

Por António Sarmento

# Como as sociedades atraem os melhores talentos

A profissionalização do recrutamento chegou há muito à área do Direito. Os jovens advogados têm de ter um plano de progressão na carreira, espírito de iniciativa e objetivos a cumprir. Num mercado altamente competitivo, as sociedades devem implementar uma cultura de meritocracia e de bem-estar para todos os colaboradores.

**A**trair os melhores passou a ser a grande prioridade das sociedades de advogados portuguesas. Longe vão os tempos em que as oportunidades de estágio iam para os familiares ou amigos dos sócios. A profissionalização do recrutamento chegou há muito à área do Direito e a concorrência entre as sociedades para captar os melhores estagiários começa logo nas faculdades – é esta a realidade de todos os escritórios de advogados, independentemente da dimensão, contactados pelo *Jornal Económico*. Uma sociedade como a Abreu Advogados trabalha esta vertente em duas frentes distintas: uma para a captação de jovens talentos e, outra, vocacionada para a valorização e transformação de competências, como forma de atualizar o perfil dos profissionais. “Estes dois processos são feitos numa lógica de crescimento contínuo e orgânico, com especial incidência em áreas de conhecimento e de prática que respondem aos desafios da atualidade do sector jurídico. Para 2020, por exemplo, procuramos atrair quem tenha apetência para a tecnologia, aqueles que se preocupam com a sustentabilidade e os que olham para a indústria 4.0 como uma oportunidade. Mas estamos sempre atentos a alguém que nos desafie a apostar em outras áreas”, explica Alexandra Cou-

rela, sócia e responsável pelo programa de recrutamento da Abreu Advogados.

A retenção de talento mais eficaz é a que resulta da maneira como a sociedade trata diariamente os seus advogados. Para a sócia Joana Andrade Correia, da Raposo Bernardo & Associados, o dia-a-dia de trabalho espelha a cultura da sociedade e diz muito do que o talento pode esperar no futuro. “Esta regra de ouro possivelmente é a única transversal, que é acolhida pela geração Z, pela Y e por todas as demais. À parte disso a retenção de talento faz-se com flexibilidade na definição do plano de carreira, com práticas sustentáveis, investimento em tecnologia, forte apelo à inovação e a pensamentos disruptivos, procedimentos flexíveis (e inteligentes), excelente ambiente, preocupação pela felicidade de toda a equipa, respeito pelo ritmo de cada um, acolhimento de toda a multiplicidade de pensamentos, vivências e expectativas. Mas também com um plano intenso de formação, pensado e adequado individualmente, para cada elemento da equipa, que pode ser desenvolvido na sociedade ou parte fora dela. E sobretudo com a possibilidade de proporcionar experiências internacionais a todos os talentos, tendo nisso sido bafejados pela sorte de termos vários escritórios no estrangeiro, o que permite as muito apreciadas rotações. E



ainda a possibilidade dessas experiências ocorrerem em sociedade de advogados internacionais, em praticamente todas as capitais da Europa, com as quais mantemos relações de proximidade”, explica.

De acordo com os especialistas contactados, os jovens estagiários têm não só de ser tecnicamente bons nos chamados pilares do Direito, como também reunir um conjunto de skills fundamentais para o exercício da profissão. “Trata-se duma geração autoconfiante, com competências tecnológicas, que está disposta a trabalhar em multitasking e que tem claramente mais formação que as gerações anteriores. Os *Millennials* precisam de sentir que o trabalho que desempenham tem uma missão e um propósito. Vivem em busca da inovação e de novos desafios, gostam

de questionar modelos”, explica Pedro Rebelo de Sousa, *managing partner* da SRS Advogados. Para Fernando Antas da Cunha, *managing partner* da Antas da Cunha Ecija, um jovem advogado deve esperar “tudo” em termos de progressão na carreira. “Estamos muito longe de atingirmos o limite de crescimento do escritório como um todo. Por outro lado, não partilhamos nenhum dos modelos tradicionais de *lockstep*, *eat what you kill* ou de *equity partners*. Temos o nosso próprio sistema no qual, apesar de existir um plano de carreira que serve como guia básico, privilegiamos o mérito, o espírito de iniciativa e a contribuição ativa para o desenvolvimento da sociedade. Em termos práticos, o fator antiguidade embora tenha alguma ponderação, de todo é o mais

**Ter um plano de carreira definido, objetivos e indicadores para cada função são requisitos fundamentais para progredir na carreira**

## ANÁLISE

relevante”, afirmou ao *Jornal Económico*.

Ter um plano de carreiras definido, objetivos e indicadores para cada função são outros requisitos fundamentais. Ainda que só no final de cada ano seja normalmente efetuada uma análise consolidada do desempenho (competências e indicadores), na CCA é realizada trimestralmente uma sessão de acompanhamento com cada elemento permitindo alcançar o melhor alinhamento possível, de modo a que a progressão prevista para a carreira seja alcançada de forma sólida. “É preciso saber o que os faz ficar! Para isso é essencial mantermos uma proximidade permanente e saber ouvir para propor e introduzir políticas que estejam de acordo com as expectativas e motivações. Mais uma vez os gestores têm aqui um papel decisivo. Depois existem algumas ferramentas que ajudam a medir, a monitorizar, a dar conforto ou a dar alertas para o que está menos bem. Gerir pessoas não é fácil, daí que a formação e o coaching são indispensáveis na preparação dos elementos que coordenam equipas. Mais do que reter, é crucial gerir adequadamente o talento, garantindo que o caminho que percorremos em conjunto seja o mais gratificante para ambas as partes, profissional e pessoalmente. As empresas quanto mais humanas mais possibilidades têm de reter os talentos por mais tempo”, afirma Teresa Rocha, diretora de Recursos Humanos da CCA.

A SPS Sociedade de Advogados está a comemorar 30 anos e algumas das atuais sócias terem iniciado a sua carreira como estagiárias da sociedade. Aqui, o plano de carreira inicia-se no estágio, pelo que um jovem advogado sabe desde o primeiro momento qual é a progressão possível anualmente quer em termos de categoria quer de remuneração. As alterações na carreira ocorrem anualmente e em consonância com o sistema de avaliação de desempenho que tem por base as competências da categoria do plano de carreira. “A existência do plano de carreira devidamente estruturado em categorias e bandas de remuneração com a real possibilidade

de progressão permite a previsibilidade de evolução e a gestão da carreira. Nesse âmbito, o sistema de avaliação de desempenho prevê, com base no mérito de cada um, a obtenção de remuneração adicional por via do prémio de desempenho ou por via do prémio de desenvolvimento do negócio. Ao que acresce uma política de conciliação da vida profissional com a vida pessoal, através da implementação de medidas como: atribuição de dias extraordinários ao longo do ano para gozo pessoal, aumento do período de licença de parentalidade, maior flexibilidade de horário e disponibilização de meios para trabalho remoto”, são algumas das medidas indicadas por Nédia da Fonseca Nunes, sócia da SPS. “Se um advogado com maior senioridade optar por manter-se na categoria de associado e não subir a sócio, a sociedade, entendendo que o mesmo representa uma mais-valia, mantê-lo-á como seu colaborador”, conta, por sua vez, Rita Maltez, sócia da Pares Advogados.

Para Bernardo Ayala e Antonio Villacampa, sócios diretores da Uría Menéndez - Proença de Carvalho (UM-PC), o recrutamento tem de ser da melhor qualidade. Ou seja, nem sempre é preciso recrutar muitos advogados por ano, mas os recrutamentos têm como objetivo aportar muita qualidade ao escritório desde a base da pirâmide. Outra chave para garantir uma qualidade homogénea é uma intervenção constante dos sócios e dos advogados mais séniores junto das equipas, no dia-a-dia. Por exemplo, até março deste ano, a sociedade fez oito recrutamentos este ano e sete deles tinham uma característica: ser *team players*. Claro que depois pode haver um advogado muito brilhante e que tenha de aprender a jogar em equipa. “Podemos ter um out of the box, que também faz bem às organizações”, disseram os especialistas numa entrevista ao Jornal Económico. A retenção de talento nesta sociedade é baseada numa cultura de “meritocracia”, um “plano de igualdade”, de “teletrabalho”, “investimento em tecnologia”,

“melhor gestão da vida pessoal” ou um “plano de desenvolvimento do talento profissional”.

A captação e retenção de talento é um dos eixos estratégicos da Cuatrecasas e uma vertente que consideram “absolutamente central”. Fizeram uma reflexão profunda sobre a nova realidade que vivem no sector da advocacia, particularmente nas “sociedades de maior dimensão, ao nível da mudança de mentalidade das gerações mais jovens, a qual se traduz num maior grau de exigência e numa diferente ordem de prioridades”. “Temos um plano de carreira que assenta no mérito, na igualdade de oportunidades e na equidade de género e um processo de avaliação com uma metodologia e critérios absolutamente transparentes, que asseguram uma total isenção. Desenvolvemos um processo - o “feedback contínuo” - que vai muito para além duma mera avaliação e funciona primordialmente como uma ferramenta de orientação e apoio aos nossos associados ao longo de toda a carreira. Esta ferramenta inovadora valeu-nos o prémio do Financial Times como firma mais inovadora da Europa Continental em 2019, reconhecimento esse que já nos tinha aliás sido atribuído



**Patrícia dos Santos**  
CCA

“Apesar de acompanharmos vários elementos com muito entusiasmo, destacaria a Patrícia dos Santos (27 anos), associada júnior do departamento corporate, pela sua flexibilidade, vitalidade e humildade, para além da sua competência técnica”, diz Teresa Rocha, diretora de Recursos Humanos da CCA.



**Sónia das Neves Serafim**  
Raposo Bernardo & Associados

“É uma advogada extraordinária, muito combativa, persistente, como convém a um advogado de barra, com pensamento completamente fora da caixa, o que lhe permite resolver questões complexas com soluções completamente diferentes e inovadoras”, explica Joana Andrade Correia, sócia da Raposo Bernardo & Associados.



**Mafalda Jardine Neto**  
SRS

“Com 25 anos, é uma advogada cujo dinamismo, empenho e rapidez de aprendizagem têm sido a sua imagem de marca. Demonstra uma invulgar vocação client centric, tendo participado em grande em grandes transações e assessorias jurídicas para empresas nacionais e internacionais”, descreve a SRS, sociedade de Pedro Rebelo de Sousa.



**André Rei**  
Pares Advogados

“A captação de talento faz-se onde ele existe, ou seja, à saída das universidades. Por essa razão, a Pares|Advogados participa frequentemente em fóruns promovidos pelas Universidades, designadamente o Job Shop da Universidade Católica”, diz Rita Maltez, sócia da Pares Advogados.



**João de Moraes Vaz**  
Antas da Cunha Ecija

“Privilegiamos o mérito, o espírito de iniciativa e a contribuição ativa para o desenvolvimento da sociedade”, sublinha a Antas da Cunha Ecija, sociedade de Fernando Antas da Cunha.

em 2018”, diz Maria João Ricou, managing partner da Cuatrecasas em Portugal.

Por outro lado, José Nogueira, managing partner da RSN Advogados, conta que a sua sociedade, num ambiente de concorrência elevada, somente consegue reter talentos se lhes der mais do que uma justa remuneração. “O ambiente familiar e a solidariedade constante de todos para com todos são a prova de que o que aqui digo não é mera retórica”. Na Vieira De Almeida & Associados (Vda) o desafio da captação de talento é encarado com a ambição de atrair, a todo o momento, os melhores profissionais. Isto é, não apenas o melhor candidato, mas sim aquele que mais potencial tem para a organização. Num mercado altamente competitivo, este posicionamento implica o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos diferenciadoras e outros. “A VdA tem presente uma prática de valorização dos seus colaboradores que se traduz em sistemas e processos de acompanhamento comportamental, do desempenho e ação dos colaboradores adaptados às várias fases da carreira. Sistemas de recompensa adequados são fundamentais numa organização com uma cultura de desempenho, mas não podem

dissociar-se de práticas de desenvolvimento profissional ajustadas a cada caso, também ao nível da capacitação, mentoring, entre outras, e de promoção do clima organizacional, constituindo fatores potencialmente decisivos na retenção de talento”, explica Matilde Horta e Costa, diretora de Corporate Affairs e Talento. Na Kennedys, em Portugal como nas demais geografias, a captação e a retenção de talento é levada muito a sério. Nesse sentido, começam por investir muito do tempo no processo de recrutamento dos colaboradores. “Os factos falam por si: muitos dos nossos sócios, incluindo a nossa senior partner, começaram a sua carreira na sociedade, como estagiários. Isso deixa-nos muito orgulhosos e dá-nos a garantia que estamos no caminho certo”, diz Paulo Almeida, sócio da Kennedys. “Acreditamos que a advocacia é um estilo de vida que exige uma compreensão holística. Por essa razão, investimos na formação académica e profissional dos nossos advogados exigindo, como contrapartida, que eles se distingam e agreguem ao serviço prestado pela sociedade, com soluções incisivas e inovadoras”, conclui Nuno da Silva Vieira, managing partner da Vieira Advogados.