



TRABALHO

# O DESAFIO DA ATRACÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO

Num mundo onde o paradigma do trabalho se alterou drasticamente em poucos anos, todos os sectores enfrentam o desafio de captar e reter os melhores talentos, incluindo o da advocacia. Mas o que é preciso fazer para os cativar? Quais as estratégias? Os especialistas respondem.

por **André Manuel Mendes**

**A** retenção de talento tem sido um dos principais desafios de diversos sectores de actividade e em diversas áreas profissionais, e a advocacia não é excepção. Com um mercado altamente competitivo e uma procura cada vez maior por serviços jurídicos especializados, os escritórios de advocacia enfrentam a difícil tarefa de atrair e manter os advogados mais talentosos nas suas equipas.

Reter talentos na área dos advogados é, assim, essencial para garantir a qualidade e rigor na prestação de serviços jurídicos, a satisfação dos clientes e o sucesso a longo prazo das organizações jurídicas.

Mas quais são as principais dificuldades? Quais as principais características que deve ter um candidato no sector da advocacia? Qual o papel dos escritórios de advogados para atrair e reter talento nas suas empresas?

Em primeiro lugar é importante que as firmas entendam a importância da retenção de talento e, para tal, poderão

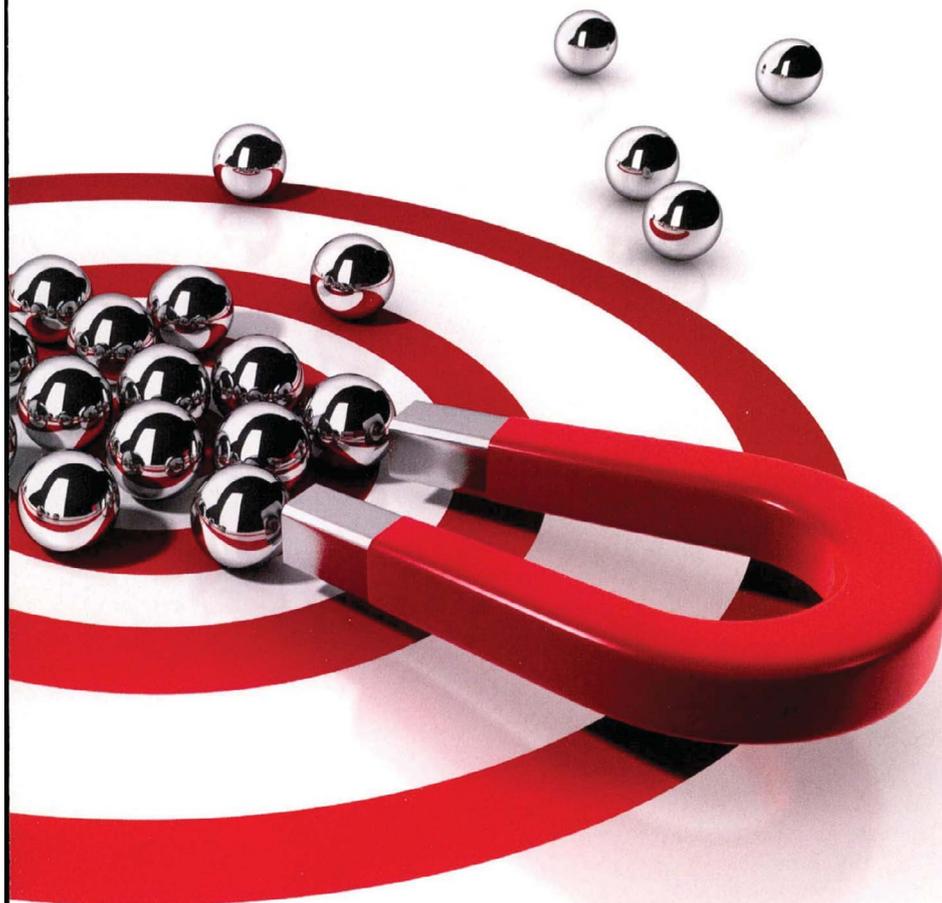
tomar medidas proativas para criar um ambiente de trabalho atraente, desenvolver oportunidades de crescimento e estabelecer uma cultura organizacional que incentive a permanência dos melhores profissionais.

A capacidade de reter talentos não fortalece apenas a posição competitiva de um escritório de advogados, mas permite também que ela mantenha um alto padrão de excelência e consiga dar resposta a um mundo em constante mutação.

«Todas as sociedades de advogados lutam para encontrar e reter os melhores. O conjunto de fringe benefits atribuídos tem vindo a aumentar cada vez mais. Não se trata de pagar mais, mas de saber o que os novos talentos apreciam no conjunto das condições de trabalho», diz José Luís Moreira da Silva, Presidente da Associação das Sociedades de Advogados de Portugal.

## DIFICULDADES NA ATRACÇÃO E RETENÇÃO

O sector da advocacia encontra-se numa fase bastante dinâmica, e por se tratar de um mercado de certa forma



TRABALHO



estas sociedades tendem a oferecer vencimentos mais elevados, ainda que associados a uma maior carga horária, o que, naturalmente, condiciona a escolha dos candidatos.

A esta realidade somam-se movimentos trabalhistas atuais, como explica, tais como o 'Quiet Quitting' e uma constante busca pela conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, os quais, especialmente no sector da advocacia, dificultam a captação de talentos para o exercício tradicional da profissão e, posteriormente, a sua retenção no sector.

#### ATRAÇÃO: QUAIS OS INGREDIENTES DE UM BOM ADVOGADO

«Para além de toda a formação exigida, é imprescindível que o candidato seja interessado, resiliente, com excelentes capacidades interpessoais e dotado de responsabilidade e rigor», considera Joana Duarte.

Já para a Directora de Recursos Humanos da Evesheds Sutherland, o «mais imediato requisito é uma formação jurídica sólida, que muitas vezes se traduz numa boa média de Licenciatura/Mestrado».

No entanto, alerta, para além da formação, são cada vez mais valorizados num candidato outro tipo de atributos que vão para além da média de curso e que muitas vezes podem fazer a diferença na vida profissional.

Mas um bom advogado não é necessariamente alguém que obteve uma boa classificação no seu percurso formativo, e os escritórios de advogados têm essa percepção clara. Nesse sentido, confirma que são valorizados atributos como a liderança, a comunicação, a empatia e capacidade de resolução de conflitos, o empenho, a integridade, a responsabilidade, a determinação, a iniciativa, a forma de se relacionar com os outros ou o modo de pensar temas não jurídicos. -

competitivo, enfrenta permanentes desafios, não dificuldades, considera a Directora de Recursos Humanos da Evesheds Sutherland, Filipa Moreira Braga.

«No que respeita à captação de talento, verificamos uma enorme procura do nosso escritório, com especial destaque para uma grande adesão aos programas de Estágio Profissional e de Estágios de Verão, por parte de alunos e recém-licenciados. Já no que diz respeito à retenção de pessoas, acreditamos que onde há talento, existe sempre um desafio grande das organizações em valorizá-lo e retê-lo», explica.

Para esta valorização, considera que é importante a implementação de várias iniciativas que pretendem reforçar a motivação das pessoas no trabalho, entre as quais a organização regular de eventos de team building, a promoção e patrocínio de formação contínua dos advogados, prática do

teletrabalho como forma de melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional promovendo a saúde mental, atribuição de benefícios atractivos, entre outros.

José Luís Moreira da Silva explica que os advogados, mesmo integrados em sociedades, são sempre profissionais liberais, tecnicamente autónomos, que almejam o melhor ambiente para se desenvolverem e poderem prestar um melhor serviço ao cliente. «Não é só ter um bom escritório, com refeitórios e tecnologia, mas também impacta a política de responsabilidade social e a governança. Tudo tem o seu papel hoje na retenção de talento e vemos isso acontecer».

A rotatividade de profissionais entre escritórios de advogados é elevada e potenciada pelos inúmeros processos de recrutamento das sociedades de maiores dimensões, considera Joana Duarte, advogada da Dantas Rodrigues & Associados, que explica que



«Onde há talento, existe sempre um desafio grande das organizações em valorizá-lo e retê-lo»

Estas características humanas desempenham um papel determinante uma vez que os candidatos são, acima de tudo, pessoas que se vão relacionar com outras pessoas, clientes ou colegas, e as soft skills são fundamentais para lidar com as situações de forma eficaz. Além disso, vão impactar de forma decisiva não só as equipas de trabalho, onde se pretende que exista um ambiente saudável, de confiança e entreajuda, mas também a construção de relações duradouras com clientes.

#### SOFT SKILLS VS HARD SKILLS

Filipa Moreira Braga começou a sublinhar a importância das soft skills dos colaboradores, no entanto, e em primeiro lugar, é necessário entender o que são soft skills e hard skills, termos frequentemente utilizados para descrever diferentes tipos de habilidades e competências que são importantes em contexto laboral.

As hard skills são habilidades técnicas e específicas que podem ser medidas e ensinadas. Elas são adquiridas através da formação e as habilidades estão relacionadas a conhecimentos específicos de uma área, ferramentas, técnicas e processos.

Por outro lado, as soft skills são habilidades pessoais, comportamentais e socioemocionais, que não estão necessariamente ligadas a um campo específico ou conhecimento técnico. Elas são mais difíceis de quantificar e medir, mas são altamente valorizadas pelas empresas.



Essas habilidades são mais relacionadas com a forma como comunicamos, interagimos com os outros, resolvemos problemas e fazemos a gestão do nosso próprio crescimento e desenvolvimento.

Tanto as soft skills quanto as hard skills são essenciais para o sucesso profissional, sendo que as soft skills estão a ser cada vez mais valorizadas pelos empreendedores que procuram uma combinação equilibrada de ambas as habilidades, que consideram fundamental para um desempenho eficaz no ambiente de trabalho.

«Hoje, a análise do perfil dos candidatos passa também, em grande medida, pelas soft skills que os candidatos sejam capazes de revelar nas entrevistas. Na verdade, estas características humanas são muitas vezes factores distintivos na hora de recrutar. Para além dos conhecimentos académicos, há toda uma forma de ser e estar que pode fazer a diferença. Neste campo 'equilíbrio' é a palavra chave», considera Filipa Moreira Braga.

A advogada da Dantas Rodrigues & Associados também partilha da mesma opinião, e sublinha que as soft skills demonstram-se imprescindíveis para o exercício da advocacia.



Joana Duarte relembra que qualquer advogado pode melhorar e aprimorar as suas hard skills, através de formação contínua e da experiência inerente ao exercício da profissão, no entanto, as soft skills, enquanto características relacionadas com o comportamento humano, são de mais difícil aquisição.

«Não é suficiente um currículo imaculado, com frequência das me-

lhores instituições de ensino, é vital que o candidato tenha características pessoais adequadas ao exercício da profissão, tais como proactividade, resiliência e excelentes capacidades de comunicação», destaca.

### COMO APROVEITAR O POTENCIAL DOS NOVOS TALENTOS

Os escritórios de advogados devem estar atentos aos movimentos da sociedade e às características das gerações em que se inserem os seus colaboradores.

«À semelhança do que referi relativamente às dificuldades de captação e retenção de talentos na advocacia, também aqui os escritórios de advogados devem fazer uso das ferramentas que permitam enquadrar o sector da advocacia na realidade do século XXI, quer a nível de desenvolvimento tecnológico, quer a nível dos movimentos da sociedade», considera Joana Duarte.

A advogada destaca, por exemplo, o teletrabalho, o qual permite uma maior conciliação da vida pessoal com a vida profissional, bem como a deslocação dos grandes centros populacionais, onde, actualmente, surgem problemas estruturais, como o da habitação, que dificultam a captação e retenção de talentos.

Também o constante acesso a formação profissional e o enquadramen-

to dos profissionais nas suas áreas de especialização demonstra ser uma ferramenta de grande importância.

É fundamental aproveitar o potencial dos novos talentos e os escritórios devem começar por fazê-lo logo no momento do acolhimento e integração para que possa surgir um sentimento de pertença e de identificação com os seus princípios e pessoas.

A Directora de Recursos Humanos explica que no escritório da Eversheds Sutherland valorizam os talentos e procuram reconhecê-los e proporcionar-lhes as melhores condições de progressão e realização pessoal e profissional.

Filipa Moreira Braga exemplifica algumas das formas de o fazer: i) oferecer oportunidades de crescimento e valorização profissional. «No nosso escritório existe uma aposta na formação contínua, através do patrocínio de formações (pós-graduações, mestrados, doutoramentos) e de programas internos de desenvolvimento de advogados»; ii) proporcionar experiências de trabalho nos escritórios de outros países do grupo Eversheds; iii) transmitir regularmente feedback relativamente ao trabalho desempenhado, motivando e incentivando para que continuem a desenvolver-se; iv) valorizar as suas opiniões e ideias, incentivando a partilhar sugestões, na medida em que tenham uma perspectiva diferente que pode revelar-se interessante para o escritório; v) promover o teletrabalho como forma de conciliação entre a vida pessoal e vi) recompensar o bom desempenho, o que pode incluir a atribuição de certos prémios ou benefícios.

### RECEITA PARA O SUCESSO NA ADVOCACIA

Os desafios, como lemos neste artigo, são diversos e colocam à prova todas as organizações, e também as sociedades de advogados, que têm em

palavras como agilidade ou adaptação o seu mote diário de trabalho.

Mas qual a receita para o sucesso na advocacia? Joana Duarte sintetiza: «O rigor e a responsabilidade do advogado, associado a alguma transversalidade, proactividade e resiliência constantes».

Por sua vez, Filipa Moreira Braga considera que não existe uma receita que garanta o sucesso de um advogado mas identifica alguns “ingredientes indiscutíveis” no caminho para o sucesso, tais como a qualidade e rigor no trabalho; profissionalismo e integridade que permitam construir uma reputação sólida; visão transversal dos problemas e apresentação de soluções concretas, orientadas para as necessidades do cliente; a atenção e disponibilidade para o cliente, ser capaz de comunicar com clareza e de ouvir atentamente as suas necessidades e assim construir uma relação de confiança mútua; investir na formação para se manter atualizado; e manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal que permite alcançar o sucesso a longo prazo.

A atração e retenção de talento no sector da advocacia são desafios prementes que os escritórios de advogados enfrentam actualmente. Com um mercado altamente competitivo e uma procura crescente por serviços jurídicos especializados, é essencial que as organizações adoptem estratégias eficazes para atrair e manter os advogados mais talentosos nas suas equipas.

Ao superar os desafios do mercado, as empresas jurídicas podem diferenciar-se e tornar-se empregadores de eleição para os advogados mais talentosos. Além disso, a retenção de talento não só fortalece a qualidade e a reputação dos serviços jurídicos prestados, mas também promove a continuidade do conhecimento e a fidelização dos clientes. ●



**Joana Duarte,**  
advogada da Dantas  
Rodrigues & Associados



**Filipa Moreira Braga**  
Directora de Recursos  
Humanos da Eversheds  
Sutherland

## // 26 TRABALHO

**O desafio da atracção e retenção de talento**

Num mundo onde o paradigma do trabalho se alterou drasticamente em poucos anos, todos os sectores enfrentam o desafio de captar e reter os melhores talentos, incluindo o da advocacia.

