

# "ESTA PANDEMIA VEIO EXPOR AS FRAGILIDADES DA GESTÃO"



Trabalhar presencialmente e passar muitas horas no escritório não é sinónimo de produtividade, nem de efetividade. Para Filipa Mendes Pinto, fundadora e partner da FIND, a alteração do conceito de local de trabalho pode ser a maior mudança,

provocada pela pandemia, no setor da advocacia, um mercado que, como diz, tem a vantagem de ter alguma flexibilidade em contexto de crise e, por isso, é capaz de se adaptar às necessidades emergentes da própria crise.

Com 15 anos de experiência, a FIND é a única empresa em Portugal especializada na consultoria e recrutamento de advogados e assessores jurídicos. Nesta entrevista à RHmagazine, Filipa Mendes Pinto fala que as organizações devem estar "muito atentas para conseguirem, de uma forma objetiva e justa, diferenciar quem trabalha bem de quem não trabalha bem" e ainda de como a atual crise pode expor algumas fragilidades do setor, relacionadas com o recrutamento e a gestão das organizações.

**RHM** Várias vezes alertou para um possível "entusiasmo" de contratação no setor. A pandemia veio expor algumas dessas fragilidades?

**FMP** Esta pandemia que ninguém esperava – muito poucos alguma vez pensaram nela como uma hipótese – apanhou todos desprevenidos e, acima de tudo, vindos de uma época de "peito cheio", como costumam dizer. Ou seja, estava tudo muito contente. Havia uma "onda", em termos económicos, muito positiva, e os fantasmas do passado, relativamente à crise financeira vivida em 2008 – que, neste mercado, teve mais impacto a partir de 2011 –, estavam completamente postos de lado. A maior parte das sociedades estava a crescer a dois dígitos ao ano, em termos de faturação, o



que também teve reflexos naturalmente ao nível dos recursos humanos. Isso levou a que determinadas contratações fossem facilitadas, diria eu, ou pelo menos, menos bem escrutinadas.

Defendo há vários anos que qualquer contratação exige a

devida ponderação prévia e que a sua ausência pode ter um impacto negativo superior ao da não contratação.

Ora, quando confrontados com um tsunami que aparece sem qualquer hipótese de aviso prévio, o desencontro de expectativas torna-se mais

*Os mais novos precisam muitíssimo mais, para a sua formação profissional, de interação com os mais velhos, com pessoas, para poderem continuar a ter uma progressão e uma aprendizagem consistente e sólida*

evidente, podendo, inclusive, resultar agravado pela necessidade natural de as organizações olharem com maior critério para dentro. Não será de estranhar, por isso, que se assista, nos próximos tempos, a alguns reajustes de pessoas dentro das sociedades de advogados.

**Que consequências podem ter esses desenquadramentos para estas organizações?**

O que se passa – e esta é também uma questão para a qual venho alertando há algum

tempo – tem a ver com o facto de, enquanto organizações, a maior parte das sociedades ainda não ser muito madura do ponto de vista da gestão. Portanto, essa imaturidade, ou essa menor profissionalização, das áreas de gestão leva a que em situação de crise se sofra um pouco mais e mais evidentes se tornem essas fragilidades.

Onde sinto que pode haver consequências mais duras, na forma como as sociedades se preparam para os próximos tempos, não é tanto na reação à própria pandemia em si, mas na capacidade de responder de forma profissional e consistente à própria crise, porque as consequências ainda não se sentiram, vão-se sentir nos próximos meses.

**Que particulares têm o mercado da advocacia, neste contexto?**

Tem uma vantagem enorme.

## É MUITO IMPORTANTE, EM PARTICULAR PARA AS NOVAS GERAÇÕES, QUE O ESCRITÓRIO CONTINUE A EXISTIR

É um mercado que tem flexibilidade, neste contexto. Em situação de crise há sempre determinadas áreas do direito que são mais críticas e que são chamadas de uma forma mais intensa. Neste caso em concreto, por exemplo, a área do direito laboral foi evidente, o direito da saúde também, alguma parte de contencioso e também o direito financeiro. Diria que estas seriam as áreas de maior impacto, a par naturalmente das novas tecnologias – porque, se há coisa que esta situação veio desenvolver e promover, foram as novas tecnologias. Isso permite às sociedades não perderem nunca uma fluidez de negócio, porque umas áreas vão compensando as outras. Há determinados setores que, ou por força de uma grande especialização, ou por força do tipo de atividade, não conseguem ter esta maleabilidade de ajuste às necessidades mais frequentes de uma crise. No caso das sociedades de advogados, isso é possível.

**A advocacia é um setor ainda muito tradicional. A pandemia veio forçar novas formas de trabalhar?**

Acho que essa foi a grande mudança no setor da advocacia. Como disse, ainda é tradicional. Não tanto como era há relativamente poucos anos, mas era, e ainda é, de alguma forma um tipo de atividade que valorizava imenso a presença física e que entendia que só trabalhava realmente quem estava fisicamente no escritório.

A pandemia veio desmistificar isso, no sentido em que, ao obrigar a que todos estivessem em casa, veio esclarecer que, de facto, se pode manter níveis de produtividade muito elevados estando fora do habitual local de trabalho. Acho que isso é uma coisa que vai ficar para o pós-crise e que veio alterar um bocado o conceito de escritório. Não veio eliminar o escritório, que vai continuar a existir – e é muito importante, em particular para as novas gerações, que o escritório continue a existir – mas veio alterar esse conceito e veio retirar o peso de quem estava ausente do escritório e que à mesma conseguia trabalhar a um nível de produtividade muito elevado.

**Na advocacia, essa ideia de quem não estava fisicamente poderia eventualmente não estar a trabalhar tanto era muito forte?**

Na advocacia era certamente uma ideia fortíssima. Não só havia a ideia de que se tem de estar no escritório, como também era assumido que ali se tem de estar muitas horas



– o que, por si só, são duas ideias completamente erradas. Primeiro, muitas horas no escritório não é equivalente a elevada produtividade e eficiência, que são conceitos que hoje assumem enorme importância. E segundo, estar fisicamente no escritório também não é equivalente a uma maior qualidade de trabalho, ou a um contributo diferenciado. Essas duas ideias ficaram bastante postas em causa, o que só pode ser bom. Mas também não se pode cair no exagero do extremo oposto de irmos todos para casa, porque é em casa é que trabalhamos. Nem oito, nem oitenta. O conceito de escritório vai mudar, sem dúvida, mas vai ter de continuar.

#### O que podem as sociedades de advogados aprender com esta crise?

Para além daquilo que referi – verem a prestação do trabalho com um olhar um bocado mais flexível – acho que compreenderam, na sua esmagadora maioria, que é saudável haver mais equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, ainda que – e isto é uma nota importante – esta crise também tenha, ao colocar toda a gente em casa, eliminado alguns limites, do ponto de vista da gestão do próprio tempo, e as pessoas, às duas por três, estavam permanentemente a trabalhar. Enquanto no escritório sempre há alguma quebra para almoço, algum horário de saída, em casa estavam permanentemente a trabalhar. Mas regressados a uma

## VEIO ESCLARECER QUE, DE FACTO, SE PODE MANTER NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE MUITO ELEVADOS ESTANDO FORA DO HABITUAL LOCAL DE TRABALHO

normalidade, acho que certamente aprenderam que se produz, ou se pode produzir, de forma muito eficaz, rentável e eficiente em casa como no escritório. Naturalmente que também será muito importante haver uma atenção mais cuidada em relação às pessoas, porque obviamente, também neste tipo de contextos, há colaboradores competentes e incompetentes, e, às vezes, os incompetentes, nestes meios mais flexíveis, podem acabar por passar melhor entre os “pingos da chuva.” Isso deve obrigar as organizações a estarem muito atentas para conseguirem, de uma forma objetiva e justa, diferenciar quem trabalha bem de quem não trabalha bem.

Esta situação também é uma oportunidade para diferentes pessoas, nomeadamente, para os mais jovens, que a devem ver como efetiva-



mente uma oportunidade. Os mais novos têm-se mostrado mais renitentes em regressar aos escritórios, muito mais do que os mais seniores, e isso é uma coisa que deveria preocupá-los na medida em que os mais novos precisam muitíssimo mais, para a sua formação profissional, de interação com mais velhos, de interação com pessoas, para poderem continuar para a ter uma progressão e uma apren-

dizagem consistente e sólida.

As circunstâncias que hoje vivemos, igualmente, levaram as sociedades e os advogados a valorizarem determinados momentos, os quais, até há pouco tempo, eram indiferentes, porque eram dados como adquiridos. Hoje, as pessoas pensam no que efetivamente é importante, e isso transmite-se às organizações, com inegáveis consequências positivas. 