



Televisão

VdA aposta na formação

O quinto aniversário da VdAcademia foi o tema da entrevista que **Rodrigo Esteves de Oliveira** e **Susana Almeida Lopes**, respetivamente sócio responsável pela academia e diretora de recursos da Vieira de Almeida e também com responsabilidades na instituição, deram ao Direito a Falar. Os dois responsáveis especificaram os pormenores das dez mil horas de formação já dadas pela primeira academia criada por uma sociedade de advogados, além de revelarem os projetos que se afiguram.

**ETV/Advocatus | O que levou à criação da VdAcademia?**

Rodrigo Esteves de Oliveira | Foi, por um lado, um ato de inovação e, por outro lado, a necessidade de implementar um processo de melhoria contínua dos colaboradores da Vieira de Almeida – esse foi o primeiro foco da VdAcademia. Hoje, passados cinco anos, temos outros focos. Isto não nos distingue de outras sociedades de advogados, que terão a mesma necessidade, e também não nos distingue de uma sociedade de serviços. O que nos distinguirá há cinco anos, e nos continua a distinguir, foi o processo que implementámos para a melhoria contínua dos trabalhadores: a VdAcademia. Há cinco anos já

“Este tipo de formação veio mostrar que os advogados são profissionais do conhecimento”

se sentia que as áreas do Direito são cada vez mais sofisticadas e complexas e que o conhecimento com que se sai da universidade – absolutamente imprescindível – não é suficiente. A nossa primeira tarefa foi criar um plano de formação jurídica, sempre a dois anos, das hard skills. Em colaboração com todas as áreas de prática e com todos os sócios, tentámos perceber quais eram as mais importantes áreas do conhecimento onde devia haver uma formação específica para os advogados da VdA, e percebermos quais as áreas em que deve haver uma formação setorial. Depois, sentia-se que um advogado faz-se de mais alguma coisa do que o seu conhecimento jurídico,

sobretudo quando está numa sociedade com esta dimensão. Há um americano que diz que a advocacia é uma profissão de relação. E é nessa parte da relação que nasce um outro vetor do nosso plano de formação: as soft skills – são a parte comportamental, não jurídica, que hoje se exige a um advogado que queira ter sucesso.

Advocatus | Desde o início que combinam as duas?

REO | Sim. Abordamos desde grandes questões até assuntos de pormenor. Temos, por exemplo, formações sobre preparação de reuniões e sobre gestão de projeto multidisciplinar. Depois percebemos que numa sociedade



desta dimensão tem que haver uma preocupação também com a área da gestão, o que nos leva a ter outra componente do plano de formação dedicada às management e leadership skills. A última vertente é do conhecimento do negócio dos nossos clientes, pelo que também temos uma formação em setor skills. Portanto, é um plano de formação complexo.

Advocatus | Que importância é que este tipo de iniciativas tem para a formação de advogados em Portugal? O que trouxe de inovador?

Susana Almeida Lopes | Este tipo de formação veio mostrar que os advogados são profissionais do conhecimento. É aí que reside a diferença em termos do apporto que se dá aos clientes. As faculdades de Direito são muito especializadas nas vertentes mais técnicas, que são a base do trabalho do advogado, mas há um complemento que é fundamental nas soft skills e nas leadership skills, que vão fazer com que os advogados possam trazer um contributo mais profundo aos clientes. Esta necessidade começou a acentuar-se nos últimos anos. Quando a academia foi criada já se afluía a questão da crise, do valor acrescentado que se pode trazer, já percebíamos que o advogado ia ter que lidar com outro tipo de pressão e exigências e ia ter que se adaptar, ir mais ao encontro dos clientes e do seu negócio, ele próprio desenvolver o negócio. Seja numa sociedade de advogados ou em prática individual, um advogado tem novas exigências, quer em termos do aprofundar do seu know-how, quer em termos de soft skills, quer como conseguir, por vezes com valores horários mais baixos, o mesmo ou mais valor acrescentado ao cliente. Creio que este tipo de formação foi inovadora e trouxe esta vantagem para a VdA, mas começou também a espelhar-se no mercado a ideia de que estas valências, que outras organizações e outros setores de atividade já trabalhavam, são também fundamentais para os advogados em Portugal.

Advocatus | A academia surge em plena crise financeira. Foi também uma resposta à crise?

SAL | Exatamente. Era preciso antecipar e preparar os advogados e a estrutura para lidar com estas novas exigências, além de trazer mais conhecimento ao nível da gestão e uma maior preparação para



sofisticar os nossos processos de gestão.

Advocatus | Que balanço é que faz dos cinco anos de atividade?

REO | Não fizemos talvez tudo bem, nem tudo o que podíamos ter feito, mas fizemos alguma coisa. Optámos desde o início por nos comportarmos como uma universidade deve comportar-se: inovando em patamares seguros e consistentes, pois os falhanços nos projetos, a escolha ou a implementação de um mau projeto pagam-se caro. Acho que é um balanço positivo, porque temos tido bom feedback interno (a aceitação do plano de formação é hoje outra) e externo. Para o evento de comemoração dos cinco anos da VdAcademia convidámos as outras empresas que têm academias e percebemos que isso teve um impacto muito positivo. Hoje, há necessidade de ter objetivos de formação bem claros e datados e ter planos de formação adequados. Tivemos coisas de que nos orgulhamos muito: duas formações pós-graduadas para a liderança da VdA (um programa executivo de gestão avançada para firmas de advogados e um compact MBA para liderança); uns prémios internacionais dirigidos aos estudantes de Direito de Portugal, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Brasil – foram sempre prémios com vencedores portugueses e de outros países; três spring schools, que tiveram enorme sucesso – tentámos fazer perceber aos alunos das faculdades o que precisam de ter de diferente para terem sucesso numa

sociedade de advogados, dando-lhes algumas ferramentas de que possam tirar proveito se forem para uma estrutura empresarial do género da VdA. Portanto, fizemos muita coisa.

Advocatus | A academia é importante para a retenção de talentos?

SAL | Tem uma grande importância. Nos últimos anos, a nossa taxa de retenção é de 90%, o que é um motivo de orgulho. A academia tem um papel muito importante nesta fase, porque os advogados dão uma grande importância à sua carreira profissional. A maior parte dos advogados inicia o seu percurso profissional no escritório enquanto estagiário e depois, à medida que vai adquirindo know-how e experiência, vai progredindo em termos de patamar na carreira, sendo que existe para uma parte significativa uma aspiração para chegar ao topo de carreira enquanto associados coordenadores e outros para poderem integrar a sociedade enquanto sócios. Neste percurso, a academia traz uma ligação direta entre o desenvolvimento das competências que são importantes para a carreira de cada uma das pessoas relativamente à fase em que estão, o que significa que estamos a fazer preparação em termos jurídicos das soft skills de acordo com o patamar de carreira em que o estagiário ou o advogado está, e também dos colaboradores das áreas de suporte. Mas estamos sempre a antecipar quais são as competências que vão precisar a seguir. Assim, quando tiverem esses desafios já estão preparados. Essa é uma

grande vantagem em termos da preparação interna. Por outro lado, o facto de atribuirmos bolsas para formação pós-graduada em Portugal e no estrangeiro e licenças de estudo para que possam, por exemplo, fazer um mestrado ou doutoramento com regulamentação de tempo e que possam conciliar com ficar no escritório, acompanhar os clientes e ao mesmo tempo investir na sua preparação em termos de formação, é também algo que sentimos que as pessoas têm valorizado.

Advocatus | Quais as vantagens desta academia para os stakeholders?

REO | Inevitavelmente, um projeto destes tem por objetivo último a prestação de melhores serviços jurídicos. Portanto, no final desta linha está sempre o cliente da VdA. De forma mais direta e imediata, julgo que há uma grande vantagem para os colaboradores em terem um plano de formação em que eles participam. Fazemos inquéritos para saber quais são as suas maiores necessidades e, como tal, eles participam no seu próprio processo de aquisição de conhecimentos, e depois têm formações tailor made. Parece coisa pouca, mas não é: houve uma alteração profunda nas nossas formações. Colaboramos com os nossos formadores para que a formação seja especificamente dirigida às nossas necessidades. Tem também que ter uma estrutura que centralize a atribuição das bolsas e das licenças. E, portanto, quando tira uma pós-graduação casa um sabe qual é o tempo que tem disponível para esse efeito, quais é que são as compensações



que isso lhe traz dentro da sociedade. Este é um processo de tentativa de antecipação do futuro e, por isso, de alguma forma, uma tentativa de controlo do futuro, o que não é fácil.

Para os clientes, temos formações que já estão a ser feitas. Vamos agora implementar melhor um processo com formação certificada. Temos uma relação com as universidades muito mais estabilizada, elas que são um parceiro absolutamente estratégico nestas matérias. Temos protocolos vividos com as melhores universidades do país. Recebemos estagiários de várias estruturas: da Universidade do Minho, da Casa da América Latina, do ISCTE de Moçambique. Temos as formações de spring school, em que colaboramos com as universidades e com os alunos universitários e é por isso também, em certa medida, um programa de responsabilidade social. Colaboramos com associações de estudantes na realização de vários eventos, como foi o caso do Moot Court, que é a montagem de cenários de tribunais para discussão de um caso, que nós patrocinamos desde o início. Estas são algumas das vantagens para nós e para os stakeholders.

Advocatus | Em que consiste o modelo dos certificados de aptidão pedagógica?

SAL | Os certificados de aptidão pedagógica (CAP) são atribuídos individualmente a cada formador. Para alguém ter um CAP tem que fazer uma formação que prepara em termos de pedagogia, de boas práticas em termos formativos, até de como fazer uma apresentação. Ter formadores com CAP é um dos requisitos para a acreditação maior da academia. Nós temos mais de 30 pessoas com CAP e já desenvolvemos duas edições do CAP internamente. Além disso, temos uma certificação da DGERT [Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho] da academia ser uma entidade formadora certificada em Direito, o que significa que podemos atribuir diplomas com formação certificada a todos os formando que estiverem nas nossas formações. Portanto, temos este selo de qualidade da nossa formação jurídica. E depois dentro da academia temos várias pessoas com os certificados de aptidão pedagógica, que os habilitam de uma forma mais própria, com um



conhecimento mais aprofundado, sobretudo ao nível das metodologias pedagógicas, e que os habilitam a serem formadores.

Advocatus | Quantas formandos é que já passaram pela academia?

SAL | Nestes cinco anos, temos 7500 presenças – mas temos repetentes. Realizámos um evento interno da academia em que atribuímos prémios ao melhor formador, ao formando que se distingue em algum momento, e recorde-me que as duas pessoas que receberam o prémio de mais presenças contabilizaram 35 presenças. Portanto, há pessoas que utilizam estas formações de uma forma bastante alargada, como haverá outras que tiveram contacto com a academia uma ou duas sessões. No total, realizamos 10 mil horas de formação.

Advocatus | Esta dimensão estava acima ou abaixo das vossas expectativas?

REO | No início está abaixo. Dentro de cinco anos, penso que teremos números maiores.

Advocatus | Quais os projetos futuros da VdAcademia?

REO | Vamos continuar a tentar antecipar e a controlar, na medida do possível, o futuro no que diz respeito ao conhecimento. Temos alguns projetos na linha de montagem. Vamos procurar certificar a VdAcademia na componente das soft skills. Há, para a área da assessoria em serviços, uma transversalidade de necessidades e a experiência que temos já é significativa, o que nos permitirá obter a certificação nas soft skills e nas leadership skills. Temos também numa fase embrionária um processo

que pode passar por um encontro anual ou por uma associação com as outras academias corporativas, porque há necessidades comuns. Vamos ainda lançar uma revista online e implementar um processo estruturado – que já está avançado – de transferir o nosso know-how jurídico para os nossos clientes.

“Um projeto destes tem por objetivo último a prestação de melhores serviços jurídicos. Portanto, no final desta linha está sempre o cliente da VdA”