicas que existiam anteriormente com a criação de vantagens mútuas a longo prazo, entre empresa e colaborador. Assim, os trabalhadores assumem a responsabilidade de desenvolver a sua carreira e as suas competências. As empresas deverão promover alterações e investimento de forma a contribuir para uma nova política de gestão de carreira, através da alteração de práticas e procedimentos na gestão dos seus recursos humanos (Kanten, Kanten & Yesiltas, 2015). Os mesmos autores acreditam que, nas últimas duas décadas se verificaram várias alterações em relação às carreiras devido a transformações sociais, tecnológicas, económicas e organizacionais. A carreira tradicional estava associada à progressão dentro da hierarquia de uma organização, estando a ser substituída por um conjunto de novas ideias e interpretações sobre este conceito, a carreira. Esta pode ser tanto desorganizada como imprevisível, sendo

associada a mobilidade lateral dentro das fronteiras de uma organização. Assim, verificam-se mudanças na forma como a carreira e o seu sucesso são definidos.

A gestão de recursos humanos nas organizações inclui várias práticas relacionadas com a gestão de carreiras. A gestão estratégica de recursos humanos surgiu nos anos 1980 de forma a alinhar estratégias de gestão de pessoal com a da gestão da empresa, fazendo com que as organizações tenham desenvolvido uma maior responsabilidade nesta área (Baruch & Peiperl, 2000).

Para Koekemoer e Visagie (2013), os responsáveis pelo desenvolvimento dos recursos humanos têm um papel crucial no sucesso dos seus colaboradores, através da criação de programas de formação, implementação de sistemas de mentoring e de apoio, bem como, assistência na definição de planos de sucessão que podem beneficiar os funcionários de uma determinada organização. Uma forma de uma empresa garantir trabalho a longo prazo, poderá ser através da criação de premissas que levem a organização a tornar-se uma estrutura que apoie o desenvolvimento de carreiras, internamente, impactando na melhoria da qualidade dos colaboradores e numa maior capacidade de adaptação a novas circunstâncias. As organizações têm tido cada vez maior atenção no que se refere à atração e retenção de funcionários-chave como potenciais líderes, no futuro. Esta prática associa-se, de certa forma, ao conceito de sucesso de carreira, que é tradicionalmente mensurável por critérios objetivos, como promoções e compensações pecuniárias. Assim, colaboradores que são associados a estas situações, são normalmente vistos como pessoas com sucesso na sua carreira. Todavia, tem-se verificado uma perspetiva distinta sobre o conceito de sucesso, abordando-se a sua visão mais subjetiva, tendo em conta os valores intrínsecos do colaborador, como a satisfação e reconhecimento social. Por vezes, podem ocorrer situações de incompatibilidade de expectativas entre os planos de gestão de carreira das organizações e as ambições dos colaboradores. Segundo o estudo realizado por estas autoras (Koekemoer & Visagie, 2013), as empresas devem representar um papel de colaboração ao ajudar os seus colaboradores no atingimento do sucesso das suas carreiras, com a implementação de programas de mentoring, formação, e criação de um plano de sucessão. É relevante que seja desenvolvido um ambiente organizacional que permita aos seus funcionários sentirem que podem crescer e prosperar através da interposição de desafios profissionais, novas oportunidades e capacidade de contribuição para uma determinada causa. Por outro lado, apesar da importância do papel das entidades empregadoras, o estudo também demonstrou que os próprios colaboradores têm uma grande responsabilidade no atingimento do sucesso,

ao demonstrarem capacidade de trabalhar em equipa, uma atitude assertiva, gosto pelo trabalho, auto reflexão e competências interpessoais, sendo estas as características que melhor exteriorizam as capacidades dos funcionários e que lhes poderão permitir um crescimento interno na organização.

Os indivíduos deverão fazer uma melhor análise das suas carreiras, bem como as organizações. A gestão de carreiras e o seu desenvolvimento tornar-se-á cada vez mais um processo de negociação entre o indivíduo e os membros de equipas de projeto que avaliam as necessidades do mesmo, e não tanto uma atividade centralizada nas empresas (Schein, 1996).

Iniciada nos anos 1980 e acelerada no século XXI, esta onda de mudança retirou as pessoas de um sistema de carreira estável para um sistema mais dinâmico. Estas transições geram novos desafios que tornam o ambiente empresarial mais turbulento e imprevisível. Tanto as organizações como as pessoas modificaram as suas expectativas gerando novos contratos psicológicos. A ambiguidade e a diminuição de segurança gera ansiedade e maior responsabilidade. Os empregadores já não conseguem garantir empregos seguros e, em alternativa, podem ajudar os funcionários a melhorar as suas competências e consequente empregabilidade (Baruch, 2006).

Para Veloso, Dutra, Fischer, Pimentel, Silva e Amorim (2011), antes da Revolução Industrial, as pessoas eram responsáveis pela gestão da sua carreira, ou melhor, herdavam uma carreira. Depois do desenvolvimento deste momento histórico, a maioria das pessoas tornaram-se empregadas nas empresas de produção e indústria. Assim, o poder de gerir as carreiras passou para as organizações, sendo que estas aplicavam um certo conjunto de atividades e práticas para gerirem o fluxo de compromissos, formação, promoções e partilha de poder. Nas últimas décadas, tem-se verificado alterações nesse pêndulo, retornando para os indivíduos. É ponto assente de que o capital humano é o elemento mais decisivo que se refere a adquirir vantagens competitivas, por isso as empresas devem investir nos seus colaboradores. Novos desafios são colocados aos gestores de pessoas, desde a necessidade de gerirem pessoas além-fronteiras (gestão global de carreiras), bem como a necessidade de gerirem pessoas diferentes (gestão da heterogeneidade). Um modelo de gestão de recursos humanos é a forma como uma empresa se organiza de forma a orientar o comportamento dos seus colaboradores no trabalho através da definição de princípios, estratégias e práticas de gestão. Em consonância com esse plano, as empresas definem os seus planos de gestão de carreira. Esses processos são fluxos intermináveis e, se articulados por competências, existe

um processo contínuo de troca das mesmas entre indivíduos e organização (Veloso et al., 2011). As circunstâncias atuais promovem a existência de práticas de gestão de pessoas que levam a empregos cuja fidelidade é transitória. No início dos anos 80' foram desenvolvidas várias teorias relacionadas com a carreira como desenvolvimento de planos de sucessão, avaliação e gestão do desempenho, formação, etc. Surgiram os conceitos de carreira proteana e carreira sem fronteiras, abrangendo várias perspectivas e desafiando as concepções mais tradicionais desta temática. Nestas teorias, foca-se na gestão pessoal da carreira e na mobilidade profissional, estando estas relacionadas com a necessidade de os colaboradores desenvolverem as suas competências de forma constante. A adoção de práticas de gestão de carreira tem um impacto positivo sobre a perceção dos funcionários quanto às suas possibilidades de progressão, criando um ambiente mais propício ao desenvolvimento mútuo de competências e de crescimento de competitividade (Veloso et al., 2011).

Burke e Ng (2006) pretendiam explorar como as mudanças no ambiente externo afetam o mundo do trabalho. Vários fatores têm tido impacto no papel, relevância e nas práticas na gestão de recursos humanos nas organizações. Estes fatores operam em vários níveis e têm levantado importantes questões e desafios para a gestão das organizações, como por exemplo, a existência de diferentes valores e expectativas que os indivíduos têm em relação ao mercado de trabalho, bem como o facto de as organizações, atualmente, empregarem a força de trabalho mais instruída de sempre. Os empregados têm expectativas salariais cada vez mais altas, maior disponibilidade de oportunidades de participação no processo de decisão das organizações e a necessidade de serem tratados de forma justa e respeitosa. Uma outra mudança que se verifica é a cada vez maior importância que os indivíduos dão ao equilíbrio entre o trabalho e a sua vida familiar e pessoal. A diversidade da força de trabalho tem aumentado, existindo cada vez mais pessoas com experiência e conhecimentos e cada vez mais formação. A população emigrante tem sentido mais dificuldade em encontrar postos de trabalho adequados ao seu estatuto e conhecimentos devido à discriminação existente, ou seja, a valorização da diversidade tem urgência de ser compreendida (Burke & Ng, 2006). As organizações devem compreender que a força de trabalho está cada vez mais heterogénea e necessitam de aprender a gerir a diversidade dos seus funcionários. A diversidade deve passar do plano meramente intelectual e tornar-se um componente intrínseco dos valores das organizações. Esta transição tornou-se um imperativo. As novas gerações refletem algumas das atitudes dos seus pais (baby boomers), atitudes como ambição, a intenção de ter uma boa vida e não tem receio de dar as suas opiniões. Estes demonstram uma menor paciência no que se refere à subida na escada hierárquica de uma organização, bem como expectativas

altas sobre salários e a ênfase em benefícios e oportunidades. Um ponto influente na atualidade é a tecnologia. Esta é importante pois continua a melhorar e a tornar-se mais barata e rápida, permitindo-nos a processar uma grande quantidade de informação e comunicação a nível global (Burke & Ng, 2006). Este facto tem influência a vários níveis, como a comunicação intra e inter empresas, aumentando os canais de comunicação e promoveu o acesso dos colaboradores à administração das organizações e aos decisores-chave. Também houve influência da tecnologia na globalização, derrubando-se uma enorme quantidade de barreiras políticas e culturais. A competição global prende-se muito com o preço e as empresas têm lutado para reduzirem os custos de produção no sentido de aumentarem a sua competitividade, aumentando a pressão para a eficiência. Todas estas circunstâncias têm influenciado as carreiras, tornando-as globais. As multinacionais que se expandiram além-mar enfrentam o desafio de gerirem as suas subsidiárias nos países estrangeiros. Têm-se intensificado a ligação entre o entendimento das relações entre a gestão de recursos humanos e a performance das empresas, sendo a GRH vista como uma vantagem competitiva que não pode ser replicada. As organizações e os seus gestores deverão procurar e incrementar o compromisso do seu pessoal de forma a manterem-se competitivas (Burke & Ng, 2006).

Hoekstra (2010) afirma que, ao longo dos tempos, a construção das carreiras eram determinadas pelas organizações que quase possuíam o monopólio das mesmas. Na gestão de carreiras modernas é mais vista como uma negociação, sendo partilhada, de certa forma, entre o indivíduo e a organização, nos dias de hoje.

1.4. A Advocacia em Portugal – caracterização da profissão e a gestão de carreira

Segundo Chaves e Nunes (2012), a advocacia em Portugal sofreu várias mudanças, principalmente, nos últimos vinte anos. Essas alterações estão de acordo com as que foram ocorrendo noutros países, principalmente nos E.U.A. desde o início do século XX. A advocacia foi uma profissão que se moldou por aproximação ao sistema capitalista, subsumindo-se a mesma numa constante e crescente entrada das empresas na carteira de clientes dos advogados, exigindo-se uma transformação na oferta de competências por parte destes profissionais, sendo cada vez mais especializadas, ajustando-se às necessidades do mercado, devido à expansão das áreas de Direito económico (como o societário, financeiro, bancário, penal económico, fiscal, fiscal internacional, concorrência e comercial). Todas

estas modificações da sociedade e o surgimento de novas necessidades de especialização jurídica levaram a uma empresarialização de um determinado número de escritórios de advogados, que se foram alterando para “sociedades de advogados”, sendo estas definidas como “sociedades civis em que dois ou mais advogados acordam no exercício, em comum da profissão (...) a fim de repartirem entre si os respetivos lucros” (Decreto-Lei n.º 229/2004, de 10 de Dezembro).

Ao longo dos últimos anos, estas estruturas têm aumentado em número e dimensão. Durante a década de 1980, os advogados portugueses começaram a optar por este tipo de estrutura para o exercício da profissão, mas foi durante os anos 90’ que esta foi adotada de forma massiva.

Antes desta realidade, a advocacia era exercida de acordo com um modelo de profissão liberal, semelhante a vários países europeus. Neste formato, o trabalho era realizado praticamente “a solo”, podendo o escritório ser individual ou, algumas vezes, coarrendado. O profissional deveria ser proprietário dos seus equipamentos, sendo frequente, também, o exercício da advocacia a partir da residência pessoal / familiar. Esta forma isolada era a mais comum no acesso à profissão, devendo os novos profissionais lançar-se a solo ou procurar relacionar-se com um advogado sénior, usualmente, o patrono de estágio. No que se refere à carteira de clientes deste género de prática jurídica, esta era maioritariamente composta por particulares, apesar de alguns advogados já possuírem alguns clientes industriais, financeiros e comerciais, com quem celebravam contratos de avença. Em termos de especialização, esta não existia muito neste formato, sendo que a maioria dos advogados exercia de forma generalista, trabalhando em vários domínios do Direito (Chaves & Nunes, 2012).

Com as transformações ocorridas em termos de mercado, surgiu o modelo societário como forma de exercício mais apetecível, com a criação de médias ou grandes sociedades de advogados, estando associado à lógica de empresa capitalista, apesar de, na realidade, estas sociedades se não possuírem natureza mercantil, não se regulando pelo Direito Comercial. Internamente, o paradigma societário afasta-se do modelo liberal uma vez que possui uma organização orientada pelos princípios da produtividade e eficiência, sendo os lucros e os honorários contabilizados de forma racional, avaliando-se a produtividade global da sociedade e de cada advogado, de forma particular (Chaves & Nunes, 2012). No que se refere à divisão do trabalho, este é realizado por equipas e não apenas por um único profissional autónomo, orientadas para a resolução de questões jurídicas específicas. Estas

equipas costumam ser orientadas por um advogado sénior, muitas vezes com o estatuto de sócio, que partilha os lucros anuais da sociedade e constituídas por colaboradores que desenvolvem a advocacia na qualidade de assalariados, possuindo uma remuneração mensal fixa, sendo, geralmente, profissionais mais jovens (Chaves & Nunes, 2012). Nesta modalidade, a progressão profissional é iniciada como “advogado- estagiário”, seguindo-se o estatuto de colaborador ou associado e, por fim, o título de sócio, que pode ser apenas de indústria ou de capital e indústria. A evolução na hierarquia e as especificidades da ascensão dependem da estrutura da sociedade e da sua dimensão. Quanto a orientação para o mercado, esta forma de exercício encontra-se direcionado para clientes mais ligados ao “mundo dos negócios”, empresariais, grandes organizações com condições para contratar este tipo de serviços, sendo possível que o Estado seja um cliente, também (Chaves & Nunes, 2012). Ao contrário do que acontecia na advocacia liberal, o paradigma de conhecimentos foca-se na necessidade de especialização onde cada equipa interna de advogados possui e domina uma determinada área jurídica específica. Tendo esta base como ponto de partida, os desafios de conhecimentos foram aumentando, como a resolução de questões que surgem devido à globalização dos mercados e a relevância adquirida pela área de propriedade intelectual e das tecnologias da informação (Chaves & Nunes, 2012).

Para Wholey (1985), a carreira na advocacia tem associado, normalmente, um percurso de promoções profissionais muito reduzido, sendo mais usual a entrada de novos elementos nestas organizações ou um desenvolvimento lateral dos profissionais. Contudo, verificou-se, em determinadas sociedades de advogados que as posições de decisão eram ocupadas por pessoas que foram sendo promovidas a seu tempo. Contudo, reconhece que a promoção beneficia a organização, pois a movimentação das pessoas por entre várias funções permite que seja realizada a sua formação e respetiva avaliação do seu desempenho por um período alargado de tempo. A promoção permite também motivar os colaboradores através da competição com outros profissionais (Wholey, 1985).

Apesar de todas as alterações sofridas no contexto em que se exerce a profissão de advogado, existem questões que se mantêm firmes, nomeadamente, a deontologia da profissão que, no seu modelo liberal-clássico, refletia que a profissão tinha como finalidade primordial, a colaboração com a Justiça em conjunto com outras profissões jurídicas, devendo estes defender o “interesse público” como defensor das liberdades e garantias, do Estado de Direito Democrático e dos Direitos Humanos. Quanto aos valores intrínsecos da profissão, os dois mais importantes são a independência e o altruísmo. Este primeiro

associado ao sentido de serviço à justiça deveria tornar o advogado numa pessoa combativa, corajosa e irreverente. O segundo valor, o altruísmo, resulta de uma dedicação do advogado ao seu cliente e à causa pública, devendo assumir um espírito de missão (Wholey, 1985).

Com o fomento do quadro da profissão para o modelo societário, este não suprimiu as características e finalidades já referidas, mas permitiu a introdução de novos conceitos, como a ideia de contribuição para um funcionamento mais ágil do sistema económico, através do fornecimento de informação jurídica aos agentes que se deparam com questões legais ao longo do exercício da sua atividade empresarial. Um valor importante que surge neste novo paradigma reporta-se à competência. Este valor está associado aos conhecimentos técnicos necessários, leis e procedimentos, mas também a outros três aspetos, tais como a do “saber-estar” perante um cliente, a necessidade de um conhecimento especializado e a capacidade de atualização desses mesmos conhecimentos (Wholey, 1985).

Uma característica importante e distintiva atual nas sociedades de advogados refere-se à posição de colaborador assalariado. Esta posição tem-se tornado na via de acesso à profissão mais desejada pelos jovens profissionais, sendo normalmente integrada por indivíduos de classes dominantes, com as melhores médias escolares e licenciados pelas universidades mais prestigiadas. Estes profissionais são detentores de uma remuneração fixa, paga pela sociedade onde trabalha, não possui autonomia sobre os processos em que colabora e especializam-se numa determinada área de Direito, desenvolvendo a sua carreira numa estrutura pré definida pela sociedade empregadora. O acesso a esta categoria profissional, por esta via, permitem aos profissionais o acesso a um maior capital social, além de se encontrarem próximos das elites nacionais e internacionais, sendo que o acesso a estas grandes sociedades é muitas vezes associado a um conceito de sucesso profissional extrínseco, com direta aquisição de capital simbólico devido à visibilidade adquirida (Wholey, 1985).

Nesta perspetiva, o exercício da profissão fica associado a uma prática cosmopolita, globalizada e orientada para mercados internacionais, promovendo um serviço de qualidade pela especialização e inovador.

No que se refere às aspirações profissionais dos advogados que ingressam nesta categoria, os que se integram mais no modelo liberal indicam que os valores mais importantes para si são a autonomia, o sentido de um trabalho que permita ajudar outras pessoas e a remuneração elevada. Já os profissionais das sociedades dão prioridade à remuneração elevada (Wholey,

1985).

No estudo realizado por Rebitzer e Taylor (2007), as sociedades contratam advogados por um determinado período de tempo, como associados. No final desse período, são convidados para se tornarem sócios, como um dos donos da sociedade, ou são dispensados. As grandes sociedades possuem recursos substanciais que promovem o recrutamento dos melhores talentos e quando existe uma aposta na manutenção destes profissionais, mesmo como associados, adquirem uma vantagem competitiva face a outras sociedades, pois os advogados são profissionais que fomentam as suas competências com a prática da profissão, apreendendo os preceitos da sociedade onde se inserem e compreendem como dar resposta às necessidades e interesses dos clientes.

Para Frisch (2014) as carreiras na advocacia e nas sociedades de advogados focam, cada vez mais, a sua procura de funcionários em profissionais que possuam uma especialização em alguma área do Direito, dando-se primazia, ao Direito Comercial, Direito dos Negócios, Direito da Saúde e Direito do Trabalho. Uma outra tendência nas contratações referem-se aos moldes em que estas são realizadas, uma vez que, têm aumentado as contratações numa base de projeto, não vinculativas a longo prazo, para dar resposta a alguma necessidade de momento à qual não o conseguem fazer com os recursos internos já existentes. A internacionalização é também um fator a ter em conta. Num momento em que as empresas cada vez mais possuem essa vertente, exigem das sociedades de advogados, uma maior assistência a este nível, sendo que a gestão se torna, cada vez mais, um tema apelativo para os profissionais do Direito (Frisch, 2014).

As especificidades/particulares deste tipo de carreira acarretam um grande desafio para estas organizações que, apenas iniciaram o seu desenvolvimento de RH de forma mais consolidada, recentemente (Frisch, 2014).

Maltez (2008), num artigo da sua autoria, indicou que numa conferência sobre oportunidades de emprego para Licenciados em Direito, vários representantes de diferentes sociedades compreenderam uma coisa: para conseguirem atrair os melhores talentos da área, a remuneração já não é o único fator de atratividade para os novos advogados. A carreira normal de um recém-licenciado dentro da advocacia societário é começar pelo estágio, seguindo-se o papel de associado, associado principal e, por fim, sócio. Todavia, têm surgido alternativas a este percurso para quem pretenda uma carreira mais calma, sem as obrigações de ser sócio, uma vez que os novos advogados dão mais valor ao equilíbrio entre

vida pessoal / familiar e vida profissional. Maltez (2009), num outro artigo, relata a existência de um aumento de investimento estrangeiro e os empresários portugueses ganharam o hábito de consultarem os advogados antes de tomarem algumas importantes decisões. A relação entre escritórios de advogados e os seus associados são regulados pelos planos de carreira neles existentes, que determinam as obrigações e os objetivos a atingir, sendo esta uma ideia prevalente entre as sociedades de advogados. Outra das especificidades desta categoria profissional é a baixa existência de despedimentos entre os Associados das sociedades, e tal acontece graças ao cumprimento de objetivos traçados. Assim, os Estagiários ao entrarem para uma sociedade de advocacia iniciam uma carreira que, por via do seu desempenho, os pode levar a ascender às categorias superiores de Associados e Sócios. A cada categoria estão associados um salário, benefícios e funções específicas. O grau de envolvimento nas decisões estratégicas, o salário, e outros benefícios, aumentam à medida que um advogado vai progredindo no plano de carreira existente. É da opinião da maioria dos grandes escritórios de advogados, Abreu Associados, João Vieira de Almeida, VdA, Raposo Bernardo e Associados, Cuatrecasas, Gonçalves Pereira de que os planos de carreira são essenciais para os associados. É da máxima importância que todos compreendam as suas obrigações e os objetivos a cumprir, tendo esses fatores definidos desde o início. Esta exigência encontra-se prevista no artigo 62.º do Decreto-Lei n.º 229/2004, de 10 de Dezembro.

Na opinião de Schuyler (2008), a competição por profissionais de talento pode ser renhida. Boas condições salariais e pacote de benefícios já não são garantia de que uma firma consiga atrair e reter os melhores funcionários. Atualmente, os indivíduos exigem mais (e não necessariamente mais dinheiro). Além de flexibilidade, a população pretende responsabilidade social, especialmente no que se refere a um local de trabalho amigável do ambiente e ativamente envolvente na comunidade em que se insere.

Os profissionais cada vez mais valorizam a oportunidade de trabalhar em horários alternativos, tempos livres, etc. As empresas que pretendam reter os novos talentos necessitam de focar as suas energias nestes mais recentes fatores que são valorizados pelas pessoas (Schuyler, 2008).

As novas tecnologias permitiram ao mundo dos negócios criar novas ferramentas e libertar os trabalhadores de constrangimento físico para o exercício das suas funções. Os funcionários pretendem cada vez mais locais de trabalho menos restritivos (Schuyler, 2008).

Para Shaw (2005) existem vários fatores a que os novos profissionais dão cada vez mais sensíveis, como por exemplo, sensibilidade ambiental por parte das empresas, espírito de comunidade e responsabilidade social.

Na criação de condições para a retenção e gestão do talento e carreira num escritório de advogados, pressupõe a criação de uma série de procedimentos e processos. As empresas que planeiam e se preparam para detetar os melhores profissionais terão maior probabilidade de sucesso na criação das melhores equipas. Para tal, é necessário serem definidos os seguintes pontos:

- Criação de uma cultura onde as estrelas possam brilhar (onde as pessoas queiram construir a sua carreira).
- Compreender as estrelas (criar uma cultura onde exista formação, envolvimento e compromisso).
- Reconhecer a excelência.
- Recrutar cedo e com regularidade.
- Criar um guião de entrevista.
- Definir expectativa de recrutamento.
- Identificar fontes de recrutamento.
- Definir quem deve participar nos processo e em que fase.
- Estabelecer um processo claro e legal.
- Desenvolver um plano de recrutamento.
- Trabalhar nesse plano e desenvolver a responsabilidade de mecanismos de controlo de que o plano é seguido.
- Formação inicial.
- Ter a certeza de que os advogados juniores vêm futuro na sua sociedade.
- Comunicar o máximo possível.
- Focar na próxima geração.
- As novas gerações esperam serem lideradas.
- Crescimento e desenvolvimento de carreiras.
- Trabalho em equipa.
- Respeito.
- Flexibilidade.

A advocacia contava em 2015, sendo estes os dados mais recentes, com 29699 profissionais

inscritos na Ordem dos Advogados, dos quais 13724 são homens e 15975 são mulheres. Estes profissionais representam uma grande variabilidade na prática da profissão.

Apesar da interiorização de uma cultura de empresa, a natureza da profissão de advogado coloca desafios à gestão de uma sociedade, nomeadamente à implementação de políticas de RH que visam a sistematização de procedimentos e a retenção destes profissionais, existindo a necessidade de ajustar vontades de pessoas, que na sua forma de atuar, são independentes.

Capitulo II – Estudo Empírico

No capítulo seguinte são abordadas as questões metodológicas aplicadas no presente estudo. Para um melhor enquadramento, este capítulo inicia-se com a apresentação da Questão de Investigação e dos objetivos do estudo. Em seguida, procede-se a uma sucinta apresentação das principais características da metodologia escolhida para esta investigação – a **metodologia qualitativa**, indicando as suas principais vantagens e benefícios que concede a este estudo. Também se faz uma abordagem à entrevista como técnica de recolha dos dados empíricos, a indicação do procedimento adotado, bem como dos procedimentos usados para a categorização e análise dos dados recolhidos. Por fim, realizar-se-á a caracterização da população alvo deste estudo.

2.1. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo

O ponto de partida desta investigação foi definido após a realização de uma pesquisa sobre a temática escolhida dentro do setor profissional selecionado, de forma a garantir que a questão feita se torna única.

Assim, a questão formulada foi:

- Como se definem os planos de carreira individuais dos advogados e dos advogados estagiários?

A questão aborda um assunto ainda pouco desenvolvido em Portugal, não havendo literatura relevante sobre a aplicação de planos de gestão de carreira no setor da advocacia portuguesa.

Tendo em consideração a questão de investigação, emergiu um objetivo geral que se pretende atingir com este estudo, sendo este o de compreender como se definem os planos individuais de gestão de carreira dos profissionais na advocacia. Além deste fim essencial, pretendeu-se contribuir também para:

- Definir o conceito de carreira na perspetiva dos advogados;
- Identificar as competências mais procuradas pelas sociedades de advogados na contratação dos seus profissionais;
- Conhecer as pretensões dos advogados relativas ao mercado de trabalho.

2.2. Metodologia e Instrumento de Recolha de Dados

Para Martins (2004) uma metodologia permite uma valorização da ciência como um saber positivo, um discurso diante da realidade, pois pressupõe a utilização de determinados procedimentos desde a obtenção de dados, à sistematização de conhecimentos e concepções do mundo. As ciências sociais, de uma forma geral, possuem grande complexidade no que se refere aos seus fenómenos, não sendo fácil separar causas de forma isolada, não podem ser testados num ambiente controlado como num laboratório, fazendo com que a neutralidade seja inexistente e a objetividade, relativa (Martins, 2004).

Para o presente estudo, optou-se pela utilização da Metodologia Qualitativa. Esta metodologia permite realizar uma interpretação dos dados procedendo-se à integração dos mesmos através de técnicas de análise específicas, não se tratando apenas de uma descrição do mundo exterior, optando-se pela pesquisa indutiva, sendo que a Questão de Investigação nos remete para tal metodologia (Martins, 2004).

As metodologias qualitativas costumam assentar na análise de micro processos, incidindo no estudo de ações sociais, sejam estas individuais ou de grupo, através de um exame exaustivo dos dados obtidos, tanto numa vertente de profundidade como de extensão. A metodologia qualitativa é caracterizada pela sua flexibilidade, principalmente quanto às técnicas de recolha de dados, sendo aplicadas as mais adequadas ao tipo de observação que está a ser feito; outra característica importante nos métodos qualitativos é a grande variedade de material que é obtido, podendo ser muitas vezes contrastantes, exigindo do investigador grande capacidade de análise (Martins, 2004).

Para Merriam (2002), a chave para se compreender a metodologia qualitativa encontra-se na ideia de que o significado de algo se trata de uma construção social realizada pelos indivíduos na interação com o seu meio. No fundo, a realidade não é estática, singular ou mensurável, pelo contrário, existem várias interpretações de uma mesma realidade que muda com o passar do tempo. A técnica qualitativa permite compreender um fenómeno social considerando vários fatores tais como política e a própria sociedade que influenciam a realidade. Os investigadores qualitativos acabam por possuir determinadas características e podem selecionar uma enorme variedade de influências filosóficas sobre qual a melhor abordagem científica em determinado estudo. Todavia, existem características chave que os investigadores devem possuir, nomeadamente, a procura pelo significado que as pessoas deram a uma determinada realidade e experiência; o investigador tratar-se da fonte primordial na recolha e análise dos dados; a investigação

qualitativa é indutiva, ou seja, os investigadores recolhem dados e, com eles, criam conceitos, hipóteses, etc.; por último, o resultado de um estudo qualitativo trata-se de uma descrição de um determinado fenómeno constituída por palavras e imagens que irão identificar o que o investigador conseguiu determinar num fenómeno. Em suma, a pesquisa qualitativa procura compreender e dar sentido a um determinado na perspetiva do participante. Toda a pesquisa qualitativa resulta na procura de um significado, sendo o investigador o instrumento de recolha e análise dos dados, através de uma estratégia indutiva resultando num produto descritivo (Merriam, 2002).

Denzin e Lincoln (2006) afirmam que a pesquisa qualitativa é uma disciplina que atravessa vários campos e temas. A investigação qualitativa envolve um estudo e uso de vários materiais empíricos que irão permitir a descrição de momentos e significados dos indivíduos sobre um determinado fenómeno. Devem ser utilizadas ferramentas de interpretação interligadas, procurando-se compreender melhor o assunto que se está a estudar. A pesquisa qualitativa possui definições distintas consoante a sua evolução histórica, todavia, como conceito genérico pode afirmar-se que a investigação qualitativa é uma atividade que localiza o observador no mundo, consistindo um conjunto de práticas de interpretação que permitem visualizar esse mundo, envolvendo uma abordagem naturalista, tentando compreender-se esses fenómenos em termos dos significados que as pessoas lhes dão.

Relativamente a técnica de recolha de dados utilizada no presente estudo, as técnicas selecionadas consistiram num breve questionário para recolha de informação sociodemográfica e a entrevista para recolha de dados qualitativos, mais precisamente, reunir informação junto dos advogados que permita compreender a sua perceção sobre a gestão de carreira nas sociedades onde estão integrados.

O questionário aplicado recolheu dados sociodemográficos, num total de 8 questões: idade, sexo, estado civil, habilitações literárias, cargo ocupado na sociedade, ano de inscrição na Ordem dos Advogados, o ano de conclusão do estágio (se aplicável) e os anos de experiência na profissão.

Brinkmann (2014) indica que a entrevista se tornou num mecanismo muito importante no que se refere a produção de conhecimento em Ciências Sociais. Existe numa grande variedade de tipologias, desde as mais formais às mais informais, bem como uma grande variedade em relação a sua estruturação. Numa definição generalista, a entrevista é uma

conversa entre duas ou mais pessoas que decorre com uma determinada finalidade. DiCicco Bloom e Crabtree (2006) afirmam que as entrevistas qualitativas têm sido caracterizadas de várias formas podendo estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Durante o processo de entrevista, o investigador seleciona uma série de informações chave para serem abordadas. A técnica de entrevista selecionada foi a da entrevista semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas são muitas vezes a única fonte de dados num estudo, sendo marcadas com alguma antecedência e num determinado local. São usualmente organizadas por uma série de questões abertas pré definidas somando-se outras questões que vão emergindo ao longo do diálogo. É necessário que o entrevistador crie um envolvimento positivo junto do entrevistado, rapidamente, para que a partilha de informação seja feita de forma fluida, inconsciente e nas palavras próprias do entrevistado, garantindo uma maior autenticidade. Para o mesmo autor, a entrevista deverá ser um contacto pessoal através do qual as questões abertas e diretas permitem elucidar cenários e narrativas detalhadas. A entrevista é guiada e controlada pelo entrevistador obtendo-se a cooperação do entrevistado.

Para Manzini (2004), a entrevista semiestruturada tem como principal característica a formulação de questões que se baseiam em teorias que se relacionam com o tema da pesquisa. As questões pré definidas darão origem a novas questões surgidas das respostas dadas pelos entrevistados. Esta técnica de entrevista assenta num assunto sobre o qual é criado um guião com perguntas principais que vão sendo complementadas com outras questões que surgem seguindo as circunstâncias momentâneas da entrevista.

Todas as investigações científicas deverão partir de um levantamento de dados sobre a temática escolhida, passando-se por vários momentos para esse levantamento, tratando-se de um meio para obtenção de dados relevantes sobre determinado tema, principalmente, dados subjetivos que apenas desta forma podem ser recolhidos pois relacionam-se com opiniões e valores dos sujeitos entrevistados. No presente estudo, optou-se pela utilização da entrevista semiestruturada, com um misto de perguntas abertas e fechadas, permitindo que o entrevistado explicita a sua opinião ou parecer em determinados momentos. Este tipo de entrevista permite produzir uma melhor amostra sobre a população alvo do estudo, bem como uma maior flexibilidade quanto a sua duração e, ao ser realizada pessoalmente, permite uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo a espontaneidade nas respostas (Boni & Quaresma, 2005).

O guião de entrevista criado para este estudo divide-se em cinco grupos de questões, com um total de 33 perguntas. Com primeiro grupo de questões pretendia-se perceber o grau de conhecimento dos advogados em relação à gestão dos recursos humanos dentro da sociedade onde desenvolvem o seu exercício profissional, estando numeradas de um a 1.7.

O segundo grupo de questões pretende contribuir para responder ao primeiro dos objetivos específicos acima referidos, o da definição do conceito de carreira, estando numeradas entre dois e sete.

O terceiro grupo refere-se ao segundo objetivo específico indicado, pretendendo identificar as competências mais procuradas pelas sociedades de advogados, entre as questões oito e treze.

O quarto grupo deseja identificar as pretensões dos advogados em relação ao mercado de trabalho, questionando os profissionais sobre as suas expectativas em relação à profissão e sobre a responsabilidade do desenvolvimento de competências enriquecedoras para o mercado de trabalho (questões 14 a 19).

Por fim, o último grupo aponta para o objetivo principal e para a questão inicial a qual necessita ser respondida, sendo objetivo a compreensão de como são feitos os planos de carreira, se os advogados têm participação nesses processos, etc (questões 20 a 24).

A questão 25 – “Qual a sua opinião sobre as mutações que se verificaram ao longo das últimas décadas na advocacia?” – insere-se na intenção de se saber como os advogados vêem o futuro da sua própria profissão, num sentido mais amplo.

2.3. Procedimento adotado e codificação dos dados

Após a realização da pesquisa bibliográfica sobre a temática escolhida, procedeu-se a criação de um questionário sociodemográfico e de um guião de entrevista a ser aplicado na recolha de dados junto da população em estudo. Foi realizada uma entrevista teste com um profissional com as mesmas características que a população alvo deste estudo, sendo sido marcada uma data para tal. A entrevista teste foi transcrita e analisada de forma a compreender a pertinência das perguntas da entrevista, bem como dos dados recolhidos no questionário sociodemográfico.

Posteriormente, iniciou-se a definir alguns parâmetros que me auxiliassem a identificar uma população alvo para a realização das entrevistas, tendo identificado os critérios seguintes:

- Sociedades com mais de 25 advogados.
- Sociedades com sede ou filiais dentro do distrito do Porto.

Estes parâmetros permitiram reduzir a quantidade de entidades a um número mais adequado ao tipo de estudo em causa, tendo reduzido a lista a 11 organizações, em Portugal. Destes, foram contactados nove, tendo sido possível obter contactos de decisores, de forma a requerer a realização das entrevistas. Os contactos tiveram um grau de dificuldade inesperado, pois exigiram muito mais tempo do que seria expectável, vários contactos com departamentos de RH localizados em Lisboa; foi necessário aguardar pela aprovação dos sócios das sociedades para, posteriormente, contactar os profissionais dos escritórios do Porto para averiguação da disponibilidade dos mesmos para a realização das entrevistas. Das nove sociedades, inicialmente, contactadas, apenas quatro aceitaram prosseguir com o pedido de autorização junto da gestão de topo. Os contactos foram iniciados em finais de março e as primeiras entrevistas realizaram-se em finais de maio, sendo que esta fase se prolongou até inícios de julho. Foram realizadas quatro entrevistas por cada sociedade, duas a advogados associados e duas a advogados estagiários. Das sociedades contactadas, cinco não se facultaram qualquer tipo de resposta aos contactos realizados, quer via correio eletrónico, quer por via telefónica.

Das três sociedades que acordaram participar do estudo, foi confirmada a disponibilidade da participação de quatro advogados de cada uma das organizações, tendo sido marcadas datas de acordo com a preferência dos entrevistados, no seu local de trabalho. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, dentro das instalações das sociedades. Durante as entrevistas foram cumpridas todas as normas éticas, existindo salvaguarda total da confidencialidade dos dados, bem como a advertência ao entrevistado de que poderia desistir a qualquer altura, sem qualquer prejuízo. Todas as entrevistas foram gravadas a partir do momento da autorização do participante.

As entrevistas realizaram-se entre maio e julho de 2017 com uma duração média de cinquenta minutos. Todas as entrevistas foram transcritas *verbatim* e as reações não-verbais foram, também indicadas.

A codificação dos dados foi realizada de acordo com os princípios da *Grounded Theory* e Análise Temática. A *Grounded Theory* é um método muito usado na pesquisa qualitativa e pretende resultar no desenvolvimento de uma teoria através da recolha e análise de dado, iniciando pela recolha dos dados e não pela formulação de hipóteses (Schroth, 2013). Para Strauss e Corbin (1994), a *Grounded Theory* é uma metodologia para desenvolvimento de teorias que é suportada em dados sistematicamente recolhidos e analisados. A teoria desenvolve-se durante a própria investigação. Este método explicita o envolvimento entre a criação de teoria e a pesquisa, que se tornam duas partes do mesmo processo. Relacionada com a informação recolhida, encontra-se uma perspectiva de interpretação que considera as opiniões das pessoas que estão a ser estudadas. Esta técnica permite conduzir uma investigação qualitativa rigorosa, sendo um conjunto de recolha e análise sistemática de dados e procedimentos com o intuito de desenvolvimento de uma teoria (Annells, 1996). Para que os dados resultem na criação de uma teoria, estes necessitam ser analisados e, neste passo, utiliza-se a Análise Temática a qual pressupõe a criação de ferramentas conceituais para compreender o fenómeno que se está a estudar através da criação de um quadro com os códigos que se atribuem pela descoberta de padrões nos dados recolhidos. Quando todos os dados estão categorizados, inicia-se a análise temática, que se foca na descrição dos padrões verbais utilizados (Joffe & Yardley, 2004).

Assim, a análise efetuada seguiu os passos preconizados nesses princípios, mais precisamente, iniciando-se com a codificação aberta; em seguida, a codificação axial e, por fim, a codificação seletiva.

O processo de análise iniciou-se após a transcrição *verbatim* das entrevistas realizadas, sendo que estas foram colocadas num ficheiro Excel para futura análise. Em seguida, procedeu-se à identificação de unidades de análise dos dados recolhidos.

Após a seleção dessas unidades, iniciou-se a análise aberta que consiste na atribuição de um código a cada unidade de análise.

Para Urquhart (2012), a codificação aberta é primeiro passo da análise, é a atribuição de um rótulo inicial à informação recolhida. Permite destacar o que é mais importante nos dados e apontar direções na própria análise.

Em seguida, procedeu-se à codificação axial, baseando-se nos códigos abertos anteriormente definidos. Urquhart (2012) indica que neste nível devemos identificar as

categorias mais relevantes para serem agrupadas, bem como que este representa uma criação de hipóteses sobre condições, interações, etc. Trata-se de um processo de comparação e de relação entre as categorias.

Por fim, procedeu-se à codificação seletiva que consiste na atribuição de uma categoria principal, pela relação encontrada entre os códigos axiais já identificados. Permite a seleção dos códigos que são importantes para o problema que se encontra a ser estudado (Urquhart, 2012).

2.4. Caracterização dos participantes

A população deste estudo é composta por sociedades de advogados que possuam mais de 25 advogados / profissionais e que se localizem na cidade do Porto, seguindo a listagem publicada na 12ª edição do Anuário In-Lex, publicado a 24 de fevereiro de 2017.

Este anuário trata-se de um diretório de pesquisa e divulgação do setor das Sociedades de Advogados em Portugal reunindo informação sobre 141 instituições de 18 diferentes localidades do país. Pelo facto de se pretender que o estudo recaia sobre a perspetiva dos profissionais da área, foi decidido que as entrevistas seriam realizadas aos Advogados das Sociedades.

Como resultado, este estudo obteve um quórum de doze participantes, dez dos quais do sexo feminino (83,33%) e os restantes dois, do sexo masculino (16,67%). O participante mais jovem tem 23 anos de idade e o mais velho 41 anos de idade, sendo que a média de idades se encontra nos 29,25 anos. A média do tempo de permanência destes profissionais nas respetivas organizações é de 6,5 anos.

Todos os dados demográficos dos participantes estão reunidos na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1 - Características Sociodemográficas dos Participantes

ENTREVISTA	GÊNERO	IDADE	HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	ÁREA DE FORMAÇÃO	ANOS DE EXPERIÊNCIA	POSIÇÃO OCUPADA
1	M	35	Licenciatura	Direito	13	Advogado Associado
2	F	30	Mestrado	Direito	8	Advogado Associado
3	F	23	Mestrado	Direito	1	Advogado Estagiário
4	F	23	Mestrado	Direito	1	Advogado Estagiário
5	F	40	Licenciatura	Direito	17	Advogado Associado
6	F	36	Licenciatura	Direito	11	Advogado Associado
7	F	24	Mestrado	Direito	3	Advogado Estagiário
8	F	25	Mestrado	Direito	2	Advogado Estagiário
9	F	25	Mestrado	Direito	1	Advogado Estagiário
10	F	25	Mestrado	Direito	4	Advogado Associado
11	F	24	Licenciatura	Direito	1	Advogado Estagiário
12	M	41	Licenciatura	Direito	17	Advogado Associado

As Sociedades que participaram neste estudo possuem dimensões variadas, bem como anos de existência. Uma delas possui a sua sede em Barcelona, com sucursais em Portugal (Porto e Lisboa); uma outra possui a sede no Porto e sucursal em Lisboa e a última possui sede na cidade do Porto e sucursal em Lisboa.

Todos os dados demográficos das Sociedades de Advogados encontram-se reunidos na Tabela 2.

Tabela 2 - Características das Sociedades de Advogados

ENTREVISTA	LOCALIZAÇÃO	ÁREA ATUAÇÃO	CAPITAL SOCIAL	ANO DE FUNDAÇÃO	Nº FUNCIONÁRIOS
1	Barcelona / Porto / Lisboa	Direito empresarial	Nacional + Estrangeiro	Espanha - 1917 Portugal - 1928 Fusão - 2003	900
2	Porto / Lisboa	Full Service	Nacional	1992	91
3	Porto / Lisboa	Full Service	Nacional	2003	48

Capitulo III – Apresentação de Resultados

III. Apresentação de Resultados

No capítulo que se segue serão apresentados os dados resultantes da análise temática efetuada às entrevistas que se realizaram no âmbito do presente estudo. As categorias principais e subcategorias que emergiram do processo de análise qualitativa que melhor se adequam ao conteúdo das entrevistas são: Centralização dos processos de Recursos Humanos, Departamento de RH, Conceito de Carreira, Competências, Expetativas dos colaboradores, Gestão de Carreira e Advocacia em Portugal.

Cada uma das categorias será apresentada numa tabela individual e os resultados explicados, de seguida.

3.1. Centralização dos Processos de Recursos Humanos

A categoria “Centralização de Processos de Recursos Humanos”, tal como se verifica na Tabela 3, abaixo, faz uma caracterização de como se processa a gestão de recursos humanos nestas organizações. Esta categoria emergiu de outras seis subcategorias, sendo estas: “Centralização”, “Formalidade”, “Gestão de topo”, “Entidade gestora”, “Aproximação departamental” e “Hierarquização”. “

Tabela 3 - Categoria Centralização Processos RH

CODIFICAÇÃO SELECTIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL
Centralização processos RH	Centralização
	Formalidade

A subcategoria de “Centralização” surge como caracterização do poder de decisão sobre os recursos humanos numa das sociedades que participaram deste estudo, em resposta à questão sobre a existência de um departamento de RH estruturado na organização e como é feita a gestão do capital humano, tal como se observa na citação:

“Passa mais por esse conselho de administração e pelos sócios, naturalmente.” (Entrevista 11).

A segunda subcategoria – “Formalidade” – prende-se com o conceito de seriedade e de cerimónia que se encontram nestes processos de decisão, estando o poder associado a **plenários** e a transversalidade das decisões.

- **Plenários** - “São tomadas as decisões pelo CA, sendo as mais importantes em Assembleia de sócios” (Entrevista 12).

3.2. Departamento de Recursos Humanos

A categoria “Departamento de RH” engloba todo o funcionamento e responsabilidades na GRH dentro das sociedades. Esta categoria emerge de outras seis subcategorias: Composição do departamento de RH”, “Motivos da criação”, “Funções do departamento”, “Desafios do departamento” e “Gestão do departamento”, presentes na Tabela 4, abaixo:

Tabela 4 - Categoria Departamento de RH

CODIFICAÇÃO SELECTIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL
Departamento de RH	Composição do departamento RH
	Motivos da criação
	Funções do departamento
	Desafios do departamento
	Gestão do departamento

A primeira subcategoria está relacionada com a dimensão do departamento de RH dentro das organizações. Nesta subcategoria foi possível perceber que a composição do departamento pode variar entre uma profissional única – “Que eu tenha conhecimento uma. ... Não sei se tem alguém a ajudá-la ou não, mas... com quem eu contacto é com a Dr^a S...” (Entrevista 8) - responsável por todo o trabalho que faz todo o trabalho relacionado com RH e uma maior robustez - “Atualmente, eu creio que 2 ou 3.” (Entrevista 2).

A subcategoria “Motivos da criação” relaciona-se com a enumeração das razões que levaram à necessidade de se formalizar a existência de um departamento de RH nestas organizações, sendo identificados motivos tais como:

- Crescimento da sociedade - “Eu, eu não tenho... eu não tenho conhecimento das razões em concreto, calculo que tenha sido face ao crescimento da sociedade e deixou de ser umasociedade de advogados só, familiar, e passou a ser uma pequena empresa, não é?” (Entrevista 6).

- Progressão de carreiras – “Consigo perfeitamente. Porque fui até uma das incentivadoras a isso. A sociedade, quando eu comecei cá, em 99, era uma sociedade pequenina, tínhamos 9

sócios e 2 ou 3 associados. De 99 para cá, eu falo isto porque é desde a altura em que eu conheço, crescemos exponencialmente. O crescimento traz... Coisas boas e coisas más.” (Entrevista 5).

Estas foram as principais razões identificadas pelos advogados que terão levado a que estas sociedades iniciassem um processo de criação de um departamento de RH para poder dar resposta a novas questões.

Por sua vez, a subcategoria “Funções do departamento” resume a enumeração e caracterização do trabalho que os profissionais de RH realmente exercem nestas instituições, nomeadamente:

- Gestão da formação - *Ahhh hhhh... criação de formação para que nós percebamos quais são as competências que temos que cumprir e quais são os parâmetros que nos são exigidos...” (Entrevista 8).*

- Avaliação de desempenho – *“Pronto. Mas... Neste momento posso dizer que estamos a ter reuniões com a S. por causa do processo de avaliação, das alterações ao processo de avaliação.” (Entrevista 6).*

- Gestão de pessoas – *“..de todo o modo eu creio que, pelo menos agora, dum, dum passado mais recente, eu sei que estão a levar a cabo a implementação de novos planos de carreira e novos... gestão de pessoas e portanto...” (Entrevista 7)*

- Triagem curricular – *“Sim. Atualmente, a ideia é crescer mais, mas atualmente a pessoa do departamento de recursos humanos está presente nas entrevistas, portanto, recebe os currículos, seja de estagiários seja de advogados, está presente depois nas entrevistas, sobretudo de estagiários, depois os advogados também é um bocadinho difícil porque, se estivermos a falar de um estagiário ou dum júnior, em princípio, as pessoas entram pela via do currículo...” (Entrevista 5)*

Por sua vez, a subcategoria “Desafios do departamento” enumera os assuntos que os profissionais consideram ser mais difíceis de serem tratados neste âmbito, nomeadamente:

- Comunicação – *“Talvez a comunicação entre... os sócios e os...os sócios, os avaliadores... ..porque é uma comunicação difícil não, não por... demérito do, da pessoa que está nos recursos humanos, de todo, pelo contrário... mas porque essa comunicação é sempre uma comunicação um bocadinho difícil...” (Entrevista 8).*

- Resistência à mudança – *“Dos programas...Exatamente. Exatamente. Acho que é muito difícil entrar numa estrutura que tem regras muito próprias, como naturalmente existirão outras, não é? Mas quando não existe...uma estrutura que sempre sobreviveu e sempre cresceu... foi... nasceu e cresceu, sem essa, sem esse departamento e que agora ‘tá dar esse passo...” (Entrevista*

7).

- Retenção - *“Foi porque sentimos a necessidade de ter alguém que pudesse estar cá a agarrar quem cá está”* (Entrevista 5).

- Transparência de processos - *“Eu acho que é precisamente esse que é... tornar os processos mais transparentes ...e não só... e tornar o processo da carreira mais transparente.”* (Entrevista 1).

A subcategoria “Gestão do departamento” relaciona-se com o tipo de coordenação e direção dada ao departamento, o tipo de decisões que tomam, quem participa nas decisões, etc. Esta deriva dos códigos seguintes:

- Dependência hierárquica *“Eu creio... eu creio que, neste caso em concreto, e como é um departamento recente, que essa autonomia ainda não seja muito patente. Pelo menos, não em decisões de extrema importância.”* (Entrevista 7).

- Poder centralizado - *“.. portanto não se consegue nunca.....mas da minha perceção...eu acho que eles têm muito peso, quem decide são os sócios. Pronto e...no fundo...agora mais uma vez isso também é uma coisa que segundo... pronto de acordo com o que uma pessoa vai ouvindo e vai percebendo...também isso está a mudar um bocadinho...o que é um bocado estranho.”* (Entrevista 1).

3.3. Conceito de Carreira

A categoria “Conceito de Carreira” explicita a definição de Carreira para os advogados e estagiários das sociedades de advogados. Além disso, identifica outros parâmetros relevantes para o sucesso, razões para a escolha da profissão de advocacia e características da profissão. Esta categoria emerge das subcategorias seguintes, identificadas na Tabela 5: “Definição de carreira”, “Etapas de carreira”, “Critérios de sucesso”, Escolha vocacional”, “Valorização da flexibilidade” e “Conciliação”.

Tabela 5 - Categoria Conceito de Carreira

CODIFICAÇÃO SELECTIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL
Conceito de Carreira	Definição de carreira
	Etapas de carreira
	Critérios de sucesso
	Escolha vocacional
	Valorização da flexibilidade
	Conciliação

A primeira subcategoria – Definição de Carreira – expõe a visão pessoal que cada um dos entrevistados possui deste conceito. É do acordo de todos que a carreira profissional corresponde, a uma “consolidação”, de um “percurso de evolução” e de “reconhecimento”. Os códigos abertos que permitiram a identificação destas subcategorias foram:

- Consolidação – *“No caso dos advogados, carreira profissional significa o consolidar de conhecimentos ao longo dos anos, bem como o consolidar de uma carteira de clientes sustentável.”* (Entrevista 12).
- Percurso de evolução - *“O significado para mim carreira profissional significa o percurso que eu tenho que fazer para evoluir as competências que eu adquiri, formativas ao longo da minha vida.”* (Entrevista 8).
- Reconhecimento – *“Mas tentar ter um nome cada vez mais reconhecido no mercado. Porque apesar de sermos muitos, contam-se, com 2 mãos, aqueles que à partida toda a gente conhece e que ganham mais ...Portanto, eu acho que o auge da carreira de um advogado, não que eu queira chegar lá, mas, em termos de carreira, abstratamente considerada, acho que passa um dos vetores por aí.”* (Entrevista 2).

A subcategoria Etapas de Carreira emerge do modo como os colaboradores veem o desenvolvimento da sua carreira ao longo do tempo. Esta advém dos códigos abertos seguintes:

- Aprendizagem constante - *“A carreira começa com o acesso à profissão, em que o estágio é um momento importante, porque de aprendizagem e de permissão de acesso à profissão. Sendo*

assim, diria que a carreira do advogado se divide entre três momentos: o estágio, os primeiros 5/10 anos de profissão, que são de aprendizagem constante, de formação, consolidação de conhecimentos, ambientação ao meio judiciário e um os restantes até à reforma, em que estamos na plenitude dos conhecimentos jurídicos e perfeitamente ambientados ao meio jurídico.” (Entrevista 12).

- **Momentos** - *“Eu acho que não! Eu acho que há vários momentos. Que... Acho que não é uma coisa estanque, que se vai desenvolvendo, sim. Sem dúvida. Acho... acho...”* (Entrevista 11).

- **Estabelecimento de metas** - *“Não, não acho que nós não podemos definir um objetivo fixo. Pelo menos eu. Porque senão, “das duas uma”: Ou chego ali e estanco e digo, pronto, estou bem, não quero mais nada. Ou tenho uma frustração tremenda, porque fixei um objetivo tão alto que, primeiro que lá chegue, tenho 60 anos, não é? E, portanto, acho que é preferível ir estabelecendo metas. Não é? Pequenos objetivos. Passinho a passinho. Não é? Chegar a algum lado, e quando chego lá defino um novo...”* (Entrevista 6).

No que reporta à categoria “Critérios de Sucesso”, esta emerge do que os advogados e estagiários identificam como padrões de sucesso na sua profissão, do que consideram demonstrar o sucesso de determinadas pessoas. Todos os colaboradores identificaram o respeito e mérito como parâmetros primordiais na aferição do sucesso de um profissional. É, também, considerado que os conhecimentos técnicos são um ponto basilar para o alcance de sucesso profissional. Sendo assim, em termos de códigos abertos que levaram à identificação da subcategoria presente, estes são os seguintes:

- **Respeito** - *“Eu acho que volto aos, aos 3 vetores, é isso. É olhar e ver, independentemente, lá está, do, do dinheiro que ganhe, muitas vezes são fatores que andam interligados, mas isso “olhe este advogado é conhecido como sendo um, um excelente especialista...”, numa determinada área, uma pessoa conceituada. Isso eu acho que é o topo do sucesso.”* (Entrevista 2).

- **Mérito** - *“Que os meus chefes (não sei se podemos dizer isto aqui assim...estou a brincar) valorizam o meu trabalho e que reconhecem o meu trabalho. E que, e principalmente, que os clientes também valorizam esse trabalho, pronto. E que eu reconheça...”* (Entrevista 1).

- **Conhecimentos técnicos** - *“Claro que é preciso depois reunir uma série de características, não é? Desde logo conhecimentos técnicos...”* (Entrevista 7).

A subcategoria “Escolha vocacional” remete para as razões que levaram os entrevistados a optarem pela carreira de advocacia em detrimento de outras opções. Esta emerge dos seguintes códigos:

- Adequação - “Porque entendo ser a profissão que melhor se adapta às características da minha personalidade.” (Entrevista 12).

- Procura por justiça - “Olhe porque sempre gostei muito da justiça. Sempre fui, desde miúda, aliás, eu já quero vir a entrar no mundo da advocacia desde o meu 6º ano, penso eu. Ou seja, muito, muito, muito cedo e, lá está, o facto de a justiça, não é? A ideologia que “a gente” tem na altura da justiça é completamente da ideologia que temos hoje...” (Entrevista 10).

- Desafio constante - “e porque é uma área em que nos pomos sempre à prova, estamos sempre à prova .” (Entrevista 8).

Todos os entrevistados demonstraram uma “Valorização da flexibilidade”, verificando-se uma série de variáveis que demonstram a importância de se ser um profissional disponível, sem horários definidos, com uma determinada incerteza no futuro e sem as garantias ou proteções sociais que um colaborador com um contrato de trabalho possui. Assim, a título ilustrativo podemos referir:

- Gestão autónoma – “Por isso o direito joga muito com isso, com o volume de trabalho e a maneira como se vai desenvolvendo o trabalho ao longo do tempo.” (Entrevista 10).

- Horário indefinido – “... é quase o pior de dois mundos...porque nós, acabamos por ter um horário de referência, pronto. As pessoas têm mais ou menos uma hora de chegada e têm mais ou menos uma hora antes da qual... a maior parte das pessoas está por cá...sendo certo que não têm aquela coisa tipo a campainha tocou, agora vai toda a gente embora e mais ninguém fica cá...” (Entrevista 1).

- Incerteza – “Como é óbvio, as coisas podem correr mal e posso deixar de o ter mas sinto essa estabilidade. Ao mesmo tempo é uma estabilidade que não é estabilidade, porque nós somos profissionais independentes, de hoje para amanhã a coisa corre mal, ficamos, e a verdade é que eu, eu não tenho propriamente, vou tendo os meus clientes, mas a minha carteira de clientes são os clientes da T.” (Entrevista 5).

A subcategoria “Conciliação” remete para uma opinião expressa em todas as entrevistas realizadas, a de um desejo e relevância essencial de se manter um equilíbrio entre a vida profissional, sempre exigente, e a vida pessoal e familiar. Para todos os participantes, esse equilíbrio faz parte de uma base para o próprio sucesso profissional, através de uma rede de apoio para se lidar com os desafios do dia-a-dia, como por exemplo

- Estabilidade em família – “É isso. É isso. Se calhar. Para quem já tem família constituída e tudo o mais, eu acho que a estabilidade conta muito, é óbvio, mas que a flexibilidade também é

muito importante. E eu gosto de ter a flexibilidade que tenho aqui e não tenho... Sou sozinha, não é? Mas acho que p'ra quem tem família, que haver esta liberdade de estando, do trabalho de cada um que é muito importante! E acho que é ótimo.” (Entrevista 11).

- Gestão de prioridades – *“É. Porque ou opta por, por ser mãe. E vai deixar a sua carreira um bocadinho de lado porque, pronto, se calhar não vai evoluir tanto quanto deveria. Vai evoluir numa fase em que os seus filhos já são maiores e mais independentes.” (Entrevista 5).*

- Adaptabilidade – *“Pronto, mas...tudo isso é gerível, acho eu e estas estruturas, da forma como o trabalho se faz aqui, isto à partida...tem potencial de ser mais flexível, mais rapidamente do que estruturas mais... como em empresas muito grandes, pronto que as pessoas vão lá e poem o dedo e...e têm X horas para almoçar e têm... que estar lá às não sei quantas e sair às não sei quantas...pronto.” (Entrevista 1).*

3.4. Competências

A categoria “Competências” apresenta o perfil, isto é, a descrição das características pessoais e profissionais, que as sociedades mais procuram nos profissionais que contratam, estagiários ou advogados com experiência, desde o seu processo de seleção, passando pela importância da formação contínua destes profissionais, bem como os valores basilares destas organizações. As subcategorias que direcionam a principal estão apresentadas na Tabela 6: “Processo de R&S“, “Perfil dos candidatos”, “Estratégia de contratação”, “Planos de formação”, “Valores” e “*Hard e soft skills*”.

Tabela 6 - Categoria Competências

CODIFICAÇÃO SELECTIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL
Competências	Processo de R&S
	Perfil dos candidatos
	Estratégia de contratação
	Gestão da formação
	Valores

A primeira subcategoria – Processo de R&S – é composta por várias vezes distintas, iniciando-se com a recolha de CV’s através de vários pontos tais como feiras de emprego em contexto académico, realizando-se uma seleção curricular, sendo contactados os candidatos que possuam determinados critérios previamente definidos, para realização de

entrevistas e posterior decisão.

A caracterização desta subcategoria advém dos códigos seguintes:

- Recolha de CV's – “*Sim, disse-lhe no início, foi isso. Foi, eu estudei na Católica e acho que o escritório tem por hábito, pelo menos tinha, na altura, de ir à Católica, à lista dos melhores alunos, não sei se 5, se 10, mas eu acredito que 10, porque depois lembro-me que quando vim às entrevistas, os meus colegas, estavam todos cá.*” (Entrevista 2).

- Entrevistas – “*Então, acho que, eu enviei o currículo a uma 6ª feira, na semana seguinte terminava o prazo. Ligaram-me nessa 6ª feira, marcaram a entrevista para 1 da tarde de 2ª feira. E tive uma primeira entrevista com, lá está, o só. Não. A primeira entrevista foi com a Dr..., exatamente chefe de departamento. E depois marcaram uma segunda entrevista com o sócio, que é o tal que tem funções a nível dos recursos humanos, e depois disseram-me que fiquei. Portanto, foi só isto.*” (Entrevista 9).

- Proposta – “*Portanto, estavam os dois, depois ainda fiz essa entrevista, depois dessa entrevista fui chamada para uma segunda, já só com o Dr..., que seria pessoa responsável diretamente. Então... ou seja, aí já me foi fazer a proposta e, pronto, e eu depois decidi... foi assim.*” (Entrevista 7).

Em seguida, a subcategoria – Perfil dos candidatos - prende-se com as características pessoais procuradas pela sociedade quando contrata um novo profissional. Estas são:

- Competência técnica – “*Não sabendo responder em concreto, porque não faço parte do CA, julgo que quanto a advogados estagiários a sociedade pretende os mais competentes, do ponto de vista académico, tendo em conta que pouco mais se pode aferir.*” (Entrevista 12).

- Capacidade de trabalho – “*Ter... capacidade de trabalho. Sim. Acho que é importante ter capacidade de trabalho. (riso) ... Mais? Sei lá... Acho que... (suspiro) que disponibilidade. ... Acho que passa por aí, não sei muito bem mas acho que sim.*” (Entrevista 11).

- Apresentação cuidada – “*Sim, sim. Sim. Mas, mas sei que valorizam o aspeto das pessoas ou o à vontade, a maneira como falam, articulam, como é óbvio para um advogado é fundamental, não é? Gaguejar não é mau mas não se pode vir aqui com expressões menos felizes...*” (Entrevista 6).

- Proatividade – “*Mas se trouxermos uma boa, um bom português, um saber escrever, um saber ler, um bom raciocínio, acho que os testes ajudam nisso e é isso que eles procuram. E também mostrar proatividade, espontaneidade e não, não ter medo de fazer perguntas, também. Nas próprias entrevistas ser, não ser um, um...*” (Entrevista 3).

Na grande maioria das opiniões, os participantes indicaram que quer as competências

comportamentais, quer as técnicas são relevantes para o sucesso de um profissional. Todavia, possuem graus de relevância distintos consoante a fase de carreira em que se encontram, sendo acordado que as competências técnicas têm grande relevância para qualquer profissional do Direito, sendo a base essencial e as competências comportamentais permitem a distinção entre os advogados, são a sua possibilidade de se relevar em relação aos outros. Assim, seguem os exemplos, abaixo:

- Igualdade de competências – “Ah! Acho que os dois. Ambas são importantes mas se calhar a técnica, nesta área... É a base! (riso) Sim, sim, sim, sim. Acho que sim. Acho que sim. É importante ter competências intelectuais ou, como é que referiu? Comportamentais, é a mesma coisa.” (Entrevista 11).

- Complementaridade de competências – “Acho que são ambas importantes e complementam-se, acho que são igualmente importantes. Se bem que eu acho que nos advogados estagiários se espera mais a competência técnica do que a comportamental, porque a competência técnica é uma coisa que nós... fazemos em "back office", não é?” (Entrevista 8).

Em seguida, a subcategoria “Estratégia de contratação” que se identifica com a preferência de contratação dos profissionais por parte da sociedade, compreendendo-se se existe uma maior aposta na integração de estagiários ou de profissionais com mais experiência, apostando na progressão interna dos profissionais que iniciam uma carreira desde o seu estágio. Abaixo, as situações identificadas:

- Estratégia mista – “Julgo que a sociedade pretende um misto de ambas as situações. Primeiro porque os mais experientes são quem sustenta a sociedade em termos de clientela e conhecimentos jurídicos e depois porque os mais novos trazem sempre algo de diferente que, verificando-se útil, é bom para a sociedade, desde que disponíveis para aprender e trabalhar.” (Entrevista 12).

- Contratação casuística – “Eu acho que é consoante as necessidades. Por exemplo, se estivermos a precisar de um, enquanto os estagiários como vão acabando os estágios, vão terminando, e se não ingressarem na sociedade, se forem, saírem, não é? Digamos assim. Acho que...” (Entrevista 11).

- Progressão interna – “Sim. E aqui no escritório é um bocado isso, as pessoas todas que cá estão ou entraram novas e fizeram o estágio e continuaram...” (Entrevista 1).

A subcategoria “Gestão da Formação” aborda a formação contínua como ponto fulcral para o desenvolvimento das competências de todos os profissionais, apresentando-se como fator de investimento por parte das sociedades. Todavia, de formas distintas, desde financiamento para formações externas dos seus colaboradores, até planos de formação interna. Abaixo, podem encontrar-se as características destes planos, pelas palavras dos próprios profissionais:

- Formação transversal – *“Para além da formação na OA (Ordem dos Advogados) internamente procura-se que o estagiário, bem como o advogado mais novo, tenha contacto com as diversas áreas do direito, por forma a complementar os seus conhecimentos. Paralelamente, os advogados vão fazendo formação, com particular incidência nos mestrados e pós-graduações, para além de formação genérica.”* (Entrevista 12).

- Reuniões temáticas – *“Nós temos, nós temos muitos briefings, ou seja, uma discussão, pode ser N, N, variadíssimos, discute-se N assuntos de direito e que, que sim, que dão, que são essenciais, acho que são bastante importantes até para a nossa formação profissional.”* (Entrevista 10).

- Cultura de formação – *“mas a cultura da sociedade é que as pessoas apostem na sua formação e inclusive eu posso dar um exemplo, que... na altura em que precisei de fazer o meu mestrado e não estava a conseguir conciliar as duas coisas devido ao trabalho que estava a ter e a necessidade de fazer a tese, que era muito importante para mim, e a sociedade deixou-me sair durante 3 meses para fazer a minha tese, portanto, a única coisa que eu posso dizer sobre isso é que a sociedade ‘tá empenhada em que as pessoas tenham...”* (Entrevista 8).

- Formação em línguas – *“Na minha. Na minha sim. Na minha, eu creio que existe uma preocupação... desde o início. Essa questão das línguas, até a própria Teles em geral, isso pode-se falar em geral, tem essa formação de línguas.”* (Entrevista 7).

A subcategoria “Valores” são os princípios que servem de guia ou de critério para os comportamentos e atitudes tomadas no contexto da prática societária. A identificação desses valores promove o comprometimento dos colaboradores com a organização, existindo uma identificação entre as suas próprias crenças e as da sociedade. Estes são:

- Espírito de equipa – *“(silêncio) Eu acho que aqui há muito... Como é que eu vou dizer? Para já há muito espírito de equipa e acho que trabalhamos, e tentamos trabalhar, tudo para o mesmo que é ‘para o sucesso da sociedade...”* (Entrevista 11).

- Seriedade – *“o respeito, a seriedade. Acho que são as características que se tenta, que sim, que se procura transmitir.”* (Entrevista 9).

- Orientação para o cliente – “O rigor. A educação. A estratégia, o foco no cliente, sem dúvida. Sem dúvida! A nossa preocupação é o cliente.” (Entrevista 6).

- Entre ajuda – “A cooperação, a primeira. Portanto, é um escritório muito grande... e tentamos todos estar ali, portanto, não criar ali compartimentos estanques.” (Entrevista 3).

3.5. Expetativas

A categoria seguinte refere-se às expetativas que os advogados possuem em relação à sua profissão e em relação ao mercado de trabalho, em geral. Aborda, também, as prioridades dos colaboradores em relação à sua carreira e compreender como é feito o planeamento da mesma e a responsabilidade nesse processo. Esta categoria advém de outras subcategorias, nomeadamente, “Alcance de objetivos”, “Prioridades de carreira”, “Planeamento de carreira”, “Responsabilidade na gestão de carreira” e “Gestão”.

Tabela 7 - Categoria Expetativas

CODIFICAÇÃO SELECTIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL
Expetativas	Alcance de objetivos
	Prioridades de carreira
	Planeamento de carreira
	Responsabilidade gestão de carreira
	Gestão

A primeira – Alcance de objetivos – prende-se com a maior expetativa de todos os profissionais atingirem um determinado fim, sejam estes pessoais ou profissionais, determinados por si mesmos ou pela entidade em que exercem a sua atividade. Estes dividem-se nas seguintes subcategorias:

- Consolidação de conhecimentos – “Ah! Sim, sim, sim. E consolidar conceitos claro! Porque nós saímos de lá só com a base. Saímos com muita teoria mas depois na prática, era ver, lá está, era tentar. A minha expetativa era na realidade, também, tentar enquadrar, toda a teoria, como é que eu ia conseguir por isso em prática.” (Entrevista 11).

- Estabilização – “Para mim é o seguinte, primeiro, expetativa de... termos lugar aqui dentro primeiro, que é o mais importante, é depois, depois de acabar o estágio, arranjar um lugar maisfixo, embora não totalmente fixo, como também já lhe disse, não é? (riso) É sempre um bocadinho... É a primeira coisa que eu acho mais importante.” (Entrevista 3).

- Novos desafios – “Lógico. Mas isso é todo o lado. Mas eu não me imagino a fazer disto, isto, o resto da minha vida, como algumas pessoas. E é isso que me assusta! E, portanto, esta vida que eles levam e, e sempre a fazer a, não é a mesma coisa, mas é quase como se fosse. Não, não me vejo, sei lá, a ir para tribunal defender os clientes, não...” (Entrevista 4).

Em seguida, foram abordadas e apontadas as “Prioridades de Carreira” dos colaboradores, de todos os profissionais participantes, de forma a compreender a tomada de determinados percursos a curto prazo. Assim, foram indicadas as prioridades seguintes:

- Crescimento – “e todas...pronto, mas, mas a nível, pronto, acho que, que seria a prioridade. Primeiro é essa, não é? E depois, claro, continua a ser a que já é hoje, não é? Que é o crescimento...o crescimento e o desenvolvimento, e isso, claro que ao longo do tempo, não é? Já como estagiária, como associada não muda muita coisa a nível prático, é só mesmo...” (Entrevista 7).

- Internacionalização – “Prioridades em termos profissionais e porquê? Nós, eu estou, a minha grande prioridade, neste momento, é o mercado francês, nós estamos... a trabalhar muitos concorrentes franceses, há muito investimento em Portugal, e, portanto, eu tenho tido aulas de francês para aprimorar o meu francês. Dou prioridade a esses clientes porque acho que são clientes importantes e que nos podem trazer mais-valias...” (Entrevista 5).

Posteriormente, pretendeu-se perceber se os advogados realizaram algum tipo de planeamento da sua carreira, tendo-se percebido que o planeamento estruturado e estratégico de carreira por parte dos advogados não tem prevalência. O planeamento efetuado é a curto prazo, com a definição de objetivos e procurando respostas para as situações profissionais que se coloquem:

- Planeamento casuístico – “Específicas. Eu não quero aquilo daqui a quanto...Há muita gente assim que diz “Ah, daqui a quantos anos eu quero estar ali!” Eu não! Eu estou, eu sei que estou aberta para aquilo que me, que me aparecer.” (Entrevista 9).

- Definição de objetivos – “Com, com o que vem... É assim, eu sou ambiciosa! Não posso dizer que não tenho um plano, porque isso, se calhar... Mas não, não defino determinadas metas...” (Entrevista 9).

- Reposta ao momento – “Sim. Nós temos objetivos que não nos são dados individualmente, são dados por categoria, a que pertencemos, que nós estamos por, por, por níveis. Depois é assim, também porque não depende muito de cada um de nós, sobretudo no nível em que eu estou, eu sou, nível 6, portanto é um nível numa pirâmide que vai até acho eu que o..... de sócio é 12,”

(Entrevista 2).

A subcategoria seguinte leva ao reconhecimento das responsabilidades na gestão de carreira, mais precisamente sobre quem esta recai, na opinião dos participantes. Estes concordam que se trata de uma responsabilidade pessoal, que cada um deve lutar pelas oportunidades, trabalhar para elas. Contudo, não basta desenvolver capacidades e realizar um bom trabalho se não forem dadas oportunidades / novos desafios na sociedade em que se encontram. Em suma, trata-se de uma correspondência de ambições e necessidades.

- Responsabilidade própria – *“Acho que uma coisa muito importante no nosso mercado é eu própria, e que é uma coisa que tenho que ser eu a fazer, ir criando uma networking, porque é a partir daí que começamos a ser falados, reconhecidos, “passa a palavra” e que as pessoas ganham, ou não, reconhecimento no mercado.”* (Entrevista 2).

- Oportunidades da sociedade – *“Mas...é evidente que, se não houver nenhuma oportunidade, isto também uma pessoa não consegue...mostrar aquilo que tem para dar. Portanto, não é uma coisa que dependa só de mim...”* (Entrevista 1).

É de relevar, também, a “Gestão” que é necessária para a manutenção da satisfação dos colaboradores em relação à organização. É positivo que as sociedades tenham em consideração as opiniões dos colaboradores no seu próprio desenvolvimento de carreira. Seguem, as respostas dos participantes:

- Relevo expetativas pessoais – *“Eu acho que tenta conciliar um bocadinho da curta, da experiência, ou do curto tempo que ainda tenho comum porque enquanto estagiária é um bocadinho diferente, não é? Enquanto advogada, a curta experiência ou o curto conhecimento que ainda tenho, acho que sim. Sim.”* (Entrevista 11).

- Alinhamento de expetativas – *“Olhe, a sociedade não sei. Sei que a minha, a minha... chefinha de equipa, como eu lhe chamo, tem. Tem. E sei que a incomodou a conversa que teve comigo na semana passada porque, lá está, nunca ouviu a Rita a dizer: “Não. Não concordo.” E sei que ficou incomodada. E sei que foi ver o motivo pelo qual eu estava a dizer-lhe aquilo e, portanto, acho que... elas são tidas em conta, não é?”* (Entrevista 6).

3.6. Gestão de carreira

A última categoria identificada prende-se com a existência dos planos de carreira para todos os advogados nas sociedades. Pretendeu-se compreender em que consistem, como

se desenvolvem. Além disso, perceber a importância de uma rede de contactos para estes profissionais e a sua efetiva pretensão de progressão de carreira. As subcategorias identificadas são as que se encontram na Tabela 8 e são as seguintes:

Tabela 8 - Categoria Gestão de Carreira

CODIFICAÇÃO SELECTIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL
Gestão de carreira	Iniciativa de gestão
	Rede de contactos
	Hierarquização
	Progressão

Para começar, a “Iniciativa de gestão” prende-se com quem deve tomar rédeas na condução da carreira, na opinião dos entrevistados. Na sua grande maioria, identificam como resultado a responsabilidade mútua, havendo uma correspondência entre o que é por eles procurado e o que a sociedade pode oferecer. Exemplos abaixo:

- Responsabilidade mútua – “No que toca à advocacia, julgo que será sempre ao indivíduo. Em regime societário, este princípio deve ser mitigado com a correlação da perspectiva de cada um, por forma a tornar harmoniosa a gestão das carreiras individuais, com resultados bons para o grupo/sociedade.” (Entrevista 12).

- Contributo da sociedade – “Mas eu penso que, estando a pessoa inserida numa sociedade desta dimensão, que, no fundo, dentro da própria sociedade, limita a carreira das pessoas porque, aqui a C., como em todas as sociedades que eu conheço, que tenham algum nome, as pessoas têm níveis, que têm que alcançar.” (Entrevista 4).

Um outro ponto importante para a gestão de carreira de qualquer profissional é a “Rede de contactos” de que dispõe, quer por motivos relacionados com a angariação de clientes, quer mesmo para alguma eventualidade de mudança de carreira, de novas oportunidades.

- Sucesso profissional – “E quanto mais redes, mais tentáculos tivermos, mais hipóteses temos de ser melhor sucedidos, até aqui dentro, mesmo com os clientes. Podemos angariar mais clientes, por exemplo, os clientes...acho que sim, acho que sim.” (Entrevista 11).

- Perspetivas – “Contactos profissionais, lá está. Primeiro, ... outro tipo de visão, que não apenas centrada na própria sociedade. Ter outro tipo de visão em relação a outras sociedades para também conseguirmos ver em que pontos é que podemos ser melhores...” (Entrevista 10).

- Conhecimento de mercado – *“Permite...essa rotatividade de mercado, as pessoas conhecem-se, as pessoas sabem onde é que está o valor ou certas qualidades, não é? Certas características... muitas vezes acho que essa rede de contactos ajuda para isso. Ajuda no sentido da interajuda e ajuda no sentido não é da progressão de carreira nessa perspetiva, não é? Porque...”* (Entrevista 7).

- Oportunidades de carreira – *“Claro. Claro que é importante. Para tudo, seja para esclarecimento de dúvidas (ai dúvidas, desculpe – riso), de dúvidas, seja para esclarecimento de dúvidas, seja para... para potenciar a carreira, porque é importante, ou para mudar para melhor ou para trazer, para, para melhorar a sociedade ...”* (Entrevista 6).

A subcategoria seguinte – Hierarquização – caracteriza a definição dos Planos de Carreira nas sociedades, sendo que estes assentam numa progressão hierárquica, com possibilidade de se desenvolver a carreira, etapa por etapa, baseando-se num processo de avaliação anual que permite conhecer os objetivos atingidos por todos os profissionais naquele ano, bem como a definição dos critérios e objetivos futuros que poderão permitir a ascensão do advogado na pirâmide da sociedade. Para melhor compreensão, seguem os exemplos, abaixo:

- Decisão centralizada – *“Julgo que em CA, conjuntamente com todos os sócios. Desconheço em concreto porque, como referi acima, sendo “novo” na sociedade e entrando com tantos anos de experiência, praticamente entrei no topo da organização.* (Entrevista 12).

- Níveis hierárquicos – *“Sim. Existem alguns níveis... mas acho que também passa muito pela antiguidade na, no escritório, não é? Sim acho que passa mais por aí , até, confesso-lhe.”* (Entrevista 11).

- Categorização – *“Por cada categoria e sabemos até onde podemos chegar.”* (Entrevista 8).

- Progressão por antiguidade – *“Sim. Eu fiz parte, nós, nós tínhamos um, um plano de carreira muito antigo, aquilo não funcionava para nada. Aliás, a dada altura abandonou-se porque foi feito, sei lá, há 15 anos atrás e depois chegou-se ao, ao... era só tinha 3 escalões, ao fim de X, era com base nos anos de atividade, subia-se de escalão, pronto. Tornou-se incomportável.”* (Entrevista 5).

- Igualdade – *“Da carreira? É igual para toda a gente. Não quer dizer que depois não possa haver...é igual para toda a gente no sentido que...”* (Entrevista 1).

- Promoções anuais – *“Pronto. Depois, subimos, à partida, é, à partida, não. É ano a ano, em que é feita essa avaliação, e podemos subir um nível por ano, na melhor das hipóteses.”* (Entrevista 2).

- Critérios de avaliação – “O que eu sei é que, o que é tido em conta, também é muito... a faturação que um advogado consegue alcançar ao final dum, dum período de tempo. Isso é tido em conta quando for levado a, a uma junta de sócios, e é tido em conta, depois também, dependendo dos níveis, que eu agora não sei precisar, não sei se, também há testes.” (Entrevista 4).

Em relação à última subcategoria deste grupo – Progressão de carreira – esta sumariza a forma como todos os profissionais pretendem que a sua carreira se desenvolva, num contexto ideal. Cada um tem objetivos próprios, mas todos apresentam uma vontade de progressão, de crescimento, de desenvolvimento e subida na pirâmide hierárquica. Exemplos, abaixo:

- Novos percursos – “Sim, eu não faço muito isso porque eu não sei se... Acho que há uma coisa que eu sei, que para já, pelo menos, tenho isso em mente, até pode mudar muito porque posso-me começar a acomodar com a minha situação. Mas, eu tenho em mente que acho que não quero ser para sempre advogada até ao fim dos meus dias. (riso) Acho que quero experimentar coisas novas!” (Entrevista 11).

- Manutenção – “Onde é que me veria? Neste momento, gostava imenso de ficar a laborar com a sociedade depois como advogada. E... ajudar a sociedade a crescer, ... acho, acho que é óbvio. Neste, neste momento seria, é o meu objetivo e formar-me cada vez mais e ter, lá está, ficar... Lá está, neste momento, é, é um bocadinho, é um...não é...” (Entrevista 10).

- Desenvolvimento de competências – “Gostaria de evoluir as minhas competências, gostaria de passar às várias fases de carreira, ser associado júnior 1, associado júnior 2, etc..” (Entrevista 8).

- Oportunidades de crescimento – “O que eu pretendo é ter sempre, à medida que o tempo passa, que me seja dada a possibilidade de crescer” (Entrevista 7).

- Materialização de objetivos – “Portanto, aqui também é um bocado... pronto, isto, as circunstâncias estão criadas é uma questão de saber se elas depois se vão materializar, se as coisas vão correr dessa forma e será interesse de toda a gente em que as coisas depois se proporcionem nisso... agora, isso, de facto, é daqui...ainda preciso de passar aí uns anos para isso acontecer...” (Entrevista 1).

3.7. A Advocacia em Portugal

Finalmente, de forma a poder ser realizada uma contextualização relativa ao setor de atividade e análise, foi efetuada uma questão sobre a advocacia, a sua prática e evolução em Portugal. Esta levou à compreensão de que, na opinião dos advogados, a prática societária representa o futuro da advocacia. Isto porque os clientes são cada vez mais exigentes e requerem atendimento personalizado, dedicação e especialização numa determinada área de Direito, tornando a prática generalista pouco satisfatória em variados casos. A advocacia passou por várias mudanças -

- *“Isso é uma pergunta muito lacta porque eu acho que a advocacia tem passado por muitas dificuldades nos últimos tempos...nomeadamente na fase do estágio, é aquela que eu me posso queixar mais, acho que há um desprestígio da profissão muito, muito, muito grande. Dantes, há 15 ou 20 anos atrás ser advogado era uma coisa, agora é outra... O prestígio social não é o mesmo até porque não nos são garantidos meios e defesas para que assim seja”* (Entrevista 8).

- Caracterizando as modificações e dificuldades neste setor, bem como a falta de garantias dadas a estes profissionais. O fator mais identificado é a especialização, principalmente como fator diferenciador –

- *“Eu acho... A principal mutação que eu vejo é a especialização. Eu venho de uma altura em que não havia, como lhe disse há pouco, especialização. Aliás, a própria Ordem não reconhecia especialista nisto ou naquilo.”* (Entrevista 5).

– de forma a garantir-se um melhor serviço – *“Um melhor serviço. E aí claro que as sociedades são o ideal!”* (Entrevista 5).

Existe, também a ideia de que os melhores profissionais estão a ser levados para as sociedades pois estas possuem uma atitude pró-ativa na busca de candidatos, contactando as Universidades e participando em feiras de emprego que promovem contactos com os estudantes de Direito:

– *“O que eu vejo, pelo menos aqui no norte, é que a, a advocacia de topo, e “passo a expressão” acaba por cada vez mais por estar concentrada nas sociedades. Quer por este processo, em muitos jovens que as sociedades fazem, de absorverem para si os melhores profissionais, ou aqueles que, à partida, seriam os melhores profissionais, quer porque mesmo pessoas com já, que já tinham alguma idade, e que até tinham algum reconhecimento no mercado, por um ou por outro motivo decidiram juntar-se a, a, a sociedades de advogados.”* (Entrevista 2)
– *podendo verificar-se a ascensão da prática societária em detrimento da individual – “Sim. Mas eu acho que as sociedades têm adquirido uma dimensão, Portanto...”* (Entrevista 4).

É muito importante, também, o fomento de um atendimento personalizado ao cliente, uma personalização do atendimento:

- *“que pode corresponder a várias expectativas do cliente, que tanto o cliente hoje pode vir aqui com um problema da área de direito ambiental, como amanhã vem com uma área de direito intelectual, e eu acho que o, o futuro está mesmo em tentar corresponder ao máximo a... às várias áreas do direito e dar essa resposta aos próprios clientes. Eu acho que é o cômputo de tudo é o mais, é o perfeito, digamos assim, na minha opinião.”* (Entrevista 10).

O crescimento das sociedades levará à necessidade de uma cada vez maior absorção de profissionais – *“Eu, eu, eu penso que a prática... Eu acho que as sociedades têm adquirido cada vez mais dimensão, enorme.”* (Entrevista 4). – Tornando a prática individual cada vez mais vulnerável – *“E... porque não conseguem combater com... uma estrutura desta dimensão, e são várias. Cada vez mais! E... E acho que existe essa diferença abismal entre, entre um advogado de uma sociedade e um advogado de prática individual.”* (Entrevista 4).

Capitulo IV – Discussão de Resultados

IV – Discussão de Resultados

No presente capítulo promove-se a comparação/conexão entre os resultados deste estudo e o Estado de Arte da Gestão de Carreira. Ao comparar ambas as perspectivas, aborda-se a questão de investigação e discute-se como são realizados os planos de carreira dos advogados nas sociedades de advogados em Portugal.

As sete categorias principais deste estudo, nomeadamente: Centralização de processos de RH, Departamento de RH, Conceito de Carreira, Expectativa, Competências, Gestão de Carreira e Advocacia em Portugal estão interligadas e influenciam-se entre si.

Centralização de processos de RH

Apesar da aproximação das sociedades de advogados aos modelos de negócio empresariais (Chaves & Nunes, 2012), neste estudo percebeu-se que estas mantêm um modelo de gestão demasiado centralizado nos sócios que compõe o Conselho de Administração, não deixando abertura para delegação de poderes de decisão a responsáveis de RH, sendo todas as decisões tomadas com relativa formalidade, reunindo-se aqueles que se possuem poder de capital.

Kang, Snell e Swart (2012) afirmam que todas as teorias relacionadas com a gestão estratégica de RH defendem que as pessoas são o ativo mais importante dentro das sociedades, particularmente nos sectores em que o fomento intelectual se torna o combustível do negócio, mais ainda num ambiente de constante mutação. Assim, todas as decisões tomadas relativamente aos RH, sendo o seu público-alvo os colaboradores da sociedade, deveriam ser pensados de forma a potenciar a aprendizagem dos advogados. Todavia, tendo em consideração o formalismo ainda existente, a discussão de todos os assuntos “à porta fechada” não permitem a existência de fluidez da informação, mantendo-se tudo nas mãos de alguns membros de toda a organização.

Departamento de Recursos Humanos

Neste estudo foi possível compreender que os departamentos de RH existentes nas sociedades de advogados portuguesas são uma aposta relativamente recente, bem como uma dimensão reduzida.

Foi possível perceber que os departamentos existentes foram criados, maioritariamente, pelo rápido crescimento das respetivas sociedades, bem como pelo surgimento de uma

maior exigência por parte dos colaboradores em que existisse uma definição da sua progressão de carreira. Esta situação remete para o que é referido na literatura, uma vez que o capital humano é um fator cada vez mais relevante dentro das organizações, sendo um grande catalisador no desenvolvimento das mesmas, graças às suas competências e qualidades profissionais. Assim, as organizações, ao evoluírem, tornam-se suscetíveis a mudanças dentro da sua própria estrutura e até mesmo na forma como os colaboradores interagem entre si, sendo que estas mutações se tornam essenciais para que as instituições evoluam e sobrevivam às alterações do mercado (Coda & Coda, 2014).

Nos dados recolhidos, compreende-se que as principais funções do departamento se prendem com atividades mais operacionais relativas aos RH. As pessoas que trabalham neste departamento são responsáveis pela gestão dos planos de formação, planificação e divulgação das formações disponíveis. Os processos de avaliação de desempenho dos colaboradores têm sofrido alterações e o departamento foi a área responsável para a definição de novas estruturas e de objetivos que permitam avaliar os colaboradores. Além disso, realizam as triagens curriculares necessárias a uma pré-seleção de candidatos antes de estes serem encaminhados para um dos sócios. Resumidamente, fazem a gestão de pessoas, mas sempre numa posição limitada, sem autonomia ou poder de decisão.

Acontece que, cada vez mais, as organizações possuem um grau elevado de responsabilidade na gestão dos seus colaboradores, das suas carreiras, das suas expectativas, etc. devendo desenvolver alterações nas suas estruturas internas, bem como dos seus procedimentos (Silva, Trevisan, Veloso & Dutra, 2016). Estas modificações são importantes, permitindo que as organizações se adaptem a novas situações, inclusive à competitividade do mercado que se verifica a todo o momento (Kanten, Kanten & Yesiltas, 2015).

Tem-se verificado uma mudança de foco dos responsáveis de RH passando este do foco apenas para as pessoas, mas centrando-se na possibilidade de existir uma efetiva contribuição estratégica em todos os planos ou tarefas por eles executados. Os departamentos de RH têm focado as suas práticas na tentativa de influenciarem positivamente o desempenho do capital humano que compõe as organizações (Coda & Coda, 2014). Já nas sociedades estudadas, os departamentos de RH ainda se encontram numa fase inicial, não tendo autonomia para colocar em prática qualquer tipo de alteração estrutural ou de procedimento sem autorização e plena aprovação dos sócios e Conselhos

de Administração. Além disso, os departamentos acabam por ser limitados a atividades meramente internas, não havendo ainda lugar para uma perspectiva mais transversal na qual as situações que recaem sobre a responsabilidade dos RH sejam vistas como parte essencial na estratégia da organização.

Esta situação permite a identificação de alguns desafios para os departamentos, particularmente, pelas suas recentes constituições, existindo ainda longos caminhos a percorrer. Os resultados apontaram a fluidez da comunicação como um desses desafios associada a uma crescente necessidade de transparência de todos os procedimentos internos, sem deixar de se relevar a dificuldade de retenção dos colaboradores, bem como a resistência à mudança daquilo que já se encontra implementado e tido como certo. Todavia, de uma perspectiva mais generalista, num estudo recente, os principais desafios das organizações identificados foram: o senso de compromisso dos colaboradores (*engagement*), o desenvolvimento da próxima geração de líderes da organização, manutenção de sistemas de compensação competitivos; também o facto de as organizações se manterem atrativas no mercado laboral. O único ponto em comum entre relativamente aos desafios futuros é o da retenção dos colaboradores com melhor performance (SHRM, 2016). É, sem dúvida um ponto muito importante em todas as organizações atuais, independentemente do setor em que atuem e as sociedades de advogados não são exceção.

Relativamente à gestão do departamento, estes têm ainda uma grande dependência hierárquica e o poder está ainda muito centralizado nos sócios. Para Coda e Coda (2014), o profissional de RH tornou-se num elo de ligação entre a gestão de topo e os funcionários das organizações, sendo bastante importante que o departamento de RH se torne um mediador entre as necessidades da organização e dos colaboradores. O papel do gestor de RH depende da estrutura da organização onde está inserido.

Nas organizações estudadas, este está ainda bastante limitado a questões operacionais e de concretização das diretrizes e orientações que emanam dos sócios.

Conceito de Carreira

A definição de carreira entre os advogados e advogados estagiários rege-se por três categorias principais, a de que se trata de um percurso de evolução, uma consolidação e reconhecimento. Esta definição não se reporta a um conceito meramente teórico, mas sim

da percepção que os advogados têm sobre o mesmo, é o significado de carreira para estes profissionais. As definições de carreira existentes são bastante variadas, todavia a sua grande maioria converge para uma definição geral de que esta se trata de um aglomerado de funções que uma pessoa desempenha ao longo da sua vida (Alis, Horts, Chevalier, Fabi & Peretti, 2012); ou a sequência de postos de trabalho assalariado que se ocupam, mas também pode estar relacionado com uma sensação de pertença a um grupo profissional ou ocupação (Silva, Trevisan, Veloso & Dutra, 2016) ou, ainda, o exercício de uma profissão, a pertença a uma hierarquia organizacional, etc. sendo o resultado de vários processos de transição entre fatores pessoais ou contextuais, de curto ou longo prazo (Horkstra, 2010). Em todas as definições encontram-se os conceitos de percurso e de evolução relativas à definição de carreira, logo a definição latente da percepção dos advogados não difere da que se encontra elencada na literatura.

O percurso de carreira é compreendido por estes profissionais como um caminho de etapas que se vão alcançando, estando estas sujeitas a uma aprendizagem constante, a momentos que surgem e ao estabelecimento de determinadas metas que os advogados se propõe a atingir. Tornar-se advogado não é algo que acontece de um dia para o outro, é um processo complexo que exige um desenvolvimento intencional, sendo cultivada essa identidade profissional desde a formação inicial destes profissionais, promovendo-se o fomento de hábitos e métodos de ação que irão suportar o futuro do advogado (Floyd, 2017).

A definição de carreira pode estar associada a uma determinada percepção de sucesso, sendo que neste estudo se identificaram três principais critérios que os advogados indicaram, sendo eles o respeito que é percecionado como reconhecimento por um bom desempenho, o “ser conceituado”; o mérito, relacionado com o critério anterior, o advogado com mérito deverá apresentar bons resultados e este, pela lógica apontada, convergirá no reconhecimento esperado e os conhecimentos técnicos, sendo a base para os restantes dois critérios identificados, uma vez que os conhecimentos jurídicos, processuais, etc. são o que permite o desenvolvimento de um trabalho com alto desempenho.

O conceito de sucesso encontra-se fortemente relacionado com vários conceitos de carreira, sendo que este varia em função da definição de carreira que cada um possui ou com a qual se identifica. Assim, numa perspetiva de carreira mais tradicional, o sucesso

é definido por fatores externos tais como crescimento na hierarquia da organização ou reconhecimento por parte de terceiros, tal como se verifica nos resultados obtidos neste estudo. Todavia, mais recentemente, o conceito de sucesso profissional tem sido investigado de perspectivas diferentes da que se verifica neste estudo, com bases intrínsecas, relacionando-se com outros parâmetros, definidos por Schein (1996) como Âncoras de Carreira que servirão, futuramente, para averiguar o sucesso de cada um, na sua própria interpretação. Em concordância com esta vertente mais pessoal do que é o sucesso de carreira, Baruch (2006) afirmou que pode existir um conceito de carreira mais subjetivo, por parte do colaborador, mas os critérios externos e objetivos como a subida na hierarquia, o adquirir de mais rendimentos e o ganho de estatuto continuam a ser expressões determinantes do sucesso de um profissional.

Pode-se compreender, também que a flexibilidade é um fator muito importante para os colaboradores das sociedades de advogados que não possuem um horário rígido, que “têm hora para entrar, mas nunca para sair”, que se adequam às necessidades dos clientes e gerem o volume de trabalho e de casos que têm a seu cargo; relevando-se também uma ideia de incerteza relativa a essa flexibilidade uma vez que não existe um vínculo contratual à luz do Código de Trabalho entre os advogados e as sociedades onde estão inseridos, sendo interpretado pelos profissionais como um fator de relativa insegurança comparativamente a outras profissões que se encontram mais “protegidas”. Para Savickas et al. (2009), as carreiras atuais têm perdido previsibilidade uma vez que o mercado perdeu a estabilidade de outras épocas. Isto levou a que se tenha verificado um aumento de trabalhadores precários que se veem na necessidade de uma constante aprendizagem e mostrando-se flexíveis de forma a garantir a sua empregabilidade. Sem olvidar que em conjunto com a flexibilidade, encontramos um fator muito importante para os advogados que é o da conciliação entre a sua vida profissional e a vida pessoal. Esta é uma ideia partilhada grandemente por vários autores que afirmam que os profissionais cada vez mais se focam num equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, até mesmo como um conceito subjetivo de sucesso (Visagie & Koekemoer, 2014).

Competências

O processo de R&S nas sociedades de advogados iniciam-se com a recolha de currículos de finalistas do curso de Direito, maioritariamente, através da participação em feiras de determinadas faculdades que promovem o contacto dos seus estudantes com potenciais

empregadores. Neste processo, seguem-se as fases de realização de entrevistas e a comunicação da decisão que, em caso positivo, culminam na realização de uma proposta.

Todo este processo é regido por um perfil de competências que é procurado pelas sociedades assentando na competência técnica e capacidade de trabalho demonstrada, uma apresentação cuidada e a proatividade do profissional.

De forma a poder desenvolver a sua profissão, identificaram-se algumas competências consideradas a base para o exercício da advocacia, sendo elas a capacidade de análise, pensamento lógico e a capacidade de pesquisa/investigação em termos intelectuais. Uma vez que se trata de uma profissão que exige lidar com um grande nível de responsabilidade, os advogados deverão possuir facilidade de relacionamento com outras pessoas, capacidade de se fazer respeitar e ganhar a confiança dos seus clientes, sendo a perseverança e a criatividade, também muito importantes (Bureau of Labor Statistics, 2006). Os advogados, principalmente aqueles que se iniciam na carreira, de forma a poderem consolidar uma reputação de competência deve possuir fortes conhecimentos técnicos que irão assegurar uma base sólida da qual poderão progredir, sendo importante ressaltar que os advogados, atualmente, possuem uma grande capacidade de se promoverem a si mesmos no mercado. Outro ponto relevante refere a qualidade do patrono que inicia o profissional na advocacia, sendo relevante a existência de um acompanhamento e aconselhamento adequados (Covington, 2017).

Salienta-se o facto de que nas sociedades analisadas dá-se relevância quer à contratação de estagiários, quer de advogados já com experiência, todavia trata-se de uma contratação casuística, tendo em consideração as necessidades da sociedade. Chaves e Nunes (2012) afirma que a prática da advocacia no formato societário é mais procurado pelos jovens que iniciam a sua carreira, uma vez que se trata de um trabalho assalariado, garantindo uma determinada segurança.

No que se refere a formação nas sociedades esta é transversal a todos os colaboradores, promovendo-se a realização de reuniões com períodos de ocorrência distintos, discutindo-se variados temas do Direito, para que os advogados possam manter os seus conhecimentos atualizados.

Foi possível, também, fazer a identificação dos valores nos quais as sociedades assentam a sua ação, sendo estes o espírito de equipa, a seriedade, a orientação para o cliente e a

entre ajuda. É sabido que, nas perspetivas de carreira mais atuais, estas são guiadas pelos valores próprios que cada um tem – perspetiva da Carreira Proteana - (Briscoe & Hall, 2006). Já Wholey (1985) identifica valores um pouco distintos como sendo os mais procurados pelos advogados, nomeadamente a autonomia, sentido de ajuda a outras pessoas e a busca de uma remuneração elevada. Para Winter (2011), os princípios e valores mais importantes para a prática jurídica de todos os profissionais são a legitimidade moral, legitimidade cognitiva, legitimidade pragmática.

Expetativas

As expetativas dos advogados em relação à sua profissão e ao mercado de trabalho relacionam-se com a pretensão do alcance de determinados objetivos, tais como, a consolidação de carreira, o adquirir de conhecimentos, a estabilização e o surgimento de novos desafios, identificando-se como principais prioridades o crescimento profissional e a internacionalização.

Em relação ao planeamento de carreira, este pode variar bastante e surgir como uma resposta a uma determinada situação, num determinado momento ou como uma definição estratégica de objetivos. A responsabilidade deste planeamento pode ser do próprio profissional, que estará bastante dependente das oportunidades que a sociedade possa facultar. É de relevar a existência de uma procura de alinhamento de expetativas do advogado com as da organização.

Haw e Vos (2010) afirmou que os Millennials (população maioritária participante neste estudo 10 em 12) possuem expetativas bastante altas relativamente a formação, conteúdo do seu trabalho, desenvolvimento de carreira e remuneração, sendo esta perspetiva influenciada por variáveis pessoais e otimismo. A não correspondência destas expetativas pode ter resultantes bastante negativos para as organizações e, por isso, estas têm sido encorajadas a descobrir formas criativas de criar um meio de trabalho com significado para estes profissionais. Esta geração refere-se, genericamente, às pessoas nascidas entre 1982-2000, sendo caracterizados de várias formas, sendo mais focados em si mesmos, que procuram um equilíbrio entre o mundo profissional e pessoal, feedback permanente dos seus gestores e perspetivas de carreira bem definidas (Hauw & Vos, 2010).

Gestão de carreira

Neste estudo, foi possível compreender que, em termos de iniciativa na gestão de carreira, é da opinião de todos que esta se trata de uma responsabilidade mútua, devendo partir de

ambas as partes, isto é, do advogado e da sociedade pois não basta o profissional querer alterar algo na sua carreira se a sociedade não contribuir para isso.

Nas sociedades ainda se verifica uma forte hierarquização, com vários níveis devidamente estratificados e categorizados, estando a poder de decisão centralizada no topo da hierarquia, sendo a progressão realizada, usualmente, por promoções anuais que advêm dos resultados das avaliações de desempenho realizadas, permitindo um grau de igualdade relativamente transversal, sendo que a progressão por antiguidade se mantém como um ponto relevante na realidade destas organizações. Todavia, ao longo da progressão da carreira dos advogados nas sociedades podem ser definidos novos percursos, com o desenvolvimento de competências e a materialização de objetivos.

O conceito de Gestão de Carreira pode ser definido de formas diferentes desde como o conjunto de atitudes praticadas por uma pessoa para comandar o seu caminho profissional (Alis, Horts, Chevalier, Fabi & Peretti, 2012) ou como a sequência de resolução de problemas através dos quais é possível desenvolver estratégias próprias (Veloso, Silva & Dutra, 2012), sendo que a gestão de carreira deverá ser da responsabilidade do departamento de RH que criam um plano de desenvolvimento para que todos os colaboradores saibam o que devem fazer para atingir determinados objetivos, sendo as pessoas responsáveis pelos seus percursos e as organizações responsáveis pela garantia de um suporte, estabelecendo-se uma relação de alavancagem mútua (Veloso et al., 2012).

Para Ceylan (2013) é vital que as sociedades criem estratégias inovadoras que se orientem para a criação do sentido de compromisso através do desenvolvimento de conhecimento tácito, de competências e capacidades dos seus recursos, possuindo um impacto positivo nestes últimos.

Em relação à estrutura de carreira das sociedades, Maltez (2008) e Chaves e Nunes (2012) mencionam a existência de níveis nas sociedades, iniciando-se a carreira como advogado estagiário, passando para advogado associado até associado principal e podendo culminar num convite para se tornar sócio da organização (de capital ou de indústria).

Advocacia em Portugal

Segundo os dados recolhidos no presente estudo, a Advocacia em Portugal tem sofrido várias mudanças. O maior foco das sociedades encontra-se na aposta numa forte especialização dos seus serviços jurídicos, sendo que as sociedades estão divididas em departamentos especializados em determinadas áreas do Direito.

Esta forma de trabalhar prende-se com a tentativa de apresentar o melhor serviço possível aos seus clientes através de uma grande personalização no atendimento, sem deixar de apostar na contratação dos melhores profissionais.

De acordo com o que foi verificado neste estudo, Chaves e Nunes (2011) apontam a existência de mudanças recentes na advocacia e Portugal, modificando o seu foco da prática individual para a societária, com o aumento da entrada de empresas na carteira de clientes dos advogados. Apesar dessas mudanças, mantêm-se os valores da prática jurídica e a sua deontologia, tendo a advocacia progredido para um âmbito cosmopolita e orientado a um serviço de qualidade e especializado (Wholey, 1985).

Schuyler (2008), indica que a competição para a contratação dos melhores profissionais é renhida entre as sociedades de advogados e não bastam as boas condições salariais e a existência de benefícios para garantir essa qualidade do recrutamento pois os profissionais valorizam também a flexibilidade e a responsabilidade ambiental e social das organizações, bem como a aposta nas novas tecnologias como meio para uma maior mobilidade, além da devida criação de uma cultura que suporte o talento, fomente a comunicação e o trabalho em equipa. Assim, compreende-se que os resultados encontrados neste estudo vão de encontro aos encontrados na literatura.

Capítulo V - Conclusão

Conclusão

No presente estudo, foi analisada a forma como são realizados os planos individuais de gestão de carreira dos advogados que exercem a sua profissão no âmbito societário. Para atingir tal objetivo foi necessário realizar uma abordagem mais transversal em relação a outras áreas dos Recursos Humanos, nomeadamente, desde da gestão dos processos de RH, o R&S, as competências procuradas por estas organizações na contratação de advogados e advogados estagiários, as expectativas destes profissionais em comparação com as das sociedades e a realidade deste setor, em Portugal.

Cada sociedade possui um plano de carreira para os seus colaboradores, permitindo que estes cresçam na sociedade tendo em consideração variados pontos de avaliação, desde o seu desempenho, o cumprimento de objetivos de atendimento a clientes, a qualidade dos seus pareceres, a visibilidade e credibilidade trazida para a sociedade, bem como a própria antiguidade na prática jurídica serão fatores que são avaliados pelas sociedades, permitindo uma progressão na hierarquia existente nestas organizações, que são bastante estratificadas, como se pôde concluir no presente estudo. Apesar de o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal ser um ponto relevante para os advogados, ainda existe uma perceção de desenvolvimento de carreira muito tradicional, pela subida na pirâmide hierárquica da sociedade, representando uma progressão salarial, o que ainda representa um racional relevante (Griffiths, 2015).

Esta visão de progressão de carreira verifica-se no âmbito da existência de equipas de trabalho divididas por áreas diferentes do Direito, orientando-se para a resolução de questões jurídicas específicas, nas sociedades estudadas. As equipas são, normalmente, orientadas por um advogado sénior ou sócio que acaba por ser o responsável pela avaliação e gestão da progressão de determinado profissional na pirâmide hierárquica das sociedades. A remuneração aumenta consoante o nível em que se encontram inseridos os profissionais e advém dos resultados obtidos por estes nos casos em que participam pela partilha dos lucros anuais da sociedade, uma vez que não existe uma verdadeira autonomia na decisão sobre os casos em que participam. Como já referido anteriormente, nesta modalidade, a carreira inicia-se com a categoria de advogado-estagiário (condição obrigatória para todas as pessoas que pretendem ingressar na advocacia), seguindo-se para o estatuto de associado (podendo ir até associado principal ou associado coordenador) e, por fim, o título de sócio, que pode ser apenas de indústria ou de capital

e indústria, sendo a realidade que as referidas sociedades oferecem. A evolução na hierarquia e as especificidades da ascensão dependem da estrutura da sociedade e da sua dimensão, uma vez que, na sociedade de maior dimensão participante no presente estudo, foi possível compreender que a estruturação dos planos de carreira já se encontra fortemente implementada e divulgada entre todos os colaboradores; sendo que nas sociedades de menor dimensão, os planos começam a ser agora aplicadas de forma estruturada. Assim, os profissionais nas sociedades desenvolvem a sua carreira numa estrutura pré-definida pela sociedade empregadora. O acesso a esta categoria profissional, por esta via, permite o acesso a um maior capital social e a proximidade às elites nacionais e internacionais, sendo que o acesso a estas grandes sociedades é muitas vezes associado a um conceito de sucesso profissional extrínseco, com direta aquisição de capital simbólico devido à visibilidade adquirida (Chaves & Nunes, 2012). Maltez (2009) esclarece que a relação entre escritórios de advogados e os seus associados são regulados pelos planos de carreira neles existentes, que determinam as obrigações e os objetivos. Outra das especificidades é a baixa existência de despedimentos devido ao cumprimento dos objetivos previamente traçados. Os estagiários numa sociedade de advocacia iniciam uma carreira que, por via do seu desempenho, os pode levar a ascender às categorias superiores, melhorando as suas condições salariais e benefícios.

No que concerne ao conceito de carreira, na perspetiva dos advogados, a definição do mesmo pode resumir-se na seguinte expressão: caminho/percurso de evolução percorrido por um profissional; procura pelo reconhecimento profissional e pela sua consolidação no mercado em que atua. Esta definição é transversal aos advogados associados e aos estagiários a quem foi apresentada esta questão. A definição encontrada no presente estudo relaciona-se quer com uma perspetiva mais tradicional na qual a carreira promove um relacionamento de credibilidade entre o colaborador e a organização, num sentido de crescimento mútuo (Andrade, Kilimnik & Pardini, 2011); quer com uma visão mais moderna do conceito de carreira na qual o colaborador possui responsabilidade pessoal, focando-se no seu bom desempenho, sendo a carreira vista como um projeto particular, associado a cada um dos colaboradores consoante as suas próprias capacidades e as oportunidades que surgem (McDonald, Brown & Bradley, 2004). Os advogados possuem uma perspetiva de relativa autonomia sobre a sua própria carreira, mas trata-se com certeza de um percurso que depende de outras condições, nomeadamente, das oportunidades geradas pela sociedade.

Relativamente às competências mais procuradas pelas sociedades, estas têm sentido o mesmo desafio que se verifica noutros setores / áreas de negócio, que é a procura pelo recrutamento dos melhores profissionais que o mercado tem para oferecer. As sociedades possuem um grande prestígio que é necessário ser mantido ao longo do tempo, procurando garantir-se a continuidade e sustentabilidade da sua existência. Conclui-se que as sociedades procuram profissionais que possuam competência técnica e uma grande capacidade de trabalho, sendo que uma apresentação cuidada é bastante relevante, bem como a proatividade demonstrada pelo advogado.

A profissão de advogado é caracterizada por duas perspetivas principais: uma de conselheiro dos seus clientes sobre os seus direitos e deveres legais, indicando o caminho ou ação que estes deverão seguir, em termos legais; e, por outro, a representação das partes em julgamentos civis ou criminais, pela argumentação e apresentação de provas seguindo a premissa de defesa do seu cliente (Bureau of Labor Statistics, 2006). Ambas as visões da mesma profissão exigem uma grande capacidade de adaptação, bem como da qualidade dos conhecimentos técnicos, garantindo o melhor serviço ao cliente de forma a poder fidelizá-lo, logo estas competências são essenciais para a garantia de obtenção de resultados.

Para Wholey (1985), no que se refere às aspirações profissionais dos advogados que ingressam nesta categoria, os que se integram na prática individual valorizam a autonomia e o sentido de um trabalho que permita ajudar outras pessoas enquanto os profissionais das sociedades dão uma maior prioridade à remuneração elevada. Para Rebitzer e Taylor (2007), as sociedades contratam advogados por um determinado período de tempo, como associados. No final desse período, são convidados para se tornarem sócios, como um dos donos da sociedade, ou são dispensados, logo as expectativas dos advogados, à priori, deverão estar alinhadas com esta premissa. Para Frisch (2014) a internacionalização é também um fator a ter em conta, exigindo das sociedades de advogados, uma maior assistência a este nível, sendo que a gestão se torna, cada vez mais, um tema apelativo para os profissionais do Direito. Schuyler (2008) afirma que os advogados cada vez mais valorizam a oportunidade de trabalhar com flexibilidade horária. As empresas que pretendam reter os novos talentos necessitam de focar as suas energias nestes mais recentes fatores que são valorizados pelas pessoas.

No presente estudo, quanto às expectativas dos advogados sobre a sua profissão, identificaram-se a consolidação de carreira, o adquirir de conhecimentos, a estabilização

e o surgimento de novos desafios, identificando-se como principais prioridades o crescimento profissional e a internacionalização, concluindo-se que se encontram de acordo com o identificado noutros setores, em relação aos seus profissionais.

Limitações

A Metodologia Qualitativa apresenta algumas limitações uma vez que esta não possibilita a generalização das conclusões, podendo condicionar a aplicabilidade e o valor das mesmas.

Uma outra limitação prendeu-se com da recolha de dados, uma vez que a participação das sociedades de advogados foi um ponto difícil, pelo processo burocrático implicado e pelo período de tempo despendido na espera pelas respostas e, posteriormente, no enquadramento de agenda devido a algumas limitações de horário e de deslocação geográfica. Com a realização das últimas entrevistas no início de julho, esta tornou-se numa limitação em relação a uma eventual realização de mais recolhas.

O facto de as sociedades não possuírem uma estrutura sólida de RH demonstrou-se uma dificuldade na medida em que, em várias situações, os participantes não possuíam um conhecimento dos processos muito profundo pois os próprios processos não se encontravam, claramente, definidos.

Investigação Futura

No sentido de colmatar as limitações já apresentadas e complementar este estudo sugere-se a realização de investigações futuras que incidam diretamente sobre os responsáveis de RH das sociedades de forma a conhecer os procedimentos de forma estruturada e mais documentada, bem como dos sócios das mesmas pela sua posição de poder dentro destas organizações. Um estudo mais aprofundado sobre a estratégia aplicada nos processos de decisão no que se refere à gestão dos RH ou a relação entre os planos de carreira existentes e o grau de satisfação dos profissionais das sociedades, através de uma metodologia quantitativa.

Este estudo, em termos de contribuição para a prática profissional dos gestores de RH, tem implicações em termos da compreensão das perceções dos advogados, das suas expectativas, das suas ideias sobre a realidade da profissão e da prática da advocacia o que poderá ser um auxiliar na gestão destes profissionais, no futuro, numa tentativa de que a

sua progressão de carreira nestas organizações seja realizada de uma forma transparente e clara, com a definição de objetivos concretos e processos de avaliação imparciais. É de salientar que o próprio papel do gestor de RH deve tornar-se mais estratégico, em parceria com os sócios, devendo ser um membro essencial a ter em consideração nos planos de negócio, uma vez que cada vez mais se compreende que os recursos humanos são, verdadeiramente o fator diferenciador de todas as organizações, principalmente neste setor de atividade.

Este estudo permitiu que conseguisse conhecer um pouco mais da realidade de uma profissão ainda pouco estudada em termos de RH, em Portugal. A Gestão de Carreiras foi e é uma temática que me interessa bastante pela gestão de expectativas que exige que se efetue em relação aos profissionais e as organizações. Consegui conhecer as perspetivas que existem de forma mais detalhada, bem como compreender de forma mais realista quais as possibilidades de progressão de carreira na advocacia.

Foi uma experiência enriquecedora pois possibilitou conhecer uma realidade profissional muito específica, proporcionou a realização de contactos com profissionais que possuem percursos profissionais bastante interessantes e despertou uma intenção de prosseguir com novas investigações, no futuro.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

- Alis, D., Chevalier, F., Fabi, B., Horts, C., & Peretti, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Andrade, G., Kilimnik, Z., & Pardini, D. (2011). Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 58.
- Annells, M. (1996). Grounded theory method: Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism. *Qualitative health research*, 6(3), 379-393.
- Arthur, M., Claman, P. & DeFillippi, R (1996). *Intelligent enterprises, intelligent careers*. Academy of Management Executive, 1995, Vol. 9 No. 4.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: individual actions and economic change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). *Career management practices: An empirical survey and implications*. Human resource management, 39(4), 347-366.
- Baruch, Y. H. (2004). *Managing careers: theory and practice*. Prentice Hall
Reviewed by Nikos Bozionelos, Durham University, UK.
- Baruch, Y. (2006). *Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints*. Human resource management review, 16(2), 125-138.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). *Generations at work: are there differences and do they matter?*. The International Journal of Human Resource Management, 22(9), 1843-1865.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Eletrônica de Pós-Graduandos em Sociologia Política UFSC*, 2 (1), 6880.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2002). *The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed*. Paper given to the Academy of Management, Denver.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*. Journal of Vocational Behavior, 69(1), 30-47.

- Briscoe, J. P., Hall, D. T. (2006). *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*. Elsevier Inc. In *Journal of Vocational Behaviour* 69 (2006) 4 – 18.
- Burke, R. J., Ng, E. (2006). *The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management*. Elsevier, In *Human Resource Management Review* 16 (2006), 86 – 94.
- Brinkmann, S. (2014). Interview. In *Encyclopedia of Critical Psychology* (pp. 1008-1010). Springer New York.
- Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor (2006). *Occupational Outlook Handbook*, 1-4.
- Callahan, G. A., Greenhaus, J. H. (1994). *Career Management (Second Edition)*. Florida: Harcourt Brace College Publisher.
- Cardoso R. Avaliação do Potencial e Gestão de Carreiras (2006) in Carvalho, J. E., Rocha, F. M., Raposo, R., Duarte, M. I. A., Tavares, M. M. V. (Coordenação). (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *International Journal Of Human Resource Management*, 24(1), 208-226. doi:10.1080/09585192.2012.68
- Chanlat, J. F. (1995). *Quais carreiras e para que sociedade?* (I) RAI vol 35, número 06.
- Chaves, M. & Nunes, J. S. (2012). *Deontologia e capitalização simbólica na advocacia portuguesa contemporânea*. *Análise social*, 202, XLVII (1.º), 2012, ISSN Online 2182-2999. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Coda, R., & Alcarpe Coda, D. (2014). Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos Humanos: uma Pesquisa Exploratória Acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 11(4), 116-140
- Coetzee, M., & Schreuder, D. (2009). *Psychological career resources as predictors of working adults' career anchors: An exploratory study*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 117-127.
- Chudzikowski, Katharina (2012), *Career transitions and career success in the 'new' career era*. *Fresh Perspectives on the New Career*, *Journal of Vocational*

Behavior October 2012 81(2):298-306.

- Covington, O. (2017). For lawyers, competency issues differ based on age. *Indiana Lawyer*, 28(9), 3-2
- da Silva, R. C., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). *Career anchors and values from different career management perspectives*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). *Boundaryless contextis and careers: A competency based perspective*. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp.116 – 131). Oxford: Oxford University Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 15-41.
- Derr, C. B. (1986). *Managing the new careerist: The diverse career success orientations of today's workers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Floyd, T. W. (2017). Marking the Path from Law Student to Lawyer: Using Field Placement Courses to Facilitate the Deliberate Exploration of Professional Identity and Purpose. *Mercer Law Review*, 68767.
- Frisch, Randy (2014). *Lawyers on the Move, Take Note of Key Trends in Legal Industry*. San Diego Business Journal. 3/31/2014, Vol. 35 Issue 13, p12-12. 1/2p.
- Griffiths, C. (2015). Take control of your own career progression. *Lawyer (Online Edition)*, 8.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). *Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S23-S40.
- Haww, S. & Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspectives and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 293-302.
- Hirschi, A. (2012). *The career resources model: An integrative framework for career counsellors*. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383.
- Hoekstra, H. A. (2010). *A career roles model of career development*. Elsevier Inc. In *Journal of Vocational Behaviour*.

- Inkson, K. (2006). *Protean and boundaryless careers as metaphors*. Elsevier Inc. In *Journal of Vocational Behaviour* 69 (2006) 48 – 63.
- Joffe, H., & Yardley, L. (2004). Content and thematic analysis. *Research methods for clinical and health psychology*, 56, 68.
- Kang, S., Snell, S. A., & Swart, J. (2012). Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice groups. *Human Resource Management*, 51(4), 461-485. doi:10.1002/hrm.21484.
- Kanten, P., Kanten, S. Yesiltas, M. (2015). *New perspectives in career management: boundaryless career and dual ladder career path*. Proceedings of MAC-EMM 2015 in Prague, 319.
- Kim, N. (2005). *Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations*. Blackwell Publishing Ltd. (UK and USA). In *International Journal of Training and Development* 9:1, ISSN 1360-3736.
- Koekemoer, Eileen; Visagie, Sune (2013). *Exploring the Attainment of Career Success*. *Journal of Psychology in Africa*. 2013, Vol. 23 Issue 4, p601-608. 8p.
- Maltez, J. (2008, 26 de novembro). *Conjugar vida privada e profissão é exigência dos novos advogados*. *Jornal de Negócios*, 32.
- Maltez, J. (2009, 13 de maio). “*Uma firma que não proteja os seus colaboradores perde atratividade*”. *Jornal de Negócios*, 34.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*, 2, 10.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark. Martins, H. H. T. (2004). *Metodologia qualitativa de pesquisa*. *Educação e pesquisa*, 30(2), 289-300.
- McDonald, P., Brown, K., Bradley, L. (2004). *Have traditional career paths given way to protean ones?*. Evidence from senior managers in the Australian public sector School of Management, Faculty of Business. Queensland University of Technology, Barisbane, Australia.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1, 1-17.

- PORDATA, Base de Dados Portugal Contemporâneo. (2016). *Advogados: total e por sexo – Portugal: Quantos são os homens ou as mulheres licenciados em Direito inscritos na Ordem dos Advogados*. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Advogados+total+e+por+sexo-245>.
- Rebitzer, J. B. & Taylor, L. J. (2007). *When knowledge is na asset: explaining the organizational structure of large law firms*. Journal of Labor Economics, 2007, vol. 25, no. 2. University of Chicago.
- Ribeiro, M. A. (2009). A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2), 203-216. + Andrade, G. A., Kilimnik, Z. M. & Pardini, D. J. (2011). *Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho*. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 58-80.
- *Retention strategies to help law firms dodge the talent shortage*. (2005). Compensation & Benefits for Law Offices, September 2005.
- Savickas, M. L. (2002), *Reinvigorating the Study of Careers*. Elsevier Inc. In *Journal of Vocational Behaviour* 61, 381 – 385.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Salvatore, S., Esbroek, R.V., & Van Vianen, A. E. (2009). *Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century*. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 239-250.
- Schein, E. H. (1996), *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. *Academy of Management Executive*, 1996 Vol. 00 No. 0.
- Schroth, S. P. (2013). *Grounded Theory*. *Salem Press Encyclopedia*.
- Schuyler, M. (2008). *Recruitment and Retention: Win the talent war with flexibility, environmentalism, and community involvement*. Compensation & Benefits for Law Offices. Institute of Management & Administration.
- Society for Human Resources Management (SHRM) Study Reveals HR Challenges for 2016 and Beyond. (2016). *Report on Salary Surveys*, 23(2), 8-9.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology*. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.
- Urquhart, C. (2012). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. Sage.

- Veloso, E. F. R., Trevisan, L. N., Santos, E. A. P. (2009). *Sinais de Carreiras Sem Fronteiras: Um levantamento sobre a associação entre as âncoras de carreira e as influências sociais*. Pensamento & Realidade. 2009, Vol. 24 Issue 2, p65-87. 23p.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva, R. C. D., & Amorim, W. A. C. D. (2011). *Gestão de carreiras e crescimento profissional*. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 12(1), 61-72.
- Veloso, E., Silva, R. e Dutra, J. (2012). *Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações*. In Revista Brasileira de Orientação Profissional, jul.-dez. 2012, Vol. 13, No. 2, 197-207.
- Visagie, S. & Koekemoer, E. (2014). *What it means to succeed: Personal perceptions of career success held by senior managers*. South African Journal of Business Management, 45(1), 43-54.
- Wholey, Douglas R. (1985). *Determinants of Firm Internal Labor Markets in Large Law Firms*. Administrative Science Quarterly. Sep85, Vol. 30 Issue 3, p318-335. 18p;
- Winter, R. (2011). *The Principled Legal Firm: Insights into the Professional Ideals and Ethical Values of Partners and Lawyers*. 98(2), 297-306.

Anexo 1

CONSENTIMENTO INFORMADO

Título do estudo: A gestão de carreiras nas Sociedades de Advogados Portuguesas: Advogados estagiários e Advogados.

Âmbito do Estudo: Investigação/Dissertação realizada no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do ISCAP (Instituto Superior de Contabilidade e Administração Pública).

Mestranda: Alexandra Rocha.

Orientadora: Professora Doutora Susana Silva

Objetivos do Estudo: Compreender como se definem os planos de carreira individual dos Advogados estagiários e Advogados.

Metodologia: Inquéritos sociodemográficos e Entrevista

O Inquérito tem em vista a identificação das características do público-alvo do presente estudo, de forma a se proceder ao enquadramento dos dados recolhidos relativamente à definição dos conceitos de carreira e da definição dos planos individuais de carreira dos participantes na investigação.

A entrevista, posteriormente, permite uma compreensão mais detalhada sobre a forma como o conceito de carreira é encarado pelo entrevistado, qual a sua perspetiva e parâmetros de definição da mesma. A entrevista será realizada pela investigadora: Alexandra Rocha, que irá proceder à mesma em (local a definir casuisticamente), em data e hora a definir, de acordo com a disponibilidade demonstrada, não implicando qualquer constrangimento da minha parte.

A sua participação é importante uma vez que contribui para a percepção do conceito de carreira que os advogados possuem, podendo ser desenvolvidos critérios de melhoria do seu desenvolvimento, de acordo com os pareceres e dados recolhidos.

Serão salvaguardados o anonimato e a confidencialidade na apresentação dos dados.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O abaixo assinado, tendo sido informado(a) sobre todos os aspetos que envolvem o estudo acima descrito, vem pela presente declaração dar a sua concordância na colaboração voluntária, como participante no referido estudo, sabendo que existe a possibilidade de interromper a qualquer momento a sua participação, sem existir nenhum tipo de penalização por este facto.

Data: _____

(assinatura do/a Advogado/a)

Anexo 2

a) Inquérito

No âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sobre Gestão de Carreiras na advocacia em Portugal, que estou a realizar, tornou-se necessário desenvolver este questionário sócio biográfico, para posterior caracterização dos/as participantes no estudo.

Todos os dados são confidenciais e anónimos, sendo unicamente utilizados no âmbito deste trabalho de investigação.

Obrigada pela sua colaboração.

I. Dados pessoais

1. Idade: _____

2. Sexo

- Feminino
- Masculino

Estado civil?

3. Habilitações Académicas

- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Cargo que ocupa na sociedade / firma:

- Advogado(a) estagiário(a)
- Advogado(a)

6. Ano de inscrição na Ordem dos Advogados: _____

7. Ano de conclusão do estágio (se aplicável): _____

8. Anos de experiência? _____

b) Guião de entrevista

Enquadramento:

1. A firma / sociedade de advogados possui um Departamento de Recursos Humanos? Sim/não
- 1.1. Quantas pessoas trabalham no departamento?
- 1.2. Que razões levaram à criação desse departamento?
- 1.3. Quais as suas funções?
- 1.4. Qual o maior desafio que o departamento pensa que irá enfrentar a médio/longo prazo?
- 1.5. (Se não) Porquê?
- 1.6. Como é feita a gestão dos recursos humanos.
- 1.7. Como é que a gestão de topo (sócios) participa nas decisões referentes à gestão dos recursos humanos?

Gestão de Carreira:

2. Como define carreira profissional? O que significa, para si, carreira?
3. Considera que a carreira se desenvolve em diferentes momentos ou num único? Porquê? Que momentos são esses?
4. Para si, quais os melhores critérios de sucesso na carreira?
5. Porque decidiu ser advogado?
- 5.1. A sua perspetiva de carreira teve influência na sua escolha de profissão? Como?
6. O que mais valoriza no seu local de trabalho, estabilidade ou flexibilidade?
7. Para si, é importante a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar?

Objetivo específico 2: Identificar as competências mais procuradas pelas sociedades de advogados na contratação de estagiários e advogados

8. Como é que decorreu o seu processo de R & S para a sociedade?

9. Qual é o perfil que a sociedade mais procura nos candidatos a estágio? E nos candidatos a advogados (associados e sócios)?
10. Ao nível estratégico, a sociedade prefere uma gestão de profissionais mais experientes, contratação de estagiários ou uma combinação de ambas as situações? Porquê?
11. Quais as etapas de formação para os advogados estagiários e advogados?
12. Quais os valores com que a organização mais se identifica?
13. Quais as competências que considera serem mais valorizadas atualmente, as técnicas ou as comportamentais? Porquê?
14. Quando iniciou o seu percurso como estagiário, quais eram as suas expectativas em relação à profissão? E ao mercado de trabalho, em geral?
 - 14.1. As expectativas concretizam-se? Como se sente em relação a isso?
15. Atualmente, quais são as suas prioridades em termos profissionais? Porquê?
16. Faz algum tipo de planeamento do seu percurso profissional? Porquê? Como?
17. Que ações é que a organização poderia adotar para potenciar o seu talento e ir ao encontro das suas expectativas?
18. Que responsabilidades considera ter no desenvolvimento de competências que aumentem o seu valor no mercado de trabalho?
19. Além da advocacia, alguma vez ponderou a possibilidade de ingressar numa profissão diferente? Qual? Porquê?
20. Quem considera que deve tomar a iniciativa na gestão de carreira, a organização ou o indivíduo? Porquê? Em que situação se encontra?
21. Na sua opinião, considera importante o fomento e manutenção de uma rede de contactos profissionais? Porquê?
22. Como é que as suas expectativas são tidas em conta na gestão da sua carreira?
23. Como são definidos / acordados os planos de gestão de carreira dos advogados e estagiários?
24. Num contexto ideal, como gostaria que se desenvolvesse a sua carreira, ao longo do tempo?
25. Qual a sua opinião sobre as mutações que se verificaram ao longo das últimas décadas na advocacia?

Anexo 3

Categoria – Centralização Processos RH

CODIFICAÇÃO SELETIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL	CODIFICAÇÃO ABERTA
Centralização dos Processos de RH	Centralização	Conselho de Administração
	Formalidade	Plenários

Categoria – Departamento de RH

CODIFICAÇÃO SELETIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL	CODIFICAÇÃO ABERTA
Departamento de RH	Composição do departamento RH	Profissional única
		Grupo de pessoas
	Motivos da criação	Crescimento da sociedade
		Progressão de carreiras
	Funções do departamento	Gestão da formação
		Avaliação de desempenho
		Gestão de pessoas
		Triagem curricular
	Desafios do departamento	Comunicação
		Resistência à mudança
		Retenção
		Transparência de processos
	Gestão do departamento	Dependência hierárquica
		Poder centralizado

Categoria – Conceito de carreira

CODIFICAÇÃO SELETIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL	CODIFICAÇÃO ABERTA
Conceito de carreira	Definição	Consolidação
		Percurso de evolução
		Reconhecimento
	Etapas de carreira	Aprendizagem constante
		Momentos
		Estabelecimento de metas
	Critérios de sucesso	Respeito
		Mérito
		Conhecimentos técnicos
	Escolha vocacional	Adequação
		Procura por justiça
		Desafio constante
	Valorização da flexibilidade	Gestão autónoma
		Horário indefinido
		Incerteza
	Conciliação	Estabilidade em família
		Gestão de prioridades
		Adaptabilidade

Categoria – Competências

CODIFICAÇÃO SELETIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL	CODIFICAÇÃO ABERTA
Competências	Processo de R&S	Recolha de CV
		Entrevistas
		Proposta
	Perfil dos candidatos	Competência técnica
		Capacidade de trabalho
		Apresentação cuidada
		Proatividade
		Igualdade de competências
	Estratégia de contratação	Complementaridade de competências
		Mista
	Gestão da formação	Contratação casuística
		Progressão interna
		Formação transversal
	Valores	Reuniões temáticas
		Cultura de formação
		Formação em línguas
		Espírito de equipa
		Seriiedade
		Orientação para o cliente
		Entre ajuda

Categoria – Expetativa

CODIFICAÇÃO SELETIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL	CODIFICAÇÃO ABERTA
Expetativas	Alcance de objetivos	Consolidação de conhecimentos
		Estabilização
		Novos desafios
	Prioridades de carreira	Crescimento
		Internacionalização
	Planeamento de carreira	Planeamento cauístico
		Definição de objetivos
		Resposta ao momento
	Responsabilidade gestão de carreira	Responsabilidade própria
		Oportunidades da sociedade
	Gestão	Relevo expetativas pessoais
		Alinhamento de expetativas

Categoria – Gestão de carreira

CODIFICAÇÃO SELETIVA	CODIFICAÇÃO AXIAL	CODIFICAÇÃO ABERTA
Gestão de carreira	Iniciativa da gestão	Responsabilidade mútua
		Contributo da sociedade
	Rede de contactos	Sucesso profissional
		Perspetivas
		Conhecimento de mercado
		Oportunidades de carreira
	Hierarquização	Decisão centralizada
		Níveis hierárquicos
		Categorização
		Perspetivas
		Progressão por antiguidade
		Igualdade
		Promoções anuais
		Critérios de avaliação
	Progressão de carreira	Novos percursos
		Manutenção
		Desenvolvimento de competências
		Oportunidades de crescimento
Materialização de objetivos		