



Covid-19

COMO GERIR ESCRITÓRIOS EM TEMPOS DE PANDEMIA?

A *Advocatus* foi perceber junto dos líderes de sete escritórios de advogados como está a ser gerir uma empresa em plena pandemia e quais são as principais oportunidades para o setor na sequência da crise.

Texto **FREDERICO PEDREIRA**
Fotografias **D.R.**

Liderar equipas e empresas em alturas “normais” já era um desafio, mas com a pandemia Covid-19 a dificuldade foi elevada a um outro patamar. Os escritórios de advogados contactados pela *Advocatus* admitem que, principalmente, os primeiros meses foram extremamente desafiantes, nem que seja pela disrupção dos métodos tradicionais de trabalho.

“Apesar de atualmente a gestão do dia-a-dia ter regressado há fluidez de outros tempos continua a ser bastante desafiante pela constante mudança de regras e a consequente imprevisibilidade que, que não permite tomar decisões a longo prazo”, explicou à *Advocatus* Mafalda Barreto, *managing partner* da Gómez-Acebo & Pombo.

Para Diogo Xavier da Cunha, *managing partner* da Miranda & Associados, a gestão da firma durante a pandemia tem sido um desafio “permanente”, mas que tem sido sempre “ganho”. “O investimento estratégico em plataformas tecnológicas e ferramentas de IT que atempadamente fizemos permitiu uma adaptação plena ao novo paradigma de trabalho remoto”, referiu.

Também Inês Sequeira Mendes, *managing partner* da Abreu Advogados, garantiu que gerir uma firma num contexto novo é desafiante e exige uma grande capacidade de adaptação da parte de quem lidera e das próprias equipas. Ainda assim, sublinha que estavam preparadas para se adaptarem a novos modelos de trabalho e novas formas de interação com os clientes.

“Num contexto de pandemia, é ainda mais importante ter a capacidade de prever e de prover e procurar um equilíbrio entre a atenção ao concreto e a capacidade de vermos mais longe, a médio, longo prazo. É isso que temos feito e com resultados muito positivos, com um crescimento em 2020 de 12% na fatura-



QUE LIÇÃO RETIROU DESTA PANDEMIA?

“As lições a tirar da pandemia são muitas, mas a mais elementar será porventura a constatação de que a pandemia teve muitos aspetos muito negativos que não podem, nem devem, ser minorizados, mas também teve aspetos positivos. No que respeita à forma de trabalhar e de gerir sociedades de advogados, a pandemia constituiu um “acelerador” que forçou a que fossem superadas reservas em matéria de mobilidade e de funcionamento de equipas remotamente.”

Diogo Xavier da Cunha

Managing partner
da Miranda & Associados

ção face ao ano transato”, acrescentou.

Na CMS Rui Pena & Arnaut, 2020 também foi um ano de crescimento, mas de também de investimento. “Investimento em tecnologia de ponta, que nos permite dotar a sociedade de ferramentas de última geração, sempre com o intuito de continuar a prestar um serviço de excelência aos nossos clientes”, explicou José Luís Arnaut, *managing partner*.

Os escritórios afirmam que o caminho percorrido desde o início da pandemia tem sido bastante positivo e que ao longo do tempo foram delineando várias “fases” e “etapas”.

Por exemplo, na Vieira de Almeida (VdA) focaram-se na proteção da saúde e bem-estar dos colaboradores e com uma gestão “extremamente dinâmica”, assente na monitorização diária de um conjunto de indicadores sobre a evolução do atual contexto, procuraram antecipar e adaptar-se à nova realidade.

“Para os advogados releva o dinamismo da atividade económica e não tanto a saúde da economia, embora um quadro de crescimento e confiança seja naturalmente muito mais desejável. Por isso, os desafios vão certamente continuar a existir, podem é ter configurações diferentes, próprias do contexto que vivemos. Estes são tempos desafiantes, em que as mudanças podem ser encaradas como oportunidades”, garantiu João Vieira de Almeida, *senior partner* da VdA.

Já na Cuatrecasas, em março de 2020, a primeira prioridade foi assegurar a continuidade da atividade sem qualquer disrupção operacional. “Ul-

“Os desafios vão certamente continuar a existir, podem é ter configurações diferentes, próprias do contexto que vivemos. Estes são tempos desafiantes, em que as mudanças podem ser encaradas como oportunidades.”

João Vieira de Almeida
Senior partner da VdA



QUE LIÇÃO RETIROU DESTA PANDEMIA?

“Não diria que retiro uma lição, mas antes uma confirmação. A confirmação de que quando remamos todos para o mesmo lado, acabamos por chegar a bom porto. É isso que está a acontecer na CMS.”

José Luís Arnaut

Managing partner
da CMS Rui Pena & Arnaut

trapassada esta primeira fase de adaptação, o foco tem sido zelar pelo bem-estar da equipa, manter a proximidade com os clientes e garantir que as condicionantes que a situação pandémica nos impõe não se repercutem na qualidade e eficiência dos serviços prestados aos nossos clientes”, notou Maria João Ricou, *managing partner*.

Inicialmente com cenários conservados traçados em fase de incerteza relativamente ao impacto que a pandemia poderia ter na sua atividade, a Sérvulo começou por procurar conter custos, criar um plano de contingência, dotar os advogados e colaboradores de ferramentas que permitissem trabalhar nas melhores condições a partir de casa e, ainda, procurou manter os canais de comunicação e de proximidade com os clientes.

“Passada a fase inicial, entrámos em velocidade de cruzeiro, o que, na verdade, significou para muitas áreas de prática que seguimos prego a fundo, já que, ao contrário do que eram as nossas expectativas, as solicitações de trabalho aumentaram. Terminámos o ano com um crescimento significativo, que se ficou a dever, em grande medida, à capacidade de posicionamento da Sérvulo no mercado e à capacidade de resposta de todos os advogados e colaboradores”, explicou João Saúde, sócio e membro da Comissão Executiva da Sérvulo & Associados.

DESAFIOS: DO TELETRABALHO À GESTÃO DE EQUIPAS

Desde manter a qualidade dos serviços para com os clientes ao teletrabalho, vários foram os desafios com que se depararam os vários líderes das sociedades de advogados a operar em Portugal.

“O principal desafio resultou do elevado grau de imprevisibilidade relativamente à evolução e duração da própria situação pandémica, o que é um fator gerador de um contexto de incerteza e instabilidade e exige, consequentemente-

te, uma grande resiliência e uma capacidade de adaptação acrescida, quer no que toca à organização interna do trabalho, quer no que toca ao adequado ajustamento e resposta às necessidades dos clientes, em larga medida ditadas por esse mesmo contexto”, sublinhou Maria João Ricou.

Já na Miranda, o principal desafio atualmente é o regresso ao escritório, pelo que voltar a ter as equipas a trabalhar presencialmente e em simultâneo pode estar longe de ser um “dado adquirido”.

“Muita coisa mudou nos hábitos de trabalho de cada um de nós e da organização como um todo. A maioria dos nossos advogados é igualmente produtiva a trabalhar remotamente e os ganhos em termos de qualidade de vida são claros, o que torna quase impossível voltar ao cenário pré-pandemia. É claro que ainda há muitas dúvidas sobre qual o modelo que mais se ajusta a cada organização e nós não somos exceção”, garantiu Diogo Xavier da Cunha.

Também na Gómez-Acebo & Pombo o maior desafio prende-se com o modo

de trabalho, mais concretamente em assegurar que a forma de trabalhar e a proximidade entre as equipas e os clientes não era afetada. Mas a preocupação recaiu também sobre os mais novos da equipa.

“Foi também crucial assegurar que podíamos continuar a assegurar a todos os nossos profissionais, e principalmente aos mais juniores e àqueles que fomos integrando ao longo do último ano, a formação e o contacto pessoal e profissional que são essenciais para um trabalho de excelência e para a motivação de todos os membros das equipas”, acrescentou Mafalda Barreto.

Inês Sequeira Mendes, *managing partner* da Abreu Advogados, explicou à *Advocatus* que o desafio é antecipar o futuro próximo num contexto tão volátil como o que nos deparamos atualmente.

“É fundamental, mas ao mesmo tempo desafiante, ter uma maior capacidade de antecipação de soluções técnicas que os nossos clientes vão necessitar, em conjunturas cada vez mais complexas, quer a nível legal, quer no plano socioeconómico. Este desafio está intrínseca-



QUE LIÇÃO RETIROU DESTA PANDEMIA?

“Esta pandemia veio evidenciar a importância da existência de planos estratégicos bem estruturados e suficientemente flexíveis para que as organizações se possam adaptar rapidamente a momentos de disrupção como aquele que vivemos. Esse é uma das premissas para assegurar uma capacidade de resposta efetiva e que possa fazer a diferença num mercado cada vez mais competitivo. Outra lição fundamental que podemos retirar deste período está relacionada com uma perspetiva mais humanista.”

Inês Sequeira Mendes

Managing partner
da Abreu Advogados





QUE LIÇÃO RETIROU DESTA PANDEMIA?

“Por um lado, a capacidade de adaptação individual e coletiva em face de alterações súbitas e profundas ao modo de exercer advocacia. Por outro, a resiliência e o dinamismo do mercado da advocacia perante uma crise desta dimensão.”

João Saúde

Sócio e membro da Comissão Executiva da Sérvulo & Associados

mente relacionado com a emergência da transformação digital das organizações e a enorme exigência de atualização e adaptação pessoal e organizacional que isso implica”, disse.

Por outro lado, reforçar a proposta de valor que a firma tem de apresentar aos advogados e que visa, através do foco na realização pessoal e profissional, captar e manter os maiores talentos da advocacia é o grande desafio da Sérvulo.

“Neste contexto particular, o principal desafio consiste no reequacionar do

modelo de trabalho, combinando, numa lógica de voluntariedade, o trabalho presencial e o trabalho à distância. Este modelo de flexibilidade entrará em vigor a muito curto prazo e envolverá uma avaliação permanente, seja ao nível individual, seja ao nível de funcionamento global do modelo”, acrescentou João Saúde.

OPORTUNIDADES À VISTA? LÍDERES DIZEM QUE SIM

Uma coisa foi unânime entre todos os líderes das firmas contactadas pela *Advocatus*: a crise gerada pela pandemia pode trazer oportunidades estratégicas para os escritórios. No entender de José Luís Arnaut, as crises criam oportunidades para se reinventarem e melhorarem.

“Conseguimos, apesar de todos os constrangimentos, cumprir os nossos objetivos. Como já disse anteriormente, foi um ano marcado por crescimento. Um ano em que as nossas prioridades foram claras: apoiar as nossas pessoas, salvaguardar o negócio e reforçar a confiança dos nossos clientes”, acrescentou o *managing partner* da CMS.

Segundo Mafalda Barreto, em termos de gestão, a crise deixa alguns elementos para o futuro, como a organização do trabalho, a digitalização de muitos procedimentos internos e a forma de se relacionarem com clientes.

Já João Saúde, acredita que já estamos a assistir a um grande dinamismo no setor das energias renováveis e também na área das reestruturações e insolvência, mas as oportunidades não se esgotam aqui.

“Há 17 mil milhões de euros de financiamento previsto para Portugal no quadro do Plano de Recuperação e Resiliência, que se estrutura, como é sabido, em três eixos estratégicos: Resiliência, Transição Climática e Transição Digital. Isto significa, para as empresas, uma oportunidade de reestruturarem os seus negócios e investimentos. Para o mercado da advocacia, isso representa a oportunidade de prestar os serviços jurídicos de assessoria a estes projetos”, explicou.

A pandemia também veio mostrar,



“O foco tem sido zelar pelo bem estar da equipa, manter a proximidade com os clientes e garantir que as condicionantes que a situação pandémica nos impõe não se repercutem na qualidade e eficiência dos serviços prestados aos nossos clientes.”

Maria João Ricou
Managing partner
da Cuatrecasas

segundo Diogo Xavier da Cunha, que a distância não é um “obstáculo à produtividade” e veio “encurtar” a distância entre advogados e entre advogados e clientes. “Neste momento é muito mais fácil recrutar bons profissionais em qualquer parte do mundo, porque não é necessário fazê-los deslocar para fora dos locais de residência. Por outro lado, a possibilidade de agendar reuniões “cara a cara” com clientes no estrangeiro, no espaço de alguns minutos, veio aproximar-nos dos clientes”, referiu.

Para a Abreu Advogados, as oportunidades passam pelo crescimento da digitalização e aceleração da transformação tecnológica, que tem vindo a impulsionar áreas como a cibersegurança, e pelo crescimento da área de reestruturação de empresas e de fusões e aquisições, que tem tido uma grande dinâmica nos últimos meses.

“A pandemia veio demonstrar a importância cada vez maior da adoção de políticas de sustentabilidade que possam aliviar o impacto de contextos desafiantes como aquele que vivemos. Assim, o ESG é cada vez mais um tema transversal a toda a sociedade e deve ser cada vez mais uma prioridade estraté-

gica de todas as empresas que queiram ser mais inovadoras e competitivas, independentemente da sua dimensão”, explicou Inês Sequeira Mendes.

Maria João Ricou, *managing partner* da Cuatrecasas, evidenciou ainda que a opção estratégica que esta crise identificou de forma muito evidente prende-se com o investimento e a capacitação digital.

“Esta capacitação foi seguramente determinante para que a transição, repentina e inesperada, para um ambiente de trabalho 100% digital se desse sem qualquer sobressalto. Uma outra questão estratégica que se abriu, e que está associada a uma mudança cultural que esta crise veio claramente acelerar, tem a ver com a opção entre o modelo de trabalho tradicional, 100% presencial, versus modelos híbridos que introduzam, com um maior ou menor grau de flexibilidade, a possibilidade de trabalho remoto parcial, tendo por base a experiência de teletrabalho a que a pandemia nos obrigou”, concluiu. ●



QUE LIÇÃO RETIROU DESTA PANDEMIA?

“A grande lição que podemos retirar é a nossa extraordinária capacidade de adaptação. Em termos de trabalho, a mudança mais relevante está relacionada com um novo modelo de abordagem ou filosofia empresarial mais transparente, mais centrado no bem-estar dos colaboradores, mais responsável com as pessoas que fazem parte do projeto empresarial e com a restante sociedade. Acreditamos que as empresas que enfrentam esta crise com maior responsabilidade social sairão dela claramente mais fortes.”

Mafalda Barreto

Managing partner
da Gómez-Acebo & Pombo

