



ADVOCACIA EM TRANSFORMAÇÃO: O QUE QUER A GERAÇÃO Z?

A entrada da Geração Z no mercado da advocacia está a desafiar as sociedades de advogados a repensar modelos de trabalho, progressão e cultura interna. Mais do que estabilidade ou estatuto, os jovens valorizam flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, transparência e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

TEXTO **FREDERICO PEDREIRA**
FOTOMONTAGEM **LEONOR GONÇALVES**
FOTOGRAFIAS **D.R.**



Beatriz, Constança e Gonçalo são três advogados da Geração Z. Representam uma nova vaga de profissionais que chegam ao mercado de trabalho com prioridades distintas das gerações anteriores. Num setor conhecido pelo ritmo intenso e pela valorização da senioridade, a denominada Gen Z prefere um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, proximidade, valorização e transparência.

“A cultura tradicional nem sempre se alinha com as expectativas da minha geração”. A frase é de Beatriz Sousa, associada da Antas da Cunha Ecija, e acaba por ser um espelho de uma nova geração com um novo *mindset* em relação à forma como encaram a profissão.

“Hoje em dia, procuramos flexibilidade e proximidade, valorizando ambientes em que a comunicação é aberta, transparente e, claro está, sempre pautada pelo respeito. Por isso, uma hierarquia excessivamente rígida e horários inflexíveis já não são atraentes”, considera a advogada, que destaca ainda que a excelência de uma firma de advogados já não se mede pelo formalismo mas antes pela forma como gere e valoriza o talento e pelos resultados.

Outro exemplo de um Gen Z é Gonçalo Branco Pardal que considera que os tempos mudaram e o perfil do advogado também. “A nova geração quer trabalhar, quer aprender e está disponível, mas procura e propõe fazê-lo de forma ligeiramente diferente, mais equilibrada, sustentável e com maior respeito pela vida pessoal. No fundo, trata-se menos de uma rutura e mais de uma evolução na forma de encarar a profissão”, disse o associado da Pérez-Llorca.

Numa geração sempre em busca de novos desafios e oportunidades, a competição “desmedida”, a falta de valorização, a perda de espírito de equipa ou o desequilíbrio prolongado entre a vida pessoal e profissional podem levar a que os Gen Z procurem uma nova “casa” profissional e voem para outros ninhos profissionais.

“Uma sociedade que ofereça políticas transparentes de meritocracia, de valorização e de aposta no crescimento sólido e contínuo dos seus advogados cria naturalmente condições muito competitivas e aliciantes para relações profissionais duradouras”, aponta a associada da Abreu Advogados Constança Machado Leite.

COMO IMAGINA
A SUA CARREIRA NA ADVOCACIA
NOS PRÓXIMOS 10 ANOS?

**Acima de tudo,
espero que a minha
carreira seja sólida
e continue
a proporcionar-me
realização profissional
e pessoal, caso contrário,
perderia o sentido
para mim.**

BEATRIZ SOUSA

ASSOCIADA
DA ANTAS DA CUNHA
ECIJA



Mas será que ainda faz sentido para esta nova geração a ideia de uma carreira numa única firma? A resposta é negativa. Por exemplo, Beatriz Sousa, apesar de considerar que ainda possa fazer sentido para muitos profissionais que procuram estabilidade, sublinha que os jovens procuram cada vez mais um percurso que lhes permita aprender, assumir responsabilidades e sentir-se valorizados.

“Sinto que a minha geração tende a olhar para a carreira de forma um pouco mais dinâmica. Existe uma maior consciência de que o desenvolvimento profissional pode, em determinados momentos, beneficiar da exposição a diferentes projetos, equipas ou contextos de trabalho”, revela a associada da Antas da Cunha Ecija.

Em sentido contrário, Gonçalo Branco Pardal defende que a sua geração ainda se vê a fazer uma carreira num único sítio, mas com uma diferença: são “mais exigentes” nas condições para que isso aconteça, seja ao nível da remuneração, seja ao nível do ambiente e da cultura do escritório.

“As novas gerações têm ao seu dispor um mercado de trabalho global, com possibilidades que as anteriores não tinham, e estão progressivamente menos dispostas a aceitar condições que não respeitem o seu esforço e o seu valor. É algo que os escritórios e, em particular, as gerações que estão agora a assumir cargos de liderança, devem ter em consideração, sob pena de perderem talentos para concorrentes que souberam adaptar-se melhor à nova realidade da profissão”, assume o associado da Pérez-Llorca.

DA REMUNERAÇÃO À CULTURA INTERNA: OS NOVOS CRITÉRIOS DE ESCOLHA

Uma nova geração com novos requisitos. Se antes os advogados procuravam certas características na hora de escolher uma “casa” profissional, hoje os critérios mudaram. Um ambiente que promova desenvolvimento contínuo, autonomia, dinamismo, que valorize a inovação e a colaboração, que permita conciliar excelência profissional com equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e um modelo de trabalho flexível são alguns dos novos requisitos.

COMO IMAGINA A SUA CARREIRA NA ADVOCACIA
NOS PRÓXIMOS 10 ANOS?

**Se as coisas se mantiverem como estão hoje,
imagino-me a continuar a crescer enquanto profissional
no escritório onde trabalho, cada vez mais confortável
com ferramentas como a IA e a assumir um papel
mais ativo na formação dos mais novos. Idealmente,
num contexto onde seja possível conjugar exigência,
qualidade e um ambiente de trabalho positivo
– que, no fim do dia, faz toda a diferença.**

GONÇALO BRANCO PARDAL

ASSOCIADO DA PÉREZ-LLORCA

“Esta profissão é exigente, rouba-nos muito tempo e baralha-nos a vida pessoal, substituindo muitas vezes o jantar com amigos ou o programa de cinema pelo Uber Eats com o colega. Precisamente por isso, e porque um escritório de advogados precisa de pessoas que se identifiquem verdadeiramente com o projeto (o famoso “vestir a camisola”), é fundamental que exista uma cultura de respeito mútuo entre associados, reconhecimento do esforço individual, sentido de compromisso e, ao mesmo tempo, leveza e bom humor”, aponta Gonçalo Branco Pardal.

Por isso, entre as principais prioridades nos seus inícios de carreira está um equilíbrio, um salário competitivo e até a internacionalização. “Acredito que trabalhar em projetos interessantes e de qualidade, com o acompanhamento de equipas

experientes, é dos fatores mais importantes numa fase inicial da carreira, pois permite consolidar conhecimentos teóricos e desenvolver competências práticas essenciais”, sublinha Constança Machado Leite.

Já para Beatriz Sousa, as suas prioridades passa por um equilíbrio entre várias dimensões. “Um salário competitivo é, naturalmente, importante, mas valorizo igualmente oportunidades de aprendizagem contínua e de desenvolvimento profissional, que me permitam evoluir num bom ambiente e crescer como uma profissional cada vez mais completa”, assume.

Ainda assim, Gonçalo Branco Pardal recorda que existe hoje uma tendência de querer que tudo aconteça “para ontem”, como bons salários, estabilidade, tempo pessoal, e que é necessário tempo, pois considera que a vida profissional é antes uma



“maratona”. “Há um caminho a percorrer, e é natural que, no início, seja necessário fazer algumas concessões para mais tarde colher os frutos desse investimento”, acrescenta.

Uma coisa os três advogados Gen Z estão de acordo: na importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. “Permite manter a energia, a motivação e a clareza mental, o que se reflete diretamente na qualidade do trabalho. Sem equilíbrio, tudo o resto fica comprometido, e a advocacia, sendo exigente, precisa de profissionais que consigam dar o melhor de si de forma sustentável”, nota Beatriz Sousa.

Partilhando da mesma opinião, Constança Machado Leite considera que é um tema cada mais presente e valorizado na profissão. “O espaço para a vida pessoal é essencial para sermos a nossa melhor versão na vida profissional, sendo algo que, acredito, se vai adquirindo e aprendendo a gerir com maturidade ao longo do percurso profissional”, disse.

Apesar de prezarem por um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, todos encaram os temas dos horários longos, pressão e disponibilidade constante com naturalidade. “Muitas vezes a maior dificuldade não está na carga de trabalho em si, mas na forma como respondemos a ela. Assim, nesses momentos, procuro priorizar a organização e fazer uma gestão eficiente do meu tempo”, garante a associada da Abreu Advogados.

DA FACULDADE AO MERCADO DE TRABALHO

Desafiante. Foi assim que os advogados classificaram a transição da faculdade para o estágio profissional. “No início, há uma curva de aprendizagem enorme, percebemos o quão pouco preparados estamos para a execução de um conjunto de tarefas e isso exige capacidade de adaptação face às novas rotinas e responsabilidades. Mas ao mesmo tempo é enriquecedor ver que estamos a trabalhar em casos que têm impacto real na vida das pessoas e que o nosso trabalho faz a diferença”, explica Beatriz Sousa.

E no momento de entrarem no mercado de trabalho o que os mais surpreendeu foi a necessidade de resiliência e adaptabilidade e até a imprevisibilidade, mas não só. “A forma como os problemas dos clientes que nos procuram são resolvidos na prática: não vêm organizados por temas ou matérias, como nos casos práticos que

fazemos na faculdade, nem têm, na grande maioria das vezes, respostas diretas ou lineares. Exigem uma compreensão mais global das questões, capacidade de cruzar diferentes matérias do direito em simultâneo e, sobretudo, um raciocínio mais flexível e pragmático”, revela Constança Machado Leite.

Gonçalo Branco Pardal sublinhou também que existe a tentação de exigir à universidade que prepare integralmente para a prática, mas não está certo de que esse seja o seu papel principal. “Durante a licenciatura, o objetivo é introduzir os alunos ao mundo do direito e apresentar os seus diferentes ramos; no mestrado, aprofundar o conhecimento em áreas específicas, já com uma ligação mais próxima ao exercício profissional. A responsabilidade da universidade é fornecer as bases necessárias, e se conseguir ir um pouco além disso, deve ser encarado como um bónus, não como uma obrigação”, acrescenta.

CONSTANÇA MACHADO LEITE

ASSOCIADA DA
ABREU ADVOGADOS



COMO IMAGINA A SUA CARREIRA NA ADVOCACIA
NOS PRÓXIMOS 10 ANOS?

Com mais experiência e maturidade profissional, e com as minhas competências técnicas e práticas mais desenvolvidas, imagino-me nos próximos 10 anos a enfrentar desafios com mais confiança e autonomia. O bom desta profissão é que nenhum dia é igual ao anterior e cada dia é uma verdadeira oportunidade de aprender e crescer – com os meus erros, com colegas mais experientes e com as novas gerações.



E COMO SE PREPARAM AS FIRMAS DE ADVOGADOS?

As sociedades de advogados enfrentam hoje o desafio de integrar uma nova geração de profissionais, como a Beatriz, Constança e Gonçalo, que valorizam novos aspetos. Entre expectativas de progressão, preocupação com saúde mental e vontade de impacto social, a entrada desta geração coloca novas questões às organizações que procuram manter a competitividade num mercado exigente.

“O recrutamento tornou-se mais exigente e mais equilibrado entre as duas partes. Hoje já não basta avaliar competências técnicas; os candidatos também avaliam muito a cultura da sociedade, o modelo de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento. As sociedades de advogados já não se distinguem apenas pela qualidade técnica, mas também pela forma como conseguem atrair e desenvolver talento”, afirma o diretor de Recursos Humanos da Antas da Cunha Ecija Tiago Manuel Moreira.

Para os diretores de Recursos Humanos, entre as principais diferenças entre as expectativas da Geração Z em relação às anteriores está a forma como encaram o percurso profissional, o “peso” do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e até a cultura inclusiva.

“A visão de carreira tornou-se menos linear e mais aberta a percursos fluidos

e existe uma significativa valorização da flexibilidade e da integração tecnológica, incluindo da inteligência artificial”, acrescentou Francisco Bessa de Carvalho, HR Business Partner da Pérez-Llorca.

Apesar de não considerarem que seja mais difícil recrutar jovens advogados, consideram que o contexto atual é “mais competitivo” e “exigente”. “Há uma maior concorrência no mercado, não só pelos outros escritórios, mas também pelas consultoras, especialmente em áreas de maior especialização. O desafio passa não apenas por atrair talento, mas demonstrar a cultura, carreira, formação e bem-estar proporcionada pela sociedade”, garante a *head of human resources* da Abreu Advogados Nádia Fonseca.

No que concerne à retenção de jovens advogados, as firmas apostam na formação, na diversidade de equipas e na cultura interna. “Investimos desde a entrada em programas de integração intensivos, programas de *mentoring*, formação, envolvimento em projetos estratégicos e políticas de feedback contínuo. Os nossos programas de acompanhamento de *onboarding* e de *mentoring* garantem adaptação, alinhamento de expectativas e redução da rotatividade, enquanto iniciativas de bem-estar promovem satisfação e *engagement*”, explica Nádia Fonseca.

Ciente de que a qualidade de liderança é um fator decisivo, Tiago Manuel Moreira considera ainda que trabalhar com equipas que acompanham, orientam e dão *feedback* faz uma grande diferença no desenvolvimento de um advogado. “Depois há outros fatores igualmente importantes, como oportunidades claras de desenvolvimento profissional, participação em projetos interessantes e um ambiente de trabalho equilibrado e respeitador das pessoas”, acrescenta.

Uma coisa é certa: as expectativas de progressão na carreira mudaram, sobretudo na perceção do tempo e na forma como os jovens profissionais encaram o seu desenvolvimento. “Esta geração procura maior transparência — nos critérios, nos *timings* e nas decisões”, sublinha Francisco Bessa de Carvalho.

“A advocacia está a atravessar uma mudança geracional que coincide com transformações importantes na própria profissão. A digitalização da economia, a crescente complexidade regulatória e a internacionalização dos negócios estão a alterar a forma como os serviços jurídicos são prestados. A nova geração de advogados chega ao mercado com uma visão mais tecnológica, mais colaborativa e mais aberta à inovação”, aponta o diretor de recursos humanos da Antas da Cunha Ecija. ■