

eco.sapo.pt

“A SRS Legal foi decisiva para o sucesso da reestruturação da TAP”

ECO

18–25 minutos

Os novos managing partners da SRS Legal, César Sá Esteves e Octávio Castelo Paulo, explicaram que o processo de sucessão foi desenhado e preparado com “bastante tempo”.

César Sá Esteves e Octávio Castelo Paulo são os novos *managing partners* da SRS Legal, sucedendo assim a Pedro Rebelo de Sousa, que exercia esta função desde 1992. Sócio responsável pelo Departamento de Corporate & Finance, Octávio Castelo Paulo é, ainda, o líder da área de Societário, Comercial e M&A, bem como de TMT (Telecomunicações, Media e Tecnologia), sendo destacado pela Chambers & Partners e pelo Legal 500 em Band 1 em Portugal. É também responsável pela Angola Desk da SRS, estando igualmente inscrito na Ordem dos Advogados de Angola.

César Sá Esteves, sócio responsável do Departamento de Direito do Trabalho & Segurança Social é reconhecido como líder em Portugal pelos principais diretórios internacionais nestas áreas (Band 1 pela Chambers & Partners e Leading Individual pelo Legal 500). Tem experiência em todas as áreas do Direito do Trabalho e Segurança Social, incluindo a vertente de Contencioso. Com cerca de 25 anos de experiência, desenvolveu o seu trabalho na assessoria laboral às empresas, nomeadamente em operações de reestruturação empresarial, negociação de IRCT, gestão de conflitos coletivos, definição de políticas de RH e modelos contratuais.

O que se pode esperar da SRS Legal, agora que terá uma nova equipa de gestão?

Um reforço da posição da SRS Legal como um escritório de excelência na advocacia em Portugal.

A SRS Legal tem agora mais de 30 anos de história. Uma história muito rica, marcada pela inovação e vanguardismo e plena de realizações para todos os seus profissionais. O legado que recebemos é muito valioso e o que pretendemos é preservá-lo e aumentá-lo, consolidando a presença da SRS Legal enquanto um dos primeiros escritórios no panorama da advocacia de língua portuguesa. Reforçar a excelência do serviço ao Cliente e a atratividade da SRS Legal para os melhores profissionais serão dois pilares estruturantes do nosso mandato.

Como é que se vão diferenciar do nome e marca Rebelo de Sousa? Vai ser difícil suceder a uma pessoa como Pedro Rebelo de Sousa?

A institucionalização é matricial na SRS Legal e, portanto, o processo de sucessão do Pedro foi encarado com total naturalidade e assumido como espelho da vitalidade e sustentabilidade do nosso projeto. Em todo o caso, o Pedro não se vai embora. Vai assumir outras funções, agora essencialmente não-executivas. O processo de sucessão foi desenhado e preparado com bastante tempo. Começámos a pensá-lo em 2019 e foi cuidadosamente amadurecido. Foi discutido com todos os sócios e mereceu a adesão de todos. Todos os sócios concordaram com o processo e com o *timing*. E com a solução de co-liderança que foi por nós proposta. A principal diferença para a liderança do Pedro será conferir uma maior centralidade à instituição e à marca.





César Sá Esteves e Octávio Paulo, managing partners da SRS Legal, em entrevista ao ECO/AdvocatusHugo Amaral/ECO

O que vai mudar na SRS Legal?

O nosso desejo é o de que a SRS Legal evolua em múltiplas dimensões, que convergem para o referido objetivo matricial de reforçar a posição da SRS Legal como um escritório de excelência.

Ambicionamos aumentar a projeção da nossa marca, nacional e internacionalmente. Vamos reforçar a qualidade dos serviços que prestamos, redesenhando processos que nos permitam monitorizar e melhorar continuamente a nossa prestação – superar sucessivamente as expectativas do Cliente é o nosso foco; reforçar a atratividade da SRS Legal para as pessoas que conosco trabalham e para aquelas que se queiram juntar, proporcionando-lhes todas as oportunidades de aprendizagem contínua e permanente crescimento pessoal e profissional. Tornar mais tangíveis conceitos como o do *work life balance* e *professional well-being*, proporcionando mais bem-estar a quem trabalha conosco. Queremos avaliar e recompensar com justiça e transparência os nossos profissionais. Estar entre as primeiras escolhas dos jovens que saem das Universidades e querem desenvolver uma carreira de advocacia empresarial e internacional ou para quem, já estando no mercado, equaciona ter uma nova e mais gratificante experiência profissional. Queremos ainda reter os melhores e mais talentosos profissionais para o nosso projeto.

A dimensão, apenas pela dimensão, nunca foi um elemento central na estratégia da SRS Legal. Não estamos preocupados com o número de advogados, agora em torno dos 110. Queremos sim reforçar as oportunidades de captar os melhores mandatos, nas

mais diversas áreas do Direito ligadas às empresas, em que temos advogados especializados e conhecedores dos setores em que os clientes operam. Estamos a iniciar um projeto de recentramento estratégico, que inclui o aumento da rentabilidade do escritório e uma maior seletividade no investimento dos recursos disponíveis. Haverá um enorme foco na melhoria de processos internos como o da gestão do nosso *working capital*. Reforçar a aposta na digitalização dos nossos processos, bem como no recurso a ferramentas mais modernas, que utilizam com segurança a inteligência artificial, como as que agora começam a estar disponíveis para os escritórios de advogados.

O Pedro Rebelo de Sousa vai continuar connosco enquanto elemento preponderante na coesão societária. A experiência do Pedro é muito valiosa, não a queremos perder assim, de um dia para o outro.

Qual vai ser o cargo com que Pedro Rebelo de Sousa vai ficar?

O Pedro passa a *senior partner* e permanece como presidente do Conselho de Administração. Como *chair*. Não executivo. Com funções atribuídas de participar e ajudar na gestão dos temas da *partnership* e da representação externa da SRS Legal. Mais importante do que isso, vai continuar connosco enquanto elemento preponderante na coesão societária. A experiência do Pedro é muito valiosa, não a queremos perder assim, de um dia para o outro.

Qual o legado deixado por Pedro Rebelo de Sousa?

O grande legado do Pedro é a SRS Legal. É ter criado e institucionalizado um escritório, assente em princípios de especialização, internacionalização e meritocracia. Um escritório que inspirou a transformação e sofisticação da advocacia em Portugal, que proporcionou a muitos advogados, desde logo a uma larga maioria dos atuais sócios, a possibilidade de desenvolver uma gratificante carreira profissional, sempre de forma séria e digna. O CV da SRS Legal é hoje muito vasto e no que podemos

fazer em trinta anos estão alguns dos marcos do desenvolvimento económico e social do país nesse período.

A assembleia de sócios e a votação já decorreu? Todos concordaram?

Sim. A assembleia geral teve lugar pelo final da tarde de segunda-feira, dia 27 de novembro. O consenso foi total, não apenas quanto às pessoas, mas também quanto ao programa.



César Sá Esteves e Octávio Paulo, managing partners da SRS Legal, em entrevista ao ECO/AdvocatusHugo Amaral/ECO

Mudaram de imagem, fizeram 30 anos, tiveram o tema TAP, mudam agora de liderança. Estes dois anos têm sido muito intensos e disruptivos para a SRS. Como estão a lidar internamente? A nova liderança vem apaziguar?

A nova liderança não vem apaziguar, pois não há desavenças, zangas ou desinteligências entre os sócios. Há, como é desejável, debates periódicos sobre temas mais estruturais e diversidade de opiniões, mas sempre se conseguiram decisões maioritárias e convergentes com os desígnios estratégicos da sociedade em cada momento. O nosso foco é outro. O que queremos é aperfeiçoar e consolidar processos, reforçar a marca e reforçar a instituição. Um só escritório e não um somatório de personalidades

ou de práticas. Queremos aumentar eficiência e a rentabilidade transversalmente. Desse ponto de vista diríamos até que queremos acelerar mais o dinamismo que caracteriza o escritório. A mudança de imagem foi um passo importante nesse sentido. Temos outros desafios, pois a ideia não é baixar o ritmo.

Quanto tempo irá demorar a transição?

Não há propriamente uma transição. Há uma mudança de paradigma na liderança. Passa de uma liderança centrada no sócio que dá o impulso inicial ao escritório para uma liderança que assenta na instituição, passando a ter como rostos mais visíveis dois sócios com trinta anos de escritório, que vão protagonizar agora essa liderança, apoiados pelo Conselho de Administração.

{ A nova liderança não vem apaziguar, pois não há desavenças, zangas ou desinteligências entre os sócios.

Houve muitos candidatos a cargo de MP?

O processo de sucessão foi longamente pensado e discutido pelos sócios. Um dos pontos essenciais foi o da definição do perfil de quem poderia ser *managing partner*. Ficou claro que quem o quisesse ser deveria cumprir um conjunto de requisitos pessoais e profissionais, que foram definidos, quer pela formação quer pela experiência, que desse garantias de estar apto para receber a função. Desenhámos o *fit & proper* para a função. Felizmente, haveria vários sócios que passariam o crivo.

Depois de termos conversado com todos os sócios, foi consensual que seríamos, neste momento, os dois, os sócios melhor posicionados para o efeito.

Um dos aspetos essenciais do processo de mudança foi o de que quem se candidatasse deveria apresentar um programa com os objetivos que se propunha alcançar e com as respetivas medidas de execução. Preparámos esse programa. Podemos atempadamente discuti-lo com os sócios, processo que se iniciou em Setembro, recolher contributos e na assembleia geral o programa foi integralmente aprovado.

Temos agora um caminho definido para percorrer. São muitas as medidas previstas, centradas em cinco grandes eixos de intervenção: o desenvolvimento da nossa atividade de prestação de serviços jurídicos (excelência do serviço e trabalhar nos melhores mandatos), o das nossas pessoas (atrair os melhores e proporcionar as melhores condições de desenvolvimento pessoal e profissional), o da estrutura interna (reforço da capacidade interna de know-how, tecnologia e de *business development*), de *Governance* (melhorar os nossos processos de decisão, tornando-os mais ágeis, simples e eficientes, com melhoria da comunicação) e a *Partnership* (revendo os mecanismos de coesão entre sócios, que vão desde os da progressão na *Partnership* aos da remuneração do mérito e do compromisso com a sociedade).

Beneficiámos, no desenho do programa, e contaremos na sua execução, do importante contributo do nosso Diretor-Geral, o Rodrigo Ascensão, bem como das várias áreas de apoio que o escritório, nos últimos anos, vem reforçando e consolidando. As nossas áreas de apoio são um dos pilares para o desenvolvimento deste projeto.



César Sá Esteves e Octávio Paulo, managing partners da SRS Legal, em entrevista ao ECO/AdvocatusHugo Amaral/ECO

Porquê uma gestão bicéfala?

Entendemos que esta é a melhor solução para a SRS Legal no atual contexto.

Desde logo, porque qualquer um de nós acompanha uma carteira relevante de clientes. Seria difícil descontinuar a nossa atividade individual junto desses clientes. Por outro lado, ambos gostamos muito da prática da advocacia, pelo que nenhum está preparado para deixar de, em sentido próprio, advogar. Finalmente, o nível de desafio é grande e as iniciativas que incluímos no nosso programa são muitas, pelo que uma solução de co-liderança não se afigura excessiva.

Como se gere uma crise num escritório de advogados, no contexto atual?

A SRS Legal há muito que desenhou planos de gestão de crise, para os seus Clientes, enquanto serviço, e para si própria.

Procedimentos bem construídos e testados, permitem encarar com sensatez, tranquilidade e competência as situações críticas, combatendo as causas e mitigando os impactos e as perdas. Em situações de crise é que, verdadeiramente, se testa a qualidade dos processos e a fibra da organização, permitindo superar a adversidade e emergir da mesma uma instituição mais forte e coesa.

A TAP colocou a SRS Legal num nível de exposição mediática que a sociedade nunca procurou nem está no seu ADN.

Como foi lidar com as questões da TAP e ter o vosso nome na praça pública? Tiveram vontade de vir a público esclarecer? Foram o bode expiatório deste episódio todo?

A TAP colocou a SRS Legal num nível de exposição mediática que a sociedade nunca procurou nem está no seu ADN – a SRS Legal pauta-se por um absoluto compromisso de integridade e confidencialidade relativamente aos seus clientes. A Sociedade esteve à altura da situação, tendo vindo ao de cima a sua coesão interna e uma cultura de enorme integridade e respeito incondicional pelos seus deveres deontológicos. Foi muito

gratificante observar a coesão e unidade internas, a lealdade dos seus Clientes e a solidariedade de muitos dos seus pares.

A SRS Legal orgulha-se do seu projeto na TAP que, em nossa modesta opinião, foi fator decisivo para o sucesso do plano de reestruturação da companhia e para a situação económico-financeira que agora apresenta.

Vão mudar de instalações? Já que a maioria dos grandes escritórios o fizeram nos últimos cinco anos....

As nossas instalações na Rua Dom Francisco Manuel de Melo foram e são um marco na advocacia em Lisboa, enquanto edifício privativo que reflete e projeta a nossa identidade institucional.

Naturalmente que a atual dimensão da sociedade e os desafios que novas formas colaborativas de trabalhar impõem, levam a que a mudança de instalações ou a reforma do prédio em que estamos deva ser equacionada. É um tema que estamos a ponderar, permanecer ou mudar. Estamos a avaliar o que melhor se ajusta ao nosso projeto para os próximos anos. Às atuais instalações associamos muitas experiências e recordações positivas e felizes. Mas a SRS Legal continua para o futuro e é à luz do que projetamos para o futuro que teremos de tomar uma decisão. Contamos fazê-lo em 2024.





César Sá Esteves e Octávio Paulo, managing partners da SRS Legal, em entrevista ao ECO/AdvocatusHugo Amaral/ECO

Depois do *flop* que foi a integração com as AAA, pensam em incorporar mais algum escritório?

A incorporação dos AAA na SRS Legal não foi um *flop*. Os quatro sócios dos AAA que se juntaram a nós em 2020, a Dulce Franco, a Gabriela Rodrigues Martins, a Anabela Ferreira e o José Jácome continuam connosco e trouxeram-nos saber e experiência que muito nos enriquecem. O José Jácome continua como sócio com uma função cada mais relevante e de liderança na sua primeira área de especialização, que é a do Contencioso. A Dulce, a Gabriela e a Anabela continuam a trabalhar diariamente connosco, a partilhar equipas, assuntos e clientes. Foi uma experiência virtuosa com um efeito muito positivo em toda a organização.

E vamos continuar atentos a outras oportunidades de incorporação de equipas, assim essas oportunidades surjam e sejam, de igual modo, virtuosas para a SRS Legal e para quem nesta se quiser integrar.

A nossa base de crescimento é essencialmente orgânica, mas não estamos fechados a estudar oportunidades que se coloquem de fusão ou integrações na SRS legal, desde que observados os nossos valores e garantindo que quem connosco optou por

trabalhar não tenha nessa operação um entrave ao seu percurso de crescimento pessoal e profissional.

Quais as áreas de aposta da SRS Legal para os próximos anos?

Vamos continuar com foco nas várias áreas de especialidade que nos deram notoriedade, bem como nos setores que há muitos anos acompanhamos como o da Energia, Bancário, Financeiro e Seguros, TMT, Digital, Infraestruturas e Transportes, *Life Sciences* e Imobiliário.

Uma aposta muito forte, já em curso, com equipa e programa próprio de ação, é na área da sustentabilidade/ESG. É um tema incontornável, a que todas as empresas vão ter de aderir. Começou-se pelo reporte não financeiro, mas rapidamente está a chegar o dia em que uma empresa que se queira financiar e operar com sucesso só o vai conseguir fazer se cumprir critérios mínimos em termos sociais, de ambiente e de *governance*. As empresas vão ajustar-se e nós estamos prontos para as ajudar neste capítulo. É uma aposta muito séria.



César Sá Esteves e Octávio Paulo, managing partners da SRS Legal, em entrevista ao ECO/AdvocatusHugo Amaral/ECO

E qual a estratégia dos novos MP na área da tecnologia para o

escritório?

A SRS Legal dispõe já hoje de uma sólida base tecnológica. Queremos acentuar a digitalização de todos os processos produtivos, quer dos advogados quer dos serviços de apoio, e recorrer, com mais intensidade, às novas ferramentas que começam a surgir para nos auxiliar na nossa profissão. Nomeadamente as primeiras soluções de Legal Tech que estão a ficar disponíveis com recurso a inteligência artificial. Terá de ser um processo controlado, pois ainda são ferramentas em evolução e em fase de amadurecimento. Mas o mundo está a mudar de forma muito acelerada, a nossa profissão também o está e quem não acompanhar o progresso fica para trás. Hoje já há soluções que nos proporcionam condições de melhoria da qualidade do serviço, o tempo e a eficiência do mesmo, indo mais rapidamente ao encontro do que o cliente nos pede. E isso para nós é fundamental. Os nossos advogados, sobretudo os mais novos, também estão a abraçar as novas tecnologias pelo que queremos acelerar a introdução desses processos no escritório. Aliás, no programa que apresentámos aos sócios isso mesmo está previsto, tal como a alocação de verbas de investimento para o efeito. Não temos dúvidas que este é o caminho a seguir.

Como vai ser a sucessão dos departamentos que cada um coordena, já que são dois dos maiores da SRS Legal?

Essa sucessão já foi definida e está em implementação desde setembro deste ano.

A área de Corporate & Financeiro é já liderada pela Alexandra Valente, que o mercado bem conhece e que tem enorme experiência na área, sobretudo na de operações de natureza mais financeira.

Na área Laboral, a solução adotada foi de co-liderança pela Mariana Caldeira Sarávia e da Ana Luís Beirão, sócias que vêm acompanhando há muitos anos o desenvolvimento e consolidação do departamento. A Mariana mais focada na área dos grandes projetos e a Ana Luísa a coordenar a importante área de

contencioso laboral.

São já estas sócias que estão a coordenar a elaboração dos Business Plans e dos Orçamentos dos Departamentos para 2024.