



FÓRUM DE ADVOGADOS

FÓRUM DE ADVOGADOS

1 DE QUE FORMA ESTÁ O SEU ESCRITÓRIO A RESPONDER AOS DESAFIOS ATUAIS CRIADOS PELAS NOVAS TECNOLOGIAS?

2 COMO É QUE A SUA SOCIEDADE TRABALHA O TEMA DA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO?

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 frínge 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.

De facto, 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. 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.

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. É uma geração autoconfiante, com competências tecnológicas, e que vive em busca de inovação e novos desafios.

Outro tema deste Fórum prende-se com a revolução tecnológica. De facto, alguns escritórios já concebem a Inteligência Artificial (IA) a assumir tarefas mais monótonas e rotineiras, como a revisão rigorosa de contratos ou gestão documental, proporcionando aos advogados mais tempo para se dedicarem à estratégia processual ou ao acompanhamento mais personalizado do cliente.

À medida que a tecnologia continua a evoluir, novas fronteiras estão a ser exploradas na prática jurídica. A inteligência artificial (IA), por exemplo, está a ser cada vez mais utilizada na análise de grandes volumes de documentos, agilizando processos de revisão e análise. No entanto, apesar de todos os benefícios que a tecnologia traz, é importante reconhecer que ela não substitui o saber dos advogados. É uma ferramenta poderosa que complementa o trabalho destes profissionais, onde o conhecimento e a capacidade crítica são indispensáveis para alcançar bons resultados.

FÓRUM DE ADVOGADOS





SAMUEL FERNANDES DE ALMEIDA

Sócio / Managing Partner, MFA LEGAL

1 A tecnologia terá um impacto significativo no modelo de negócio e serviços jurídicos que serão prestados nos próximos anos, pelo que o nosso modelo de negócio tem estas variáveis em conta, não só em termos de investimento, como nas áreas e serviços a prestar, com foco em áreas de nicho e forte especialização.

Tratando-se de um projeto novo, nestes primeiros meses a prioridade consistiu na escolha de um prestador de serviços de IT de indiscutível qualidade – com serviço permanente 24/7 - uma infraestrutura tecnológica de última geração e sistemas robustos em termos de segurança informática, cibersegurança e proteção de dados e informação dos nossos clientes. No futuro, avançaremos para a certificação de procedimentos. Simultaneamente estamos a avaliar diversas ofertas e soluções de IA e automação de processos, num processo criterioso, uma vez que pretendemos soluções customizadas às nossas necessidades. Acreditamos que a oferta deste tipo de soluções aumentará exponencialmente nos próximos 24 meses.

2 Na MFA Legal acreditamos que o maior ativo de uma sociedade de advogados são as pessoas, a sua realização e a ligação ao nosso projeto. Dispomos de uma equipa muito coesa, que trabalha junta há muitos anos e acredita na solidariedade e confiança como pilares de uma relação profissional. Quem vem para o nosso projeto sabe que temos metas ambiciosas de crescimento, pelo que a qualidade, a exigência, a transparência, e confiança são os principais eixos de atração e retenção de talento.

Por outro lado, temos um plano e orçamento generoso de formação nas melhores escolas nacionais e internacionais, disponível para todos os advogados, com o claro objetivo de valorização e promoção de todos os nossos colaboradores. De igual modo, o escritório tem uma política inclusiva e abrangente de oportunidades de valorização e visibilidade externa.

Por fim, fomentamos a responsabilidade individual devidamente articulada com regras de flexibilidade, possibilitando a todos os advogados que possam trabalhar dois dias da semana a partir de casa.

Não há uma solução mágica para a retenção de talento, apenas a conjugação de múltiplos fatores que permitam a todos os colaboradores reverem-se no projeto e nos nossos valores.



JOSÉ LUÍS ARNAUT

Managing Partner, CMS Portugal

1 Tornando os desafios em oportunidades. Os principais ativos de uma Sociedade continuam a ser os seus advogados e isso não irá mudar, nem queremos que mude. É essencial dotar os advogados de conhecimento para que possam utilizar os meios tecnológicos mais avançados. Com a implementação das ferramentas tecnológicas adequadas é possível prestar um serviço mais eficiente, com valor efetivamente acrescentado e de superior qualidade. Sendo esta uma exigência do mercado, é, sem dúvida, fundamental para garantir a competitividade no setor em que atuamos. Como tal, na CMS, continuamos a efetuar uma forte aposta na formação contínua dos nossos advogados e em ferramentas tecnológicas de última geração.

2 Somos uma Sociedade presente em mais de 70 cidades e 42 países, o que nos diferencia face às demais que atuam no mercado português. Esta realidade marca a nossa dinâmica de atração de talento, bem como de retenção. Estamos conscientes de que o maior recurso que dispomos são os colaboradores, e por isso temos feito uma forte aposta na melhoria dos processos como por exemplo: recrutamento e Seleção (R&S), Compensação e Benefícios, Planos de Carreiras, Modelos de Desempenho, Planos de Formação e Desenvolvimento. Também no trabalho de desenvolvimento da cultura Interna, saúde e bem-estar, modelos de trabalho mais ágeis e flexíveis, bem como medidas que fomentam a experiência dos colaboradores e o contacto com um mundo cada vez mais digital.



GONÇALO CEREJEIRA NAMORA

Associado Principal, Cerejeira Namora, Marinho Falcão

1 Temos dedicado um investimento significativo em tecnologia, essencialmente dedicada a três vectores da organização: (1) ferramentas de trabalho, (2) segurança da informação e (3) gestão, avaliação e financeiro. No primeiro plano, procuramos integrar no nosso ambiente profissional soluções com “provas dadas” que nos permitem adoptar metodologias de trabalho mais ágeis e que, em simultâneo, permitam às nossas pessoas mais foco e produtividade para as tarefas verdadeiramente essenciais. Não obstante, somos exigentes e isso faz-nos investir também em desenvolvimento de ferramentas e soluções próprias, quando as disponíveis no mercado não dão resposta às necessidades ou possibilidades de parametrização que pretendemos. É precisamente este o caso da solução de gestão documental e de processos que adoptamos: em parceria com um player dedicado ao desenvolvimento de software jurídico, construímos uma versão personalizada de um portal onde nos é permitido, de forma rápida e intuitiva, fazer toda a gestão dos processos e centralizar ferramentas de gestão.

Mas queremos mais e, por isso, estamos já hoje a trabalhar em novidades e soluções muito interessantes que transformarão as nossas novas instalações num verdadeiro ambiente digital em simbiose perfeita com as necessidades dos nossos profissionais e clientes.

2 Procuramos sempre ser uma organização justa, meritocrata, que privilegia as suas pessoas. Temos várias coisas que destacam o nosso employer branding, mas posso já adiantar que ganhámos a fama de organizar boas festas de Natal e de Verão.

Este ano, por exemplo, estamos a desenvolver uma série de iniciativas relacionadas com o bem-estar físico e mental que tem como objetivo promover o work-life balance dos nossos profissionais. Temos também definido um plano de carreira que é comunicado entre todos os profissionais internamente que serve para que cada um possa definir o seu caminho e escolher o tipo de percurso que fará o melhor fit entre o seu perfil e a organização.

Entre outras iniciativas, todos os anos promovemos a formação dos nossos profissionais e atribuímos bolsas para formações não conferentes de grau ou formações académicas superiores, tais como Pós-graduações, Mestrados e Doutoramentos. Desde 2019 já crescemos quase 200% o valor do nosso headcount e isso só é possível com políticas que conseguem apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal das nossas equipas.



DIOGO MANDIM

CIO (Diretor de Tecnologia e Informação) da SPS Advogados

FILIPA RUANO PINTO

Sócia Corresponsável pelo pelouro dos RH da SPS

Advogados



1 Na SPS, estamos a adotar uma abordagem proativa para enfrentar os desafios das novas tecnologias. Implementámos soluções de inteligência artificial para automatizar tarefas repetitivas, aumentando a eficiência e reduzindo o erro humano. Além disso, investimos em plataformas de colaboração online para facilitar a comunicação interna e externa, garantindo uma resposta rápida e eficaz às necessidades dos nossos clientes. Estamos constantemente a atualizar os nossos sistemas de segurança para proteger a confidencialidade dos dados dos clientes e garantir conformidade com regulamentações de privacidade. Esta abordagem permite-nos oferecer serviços jurídicos de alta qualidade, adaptados aos desafios do mundo digital atual.

2 Hoje a fidelização a uma estrutura passa por dois fatores essenciais: as perspetivas de desenvolvimento profissional e o ambiente de trabalho.

Quanto ao primeiro, esforçamo-nos por oferecer uma integração desafiante com perspetivas de progressão com base na meritocracia de cada um.

No que toca ao ambiente de trabalho, trabalhamos todos os dias para fornecer um ambiente de trabalho saudável que permita uma fácil gestão entre a vida pessoal e profissional.

Um ambiente de trabalho atento à saúde, física e mental, das pessoas e ao respeito e sã convivência entre as equipas.

Acima de tudo, focamo-nos no cumprimento de uma máxima que faz parte da nossa identidade, na SPS ninguém se valoriza pelo demérito de ninguém.



NUNO SÁ CARVALHO

Managing Partner, Cuatrecasas em Portugal

1 A Cuatrecasas tem no seu ADN a inovação e a equipa de engenheiros e consultores internos de Tecnologias da Informação estão de forma permanente a fazer prospecção e a ver que tecnologias podem acrescentar valor à sociedade. Ao mesmo tempo, o nosso programa de aceleração de startups LegalTech – o Cuatrecasas Acelera – permite-nos ter esse radar e poder rastrear novas tecnologias que vão aparecendo todos os dias no nosso sector. Recentemente, fizemos um investimento pioneiro em inteligência artificial generativa, no âmbito do projeto Cuatrecasas Expert Legal IA (CELIA), desenvolvido com a Harvey. Esta ferramenta funciona com a mesma base do Chat GPT mas com vantagens adicionais: foi treinado num contexto jurídico o que lhe imprime maior rigor; é seguro quanto a proteção de dados e confidencialidade; e não substitui o trabalho dos nossos advogados, mas complementa-o, permitindo-lhes focar-se no valor acrescentado e na sofisticação que os nossos clientes exigem e merecem. Em todo o caso, a inovação não se constrói meramente com a compra de sistemas. Releva muito de toda a estratégia integrada de desenvolvimento de competências e apetrechamento das nossas equipas. Fomentar e consolidar uma cultura de inovação em toda a firma é assim crucial para o sucesso do nosso trabalho cada vez mais sofisticado. De resto, as tecnologias e sistemas de uma sociedade de advogados global como a nossa são muito diversos e abrangem várias áreas.

2 A captação e fixação de talento é um dos nossos vectores estratégicos, que consideramos prioritário e ao qual temos dedicado uma atenção e um investimento permanentes. Desenvolvemos e implementámos um programa de captação, integração e fixação de talento, que assenta no que consideramos serem os pilares fundamentais de criação de valor na nossa sociedade, enquanto local de trabalho. Em linhas gerais, privilegiamos a formação, a carreira, a inovação e o ambiente de trabalho, tendo sempre o bem-estar de todos como uma prioridade. Destacaria, em concreto, as medidas que fomentam a proximidade, a flexibilidade e os modelos de trabalho colaborativos, a possibilidade de terem uma experiência profissional em contexto internacional e as políticas de conciliação do trabalho com a vida familiar. Em particular, implementámos um novo modelo de trabalho designado "Smart Work", que assenta na complementaridade entre o trabalho presencial e o teletrabalho, permitindo uma maior flexibilidade e um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Paralelamente temos um plano de carreira que assenta no mérito, na igualdade de oportunidades e na equidade de género e um processo de avaliação - "Feedback Contínuo" – com uma metodologia e critérios absolutamente transparentes, que asseguram uma total isenção e que, mais do que uma mera avaliação, funciona como uma ferramenta de orientação e apoio aos nossos associados ao longo de toda a carreira.



**CÉSAR SÁ ESTEVES &
OCTÁVIO CASTELO PAULO**

Managing Partners, SRS Legal.

1 A SRS Legal tem investido de forma contínua em tecnologia, designadamente para otimizar processos internos, para potenciar as competências dos nossos profissionais e para elevar a excelência no serviço ao Cliente. Estamos a apostar em plataformas de colaboração online e no recurso a soluções de Inteligência Artificial e temos continuamente promovido formação interna em competências digitais. É essencial que saibamos aproveitar o melhor que a tecnologia nos providencia, sem nunca descurar o lado humano que nos caracteriza.

2 A SRS Legal promove uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento profissional e pessoal. A existência de um modelo de avaliação objetivo, de um plano de carreira transparente, de programas de formação contínua e de sistemas de recompensa justos são alguns dos pilares da gestão de pessoas da SRS legal. Damos prioridade a um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e meritocrático, para reter e atrair talento. Estamos ainda, de forma ativa, em eventos de recrutamento nas melhores instituições de ensino superior do país, bem como atentos ao mercado de trabalho.



CARLOS PINTO DE ABREU

Advogado / Sócio Fundador, Carlos Pinto de Abreu e Associados

1 Investindo nas pessoas. Privilegiando a formação. Melhorando procedimentos. Utilizando novas ferramentas de análise de dados de facto e plataformas de gestão. Acompanhando e promovendo a rápida evolução das bases de dados jurídicos, dos programas de gestão de escritórios e da - ainda bastante incipiente, mas muito desafiante - inteligência artificial. A solidez e resiliência dos mais seniores não pode deixar de ter em conta as novas tecnologias e urge a adaptação à crescente exigência e complexidade, aos desafios internos e externos diversos, aos recentes e inovadores instrumentos de trabalho e aos diversos interesses, ritmos e adaptabilidade das novas gerações. A maior dificuldade tem sido a da alteração de procedimentos mais partilhados, transversais e/ou acessíveis. A Carlos Pinto de Abreu e Associados associa-se a projectos de vanguarda, sobretudo em Portugal, tendo dinamizado e feito parte activa como consultora do Alpaca Law e, com um advogado e um consultor, de um grupo de trabalho sobre Advocacia e Inteligência Artificial a funcionar no âmbito da Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação.

2 A atracção de talento parte da ligação da Carlos Pinto de Abreu e Associados às várias Universidades do país, designadamente em Lisboa, Porto e Braga, e às respectivas Associações de Estudantes. E a retenção de talento assenta sobretudo no binómio liberdade/responsabilidade. O facto de se privilegiar a autonomia, de se fomentar a independência, o crescimento pessoal, a comunicação horizontal aberta e a cooperação transparente e total entre os diversos profissionais, independentemente do seu estatuto, hierarquia ou senioridade é uma vantagem competitiva muito forte. É que não há ainda novas tecnologias que se substituam à visão pessoal de cada um, à experiência individual e à competência humana essencial à acção das equipas, ao forjar do espírito de missão, à qualidade dos serviços prestados. A adequada audição e formação dos mais jovens, normalmente mais apetrechados para as novas tecnologias, não pode prescindir do capital de sabedoria, do conhecimento e do manancial de informação dos mais experientes e vividos que o devem partilhar. O respeito recíproco, a sã cooperação e a mescla entre ambição, curiosidade, energia e juventude e ponderação, sustentabilidade, capacidade de ensinar e maior senioridade é essencial às equipas e aos projectos.



ÁLVARO ROQUETTE MORAIS

Managing partner, Broseta

1 Olhando para esses desafios também como oportunidades. As novas tecnologias não são um custo, são um investimento. Estamos em transformação e em adaptação e essa é uma oportunidade para qualificarmos também as nossas pessoas e ganharmos novas competências. Apostamos na integração tecnológica nos processos internos do dia-a-dia e também, claro, em todos os processos que resultem mais eficientes e seguros para os nossos clientes. Uma das áreas onde apostamos bastante é na das ferramentas de gestão documental. Trabalhamos com grandes volumes de informação, mas se não conseguirmos aceder de forma organizada e otimizada a essa informação ela não se transforma em conhecimento - e a gestão do conhecimento é uma área crítica na qual a tecnologia desempenha um papel essencial.

Investimos fortemente em cibersegurança. Temos estabelecidos protocolos rigorosos para proteger informação sensível, através de sistemas de encriptação e autenticação de dados, combinando, assim, a eficiência com a proteção da informação. E claro, continuamos a testar as possibilidades da Inteligência Artificial como uma inovação capaz de automatizar consideravelmente certos processos e atribuímos ainda grande importância à formação contínua das nossas equipas na utilização de diferentes ferramentas.

2 Na BROSETA promovemos uma gestão personalizada do talento, com planos de carreira individuais, flexíveis e adaptados a cada advogado, com objectivos ambiciosos, mas realistas e adaptados a cada perfil, oferecendo à nossa equipa um espaço de desenvolvimento para crescer profissionalmente e pessoalmente através de um plano de carreira motivador, sempre complementado pelo nosso compromisso com a diversidade, a inclusão e a sustentabilidade, valores essenciais para nós.

Complementarmente, dispomos de um plano de formação contínuo dirigido a todos os nossos profissionais, não só focado em conteúdos jurídicos, mas também em competências que permitam a formação em conhecimentos alinhados com os objetivos da firma, que é ibérica, e a especialização de acordo com as necessidades do mercado.



FRANCISCO ESPREGUEIRA MENDES

Managing Partner, TELLES

1 Procuramos ter uma visão prospetiva da evolução tecnológica, razão pela qual temos vindo a investir na transformação digital, incluindo na robotização e na adoção de soluções dotadas de algoritmos de machine learning, com uma clara melhoria dos nossos processos internos. Pela decisiva importância da área tecnológica, criámos um departamento de Inovação e Tecnologia que se dedica à avaliação de novas ferramentas que incorporem a IA generativa, estando já a TELLES na fase de testar soluções em áreas essencialmente não core como forma de avaliar o seu potencial de utilização. Nos serviços jurídicos, verificamos uma mais lenta progressão, pela necessidade de se atingir maior nível de maturidade, apesar dos avanços já verificados em alguns assistentes, nomeadamente de tradução e de elaboração de contratos. Estamos certos do potencial transformador da IA, amplificado pela utilização massiva do cloud computing, do 5G, da IoT e, já não muito longe, da computação quântica, tecnologias que marcarão o nosso futuro. A todas estamos particularmente atentos, mas sempre com as cautelas necessárias, no sentido de dar os passos certo com vista a assegurar a continuação da prestação de um serviços de absoluta qualidade aos nossos Clientes.

2 A TELLES é, antes de mais, uma sociedade de Pessoas, onde as características humanas, os valores ético-morais e a qualidade técnica desempenham um papel crucial na nossa cultura.

Para a atração e a retenção de talento na organização é essencial, na nossa visão de gestão de pessoas, que o Colaborador sinta o nosso reconhecimento, que seja valorizado, que tenha um acompanhamento individual ao mesmo tempo que trabalha em equipa, que tenha uma efetiva aprendizagem e crescimento, que contribua com a sua qualidade técnica na prestação dos serviços profissionais ao mesmo tempo que tem um papel ativo na definição de políticas e procedimentos internos da TELLES.

Muitos dos nossos colaboradores estão na TELLES por referências internas ou por candidaturas espontâneas. Como é evidente, também atraímos o nosso talento através da participação em feiras de emprego e conferências, através da divulgação da TELLES nas Universidades (nacionais e internacionais) e utilizando empresas de headhunting altamente especializadas.



LUÍS COUTO &

FRANCISCO MONTEIRO PACHECO

Sócios, SPCB LEGAL

1 A SPCB Legal é uma sociedade nova, que foi criada por um grupo de profissionais com larga experiência na assessoria jurídica e no patrocínio judiciário, em varias áreas do direito, com foco no "corporate". A sociedade foi estruturada aproveitando as vantagens das novas tecnologias, minimizando, tanto quanto possível, os problemas que as mesmas sempre criam. Assim, por exemplo, estamos num processo de desmaterialização dos processos, diminuindo ao mínimo a impressão, mantendo em "nuvem" o acervo documental e implementando ferramentas que nos permitam a localização de documentos, com recurso a "inteligência artificial". Esta desmaterialização, apesar das evidentes vantagens, aumenta riscos, designadamente ao nível da segurança da informação, riscos esses que conseguimos minimizar, pela implementação de tecnologia de "fire Wall" de última geração e criação de redundâncias de informação, que permitem a recuperação rápida e integral de perdas por acção maliciosa.

2 Grande parte dos Advogados da SPCB Legal tem uma forte ligação com a Academia, leccionando no Ensino Superior, ministrando formação técnica especializada, em várias áreas do Direito, e intervindo no processo formativo da Ordem dos Advogados, o que nos permite a precoce detecção das reais potencialidades de futuros advogados. Para além disso, vimos estabelecendo acordos com Universidades, como recentemente aconteceu com a Universidade Portuguesa, com vista a colaborar na realização de conferências e outras formas de disseminação do conhecimento, assegurando a presença em eventos universitários com vista à colocação de discentes. Tais procedimentos de detecção de talentos culmina numa política aberta, mas exigente, de aceitação de estágios profissionais, com vista à incorporação daqueles que se revelem mais capazes, possibilitando-lhes o desenvolvimento das suas capacidades profissionais e, também por essa via, impulsionando o crescimento da sociedade.

**NUNO FONSECA ALVES**

Sócio fundador, NFS Advogados

**RUI NEVES FERREIRA**

Managing-Partner, NOVA Legal

1 A NFS Advogados tem incorporada no ADN a atenção constante às novas tecnologias, desde a sua criação. Temos sempre presente uma dupla consideração: de que forma as podemos incorporar na nossa prática diária da advocacia, por forma a conseguir ganhos constantes de eficiência; e de que forma conseguimos trazer maiores vantagens aos nossos clientes. Esta atenção reflete-se na implementação de ferramentas de comunicação, processamento de dados, tratamento de informação, trabalho em rede, desmaterialização e digitalização. Temos incorporado na cultura da sociedade um esforço constante de adaptação a novas formas de trabalhar e de comunicar, sempre com a intenção de aperfeiçoar procedimentos. Apesar de estarmos cientes dos sérios desafios colocados, no âmbito da protecção de dados, propriedade intelectual e ética profissional, abraçamos constantemente as novas tecnologias disponíveis, com o fim último de as incorporar no nosso trabalho e de melhorar os serviços que prestamos aos nossos clientes.

2 Este é seguramente um dos aspectos que maior atenção merece por parte das sociedades de advogados, dos respetivos departamentos de recursos humanos e de formação, e nós, como não poderia deixar de ser, acompanhamos muito de perto este tema. A retenção de talento tem assumido, de alguns anos a esta parte, uma importância quase vital para o sucesso ou insucesso a médio e longo prazo das sociedades de advogados. As razões encontram-se na própria evolução dos ciclos de ensino e hábitos das novas gerações de recém-licenciados, bem como na crescente concorrência entre as sociedades nacionais, acentuada pelos movimentos de concentração do tecido societário. Como respondemos a este desafio? Como sempre, fazemos das pessoas que nos acompanham o nosso centro, procurando proporcionar uma experiência global de colaboração e equilíbrio, com inovação, flexibilidade, atenção pessoal e conciliação com as aspirações profissionais. O cuidado constante com os nossos colaboradores faz parte da nossa cultura.

1 Na NOVA Legal, não nos limitamos a responder aos desafios trazidos pelas novas tecnologias; lideramos a transformação tecnológica no setor de prestação de serviços jurídicos. A nossa plataforma legal-tech premiada, a MLT - My Legal Team, é em si mesma uma inovação revolucionária que veio redefinir a interação cliente-advogado e não só. Esta ferramenta digital, com incorporação de Inteligência Artificial, permite uma gestão de projectos legais eficiente, flexível e ajustada às reais necessidades do cliente, ao integrar serviços jurídicos num ambiente digital personalizado e com garantia de maior compliance legal – um verdadeiro LCaaS – Legal Counsel as a Service. Com a MLT, estamos na vanguarda do legal-tech, oferecendo aos nossos clientes uma experiência sem precedentes de eficiência, controlo e flexibilidade, ao mesmo tempo reduzindo custos e maximizando o valor percebido pelo destinatário dos serviços. A NOVA Legal, na sua génese, sempre esteve assente em valores de futuro, vendo a tecnologia como forma de amplificar a qualidade e a acessibilidade dos serviços jurídicos, estabelecendo novos padrões de excelência e sustentabilidade no sector.

2 Na NOVA Legal, rompemos com a estrutura tradicional e cultivamos um ambiente de trabalho verdadeiramente inovador, inclusivo e flexível. A nossa estratégia para atrair e reter os melhores talentos centra-se na criação de um ambiente que valoriza não apenas o conforto e a segurança física, mas também o desenvolvimento profissional e a satisfação pessoal. Encorajamos cada membro da nossa equipa a pensar fora da caixa, a desafiar convenções e a contribuir com ideias que impulsionam a evolução daquilo que é a prestação de serviços jurídicos e do papel e valor que podemos agregar ao futuro do negócio dos nossos clientes. Quem faz parte da equipa NOVA Legal, diariamente inova e lidera, essa transformação. Celebramos a diversidade de pensamento e promovemos um diálogo aberto onde todos têm voz e podem – realmente - influenciar o futuro da sociedade, uma abordagem que cria um sentido de pertença e propriedade, transformando o local de trabalho numa comunidade vibrante onde cada contribuição é valorizada. O nosso objectivo é claro: não queremos ter apenas os melhores e mais capazes advogados do presente; também queremos e estamos a formar os líderes inovadores do futuro do legal e prestação de serviços jurídicos.



JOSÉ COSTA PINTO

Sócio Fundador, COSTA PINTO

1 É essencial integrar as tecnologias no processo de trabalho e colocá-las ao serviço dos nossos clientes e também dos nossos advogados e colaboradores, sobretudo na promoção do equilíbrio entre a vida familiar e a profissional, tendo em vista o aumento da qualidade de vida. Neste sentido, a inteligência artificial já está bem presente em muitas das aplicações de trabalho que usamos, ajudando a potenciar a eficácia e a celeridade da nossa resposta aos clientes, o que permite afetar os ganhos de tempo e de eficiência na vida pessoal dos nossos advogados e colaboradores. Não ignoramos, de igual modo, a segurança de toda a operação digital subjacente à nossa atividade.

Entre várias outras medidas, apostámos na reformulação do espaço digital da sociedade e reforçámos o acompanhamento dos nossos sistemas de informação, tendo uma entidade responsável permanente altamente qualificada a gerir e monitorizar toda a dimensão tecnológica da nossa sociedade.

2 Entendemos a atração de talento como um reflexo do que fazemos e a retenção de talento como um reflexo do que somos.

Nesse quadro, desenvolvemos, por um lado, de forma efetiva e transparente a nossa comunicação, para projetar em todos os atores do mercado da Advocacia uma imagem fiel dos nossos valores e posicionamento no sector. Num mundo tão competitivo que só sabe comunicar sucessos, queremos estar à altura do desafio de transmitir o que somos, o que fazemos e o que nos move, pois, a verdade e a autenticidade são os melhores argumentos para atrair novos talentos para a nossa Equipa.

Por outro lado, escutamos ativa e regularmente a nossa Equipa, para que todos sejam respeitados e se sintam parte essencial do nosso projeto. É muito claro para nós que a recompensa do mérito, a justiça nas avaliações, o bom-senso na gestão do dia a dia e a preservação da vida de cada um são pilares basilares para uma boa política de retenção de talento. Por essa razão, pugnamos por refleti-los nas relações que se estabelecem entre as lideranças e os nossos associados e colaboradores.



MANUEL MAGALHÃES

Managing Partner, SÉRVULO

1 Atentos aos novos desafios da Inteligência Artificial (IA) e da transformação digital, a SÉRVULO criou um grupo interno de IA, dedicado à análise de diversos temas, entre os quais a segurança da informação, a privacidade e proteção de dados, a gestão de conhecimento jurídico e a regulamentação da utilização das ferramentas de IA. Outra das preocupações é a conciliação da utilização das novas tecnologias com o rigor e a ética da profissão. É preciso preparar as equipas, advogados e áreas de suporte, para a utilização crítica e eficiente das novas ferramentas tecnológicas. E é nisso que a SÉRVULO tem apostado nos últimos anos, procurando implementar as mais recentes soluções tecnológicas com base em conhecimento, formação e segurança, de modo a prestar um serviço jurídico inovador, rigoroso e eficaz. Um serviço que responda realmente às necessidades do Cliente, de acordo com as regras deontológicas da profissão.

2 O tema da atração e retenção de talento é um tema fundamental e sempre prioritário para a SÉRVULO. É importante manter uma visão atenta e em constante adaptação aos novos tempos, na procura de soluções que sejam atrativas e que correspondam às aspirações das novas gerações, assegurando o futuro da sociedade, dentro dos parâmetros de excelência, rigor, inovação, meritocracia e proximidade que fazem parte da nossa cultura e marca distintivas. Temos apostado em modelos organizacionais mais flexíveis, com espaço para o teletrabalho, que fomentem a especialização e o trabalho em equipa e o acompanhamento atento e personalizado da carreira de cada colaborador. Na SÉRVULO, entendemos que a retenção de talentos mais eficaz é a que é feita diariamente. Estamos permanentemente atentos às expectativas dos nossos advogados e colaboradores, fomentando políticas que procuram conciliar as suas motivações profissionais e pessoais. Para tanto, a carreira proporcionada pela sociedade tem de ser capaz de corresponder às aspirações profissionais e académicas, apostando na formação, no trabalho em equipa, na inovação, na exigência e promoção meritocrática, a par de remunerações competitivas e adequadas a cada grau da carreira. Existe uma consciência crescente da necessidade de o modelo assegurar a integração de práticas que promovam o bem-estar social, físico e mental no exercício da profissão, tudo, como disse, num quadro que permite conciliar o desenvolvimento da carreira profissional com as aspirações pessoais e familiares de cada colaborador.



PEDRO MADEIRA DE BRITO

Managing Partner, BAS

1 A BAS aposta na inovação dos seus procedimentos. Em termos de governança funcionamos com assembleia de sócios para as decisões estratégicas onde tentamos encontrar consensos e raramente temos de recorrer a votação por maioria.

Para responder aos novos desafios das novas tecnologias será preciso redefinir as fronteiras da atividade da advocacia e do papel dos advogados para além do ato próprio dos advogados.

A digitalização da atividade da advocacia e aplicação de todas as ferramentas tecnológicas tendo por base o algoritmo, como a Inteligência Artificial permitem fazer algumas tarefas dos advogados que os libertam para outras funções mais relacionadas com o conhecimento e experiência. A atividade da advocacia está intrinsecamente relacionada com fazer a pergunta certa e isso a IA não faz, só responde.

2 A BAS beneficia de um excelente reconhecimento interpares. Esse reconhecimento é extensível aos estudantes de Direito e potenciais candidatos, que comprovamos pela procura na área de recrutamento no nosso site e através da participação dos jovens talentos em feiras de empregabilidade e de estágios. O facto de dispormos de uma estrutura hierárquica menos tradicional da advocacia é atrativo.

A avaliação dos candidatos depende do seu percurso académico e experiência profissional (se for o caso), bem como, da capacidade do trabalho em equipa e na consciência da ética e da responsabilidade que o Direito exige. Para integrar a equipa da BAS é essencial partilhar dos seus princípios e valores estruturantes, em particular, colocação do cliente como eixo central da atividade, o gosto pela inovação, uma forte consciência ética e de responsabilidade, dinamismo e eficiência, rigor, qualidade técnica e humana e sentimento de solidariedade.

A duração dos estágios de verão é variável e acordada com o candidato. Dispomos na BAS de um plano de carreira após o estágio, que inclui níveis de progressão dos advogados associados de acordo com os anos de a avaliação de desempenho.

O objetivo a médio prazo é que os advogados da BAS integrem a sociedade do ponto de vista da partilha dos resultados.



ANTÓNIO PATRÍCIO

Sócio Fundador, Paxlegal

1 A Paxlegal, como qualquer escritório de advogados moderno, está atenta aos desenvolvimentos tecnológicos e as diversas soluções que vão sendo apresentadas, algumas delas ainda a carecer de maior maturação.

De todo o modo, temos apostado em diversas ferramentas essenciais para aumentar a nossa produtividade e a excelência dos serviços que prestamos. Para o efeito temos políticas e sistemas robustos de proteção de dados e backup de toda a informação de acordo com as melhores práticas da indústria, tudo em direta ligação e coordenação com a nossa equipa de IT.

Por outro lado, temos investido em novas tecnologias que aumentam a nossa produtividade, nomeadamente, através da implementação de um sistema de automação de tarefas e de fluxos de trabalho, bons sistemas de gestão de processos e de pesquisa jurídica, ferramentas de acesso remoto, e um sistema avançado de videoconferência, que nos permite estar em contacto com os nossos clientes nos diversos pontos do mundo sem falhas.

2 Num escritório com a nossa dimensão, a proximidade e confiança são valores essenciais, sendo que a nossa política de gestão de recursos humanos reflete os valores do escritório. Deste modo, dispomos de um plano de carreira claro, regras transparentes de avaliação e progressão na carreira. Na Paxlegal todos podem evoluir de acordo com o seu contributo, experiência e dedicação.

De igual modo, promovemos a formação contínua e a proximidade, materializado num almoço semanal entre toda a equipa e diversos momentos de lazer e convívio entre equipa.

Todos são importantes na equipa e fomentamos um ambiente saudável, de modo que todos se sintam devidamente integrados, num ambiente profissional, mas positivo e inclusivo. Na Paxlegal, acreditamos que a plena integração de todos e a oportunidade de crescimento são as ferramentas mais eficientes de retenção de talento.



DAVID COELHO & SUSANA SANTOS VALENTE

Sócios e membros da Comissão Executiva da PRA,
Raposo, Sá Miranda & Associados

1 A tecnologia é um aliado dos advogados e é assim que a temos encarado ao longo do tempo nas suas diversas manifestações. A tecnologia está presente no nosso dia a dia, quer nos fluxos de informação internos, quer na produção de trabalho jurídico. Todos os sete escritórios da PRA estão ligados em rede com acesso à mesma informação e sistemas. O escritório no seu todo está preparado para trabalho remoto graças às ferramentas de partilha de documentos, videoconferência e teletrabalho. Adotamos uma postura aberta a novas ferramentas e ideias como seja a incorporação de inteligência artificial generativa no trabalho jurídico. Noutra perspetiva, encaramos a nossa informação e a dos nossos clientes como um bem precioso e nessa matéria a tecnologia é o que nos permite mantê-la em segurança através de sistemas que usam ferramentas de automação, machine learning e inteligência artificial. Olhamos assim para os desafios colocados pela tecnologia como oportunidades para trabalhar melhor.

2 A atracção, e ainda mais, a retenção de talento têm sido desafios permanentes para as sociedades de advogados nos últimos anos e a PRA não é a eles imune. As gerações mais novas, em especial os millennials e a geração Z, têm prioridades e ambições diferentes que necessitam ser atendidas e conciliadas geracionalmente. É, por isso, obrigatório na definição de estratégias que as sociedades de advogados se reinventem regularmente no modelo de captação e retenção de talento. Aliar uma remuneração competitiva a benefícios complementares, como home office, seguros ou formação, é essencial. Mas também o é, a criação de um ambiente colaborativo e inovador, a definição clara do plano de carreira e o reconhecimento interno e externo, não deixando de, transversalmente, promover o work-life balance.

A PRA tem, por isso, trabalhado continuamente com o objectivo de criar uma cultura organizacional clara com valores bem definidos, e isso inclui promover um ambiente de trabalho colaborativo, ético e inclusivo.



CARLOS COELHO

Diretor de Inovação e Conhecimento da Morais Leitão

JOANA ALMEIDA

Diretora de Pessoas da Morais Leitão

1 A Morais Leitão está a responder aos desafios incorporando na sua cultura competências digitais. Para nós, não se trata só de aderir a novas tecnologias, mas de tornar cada vez mais eficientes os processos e a relação com o cliente, de maneira colaborativa. De nada servirá investir nas melhores ferramentas se elas não corresponderem à cultura de trabalho da organização e se as diversas plataformas não interagirem entre si em função do ciclo de negócio. A nossa transformação digital nasceu com o objetivo de melhorar os processos internos, mas rapidamente percebemos que as soluções que desenvolvemos permitem prestar um melhor serviço ao cliente, que as considera um fator distintivo. Por outro lado, os desafios obrigam à mudança em direto, a uma velocidade extraordinária, o que nos levou a ter capacidade de desenvolvimento de aplicações, redesenhando os processos de determinados serviços jurídicos, evoluindo com os clientes e tornando-os parte do projeto e da solução.

2 Significativamente, a atração e retenção de talento estão também relacionadas com a revolução digital e o fim (ou quase) do mundo físico. Por um lado, a automatização obriga à revisão da formação e carreiras, com mudanças grandes no nosso plano formativo, com vista à aquisição de novas competências, e na definição das tarefas quotidianas associadas à prestação dos serviços jurídicos. Por outro lado, as alterações nos estímulos e na conjugação do trabalho com a vida pessoal também têm um peso grande na atração, obrigando a novas formas de ver o trabalho e de motivar as nossas pessoas. Nos últimos anos, temos desenvolvido muito o tema do bem-estar, com políticas que complementam e reforçam a nossa certificação enquanto entidade familiarmente responsável. Isso passa por termos políticas ambiciosas de LL.M, secondments e licenças sabáticas, de rotação internacional, de parentalidade e de flexibilidade quanto ao local de trabalho. No fundo, temos sempre reconhecido que há vantagens evidentes em termos pessoas diferentes entre si, e que sempre que privilegiamos a qualidade das mesmas, conseguimos proporcionar um ambiente de trabalho saudável e estimulante.



JOÃO ROCHA DE ALMEIDA

Sócio da Eversheds Sutherland Portugal

FILIPA MOREIRA BRAGA

Diretora de Recursos Humanos da Eversheds Sutherland Portugal

1 Os desafios colocados pelo desenvolvimento tecnológico são contínuos e manifestam-se aos mais variados níveis. Focando nos pontos mais críticos, a Eversheds Sutherland tem feito uma aposta muito forte no reforço da segurança da infraestrutura e na protecção da informação. Nos últimos dois anos procurámos nivelar os nossos padrões de segurança pelos standards internacionais e estamos fortemente comprometidos com a melhoria contínua da segurança da nossa infraestrutura. Numa vertente mais operacional, temos trabalhado para dar aos advogados cada vez mais ferramentas que permitam continuamente melhorar a eficiência, assegurando também elevados níveis de qualidade do trabalho. Em especial, temos procurado adotar soluções que nos permitam reduzir o esforço que os advogados têm de suportar com tarefas acessórias. Ainda na vertente operacional, o grande desafio neste momento é assegurar que a introdução de ferramentas de inteligência artificial respeita o nosso compromisso com a segurança da informação dos clientes e contribui para manter elevados níveis de qualidade do trabalho em benefício dos clientes. Neste domínio, é fundamental formar os advogados.

2 A atracção e retenção de talento são abordadas de forma estratégica na Eversheds Sutherland, sendo as pessoas o asset mais valioso da Sociedade. Um dos grandes desafios neste campo prende-se com a integração das novas gerações, com preocupações e aspirações muito diferentes daquelas que eram as dominantes. Assim, promovemos uma cultura organizacional atractiva que passa por proporcionar um ambiente de trabalho colaborativo e de respeito mútuo e que promove o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Outro ponto chave é a aposta na formação, quer jurídica, quer em soft skills, bem como a actualização em termos de tecnológicos e a adopção das melhores práticas de ESG. Destacaria ainda como factores fundamentais, uma remuneração competitiva e esquemas de reconhecimento do desempenho atractivos, de forma a premiar a performance.

Completamos a nossa estratégia com a disponibilização de Secondments em Escritórios da rede global da Eversheds e engagement surveys que permitem dar voz a todos.



DOMINGOS CRUZ

Managing Partner, CCA Law Firm

1 Na CCA Law Firm não podemos dizer que estamos a responder aos desafios atuais, criados pelas novas tecnologias, de forma particularmente diferente daquela que tem vindo a ser a nossa postura e o nosso posicionamento no setor jurídico ao longo dos anos.

Maximizar a utilização das ferramentas tecnológicas para corrigir ineficiências, diminuir o tempo de trabalho em tarefas repetitivas e burocráticas, libertar as pessoas para assuntos mais sofisticados, ou, melhor ainda, para trabalharem menos horas. Como consequência, conseguir prestar um melhor serviço, a um custo mais baixo.

2 Acreditamos que a medida do nosso sucesso é proporcional à motivação e identificação dos colaboradores com o projeto CCA.

As nossas prioridades passam por, de forma absolutamente inegociável, tentar proporcionar:

1. Colaboração com propósito – No final do dia, cada um deve saber de que forma contribui para o todo, e o seu papel na organização.

2. Crescimento pessoal e profissional – Garantir que todos os que integram a CCA progridem, que têm um plano de carreira, e sabem o que fazer para ir mais longe.

3. Voz ativa – Assegurar que todos têm uma voz ativa e capacidade de sugestão e participação no futuro da CCA, através de um modelo participativo, mas não absolutamente democrático.

4. Recompensa financeira – Proporcionar uma recompensa financeira na medida do desempenho individual e que garanta uma partilha justa e equitativa da riqueza gerada entre todos os colaboradores da CCA.

**GONÇALO GAMA LOBO**

Sócio, Gama Lobo Xavier, Luís Teixeira e Melo e Associados

MARGARIDA MACHADO

Partner da Gama Lobo Xavier, Luís Teixeira e Melo e Associados

1 Ainda que tenhamos sempre bem presente que a advocacia é uma actividade necessariamente feita por pessoas e para as pessoas, estamos cientes de que é, igualmente, um sector em que temos de responder ativamente aos inúmeros desafios que vão sendo criados pelas novas tecnologias. Nesta medida, temos trabalhado ativamente na busca de novas e avançadas ferramentas digitais, quer para otimizar os nossos processos internos, para melhorar a nossa comunicação com os clientes que, nos dias de hoje, nos acompanham activamente nas redes sociais e em qualquer ponto do globo, quer para acautelar questões de cibersegurança e protecção de dados.

Com a devida ponderação e necessária cautela, temos vindo, gradualmente, a incorporar a Inteligência Artificial na nossa actividade, através da exploração de ferramentas de automatização de tarefas, desmaterialização e gestão documental, pesquisa, entre outras.

No futuro, continuaremos a abraçar a transformação digital, tendo sempre presentes os nossos objetivos de melhoria da eficiência operacional através da adopção de um modelo mais apelativo e eficiente; criação de valor e melhores condições para os clientes e a prestação de serviços mais cada vez mais seguros e tailor-made.

2 No que respeita à atracção e retenção de talento, a nossa sociedade tem adoptado abordagem centrada nas pessoas, bem como na procura de uma fórmula capaz de conciliar aspirações pessoais e profissionais. Mais do que procurar talento, temos vindo a tentar retê-lo. Para tal, oferecemos regulamente, a todos os que connosco trabalham, oportunidades de formação especializada, flexibilidade na forma de trabalhar, experiências enriquecedoras, bem como não poupamos esforços para proporcionar um bom e inclusivo ambiente de trabalho. Além disso procuramos reconhecer e recompensar o mérito daqueles que fazem parte da nossa equipa.

No nosso horizonte está o compromisso de implementar planos de carreira estruturados, investir em mais iniciativas de capacitação de soft skills e team bulding, bem como em programas de promoção de bem-estar, especial em matérias de saúde mental.

Quanto à captação de talento, o nosso maior investimento continuará a ser na seleção dos candidatos que connosco realizam o estágio da Ordem dos Advogados, pois um ou mais entre os escolhidos serão o/os talento/s promissor/es que poderão vir a integrar a nossa equipa.

**SUSANA BRAZ**

Sócia, Santiago Mediano e Associados

1 A nossa aposta será sempre abraçar a tecnologia e focar-nos nas tarefas de valor acrescentado: desenvolvemos sistemas à medida para processar e arquivar notificações judiciais (o sistema ainda está limitado a um tipo de processo específico e muito standardizado, mas já permite que nos concentremos nas tarefas de valor acrescentado); na área da cibersegurança, efetuamos auditorias regulares que garantem que as nossas práticas e procedimentos cumprem com os mais elevados padrões de segurança e de privacidade e na gestão do conhecimento estamos a dar os primeiros passos para integrar a inteligência artificial (IA) baseada em Large Language Models com o nosso acervo específico de documentos. Não tememos a IA, mas temos de aprender a trabalhar com ela. Não temos uma bola de cristal, mas obviamente a IA irá impactar de forma estrutural a profissão quer no tipo de trabalho solicitado pelos clientes como na organização dos escritórios. Estamos confiantes que estas novas ferramentas contribuem para que nos concentremos mais nas tarefas que exigem sentido crítico e criatividade e que, pelo menos para já, não podem ser substituídas por IA.

2 O talento que procuramos não se esgota numa boa performance; e, por outro lado, atrair e reter talento não pode ser sinónimo, apenas, de um quadro remuneratório mais atrativo. Procuramos o talento de valores e de carácter; e compreendemos que, na hora de escolher onde trabalhar, há outras condicionantes que pesam, por isso o nosso modelo de organização procura acolher diferentes formas de estar e trabalhar. Acima de tudo, as pessoas prezam cada vez mais o bem-estar, e é esse o fator que pode fazer a diferença na hora de escolher: poder ter vida própria para lá da vida profissional e espaço para a realização profissional; sentir-se motivado e reconhecido num ambiente de positividade e entreajuda. Tentamos transmitir humildade de conhecimento e mostrar que há sempre espaço para crescer e aprender. Por isso é importante não ter medo de assumir os erros e de os partilhar com a equipa. É essencial fazer com que os mais jovens compreendam e acreditem que é o empenho e a lealdade de cada um que, no final, faz a diferença no nosso sucesso e, em última análise, no retorno que a sociedade lhes dá.

ID: 112398708

01-07-2024 | QUEM É QUEM - ADVOGADOS

**PEDRO MIGUEL COSTA**
Diretor Executivo, ASQ**ALEXANDRA MARTINS**
Diretora de Recursos Humanos, ASQ

1 Na ASQ, acreditamos firmemente que a nossa tecnologia mais importante são as pessoas criativas que compõem a nossa equipa, reconhecendo que a criatividade é a chave para oferecer soluções jurídicas inovadoras e eficazes.

Neste sentido, a implementação de sistemas de gestão de processos e de dados e de automatização, e de outras tecnologias, garantindo, sempre, a segurança e a eficiência no tratamento da informação, permite-nos melhorar a eficiência operacional e libertar os nossos colaboradores das tarefas repetitivas, proporcionando-lhes mais tempo para se concentrarem na análise estratégica e no desenvolvimento de soluções personalizadas para os nossos clientes.

Ao promovermos, além disso, a digitalização e um ambiente de trabalho colaborativo e flexível, com recurso às ferramentas tecnológicas que vamos implementando, facilitamos a partilha de ideias entre a equipa e a comunicação com os clientes.

Por último, a formação contínua e o espírito inovador e colaborativo incentivado dentro da ASQ garantem que estamos sempre prontos para abraçar as novas tecnologias sem perder de vista a importância do toque humano.

Os desafios colocados pelas novas tecnologias são, por isso, vistos, pela ASQ, como oportunidades e não como verdadeiros desafios.

2 O cariz global do mercado de trabalho atual, aliado à transição paradigmática da gestão e assessoria R. H. tem vindo a inspirar práticas reflexivas desafiantes para atrair e reter talento altamente especializado.

Gerir pessoas altamente qualificadas que constituem uma Organização como a ASQ, certificada nos padrões de excelência de prestação de serviços jurídicos e qualidade de trabalho, inspira ao desenvolvimento de uma gestão de R. H. vocacionada para e na humanização pela proximidade.

A motivação, a eficácia, a eficiência e a produtividade são variáveis que são otimizadas por pessoas com competências

em equilíbrio sinérgico entre soft e hard skills. Este desenvolvimento integral só é perceptível e potencializado se concretizado nos seus diversos contextos, partindo da assessoria individualizada para a assessoria coletiva, com vista ao atingimento contínuo do sucesso.

Na ASQ esta vertente desde sempre foi tomada em consideração. A sua gestão R. H. tem vindo a providenciar e otimizar o desenvolvimento de projetos alternativos, que são preconcebidos de acordo com os perfis de cada um dos elementos da nossa Equipa. Perfis basiliados nos valores humanos e éticos, que evidenciam, essencialmente, excelentes Seres Humanos.

Alcançar a atração e a retenção de pessoas que lidam, diariamente, com índices elevados de stress e de pressão passa pela priorização do grau de saúde de cada um e a acuidade na prevenção informada, através do aconselhamento continuado e de apoio técnico especializado de uma equipa multidisciplinar na vertente psicológica, emocional e física é uma realidade.

A manutenção de diretrizes diferenciadoras na gestão do Capital Humano da ASQ passa pelo work-life balance, na conciliação da vida familiar e pessoal com a vida profissional, pela flexibilização das dinâmicas de trabalho para apoio direto a familiares e/ou para o estabelecimento efetivo do prosseguimento de trabalho em qualquer outro local, para além do espaço físico da Sociedade, para o atingimento geral de qualidade de vida. O compromisso e o respeito pela diversidade é, igualmente, patenteado e praticado através do nosso compliance antidiscriminatório, notabilizado pela inclusão e equidade. A Equipa ASQ é inspirada a práticas criativas de responsabilidade social e ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras de cooperação, voluntariado e de partilha.

Por fim, importa salientar que atrair e reter as Excelentes Pessoas da ASQ é a oportunidade de concretização de uma gestão R. H. diferenciada, disruptiva, colaborativa, onde o sucesso é vivido de forma transversal e natural.



BRUNO FERREIRA

Managing Partner da PLMJ

1 Não é assim que encaramos a questão. É antes: que novos desafios podemos nós endereçar porque a tecnologia nos dá essa possibilidade. Concretamente a possibilidade de um salto quântico de eficiência, mitigação de erro e da alocação do nosso recurso mais valioso – o talento – ao trabalho de maior valor acrescentado.

E também é preciso dizer que o tema da tecnologia não começou ontem no setor jurídico, nem seguramente na PLMJ. Claro que as possibilidades abertas pela Inteligência Artificial são exponenciais, mas a primeira condição para a incorporação de tecnologia é termos uma cultura orientada para a inovação e adoção contínuas. Por isso, o foco é e foi sempre o de selecionar as tecnologias que respondiam a necessidades concretas ou co-construir com os nossos parceiros tecnológicos soluções que nos resolvam problemas e nos tragam benefícios de eficiência, qualidade de trabalho e que tornem a vida dos advogados menos difícil. E muita formação, constantemente. Hoje em dia, é impensável um advogado iniciar um trabalho novo com uma folha em branco. Não começamos do zero, começamos à frente da curva de aprendizagem que nos trouxe até aqui e é a tecnologia construída em cima de toda a experiência jurídica acumulada que nos permite fazer isso. E isso inclui o Legau AI Assistant que foi desenvolvido para a PLMJ e que anunciámos recentemente, mas também muitas outras ferramentas que há apenas cinco anos eram impensáveis. A determinada altura, há cerca de três anos, começámos a querer aprofundar esta nossa relação com a tecnologia, com uma equipa que junta advogados, a nossa equipa interna de inovação, os nossos designers e desenvolver serviços e produtos que juntam Direito e tecnologia e que fazem sentido também na vida dos nossos clientes. O processo é sempre o mesmo: testamos internamente, afinamos e partilhamos com as equipas legais inhouse, cujas necessidades são muitas vezes semelhantes às nossas. É esta a génese da Buzz Legal, a iniciativa da PLMJ criada para agregar projetos de desenvolvimento de soluções tecnológicas especificamente para a assessoria jurídica.

2 O tema da retenção de talento nos escritórios de advogados é talvez o grande desafio do setor. Porque é exatamente o que temos para dar aos clientes, é só disso que somos feitos: de talento. É o fator crítico de sucesso e crescimento da PLMJ. Claro que a tecnologia é um hot topic e uma história sem fim, mas que depende de variáveis menos exigentes do que a retenção de talento: basta cultivar uma mentalidade de inovação e ter as pessoas certas a identificar processos e ferramentas. Na retenção de talento, é tudo mais complexo. Há o fator remuneração – que ainda não é um tema crítico quando falamos dos maiores escritórios, como a PLMJ. Mas sabemos bem que não vale nem tudo, nem por si. A retenção - e já agora, a captação - de talento é um objetivo estratégico que se trabalha em várias dimensões. Remuneração, planos de carreira claros e transparentes, lideranças extraordinárias de equipas ao longo de toda a carreira, criar condições para mitigar o tema do overload de trabalho. E digo-o assim, porque é a realidade: a profissão de advogado num grande escritório é do mais exigente que há e a vários níveis: o tempo de trabalho, a gestão dos projetos, a pressão mais ou menos constante. É mesmo importante investir em medidas de mitigação e a tecnologia é uma delas. Bem como políticas internas que criem espaço para uma relação mais saudável e sustentável entre a carreira e a vida pessoal.



ALCIDES MARTINS

Sócio Fundador, AMBS

1 A inteligência é sempre algo de bom, quer seja natural, quer seja artificial. Procuramos aplicar as duas. E para tal, é preciso esforço e dedicação. Mas as pessoas continuam a estar em primeiro plano. Segundo o copilot é necessário educação e treinamento, nomeadamente para haver boa receção às inovações que, exagerando, estão a aparecer em catadupa. O trabalho remoto e as reuniões por videoconferência são uma realidade e já não se pode passar sem elas. E como é bom enviar peças para o tribunal às oito da noite, embora os instrumentos ao dispor já passem a estar antiquados devido ao conservadorismo do Ministério. lientes e a prestação de serviços mais cada vez mais seguros e tailor-made.

2 A advocacia não é para todos os juristas. Só com muita paixão pode ser exercida. Mas o saber é fundamental e a cultura também. E por consequência é preciso aprender e estar nisso interessado. Procuramos selecionar quem reúne tais requisitos, pelo menos, potencialmente. Quem já sabe tudo não nos interessa. Depois, há que valorizar os progressos e até dar conselhos, para além do exemplo. Também o reconhecimento é devido, em palavras e em atos. Promover a formação, oferecer um plano de carreira e a possibilidade de passar a sócio são imprescindíveis. Claro, um ambiente de trabalho agradável também é nossa preocupação.

**FLORBELA PIRES**

Sócio/Partner, Clareira

1 A Clareira é uma sociedade de advogados essencialmente jovem e com natural apetência para o uso de novas tecnologias. Os advogados recorrem diariamente a ferramentas automáticas para pesquisas, traduções e elaboração de documentos e a Sociedade procura novas plataformas que aumentem a eficiência. No que respeita em particular à IA generativa, devemos ter noção de que os maiores desafios são, em primeiro lugar, globais, já que a IA será capaz de evoluir de forma exponencial e independente, podendo rapidamente suplantar a inteligência humana em rapidez e pensamento lógico. Não é absurdo o cenário de domínio dos humanos pelas máquinas e cabe ao poder político, conjuntamente com a comunidade científica, encontrar o caminho adequado para que este admirável mundo novo não leve à destruição ou subjugação integral da humanidade. Descendo ao aqui e agora, enquanto advogados, além de estarmos preocupados com o erro jurídico de textos criados por máquinas, que não difere substancialmente do erro jurídico por uso descuidado de minutas, é premente ter consciência de que, neste momento, já existe alguma subjugação e que tem de ser combatida. Refiro-me aos casos em que, enquanto cidadãos e/ou consumidores, somos reféns de plataformas e bots ou ficamos emparedados entre ecrãs bloqueados e respostas automáticas, com lesão do nosso tempo e dos direitos fundamentais. Já todos fomos vítimas de computers saying no e desta nova burocracia dos sistemas. É aqui que os advogados têm um papel: em educar, alertar e exigir que as pessoas continuem a valer mais do que qualquer máquina.

2 Como referi, a Clareira é uma Sociedade jovem, com uma cultura muito informal e pouco hierarquizada. Notamos diferenças na forma como as novas gerações encaram o trabalho e também evolução na forma como todos os advogados se integram na instituição. Além da componente retributiva, há dois conceitos importantes para atrair e reter talento: flexibilidade e comunicação. Atualmente, as pessoas estão menos dispostas a "adiar a recompensa". O princípio do esforço atual para compensação futura, que orientou os nossos estágios nos anos 90 muitas vezes com grande exagero e incerteza, está completamente abandonado. O trabalho deixou de ter um valor destacado, sendo uma componente da vida, a executar com satisfação e moderação. Todos querem mais tempo para a família e o lazer, mas nem todos querem as mesmas soluções, e nem todos querem para si sempre a mesma solução. Neste contexto, a flexibilidade é fundamental e esta reflete-se no tempo de trabalho, na articulação teletrabalho e trabalho presencial, e ainda no tipo de trabalho que se está disposto a executar. E porque a flexibilidade gera diversidade e incerteza, a comunicação é fundamental. Uma sociedade de advogados tem de ser capaz de funcionar em equipa o que só é possível com uma comunicação eficiente e adequada. A comunicação tem aqui um sentido amplo e inclui todas as vertentes do escritório, desde regras claras sobre a organização interna, ao respeito pelas diferenças, à disponibilidade para responder aos outros. Outra questão, também muito relevante, está em saber o que é "talento". Neste aspeto também há desafios novos.

**DAVID CARVALHO MARTINS**

Founder & Managing Partner, DCM | Littler

1 A advocacia não pode ignorar – e não está, em grande medida, a ignorar – os desafios criados pelas novas tecnologias, em particular pelos sistemas que recorrem à inteligência artificial. Nesse sentido, há cerca de dois anos, começámos também a investir em *software* que usa inteligência artificial para, nomeadamente, pesquisas jurídicas, gestão de conhecimento, arquivo e tratamento de documentos e automatização de procedimentos. No entanto, as preocupações com o sigilo profissional, com a proteção de dados e com a cibersegurança obrigam-nos a testar as novas soluções e a verificar se são eficientes e seguras, bem como se melhoraram a qualidade e as condições dos serviços prestados aos nossos Clientes.

Por outro lado, não basta investir em tecnologia, a qual evolui e desenvolve-se com um ritmo cada vez mais rápido. Ao invés, é necessário levar, de forma imediata, o conhecimento sobre as tecnologias em utilização e as boas práticas aos utilizadores, independentemente dos níveis de responsabilidades e das funções desempenhadas. São todos convidados a participar nas ações de formação sobre os sistemas atuais e a identificar novas oportunidades emergentes de novos sistemas. O processo de seleção é, por isso, amplo e participativo. A utilização implica, por isso, a sensibilização de todos os utilizadores para os benefícios e os riscos do uso da tecnologia na nossa sociedade e no sector da advocacia.

2 A Atração e Retenção de Talentos tem sido um dos temas de maior destaque junto daqueles que têm como missão gerir pessoas e equipas, passando de uma opção a uma necessidade. As rápidas mudanças no mercado de trabalho, a evolução das expectativas dos trabalhadores, as diferentes gerações, a escassez de talentos em áreas críticas e a crescente ênfase dada à diversidade e à inclusão, forçam as empresas a adotarem estratégias inovadoras, que permitem construir um *employer branding* forte e que faça transparecer a sua cultura e os seus valores, com o objetivo de atrair e reter os melhores talentos garantindo assim, a sua competitividade e susten-

tabilidade. Esta realidade é sentida em todos os sectores e a advocacia não é exceção, quer pelas suas particularidades, quer pelo perfil dos seus profissionais.

É nas sociedades de advogados mais jovens ou de menor dimensão que os responsáveis pela Gestão de Pessoas têm um desafio acrescido no que toca a esta temática, considerando que as sociedades de maior dimensão podem ser, por si só, mais atrativas, nomeadamente pela visibilidade e pelo peso da respetiva marca.

Contudo, serão estes os fatores decisivos para que sejamos a primeira opção de muitos profissionais? De que forma podem as sociedades mais pequenas ou as boutiques, como é o nosso caso, tornar-se mais atrativas? O que nos pode distinguir?

No que diz respeito à atração de talentos, começamos, inevitavelmente, pela forma como nos apresentamos ao mercado: "Somos uma equipa jovem, dinâmica e informal, dedicada maioritariamente ao Direito do trabalho". Este é o nosso ADN e quem tem a oportunidade de nos conhecer, seja por uma simples visita aos nossos escritórios, seja pela nossa presença no circuito universitário, percebe que somos exatamente o que dizemos ser e este é, sem dúvida, um ponto forte que marcamos a nosso favor e que fortalece o nosso *employer branding*. Apenas com pouco mais de 6 anos de existência, a DCM | Littler era constituída apenas por seis pessoas até 2021, todas elas da área jurídica. Fruto do seu trabalho e dedicação, somos hoje uma equipa constituída por 28 pessoas, das mais diferentes áreas de atividade – com dedicação quase exclusiva ao laboral – e de gestão, distribuídos por três escritórios e que trabalham diariamente para continuar a crescer. Com uma equipa muito jovem, não podemos deixar de falar do papel importante dos mais novos que, com fortes ligações ao ensino superior, são os nossos maiores embaixadores. É muito gratificante quando nos apercebemos que muitos dos candidatos à DCM | Littler chegam através de alguém que colabora ou já colaborou connosco e que chegam por recomendação. Ainda sobre juventude, devemos subli-

nhar que a idade não é um obstáculo, nem um problema. A faixa etária da nossa equipa vai dos 20 aos 80. A idade não é, nem pode ser, critério de exclusão, acreditamos que uma equipa multigeracional pode ser uma boa diferenciação em benefício dos nossos Clientes. Por outro lado, a relação de proximidade, de entajuda e de cooperação dentro da equipa torna o nosso dia-a-dia extremamente dinâmico, onde todos se sentem parte integrante da equipa e onde todos contribuem para o sucesso da sociedade.

Depois de recrutarmos aqueles que queremos para a nossa equipa é crucial criar e implementar políticas e práticas que garantam a sua retenção.

Um plano de carreiras objetivo e transparente, a internacionalização, o investimento em formação e programas de flexibilidade e de *secondments*, são algumas das nossas políticas que consideramos que sejam geradoras de *engagement* e propiciam a retenção.

Na DCM | Littler temos implementado um Plano de Carreiras que permite a todos aqueles que colaboram connosco conhecerem, desde o seu primeiro dia, as várias possibilidades de percurso profissional, bem como o plano de progressão e de incentivos subjacente, sempre baseado na autonomia de cada um em definir o seu percurso profissional, oferecendo um ambiente de trabalho estimulante, com oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da sociedade.

O facto de integrarmos a Littler, a maior organização do Mundo dedicada ao Direito do Trabalho, permite-nos o contacto direto e constante com colegas de diferentes jurisdições e trabalharmos em temas de cariz multinacional, o que possibilita um processo de aprendizagem mais rápido, mas também oportunidades de carreira internacional, o que para as novas gerações é muito importante. Em contexto

internacional, os nossos Associados têm a possibilidade de realizarem *secondments* nos mais de 100 escritórios da Littler. Temos ainda a possibilidade de ter acesso àquilo que os nossos colegas fazem nos seus países, podendo trazer para a DCM | Littler as melhores práticas no que diz respeito, não só à advocacia, mas também para a gestão da atividade e das nossas pessoas.

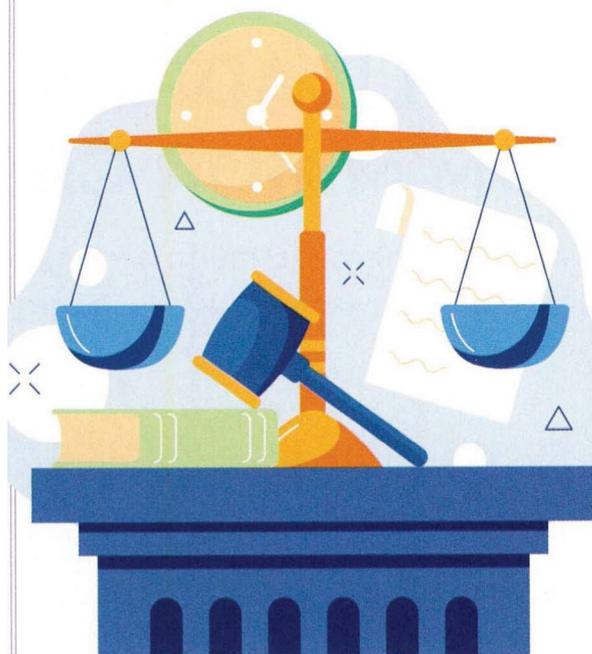
No que toca ao investimento em formação para a nossa equipa, a DCM | Littler entende que só com a contínua aposta no desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos nossos colaboradores, podemos realizá-los e prestar um serviço de maior qualidade. A título de mero exemplo, temos aulas semanais de inglês no escritório abertas a todos os colaboradores e prestadores de serviço, adaptadas aos respetivos níveis e objetivos, apoiamos a realização de formações profissionais e incentivamos à utilização de novas tecnologias e sistemas com recurso a inteligência artificial.

Asseguramos flexibilidade no modo de prestação da atividade jurídica, para acomodar questões pessoais e familiares (parentalidade, adoção, assistência membro do agregado familiar), ou por questões académicas/ investigação (por exemplo, elaboração de tese de mestrado ou de doutoramento ou frequência de uma formação intensiva). A dedicação de tempo para estas situações não deve ser obstáculo à progressão e ao reconhecimento do mérito.

Em suma, a "Atração e a Retenção de Talentos" irá continuar a trazer grandes desafios para as organizações e na DCM | Littler é certo que iremos continuar a crescer, pelo que teremos de continuar a investir na construção da nossa marca, no desenvolvimento contínuo das pessoas, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho saudável, estável e duradouro.

38

FÓRUM DE LÍDERES



1 De que forma está o seu escritório a responder aos desafios atuais criados pelas novas tecnologias?

2 Como é que a sua Sociedade trabalha o tema da atração e retenção de talento?



2024

Executive
DIGEST

**Human
Resources**
Portugal



QUEM É QUEM
NAS SOCIEDADES DE
ADVOGADOS