



ESPECIAL



SOCIEDADES DE ADVOGADOS INOVAÇÃO E TALENTO

FORMAÇÃO PARA O FUTURO JÁ COMEÇOU

As sociedades de advogados investem em formação contínua, por necessidade de atualização de conhecimento, mas também o estão a fazer para responder ao desafio tecnológico, que era inevitável e que a pandemia só veio acelerar. Este processo de adaptação começa dentro de casa, o principal ponto para a aquisição de competências, mas desenvolve-se, também, para fora, com parcerias. No final, o objetivo é mudar a cultura, para que realce o talento e aposte na inovação.

DIREITO

Como as grandes firmas reforçam equipas em tempo de teletrabalho ● II

ESTRATÉGIA

O capital humano é o motor da inovação ● IV

ENTREVISTA

Nuno da Silva Vieira

Sócio Coordenador do departamento de Legal Intelligence da Antas da Cunha Ecija & Associados

“O grande desafio são os clientes digitais”

Nuno da Silva Vieira acredita que as sociedades de advogados têm na transformação digital a oportunidade para prestar serviços jurídicos mais seguros, eficientes e centrados no cliente. ● VI



FÓRUM

Qual a importância da tecnologia do desenvolvimento da atividade e como deve ser feita a formação? ● X

EDITORIAL

Criar uma cultura de inovação



FILIPE ALVES
Diretor

A revolução tecnológica que está em curso noutras áreas de atividade e quadrantes da sociedade parece ter chegado, finalmente, ao mundo das firmas de advocacia. A pandemia obrigou a uma adaptação forçada por parte de um sector profundamente conservador e agarrado a velhas formas de trabalhar.

Hoje, as reuniões e atos processuais por videoconferência são vistos como normais. Mas a revolução em curso chega também à forma como as sociedades estão organizadas e competem no mercado: em alguns países, as firmas “virtuais”, sem escritório aberto ao público, já perderam o estigma social que existia até recentemente e algumas fazem concorrência inclusive às grandes sociedades de Londres e Nova Iorque. Por outro lado, as grandes tecnológicas e as firmas de consultoria (com destaque para as chamadas Big Four) estão a apostar cada vez mais em soluções de *legal tech*, entrando em concorrência direta com as sociedades de advogados tradicionais. Este fenómeno deverá em breve chegar a Portugal, com o advento das sociedades multidisciplinares e o surgimento de novas empresas de base tecnológica que tentam entrar num mercado em crescimento.

Face a isto, o que devem fazer as sociedades de advogados tradicionais? A resposta a esta questão dependerá das circunstâncias concretas de cada firma, mas haverá um denominador comum a todas, que será a necessidade de criar uma verdadeira cultura de inovação nas organizações, sejam elas grandes ou pequenas. Para tal, é importante conseguir a colaboração de todos os elementos da organização, de maneira a procurar continuamente novas formas de trabalhar de forma mais eficiente e de melhor servir os clientes. Só assim se cria valor neste novo mundo digital. ■

DIREITO

Como as grandes firmas reforçam equipas em tempo de teletrabalho

Teams e Zoom são as novas salas de entrevistas, mas as ‘soft skills’ ganharam ainda mais peso. Saiba como em tempo de pandemia as grandes sociedades de advogados lidam com o desafio de integrar novos elementos.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

As maiores sociedades de advogados portuguesas, em termos de dimensão e de faturação, recrutaram cerca de 30 advogados no ano passado, mas captar e reter talento em tempos de vírus tornaram-se desafios extraordinários, mesmo para os escritórios aos quais os mais jovens na advocacia querem chegar.

“O último ano e meio levou-nos a adaptar a forma como conduzimos os processos, para assegurarmos um contacto próximo, ainda que fisicamente distantes. Momentos como *jobshops* e *workshops* virtuais, alguns realizados em conjunto com as universidades, revelaram-se fundamentais no recrutamento ou mesmo entrevistas via Teams, com dinâmicas inovadoras, assumiram uma nova relevância nesse contexto”, conta ao Jornal Económico (JE) Matilde Horta e Costa, diretora de *Corporate Affairs* e Talento da Vieira de Almeida (VdA), que vê na confiança e proximidade o pilar deste processo. “As sociedades de advogados são organizações em que a relação humana e a empatia potenciam confiança, que, por sua vez, é a base da nossa sustentabilidade”, sintetiza.

Na PLMJ, o maior impacto de todas estas alterações foi no sentimento de pertença à empresa e no estabelecimento das relações pessoais. “Sem dúvida que têm sido tempos muito exigentes a muitos níveis, dos quais destacaria o desafio de integração dos mais novos no escritório. Aliás, foi uma das primeiras preocupações que quisemos endereçar quando entrámos neste período sem precedentes. Uma das conclusões a que acredito que todos os escritórios chegaram é que a tecnologia é um substituto muito pobre da interação pessoal. Além da implementação de algumas ferramentas novas de comunicação interna, foi exigido aos vários líderes de área que se comprometessem com uma comunicação muito próxima e regular com os mais novos e, em particular, com os que se jun-



MATILDE HORTA E COSTA
Diretora de Corporate Affairs e Talento da VdA



FRANCISCO LINO DIAS
Sócio da PLMJ



JÉSSICA PEREIRA
Diretora de Recursos Humanos da Abreu

taram mais recentemente à PLMJ”, explica o sócio Francisco Lino Dias, que é membro da Comissão de Estágio da PLMJ. Ainda assim, o advogado garante que não houve mais dificuldade na identificação e captação de recursos humanos, mesmo com os processos de recrutamento e entrevistas a serem realizados por Teams ou Zoom.

O mesmo se passa na Abreu Advogados, que agradece mais uma vez às plataformas tecnológicas e dá o passo em frente com a criação, recente, de um *Happiness Hub* (Centro de Felicidade, tradução livre) – i.e. uma área do escritório dedicada à promoção e acompanhamento ativo do bem-estar de todos os colaboradores, através da monitorização e ações de auxílio à manutenção da cultura empresarial. “Numa estrutura organizacional de prestação de serviços, as pessoas são o seu maior ativo e a sua ligação com a estrutura, com a sua cultura e com os seus valores é chave para o sucesso. Neste período, em que o modelo de trabalho híbrido é fortemente adotado (e incentivado), os desafios são imensos. Especialmente, ao nível da integração de novos elementos, da passagem da cultura organizacional que é tão relevante, da formação e do desenvolvimento”, referiu ao JE Jéssica Pereira, diretora de Recursos Humanos (RH). “Este é um período de grande transformação na forma de trabalhar e reter talentos, em que a resposta terá necessariamente que passar por uma aposta, cada vez mais forte, na formação, na tecnologia, na criação de novas metodologias de acompanhamento e delegação de trabalho”, assegura.

Num artigo sobre as tendências do recrutamento na advocacia em 2021, a “Chambers Associate” constata que, com base em análises de mercado e inquéritos realizados na América, haverá uma transformação de longo prazo com reflexo nas áreas jurídicas que os mais novos escolherão. Ou seja, a indústria jurídica em 2020 foi moldada pela gestão de crises, falências, reestruturações e litígios, mas acabou por



os associados para a tecnologia, “a clara vencedora de todo este desastre”, segundo os autores. Nessa perspectiva, o *boom* tecnológico poderá replicar-se num aumento da arte da força do trabalho nesse departamento, nomeadamente em capital de risco pois os tempos de crise estimulam o engenho e as invenções e os advogados estão sempre a tentar adaptar-se para ajudar as pessoas na mudança.

“Na VdA, o melhor candidato é aquele que revela maior potencial e *fit* com o nosso propósito enquanto organização, e isso inclui claramente um nível elevado de alinhamento com a nossa cultura e os nossos valores. A forma como o processo de recrutamento é conduzido não considera apenas critérios de média académica ou outros indicadores de mérito. Esses elementos são relevantes, mas é fundamental conhecer a pessoa na sua dimensão humana, as suas expectativas, motivações e aspirações a longo prazo”, afirma Matilde Horta e Costa.

A sociedade liderada por Paula



ENTREVISTA JOANA ALMEIDA Diretora de RH da Morais Leitão

“Gamificação é uma primeira porta de entrada para estagiários”

Morais Leitão recebeu mais de uma centena de candidaturas de jovens advogados que querem entrar na sociedade em setembro de 2022.

A sociedade de advogados Morais Leitão (ML) abriu a 1 de junho mais um processo de candidaturas, para integração em setembro de 2022, mas este ano houve uma mudança: os candidatos têm de entrar numa plataforma digital, com base em soluções de gamificação, na qual desbloqueiam níveis consoante o resultado obtido.

Joana Almeida, diretora de Recursos Humanos e Formação da ML, conta ao Jornal Económico em que consiste este sistema que, na opinião do escritório, torna o recrutamento um processo dinâmico e quase completamente digital com o duplo objetivo de dar a conhecer a cultura da empresa e de avaliar o potencial dos candidatos, mediante um formato que caracterizam como “inovador, imersivo e interativo”.

Na prática, o jogo assenta em quatro desafios, aos quais o candidato a estágio tem de responder para, assim, aumentar a possibilidade de seleção pelos pontos atribuídos em cada fase.

Em que consiste a plataforma online que criaram e que recorre a soluções de gamification?

A plataforma tem subjacente uma lógica de jogo, em que cada candidato se regista e vai tentando ultrapassar os níveis definidos. O jogo em si tem cinco fases diferentes, que valorizam outras tantas valências: o *background* do candidato, o seu conhecimento sobre a Morais Leitão, um teste de aptidões, um teste de língua inglesa e um teste de competências. É um sinal de que também o nosso recrutamento passou para a era digital: renovamos a fase de entrada, selecionando previamente quem chega ao contacto pessoal. Por outro lado, evitamos também qualquer viés de seleção manual dos CV, com responsabilização dos próprios candidatos, que ficam muito mais envolvidos no processo.

Quantas candidaturas receberam neste primeiro mês de candidaturas?

Que perfis vos têm procurado? Já recebemos mais de uma centena de candidaturas. Os perfis têm matizes muito interessantes: de uma forma geral, sentimos que os jovens licenciados em Direito esfor-

çam-se por ter experiências diferenciadoras, enriquecendo o seu currículo académico com outro tipo de vivências. Vemos uma crescente diversidade – e que corresponde, felizmente, ao que procuramos nos nossos advogados.

Os candidatos têm obrigatoriamente de responder aos quatro desafios para poder chegar à Morais Leitão?

Sim, convém que o façam. Evidentemente, temos sempre os nossos contactos normais disponíveis, mas acreditamos nos benefícios deste processo tanto para os candidatos como para nós. É uma primeira porta, que serve também de nosso cartão de visita.

A qualidade habitualmente reconhecida aos nossos advogados resulta de um recrutamento muito rigoroso e criterioso, que adequa os candidatos às oportunidades existentes, dentro de uma cultura muito própria. A implementação desta nova solução visa a otimização e simplificação dos processos de seleção, tanto para o candidato, com fases muito claras, como para a nossa estrutura, filtrando de forma mais eficaz e célere os candidatos que melhor se enquadram na cultura e valores da sociedade. ● M.B.

Gomes Freire e João Vieira de Almeida recrutou em 2020 mais de 30 advogados, incluindo estagiários, e no primeiro semestre deste ano mais de 15 advogados, mantendo-se em linha com o número de integrações anterior. Em setembro chegarão mais de 20 estagiários.

Na PLMJ foram 57 advogados neste período de um ano e meio. Para quem está a sair das cadeiras de universidades há dicas: “Uma atitude de responsabilidade, alguma ousadia, sinais claros de uma mentalidade de *problem solving* e, claro, carácter. Na PLMJ, os advogados começam muito cedo a ter exposição aos clientes e, por isso, estas *soft skills* são fundamentais. Quando acolhemos um grupo de advogados estagiários, fazemo-lo sempre com consciência de que estamos a escolher potenciais futuros sócios da casa. E para se liderar um dia, a qualidade jurídica é um vetor incontornável, mas gostamos de quem se destaca nas outras dimensões”, diz o sócio Francisco Lino Dias.

Já na Abreu, foram 35 advoga-

dos, dos quais 20 estagiários, que chegaram em 2020 e entre janeiro e junho deste ano mais 16 advogados, entre os quais cinco estagiários.

“Os jovens chegam das universidades com ideias para ‘refrescar’ os escritórios, pese embora acabem por também se moldar à forma de trabalhar da firma, até porque é muito nisso que incide o seu processo de *onboarding* – além da formação técnica, das ferramentas/software e aplicações da firma, o *onboarding* destas novas contratações incide muito em *soft skills*, em

processos, políticas e procedimentos internos e cultura organizacional”, admite a responsável por RH, Jéssica Pereira.

O guia de carreiras na advocacia “Chambers Associate” garante que este é um sector resiliente e os advogados juniores têm um papel cada vez mais importante, porque provavelmente olharão para esta crise sanitária e socioeconómica como outros olhos, para o seu profundo impacto no quotidiano e começarão a construir uma nova economia pós-Covid.

“Há uma dimensão muito importante e cremos que única no sector legal: há um plano de carreira que é absolutamente transparente nos seus critérios, aplicado da mesma forma a todos os advogados, que é claro sobre os objetivos tangíveis e intangíveis em cada fase da carreira, bem como quanto à dimensão remuneratória que, num escritório da nossa dimensão, que só acolhe o melhor talento, é obviamente muito atrativa”, conclui Francisco Lino Dias. ●

Abreu Advogados criou um ‘Happiness Hub’, uma área do escritório dedicada à promoção e acompanhamento ativo do bem-estar dos colaboradores



JOANA ALMEIDA
Diretora de RH e Formação da ML

“Evitamos também qualquer viés de seleção manual dos CV, com responsabilização dos próprios candidatos, que ficam muito mais envolvidos no processo”