



## SUSANA MIRANDA

Talent Director | Vieira de Almeida

“Procuramos auscultar os colaboradores, utilizando diferentes abordagens”



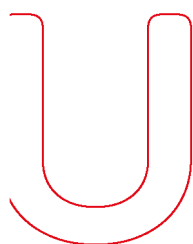
VIEIRA DE ALMEIDA

## Susana Miranda

Talent Director da Vieira de Almeida (VdA)

# “Procuramos auscultar os colaboradores, utilizando diferentes abordagens

A tradição e a inovação são as “cores primárias” no desenho das políticas de RH da Vieira de Almeida (VdA). **Susana Miranda fala-nos das iniciativas em curso e aborda as vicissitudes da Gestão de Pessoas na área do Direito**, em especial num grande escritório de advogados.



**Um dos valores da VdA é a exigência profissional subjacente à tradição e à inovação. Como é que este valor se reflete na área de RH?**

O valor de elevada exigência profissional, rigor e ética que caracteriza a VdA reflete-se de forma muito clara no dia a dia da equipa de RH.

Em primeiro lugar, através da forma como trabalhamos e do nível de exigência que colocamos em tudo o que fazemos, seja uma atividade simples ou complexa. Cada um de nós, independentemente do nível de senioridade, tem uma enorme responsabilidade pelo conhecimento na sua área de expertise, antecipando tendências, procurando boas práticas e trazendo para cima da mesa ideias e soluções para os diversos desafios com que nos confrontamos.

Em segundo lugar, este valor traduz-se no desenho das políticas e atividades de RH, que procuram promover a excelência profissional. Neste âmbito, destacaria duas áreas de intervenção: a identificação e atração de talento, uma vez que identificar os melhores profissionais com o perfil adequado aos desafios da atualidade e do futuro, é um dos principais focos da equipa, que ao longo dos anos tem vindo a adequar a abordagem, num mercado cada vez mais concorrencial e de talento escasso. Ser um profissional de excelência, num contexto de grande exigência, requer um perfil que vai além do conhecimento jurídico, para considerar outras competências como a inteligência emocional, a capacidade de comunicação e argumentação, o pensamento crítico e inovador, bem como a colaboração e a capacidade de integrar outras áreas do conhecimento. Para aceder a estas competências mais amplas, fomos desenvolvendo diferentes abordagens que nos permi-

tem observar e avaliar os candidatos, muitos deles ainda alunos, em diferentes contextos. São exemplo, a organização da Spring School, uma verdadeira experiência imersiva para jovens candidatos que são convidados a participar em diversos desafios, a aprender com os melhores advogados e a tirar partido do networking que este tipo de experiências proporciona; e, o modelo de estágios de verão, com uma real integração nas áreas de prática, permitindo um conhecimento pragmático das diversas áreas do Direito e experimentar a cultura organizacional numa grande firma de advocacia.

A segunda área prende-se com a gestão de desempenho, de extre-

ma importância para a promoção da qualidade do trabalho que desenvolvemos, pois permite clarificar os objetivos e as competências esperadas para as diferentes categorias profissionais, reconhecendo os desempenhos de excelência e incentivando ao crescimento pessoal e profissional.

**Quais têm sido as maiores dificuldades na Gestão de Pessoas?**

Manutenção da cultura e turnover – a rotação de colaboradores é uma realidade que se tem intensificado nos últimos anos e que coloca à liderança um dilema importante: como garantir a manutenção da cultura e valores intrínsecos da firma, quando a substituição e integração de novos elementos nas equipas tem de acontecer de forma cada vez mais rápida e regular?

Na VdA, apostamos na transmissão dos valores e da cultura desde o primeiro contacto do candidato com a firma, até ao momen-

**VÁRIOS ESTUDOS DEMONSTRAM QUE A INDÚSTRIA JURÍDICA TEM UM DOS MAIORES POTENCIAIS DE AUTOMAÇÃO DAS TAREFAS (CERCA DE 44%) E TAMBÉM UMA ENORME OPORTUNIDADE DE AUMENTAR A RAPIDEZ E A QUALIDADE DO TRABALHO PELO RECURSO A FERRAMENTAS DE IA**

**UM ASPETO QUE TEMOS  
VINDO A INCENTIVAR  
É A IMPORTÂNCIA DE  
CADA COLABORADOR  
IDENTIFICAR COM AS  
RESPECTIVAS LIDERANÇAS  
OS OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO  
E DE ASSUMIR A  
RESPONSABILIDADE  
PARA CONTINUAMENTE  
SE DESENVOLVER E  
APRENDER**

---



---

Susana Miranda,  
Talent Director da  
Vieira de Almeida

to da sua saída. Esta é uma área estratégica que passa pelo investimento em diversas iniciativas que promovem a vivência dos valores e a aproximação e partilha entre diferentes colaboradores e gerações.

Impacto da transformação tecnológica e adoção de novos comportamentos: os termos “disruptivo” e “mudança”, por si só causam desconforto na maioria das pessoas, mas se pensarmos que os advogados são formados na prevenção do risco e veementes questionadores da licitude das novidades, conseguimos compreender o desafio que constitui a criação de um sentido de urgência para a adoção de novos comportamentos e novas formas de trabalhar que a transformação tecnológica e, a IA em particular, vêm trazer. Vários estudos demonstram que a indústria jurídica tem um dos maiores potenciais de automação das tarefas (cerca de 44%) e também uma enorme oportunidade de aumentar a rapidez e a qualidade do trabalho pelo recurso a ferramentas de IA.

Engagement – desenvolver políticas de gestão de talento que promovam o engagement, tendo em conta a diversidade de preferências e motivações dos colaboradores e das diferentes gerações. Abordagens de “one size fit all” provaram não ser eficazes, pelo que na VdA procuramos auscultar os colaboradores, utilizando diferentes abordagens, como por exemplo, através da criação de grupos de discussão, de forma a melhor conhecermos as preferências e motivações existentes e assim adaptarmos as iniciativas de RH.

**Criaram a VdA Academia, um centro de formação interna. Quais são os programas que mais contribuem para a promoção de um ambiente de aprendizagem contínua?**

A VdA Academia é uma aposta es-

tratégica de sucesso que veio dar resposta à necessidade de criarmos uma verdadeira learning organization, em que o desenvolvimento dos colaboradores, a nível pessoal e profissional, é visto como uma vantagem competitiva para a firma. Os programas e iniciativas de formação foram pensados para dar resposta às necessidades de desenvolvimento identificadas pelas equipas e responderem aos objetivos coletivos da VdA, nomeadamente a aposta nas competências tecnológicas e de liderança e no desenvolvimento do conhecimento jurídico.

Um aspeto que temos vindo a incentivar é a importância de cada colaborador identificar com as respetivas lideranças os objetivos de desenvolvimento e de assumir a responsabilidade para continuamente se desenvolver e aprender. Para isso, criámos diferentes modalidades de acesso à formação, como por exemplo, conteúdos de self-learning que podem

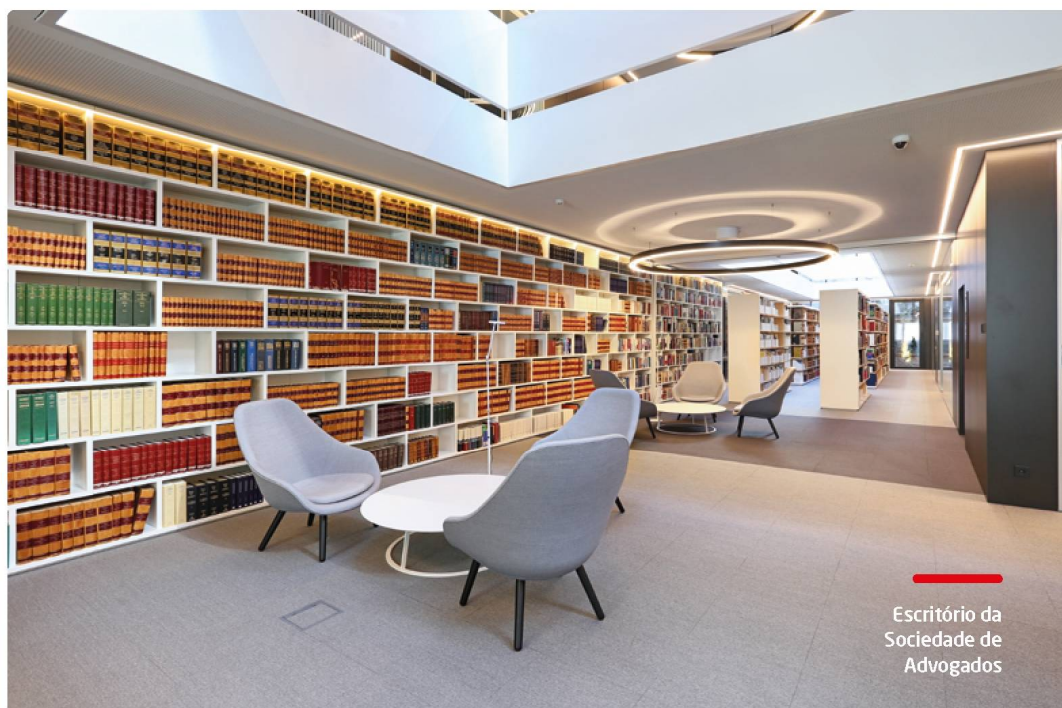
## NA VDA, LEVAMOS MUITO A SÉRIO A SAÚDE MENTAL E O BEM-ESTAR, PELO QUE HÁ JÁ ALGUNS ANOS QUE DESENVOLVEMOS O PROGRAMA DE WE4WELLNESS, QUE VISA UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA, APOSTANDO NA PREVENÇÃO EM QUATRO ÁREAS FUNDAMENTAIS: MENTAL, FÍSICA, SOCIAL E FINANCEIRA

ser utilizados em qualquer lugar e a qualquer hora, proporcionando uma maior flexibilidade e ajuste às respetivas agendas.

### Em que medida a academia está a apostar nas temáticas ESG?

A VdA Academia identificou desde muito cedo o ESG como uma prioridade, a qual faz parte do pilar de Corporate Learning. Existem três grandes áreas de intervenção da VdA Academia: a atuação na formação interna dos advogados e colaboradores da VdA; a formação em legal e soft skills dirigida a estudantes de Direito, com o intuito de preparar as gerações futuras para o exercício da profissão e, finalmente, a formação executiva para clientes e para o mercado em geral, em colaboração com as áreas de prática e os escritórios da rede. É no âmbito deste terceiro pilar – Corporate Learning, que se apresentam propostas específicas na formação ESG e Sustentabilidade.

A formação em ESG pretende dar resposta aos desafios, com os quais os nossos clientes e o merca-



Escritório da Sociedade de Advogados

# PROGRAMA WE4WELLNESS

**O PROGRAMA WE4WELLNESS, DEDICADO À PREVENÇÃO MENTAL, FÍSICA, SOCIAL E FINANCEIRA,**

foi distinguido, em 2022, pela Ordem dos Psicólogos Portugueses com o prémio Healthy Workplaces e, ainda, com uma menção honrosa na categoria Best Wellbeing Program, na iniciativa Wellbeing Awards.



## DIMENSÃO MENTAL

### Consciencializar para agir

Focada na promoção e prevenção da saúde mental, através de apoio psicológico profissional e capacitação dos colaboradores em temas de saúde mental.

## DIMENSÃO SOCIAL

### Conexões de qualidade

Voltada para a construção e manutenção de relações saudáveis com a família, amigos, colegas de trabalho e comunidade em geral, através da criação de momentos que fomentem a proximidade.

## DIMENSÃO FÍSICA

### Ativar o corpo

Ligada à promoção de estilos de vida ativos através da prática regular de atividade física e da adopção de uma alimentação saudável e equilibrada.

## DIMENSÃO FINANCEIRA

### Preparar o futuro

Orientada para a promoção de literacia financeira, contribuindo para uma gestão equilibrada e consciente das finanças pessoais de forma a evitar situações de ansiedade ou de stress.

Dimensões  
do Programa  
We4Wellness

do em geral se confrontam, abordando as temáticas mais relevantes com o objetivo de aumentar a literacia dos quadros das empresas em matérias que, além de novas e complexas, são incontornáveis. Por um lado, temos a intervenção legislativa e regulatória que nesta matéria tem aumentado, nos últimos anos, a um nível sem precedentes, obrigando a um acompanhamento regular por parte de líderes empresariais, investidores e financiadores, e, por outro, a necessária adoção de uma abordagem ESG (Environmental, Social and Governance) pelas empresas.

Na VdA, temos o know-how especializado para dar resposta aos desafios do ESG e a VdA Academia tem vindo a contribuir para o posicionamento de liderança da firma, nesta temática.

**Exercer advocacia pode ser desafiante e implica um ritmo intenso e exigente. Como é que uma sociedade de advogados reconhece e aborda estes desafios, especialmente no que diz respeito à saúde mental e bem-estar dos seus colaboradores?**

De facto, exercer advocacia em equipas de topo, em que se espera que o desempenho ao mais alto nível, se verifique de forma consistente e regular, tem um impacto no bem-estar geral e na saúde mental em particular, o qual deve ser acautelado.

Em 2023, a Direito Mental, em parceria com a ProChild, realizou um estudo para avaliar o impacto da cultura organizacional na saúde mental e no bem-estar dos/as profissionais de Direito, o qual veio confirmar uma realidade que já se intuía: 39% apresentaram níveis clinicamente significativos de sintomas de depressão e 51% detinham níveis clinicamente significativos de sintomas de ansiedade.

Na VdA, levamos muito a sério esta temática, pelo que há já alguns anos que desenvolvemos o programa de We4Wellness, que visa uma abordagem holística, apostando na prevenção em quatro áreas fundamentais: mental, física, social e financeira. Este programa foi distinguido, em 2022, pela Ordem dos Psicólogos Portugueses com o pré-

mio Healthy Workplaces e, nesse mesmo ano, foi-lhe atribuído uma menção honrosa na categoria Best Wellbeing Program, na iniciativa Wellbeing Awards, promovida pela Workwell e AGIS.

## Como olha para o futuro dos RH?

O futuro dos RH é, a meu ver, muito desafiante e estimulante, para os apaixonados pela Gestão de Pessoas. Vivemos uma época marcada por um cenário pós-Covid, por duas guerras com impactos socioeconómicos a nível global e por um avanço tecnológico sem precedentes, com a introdução da IA no quotidiano e na vida das empresas.

É um momento de grande exigência para as empresas que necessariamente terão de fazer o caminho de mudança com as suas pessoas, o que obriga a desenvolver competências de liderança exemplares, a fazer alterações profundas nas políticas de RH e a revolucionar os sistemas de aprendizagem e de aceleração do conhecimento, para fazer face aos desafios de negócio e de mudança que se impõem.

Mas os profissionais de RH também têm de evoluir nas suas competências e na forma como se posicionam nas organizações. Neste contexto, apostaria em três grandes prioridades: desenvolvimento de um conhecimento profundo do negócio da sua organização, com consequente impacto na capacidade de influência e de desenvolvimento de políticas de RH ajustadas aos respetivos desafios; aceleração da transformação digital e da respetiva capacitação das equipas de RH, apostando em abordagens data-driven e modelos preditivos, críticos nos dias de hoje, para a tomada de decisão e maior agilidade na resposta e, por fim, desenvolvimento de uma verdadeira parceria com as lideranças, apoiando a sua capacitação na gestão das equipas e da mudança. 