



UM NOVO PARADIGMA NA ADVOCACIA:

AS PESSOAS

As sociedades de advogados nacionais têm evoluído, nos últimos anos, na sofisticação dos recursos disponíveis enquanto auxiliares da respetiva gestão.

Esta evolução, ainda curta, não saiu beneficiada pela situação económica vivida, na medida em que qualquer pensamento de reforço nas áreas de suporte era imediatamente contrariado por outro que trazia o fator “custos” para cima da mesa, aniquilando qualquer hipótese de sucesso.

Ora, quando esse tipo de decisão é tomado num setor menos sensível à causa da gestão e que, durante anos e anos, se habituou a viver de uma forma bastante desafogada, o risco das consequências serem ainda mais negativas aumenta. Há custos que são investimentos e uma mudança nessa forma de olhar pode fazer toda a diferença.

Hoje, quando começamos a viver num contexto um pouco mais descontraído (embora não se possa cantar vitória, pois o impacto neste mercado foi maior do que, provavelmente, se anteciparia), as sociedades voltam a manifestar mais interesse e disponibilidade para retomar a análise de temas que envolvam as várias vertentes da gestão.

“PREOCUPAÇÃO COM A GESTÃO”

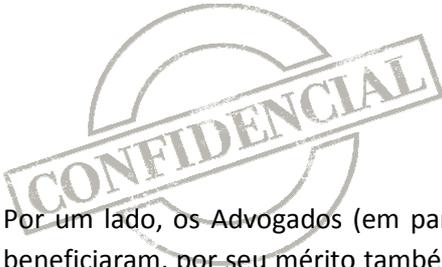
Assim, assiste-se a uma maior preocupação com a qualidade, controlo e eficácia do ciclo de produção e dos processos associados ao mesmo (desde que o cliente entra até à faturação e cobrança do trabalho produzido), com o tipo de sistema informático mais adaptável a cada estrutura, com a imagem que se projeta e a forma como se comunica para o exterior, a par de um reforço colocado na relação com os clientes, pois os tempos recentemente vividos vieram exigir uma maior proximidade.

Todavia, num universo de pessoas onde a capacidade de produção e, acima de tudo, o valor dessa mesma produção, depende, fundamentalmente, de pessoas, constata-se uma clara tendência para as subvalorizar enquanto fator determinante na gestão de uma sociedade.

“PESSOAS”

Para este mercado um Advogado é, acima de tudo, um profissional liberal, independente e autónomo que não precisa de ser gerido pois deve saber gerir-se a si próprio. Se assim não for, então é porque não reúne o leque de competências necessárias ao exercício da profissão em sociedade e, muito menos, deve aspirar a, algum dia, vir a ser um sócio.

Sem prejuízo de não se poder cair no erro de olhar para uma sociedade de advogados exatamente da mesma forma como se olha para uma empresa, a verdade, porém, é que o paradigma da carreira de um Advogado mudou, nomeadamente no modo como se vive e perspectiva a mesma, o que traz inexoráveis consequências para as sociedades, em particular na perspectiva da sua continuidade. E, neste âmbito, a vertente dos recursos humanos terá, obrigatoriamente, de passar a ser olhada de uma forma diferente daquela como tem sido até agora.



“MUDANÇA”

Por um lado, os Advogados (em particular os que são sócios) que hoje têm 40 / 50 anos e que beneficiaram, por seu mérito também, de um percurso ascendente rápido e folgado, não têm por objetivo trabalhar muito mais tempo do que os seus 60 anos (isto, claro, em termos médios, havendo sempre espaço para exceções).

O valor da vida e a capacidade de desenvolver outros interesses para além dos diretamente relacionados com a sua profissão, levam a que a ideia de continuar a estar num escritório diariamente ganhe cada vez menos adeptos.

Por outro lado, o grupo que hoje se situa entre os 25 / 35 anos entende que não se vive para trabalhar mas trabalha-se o necessário para viver, em clara contradição com o sentimento das gerações que o antecederam.

Neste sentido, não só deixaram de ter como objetivo primordial a progressiva ascensão na carreira (ainda que não deixem de manter ambição profissional), como passaram a valorizar outras vivências que, na sua perspetiva, terão de ser compatibilizadas com a profissão. E não se pense que esta é uma tendência mais feminina que masculina. É, sem dúvida, uma tendência transversal.

Nos dias de hoje, já não é exceção ouvirmos os mais novos manifestarem claramente a sua necessidade de mudança apenas e só pelo facto de que não é bom estar na mesma sociedade durante muitos anos, mesmo que esta represente o topo da qualidade em termos de tipo de trabalho, de área de especialização ou dos advogados com quem têm oportunidade de trabalhar ou de conviver.

“ATENÇÃO”

É por estas razões, entre outras que não importará aqui detalhar, que se torna premente dedicar uma particular atenção às pessoas, no sentido de fazer perceber à geração sénior, e que hoje está ao leme, que alguns dos temas que, mais frequentemente, vemos tratados no seio de outro tipo de organizações, podem também passar a ser cuidados dentro da sua sociedade.

O alerta que aqui se deixa vai no sentido de fazer ver que temas como a estrutura de carreira, de remuneração e de benefícios (quer de associados, quer de sócios), bem como a respetiva avaliação, a deteção e retenção de talento, o desenvolvimento de competências (ou seja, a identificação e o conseqüente trabalho programado e direcionado para a obtenção de determinados objetivos), devem passar, a par de outros, a fazer parte das prioridades de uma sociedade.

Importará, ainda, não esquecer que, apesar das alterações que em termos de postura e de perspetivas face à profissão acima se adiantaram, a verdade é que os Advogados necessitam hoje de se sentirem cada vez mais envolvidos (atualmente muito em voga a expressão "*engagement*") na estrutura que integram e, para que isso aconteça, é importante que as sociedades tenham bem definidos a sua missão e os seus valores e, em consequência, a sua estratégia de posicionamento no mercado sem deixar de promover, em paralelo, um clima organizacional saudável e aberto.



“ESTRATÉGIA”

A aposta numa liderança forte, carismática e motivadora das pessoas, a qual não respeita apenas ao *Managing Partner* (embora este deva ser o primeiro a reunir as referidas competências) mas também, preferencialmente, a qualquer sócio ou coordenador, será certamente um fator distintivo. Quem assume posições de gestão, de coordenação ou de supervisão de pessoas e do respetivo trabalho deve saber como entusiasmar-las e motivá-las para a sociedade, como potenciar a sua criatividade e o seu empenho, beneficiando, assim, de um contributo ainda mais positivo.

Neste sentido, um investimento sério na comunicação, interna e externa, através da qual se passa a informação mais relevante sobre a tal missão, sobre o caminho que se pensa trilhar para a cumprir, sobre os sucessos e insucessos, deixando espaço para cada um poder contribuir com as suas ideias, constituem em si fatores geradores de um mais elevado grau de compromisso de cada Advogado.

A forma como se processa essa comunicação não deixará, naturalmente, de ser relevante no modo como cada um se entusiasma com a sua equipa, com o seu grupo mais próximo ou com a própria firma. A capacidade de passar alegria, até mesmo paixão, na mensagem pode ser determinante do modo como se reage à mesma e se olha para a sociedade.

Acresce, ainda, que uma atenção focada nas pessoas, permite antecipar a deteção de talento interno e estruturar melhor o caminho a dar a esse mesmo talento. Quem continuar a entender que a carreira de um Advogado se traduz apenas na execução com elevada qualidade técnica, na conquista de progressiva autonomia e na capacidade de bom relacionamento com os clientes, porque tudo o resto ou tem de estar assumido ou não existe, está profundamente enganado e corre o sério risco de colocar em causa a continuidade da sua sociedade.

Aos Advogados é agora exigido um conjunto de competências que vão muito para além daquelas que habitualmente eram requeridas. O Advogado de hoje tem de ser também, e cada vez mais cedo alguém interessado e participativo no mundo de que faz parte, que tem presente a necessidade de produzir rendimento acrescido para a organização que integra, contribuindo progressiva mas ativamente para o desenvolvimento do negócio da mesma, que sabe gerir tempo e prioridades, que consegue comunicar com diferentes interlocutores, que antecipa oportunidades e encontra soluções e que está informado sobre o caminho a trilhar e as expectativas que colocam em si, entre outras.

“CONCRETIZAÇÃO”

E não se pense que estas capacidades se não existem "*ab initio*" diminuem ou eliminam, desde logo, a capacidade desse Advogado fazer um caminho de sucesso. Exigirá, certamente, um maior esforço, mas a verdade é que é possível trabalhar e desenvolver competências que se apresentavam como menos sólidas, na perspetiva de reforçar o conjunto base necessário ao seu progressivo crescimento.

Lisboa, 5 de junho de 2014