



## FÓRUM DE LÍDERES

### 1. Quais as suas expectativas para 2020?



**Fernando Antas da Cunha**  
Managing Partner  
Antas da Cunha Ecija & Associados

1. Embora existam alguns sinais de abrandamento da economia, estamos convictos que vamos manter a nossa tradição de crescimento. No modelo atual do nosso negócio, temos uma grande diversificação de áreas, assim como de clientes. Entendemos, por isso, que o nosso risco encontra-se bastante mitigado, pois a procura pelo nosso trabalho continua a aumentar. Acresce que a aposta feita nos últimos anos no desenvolvimento da área do direito digital tem vindo a dar os seus frutos, pelo que, nesta componente, a nossa concorrência é muito menor.

Continuamos empenhados no crescimento do escritório, não só a nível orgânico, como através de eventuais lateral hires.

Do ponto de vista macro económico do país, é fundamental: manter uma estabilidade legislativa; aumentar os mecanismos de atração de investimento estrangeiro; promoção de Portugal no exterior. Está provado que este tipo de iniciativas agregado ao enorme espírito de empreendedorismo do tecido empresarial português, faz com que Portugal esteja cada vez mais bem posicionado, quando entramos no campeonato da competitividade entre países.

### 2. De que forma a sua sociedade está a endereçar o desafio da captação e retenção de talento?

2. Além de tudo aquilo que já referimos supra, julgo que continuamos muito permeáveis ao espírito inovador e de desafiar os modelos tradicionais da nossa atividade. Acharmos que a advocacia em geral sofrerá enormes transformações num futuro próximo, pelo que temos por certo o investimento em novas áreas de negócio. Estas áreas serão desenvolvidas por novos jovens advogados, pelo que estamos convictos que se trata de mais uma ferramenta de atração e retenção de talento. Sem prejuízo, a estratégia que temos a nível de grupo internacional (ECIJA), também ela por si só, se trata de uma enorme ferramenta de atração de talento. Fomos considerados como a melhor firma especializada em TMT da Europa (Prémio The Lawyer 2019), assim como fomos considerados umas das firmas de advogados mais inovadoras da Europa (Financial Times 2018). Temos outras variadíssimas distinções por parte dos principais diretórios internacionais, o que demonstra singularidade do nosso projeto.



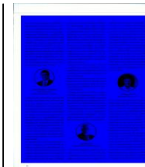
**Dulce Franco**  
Sócia da AAA Advogados

1. As nossas expectativas são positivas, quanto à actividade e quanto à dimensão do escritório, esta sempre dentro de limites que definimos como desejáveis –

termos uma capacidade adequada para corresponder de forma eficiente às necessidades dos clientes, sem descaracterizar a organização. Gostamos de pensar que nos vêm como uma *business law boutique*, e é verdadeiramente o que queremos ser, em todos os planos.

2. Somos uma sociedade liderada por advogados com muitos anos de experiência, que ao longo do tempo foram dando a conhecer as suas capacidades profissionais através do seu trabalho. Tem-se mostrado uma boa forma de manter relações muito estáveis com os nossos clientes e de captar novos clientes e assuntos, quer localmente quer noutras jurisdições. Não temos tido uma atitude particularmente activa na captação de clientes, até agora a dinâmica do escritório não o tem exigido.

Temos critérios exigentes na selecção dos advogados que integramos no escritório, quer como estagiários quer já mais avançados na carreira, o que pressupõe desde logo uma avaliação inicial positiva do seu talento ou potencial para o vir a manifestar. Ao longo dos seus percursos, investimos no aprofundamento do conhecimento e na sua especialização no plano académico, como também através de diversos factores que caracterizam o método de trabalho que adoptamos no escritório e que contribuem para a experiência prática. É particularmente formativo que os sócios e outros advogados seniores, que se ocupam directamente dos assuntos, associem ao seu trabalho advogados menos seniores, incluindo estagiários, os quais os acompanham e os assistem directamente ao longo do desenvolvimento dos assuntos. Cremos



que o valor deste método de trabalho e a oportunidade que proporciona para a criação e desenvolvimento de talento é apreciado e reconhecido como uma vantagem comparativa. Além disso, o modelo de remuneração que adoptamos permite a cada um ser efectivamente compensado pelo trabalho que realiza, independentemente do seu estatuto na sociedade. E, concretamente quanto aos mais jovens, a nossa sociedade tem sido identificada, incluindo por publicações especializadas, como uma das dez sociedades portuguesas que mais oportunidades de crescimento oferecem. No seu conjunto, são factores que geram atractividade e retenção de talento.



**Nelson Raposo Bernardo**  
Managing Partner  
da Raposo Bernardo & Associados

1. Há desafios permanentes que estarão presentes em 2020 como estiveram nos anos mais recentes, tais como a capacidade das sociedades se irem ajustando às necessidades concretas do mercado nacional e mesmo internacional, a capacidade de integrar as mais recentes inovações em tecnologia e ter a sustentabilidade como directriz crucial da actividade. Em geral as sociedades de advogados portuguesas têm reagido com distinção a períodos menos favoráveis mas também têm conseguido gerir com sabedoria as fases de crescimento, como se tem verificado nos últimos anos. Esse continuará também a ser outro importante desafio.

O mercado da advocacia portuguesa é muito competitivo, com um nível de sofisticação apreciável, tendo alcançado um grau de maturidade bastante elevado, mas há ainda outros desafios eternos, que até atingem mais expressão em mercados maduros como o nosso, tal como a definição

estratégica que cada sociedade de advogados decide seguir, o que implica a opção pela via da multidisciplinariedade ou pela da especialização; a procura de maior rentabilidade ou, ao invés, a preferência por maior dimensão e escala. Além disso, a redefinição dos modelos de relacionamento com os Clientes, sempre no sentido de incrementar a proximidade mas também no sentido de se desenvolver nestes a percepção do valor acrescentado dos serviços jurídicos, de maneira a inverter o ciclo de erosão dos *fees*, continuarão a ser desafios de extrema relevância para o mercado da advocacia em geral.

2. O que fazemos para captar e manter o talento passa por compreender a sua mentalidade, as suas expectativas, as suas ambições, enfim, identificar claramente o que os faz correr.

Temos também bem presente que sem o *know how* renovado e actual das novas gerações uma sociedade pode ser muito experiente mas dificilmente será inovadora e terá futuro.

Os planos individuais de carreira na nossa sociedade são programados em conjunto com cada advogado e advogado estagiário, são acompanhados em permanência e desenvolvidos com flexibilidade, de maneira a que possam ajustar-se à vida pessoal do estagiário ou associado, que correspondam às suas expectativas e sejam intelectualmente estimulantes. Naturalmente, ficaremos todos felizes se esse estagiário ou associado vier a ser nosso sócio.



**José Nogueira**  
Managing Partner | RSN Advogados

1. O ano de 2020 para a RSN irá representar o início de um novo ciclo que, acreditamos, na esteira do percurso anterior, será de crescimento, quer em di-

mensão, quer em volume de negócios.

Está previsto a alteração das instalações para um novo escritório que visa dotar a sociedade de todas as condições. A incerteza atual da economia lança desafios e oportunidades que a RSN acredita não deixará fugir. O próximo ciclo de 5 anos será a passagem definitiva deste projeto para a sua idade adulta, com a energia de quem está a começar e a experiência de quem está prestes a completar 20 anos de existência.

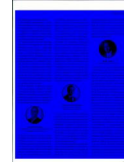
2. Proporcionando cada vez mais aos jovens advogados um espaço onde encontram mais do que um emprego, mas sim um local onde podem realizar-se e concretizar o sonho de se realizarem profissionalmente como verdadeiros Advogados, com sentido ético e de dever.



**Domingos Cruz**  
Managing Partner da CCA

1. De acordo com as últimas previsões económicas Portugal deverá continuar a crescer em 2020, mas um ritmo mais lento do que em 2019, se a isto juntarmos fatores conjunturais como a instabilidade política em Espanha e no Reino Unido, a “guerra” comercial entre os EUA e o resto do mundo, a aparente recessão que ameaça a Alemanha, ou mesmo a nova “geometria” de governação que saiu das últimas eleições, é evidente que 2020 será um ano de maiores desafios por comparação a 2019.

Seria útil, senão mesmo vital, que Portugal continuasse a desenvolver políticas concretas de atração de investimento estrangeiro, dada a escassez de capital existente na economia portuguesa, em simultâneo com um renovado ímpeto reformista que permitisse tornar setores/áreas como a administração pública, a justiça, ou a política fiscal, mais ágeis, previsíveis, e capazes de corresponder aos desafios que uma econo-



## FÓRUM

nia aberta como a Portuguesa coloca.

A nível jurídico, continuaremos a registar muita atividade no setor energético, Corporate, sobretudo em venture capital, M&A e em operações de consolidação. Contencioso também irá continuar a registar muita atividade em Contencioso Digital, Societário, Cibersegurança e Arbitragem.

2. O grande desafio atual das sociedades está não só na conciliação da “santíssima trindade” pessoas, espaço e tecnologia mas também em conciliar gerações: em tornar a sociedade apelativa para lateral hirings, para os advogados que já se encontram na sociedade e em tornar esta profissão apelativa aos millenials e geração Z. Nestas gerações, poucos advogados esperam, ou mesmo desejam, manter-se na mesma sociedade para a vida. Por outro lado, estas gerações rejeitam a noção de que vida e trabalho são conceitos antitéticos e devem ser equilibrados entre si. A visão deles está focada na construção de uma carreira de valor.

Na CCA dispomos de dois tipos de políticas: a de paridade e políticas de seleção e retenção de talento, como por exemplo: políticas de maternidade e paternidade, formação, home-office, incentivo mensal (tarde de sexta-feira mediante a concretização de um determinado número de horas).



**Manuel Fontaine**

Diretor da Escola do Porto da Faculdade de Direito Universidade Católica Portuguesa

1. No que respeita à Escola do Porto da Faculdade de Direito, da Universidade Católica, prevemos a continuação do crescimento da procura, quer na licenciatura em Direito e na dupla licenciatura em Direito e Gestão, quer nos mestrados (que, no conjunto, perfazem 8 especializações), quer nas pós-graduações. Quanto a

estas últimas, antecipamos que os advogados e outros juristas continuem interessados em aprofundar a sua formação em domínios especializados do Direito. Em 2020, ampliaremos a nossa oferta para 11 pós-graduações, com a oferta da PG interdisciplinar em Direito e Tecnologia.

2. Da interação que tem existido com as sociedades de advogados, percebemos que, para além de uma elevada preparação técnico-jurídica, há outros aspetos que são cada vez mais importantes, como a proatividade, a resiliência, a capacidade de argumentação, a competência na negociação ou o domínio falado e escrito do inglês jurídico. Além da identificação de Faculdades que trabalham estas e outras competências junto dos seus estudantes, o acolhimento dos estudantes de licenciatura em estágios de curta/média duração permitirá identificar, na prática, aqueles que mais se poderão enquadrar dentro do perfil desejado pelo escritório.



**Vasco Carvalho Marques**

Sócio da Teixeira de Freitas, Rodrigues & Associados

1. As expectativas da TFRA para 2020 são positivas. Com efeito, ao longo de 2019 temos notado um incremento do investimento internacional, especialmente nos sectores Imobiliário e Financeiro, oriundo maioritariamente da América do Sul e do Reino. Tendo em conta este aumento do volume de trabalho, no próximo ano esperamos fortalecer as nossas equipas nas áreas referidas anteriormente, Imobiliária e Financeira, e também na área Fiscal.

2. Temos notado que existe uma dificuldade crescente na captação de novos talentos, sobretudo em sociedades de advogados de média dimensão como a nossa. Não podendo concorrer em valores com as socie-

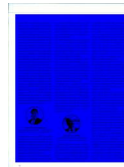
dades multinacionais, a Teixeira de Fretas, Rodrigues & Associados aposta na valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos nossos colaboradores. Estamos confiantes que esta harmonia é um bem cada vez mais valorizado pelas novas gerações de profissionais.



**Paulo Câmara**

Managing Partner da Sérvulo

1. A decorrer sob o signo do abrandamento económico e do novo enquadramento geopolítico resultante do Brexit, o próximo ano iniciará um novo ciclo legislativo nacional e europeu. Em termos nacionais, são esperadas revisões legislativas na área dos direitos dos acionistas de sociedades cotadas, dos fundos de pensões, dos propositos, da reestruturação preventiva e perdão de dívidas, sendo todos estes temas em transposição do regime europeu. Revela-se provável ainda que sejam concretizadas alterações ao regime da arbitragem societária, que seja aprovada a nova regulação de telecomunicações para questões de fidelização de clientes e de serviços de emergência e que haja uma intervenção legislativa no direito laboral “de desligar”. Será, por fim, o ano a marcar a entrada em vigor das alterações ao Código de Processo Civil, do novo regime das fundações e dos fundos de investimento e da regulamentação da contribuição adicional por rotatividade excessiva, em penalização da contratação a termo. Na União Europeia, assistiremos a mudanças introduzidas pelo início de funções da nova Comissão Europeia e da nova Presidente do BCE. Neste quadro, a aprovação do Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027 a nível da UE e das adaptações necessárias para a implementação nacional do InvestEU e outros instrumentos jurídicos conexos vão certamente ter um enorme



relevo. Não é de menosprezar, por fim, o impacto que a criptomoeada Libra pode determinar no sistema financeiro mundial.

2. A Sérvulo revê-se na declaração da Business Roundtable de agosto de 2019, no sentido em que um dos seus propósitos essenciais é o investimento assumido nos seus recursos humanos. Procuramos que cada pessoa que trabalha na sociedade (juristas e não-juristas) se sinta valorizada, motivada e ciente da importância do seu papel. Como elementos fundamentais desta abordagem, além dos expectáveis - estruturação de um plano de carreira, aplicação de uma política de remuneração justa e baseada no mérito e adoção de plano de formação contínua - a Sérvulo aposta também numa governação de proximidade, facultando nomeadamente a inclusão de associados nos pelouros de gestão da sociedade. Sublinho ainda o apoio à conciliação entre família e trabalho e à parentalidade: a este propósito, refira-se que a atribuição de prémio de produtividade pela Sérvulo não é penalizada pelo gozo de licença de paternidade pela mãe ou pelo pai. Por fim, a Sérvulo empenha-se diariamente na adoção de uma política de diversidade, sendo subscritora da Carta para a Diversidade e do Compromisso para a Diversidade de Género do IGen.



**Paulo de Moura Marques**

Managing Partner de AAMM – Abecasis, Moura Marques & Associados, Soc. de Advogados, SP, RL

1. Encaramos o ano de 2020 com muito otimismo, pois que temos verificado um crescimento expressivo, traduzido no aumento dos nossos indicadores e da nossa presença nos principais sectores onde queremos estar; áreas como sejam as de direito público, contencioso e arbitragem.

Sentimos a confiança dos nossos clientes reforçar-se e verificamos que novos clien-

tes nos têm atribuído mandatos, o que também justifica que estejamos a apostar num alargamento da nossa base de associados qualificados. Temos boas razões para acreditarmos que esta tendência se irá manter em 2020.

Em 2020 assistiremos – assim acreditamos – a um aprofundar da ideia de diferenciação na oferta de serviços jurídicos, seja pela especialização dos prestadores, seja pela demonstração de eficácia que os clientes crescentemente exigem, fator essencial na escolha de advogados.

2. A área de captação e retenção de talento é uma das áreas que consideramos chave para o crescimento de uma sociedade de advogados, pois que equivale à capacidade de motivar e progredir os colaboradores de uma sociedade (advogados e colaboradores de áreas de apoio), e de a fazer progredir coletivamente face aos objetivos traçados enquanto unidade orgânica coesa.

Acreditamos que a captação de talento continua muito ligada à sensação de confiança no futuro que uma sociedade de advogados possa transmitir e a identificação dos colaboradores que iniciem funções, como daqueles que permaneçam, com a filosofia de um escritório. Nessa filosofia de escritório, parece-nos essencial que estejam na base da mesma as ideias de justa repartição de benefícios, transparência nas relações e partilha de objetivos.



**Jorge Pereira da Silva**

Diretor da Escola de Lisboa da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa

1. O segredo por detrás do impacto que a Escola de Lisboa da Faculdade de Direito da Católica hoje tem está na nossa fidelidade a uma visão profundamente inovadora do ensino e da investigação em Direito. “*Cuting edge legal education and research*”

é o slogan que resume essa visão. É um caminho que temos vindo a percorrer há largos anos e que não vai mudar em 2020.

Isso implica, por um lado, introduzir uma forte componente de direito global e transnacional em todos os ciclos de ensino - licenciatura, mestrado e doutoramento -, para além dos programas de LL.M., que são por natureza 100% internacionais. Os nossos alunos ficam, assim, capacitados para resolver problemas jurídicos multinível, em que se cruzam diferentes ordens normativas, e para trabalhar em diferentes jurisdições.

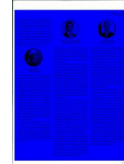
Por outro lado, mudámos já o paradigma da investigação em Direito e temos em curso um conjunto de projetos interdisciplinares, que visam contribuir ativamente para a construção de uma sociedade decente e para a preservação da “casa comum”. Por exemplo, temos projetos sobre justiça intergeracional, prevenção da violência contra as crianças, preservação dos ecossistemas marinhos e biodiversidade, limites éticos da inteligência artificial, etc.

Outra aposta importante é a transformação digital. Direito é tradicionalmente conhecido por ser um curso de “papel e lápis”. Mas, dentro em breve, com a emergência de novas ferramentas digitais vocacionadas para o ensino, não precisaremos mais nem de papel nem de lápis.

2. Não se trata simplesmente de captar e reter talento. O nosso core business é identificar e desenvolver o talento que está presente em todos os membros da nossa comunidade académica, que é composta em primeiro lugar pelos alunos, mas também pelos professores e pelos colaboradores.

Desde os seus primórdios, na Europa da Idade Média, que as universidades são uma comunidade de pessoas comprometidas com a busca do conhecimento e com o desenvolvimento integral das suas potencialidades. Essa é a essência da experiência académica e a pedra angular que distingue as instituições universitárias de todas as outras organizações, públicas ou privadas.

Para alcançar os nossos objetivos, respeitando esta herança, é fundamental



## FÓRUM

criar um ambiente de grande liberdade académica, que estimule a criatividade e a inovação, garantindo condições para estudar, investigar e publicar nas áreas da sua preferência e construir assim um percurso próprio. A curiosidade humana é uma força poderosíssima e, se dermos às pessoas a liberdade para satisfazer essa curiosidade, conseguiremos simultaneamente desenvolver e reter talento.



**Rita Maltez**  
Sócia da PARES

1. As expectativas da ParesAdvogados passam por consolidar o seu posicionamento como sociedade de referência na advocacia nacional. A sociedade tenciona também continuar a apostar na sua internacionalização, designadamente através do reforço do seu French Desk, da participação em diversas organizações profissionais internacionais e da manutenção de laços estreitos com sociedades de advogados internacionais de referência. Para responder aos novos desafios da era digital, a ParesAdvogados espera, ainda, estar na vanguarda dos escritórios de advogados portugueses nas áreas da protecção de dados, propriedade intelectual e novas tecnologias.

2. A captação de talento faz-se onde ele existe, ou seja, à saída das universidades. Por essa razão, a ParesAdvogados participa frequentemente em fóruns promovidos pelas Universidades, designadamente o Job Shop da Universidade Católica. No que toca à retenção de talento, vd. acima.



**Rodrigo Almeida Dias**  
Managing Partner da FCB

1. Encaramos o ano de 2020 com confiança e optimismo. No ano de 2019 a FCB celebrou 30 anos da melhor forma, com um ano acima das nossas melhores expectativas, crescendo em praticamente todas as áreas.

No ano de 2020 a FCB perspectiva manter um nível de crescimento sólido, desenvolvendo-se especialmente na área de M&A, apoiando importantes investimentos estrangeiros em Portugal, o que confirmará o nosso ADN marcadamente internacional. Estamos também a trabalhar numa alteração de imagem que se aproxime mais do que consideramos ser a “abordagem FCB”: simples, próxima, focada na excelência e no rigor. Uma imagem que alie a maturidade de um escritório com 30 anos à modernidade.

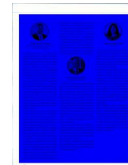
2. A FCB sempre se preocupou com o desenvolvimento de jovens advogados, tendo hoje bastantes sócios que aqui iniciaram o seu percurso como estagiários. Somos conscientes de que os jovens entram hoje no mundo laboral com um mindset inovador, expectativas de projecção, bons rendimentos e um ambiente de trabalho dinâmico e positivo, menos hierarquizado e com relações mais próximas. Procuram um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, valorizando formatos de trabalho eficientes. Acreditamos que o crescimento de cada um se traduzirá no crescimento orgânico da FCB, pelo que reformámos em 2019 o nosso programa de estágios, permitindo uma experiência rica e valorização profissional dos nossos jovens talentos nas principais áreas de prática, com um leque variado de clientes e projectos.



**Paulo Almeida**  
Sócio da Kennedys

1. Em Portugal, a recente integração do escritório N. Maldonado Sousa & Associados e, consequentemente, o reforço da nossa prática “non-insurance”, faz-nos acreditar que 2020 será um ano de muito trabalho nessa área, mas também de consolidação de processos e procedimentos. Estou igualmente convicto que a saída do Reino Unido da União Europeia (com ou sem acordo) transportará consigo grandes desafios, não só para a nossa “casa-mãe” mas também para todos os escritórios da Kennedys espalhados pelo mundo. O escritório de Lisboa, certamente, não será excepção.

2. Como referi anteriormente, tudo começa no processo de recrutamento. Mas não se extingue aí. Fazemos questão de proporcionar aos nossos colaboradores um ambiente colaborativo, de constante aprendizagem e fortemente inovador, assente nos valores que norteiam a nossa prática: Approachable, Straightforward, Supportive and Distinctive. Por exemplo, independentemente da sua localização, função ou posição hierárquica na estrutura da Sociedade, todos os profissionais da Kennedys têm acesso a formações on-line e, no caso dos advogados, são frequentes os “destacamentos” em clientes ou mesmo em escritórios noutras geografias, durante um determinado período de tempo. Não tenho dúvidas que, oportunidades destas, como outras de natureza similar, acabam por ser determinantes para a retenção dos maiores talentos.



**Diogo Xavier da Cunha**

Presidente do Conselho de Administração da Miranda & Associados

1. Julgo que “incerteza” é a palavra que mais fielmente traduz o nosso sentimento quando olhamos para 2020. A nível doméstico, esta incerteza advém da orientação política do novo Governo, desde logo se as medidas a adotar serão dirigidas ao fortalecimento da participação do Estado na economia ou a estimular o investimento privado. Há também fatores externos que alimentam a incerteza, como são os casos do Brexit, da guerra comercial EUA-China, dos contínuos problemas no Médio-Oriente, da questão catalã e seu impacto na economia espanhola e do abrandamento económico em mercados relevantes, como é o caso do alemão. De um ponto de vista da nossa atividade internacional, releva ainda a incerteza associada à retoma do crescimento económico em mercados como Angola e Moçambique.

2. É uma matéria à qual temos dedicado muita atenção, pois na nossa atividade o talento é um fator decisivo de sucesso. Ao nível das nossas estruturas de gestão, dispomos de uma Área de Gestão que se dedica especificamente ao Talento e Desenvolvimento Profissional, encabeçada pelo Presidente do Conselho de Administração, e que integra outros sócios, o representante dos Associados e o Responsável de Recurso Humanos. A captação de colegas, com diferentes níveis de senioridade, que encaixem nos nossos valores e na nossa estratégia exige uma clara definição do perfil das pessoas que pretendemos contratar. A retenção do talento é um exercício ainda mais difícil, pois exige a permanente auscultação dos nossos

advogados e colaboradores dos serviços profissionais e, naturalmente, procurarmos dar resposta às suas expectativas. O mercado em que operamos é cada vez mais competitivo, pelo que é essencial identificar e dar resposta a questões que são muito importantes para advogados de diferentes gerações, tais como a progressão na carreira, a avaliação, a compensação fixa e variável, a tecnologia, a formação, a mobilidade e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.



**Pedro Malta da Silveira**

Managing Partner da SPS

1. Em 2020 a SPS prevê manter a evolução expressiva registada em 2019. Perspetiva-se crescimento, em especial nas áreas do NPL, cujo mercado se verifica muito ativo; na área da Proteção de Dados Pessoais, já que se mantém uma área de bastante procura por parte das empresas, em especial face à recente publicação da Lei de Execução Nacional; e nas áreas do Imobiliário e Direito Público, as quais mantemos como prioritárias em face do investimento a que se tem assistido nos últimos anos em Portugal. As restantes áreas *core* da SPS, irão manter um crescimento sustentado.

Damos ainda um relevante enfoque à área de inovação tecnológica. A SPS está empenhada em entregar respostas que sejam *cost effective* para o cliente, através de soluções que promovam a otimização crescente de recursos.

Criatividade e agregação (de uma equipa em crescimento) são as palavras da SPS para 2020, no ano em que entramos na quarta década de vida!



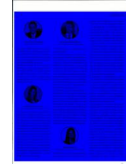
**Nédia da Fonseca Nunes**

Sócia da SPS

2. A SPS está a comemorar 30 anos, pelo que já tem uma história a contar, nomeadamente no que respeita a uma carteira de clientes que mantém nestas três décadas e no facto de algumas das atuais sócias terem iniciado a sua carreira como estagiárias da sociedade.

Assumimos com orgulho a marca e procuramos transmitir de forma clara e objetiva, para além, dos nossos valores e missão, as áreas de intervenção, o perfil e skills que valorizamos nos nossos profissionais e a forma de prestação dos serviços aos clientes. Nunca esquecendo a ambição que nos acompanha ao longo destes anos, querer fazer melhor, numa constante exigência pela excelência, pela criatividade, pela flexibilidade e capacidade de adaptação às inovações tecnológicas.

Nesta medida temos em aplicação um plano de carreira que se inicia nos estagiários e cuja progressão é suportada no mérito, apurado em avaliações periódicas e gerido sempre com feedback contínuo. Ao que acresce que a SPS participa entusiasticamente em vários programas em parceria com as Faculdades de Direitos relativos a estágios de verão e profissionais e de mentoria.



## FÓRUM



**João Vieira de Almeida**  
Managing Partner da VdA

1. Estou moderadamente otimista relativamente ao próximo ano. Julgo que se mantêm os níveis de atividade em que tem assentado o crescimento do mercado nos últimos anos, em praticamente todas as áreas de prática e na generalidade dos setores.

Em 2020 terá início um novo ciclo estratégico para a VdA, com a aprovação do plano Visão 20/24, antecipando os desafios que irão impactar e alterar a advocacia de negócios, e a firma, a médio e longo prazo, pelo que será um ano de especial significado para nós.



**Matilde Horta e Costa**

Diretora de Corporate Affairs e Talento da VdA

2. Encaramos o desafio da captação de talento com a ambição de atrairmos, a todo o momento, os melhores profissionais, ou seja, não apenas o melhor candidato, mas sim aquele que mais potencial tem para a organização. Num mercado altamente competitivo, este posicionamento implica naturalmente o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos diferenciadoras, mas não só. Traduz-se num exercício mais abrangente, em que trabalhamos, por um lado, os instrumentos de deteção, valorização e acompanhamento dos potenciais candidatos e, por outro, dimensões da organização que impactam na reputação organizacional e consequentemente na atratividade.



**Bernardo Aguiar-Branco**  
Sócio da Aguiar-Branco & Associados

1. Existem diversas variáveis a ter em conta no ano de 2020.

A anunciada desaceleração do crescimento da economia mundial, essencialmente devido ao Brexit e à guerra comercial entre os EUA e a China. O previsível ligeiro crescimento da economia para a zona euro. E a estimativa que a economia em Portugal cresça acima da média europeia, embora com um pequeno abrandamento. Neste circunstancialismo, parece-nos que se manterá a procura acrescida dos serviços jurídicos a prestar pelos Advogados nos mais variados setores da economia. As nossas expectativas para 2020 são, por isso, positivas.

2. A seleção e escolha dos Advogados da Aguiar-Branco & Associados sempre foi, e continuará ser, muito rigorosa. É essencial que os mesmos se identifiquem com a cultura e os valores que são padrão da nossa Sociedade de Advogados, a fim de a integrarem. Por sua vez, o Escritório dispõe de um modelo de organização flexível que permite a realização profissional e pessoal dos Advogados que aqui trabalham. O desafio tem sido, assim, ultrapassado com a convergência dos interesses societários e o dos Advogados que colaboram na sociedade.



**Mafalda Barreto**

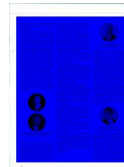
Managing Partner, Gómez-Acebo & Pombo

1. Os últimos anos foram absolutamente extraordinários no que respeita ao inves-

timento em Portugal, tanto em número como em valores de transações. Tivemos a capacidade de atrair investidores sofisticados gerando um dinamismo ímpar no setor jurídico. 2020 é visto com alguma expectativa, quanto à capacidade de manter níveis sustentados de atividade. Espera-se que o setor das infraestruturas e energia continue a ser um pivot de atração de investimento, a par com o setor tecnológico e, claro, o imobiliário. Existem no entanto alguns sinais preocupantes quanto a uma possível inversão de ciclo, notando-se desde já maior atividade na área de reestruturações e insolvências. Por outro lado os atuais cenários de alguma instabilidade política global poderão ter um impacto relevante no mercado nacional, o qual é extremamente dependente do investimento estrangeiro.

2. A captação e, principalmente, a retenção de talento, é um dos maiores desafios com que se depara atualmente o mercado dos serviços jurídicos. Na Gómez-Acebo & Pombo temos um compromisso real com o nosso talento, oferecendo o estímulo, as oportunidades e os meios apropriados para que os nossos advogados progridam na carreira e potenciem o seu desenvolvimento profissional.

A integração começa com um processo de seleção rigoroso e objetivo em que procuramos os advogados do futuro. Temos um plano de carreiras estruturado que permite aos advogados conhecer as responsabilidades e as competências profissionais requeridas em cada uma das fases de carreira. A promoção dos advogados é consequência de um processo objetivo que visa premiar o mérito e garantir a igualdade de oportunidades para todos. Adicionalmente temos um processo de avaliação de desempenho anual que culmina com reuniões de feedback que permite aos advogados o desenvolvimento das respetivas competências. O processo culmina com reuniões de feedback nas quais se focam as forças e áreas de melhoria, elaborando-se planos de ações individualizados para trabalhar no de-



envolvimento das competências profissionais necessárias para o correto avanço na carreira.

Adicionalmente, temos uma aposta forte na formação, tanto na integração dos advogados-estagiários, a quem é dada a oportunidade de participar em sessões de acolhimento dirigidas especificamente a este grupo, em Madrid, como na realização de formações internas regulares e o apoio à realização de formações (tanto ao nível pós-graduado como mestrados). Como complemento, a GA\_P oferece aos seus profissionais a oportunidade de participar em programas de secondment, tanto interno como junto dos nossos clientes ou em escritórios internacionais com que trabalhamos regularmente.

Por fim acreditamos e pomos em prática uma cultura de proximidade, tanto entre equipas como junto dos clientes, permitindo aos advogados, desde muito jovens, o contacto direto com clientes, acompanhados pelo sócio responsável pelo cliente.



**Bernardo Ayala e Antonio Villacampa**  
Sócios Diretores da UM-PC

1. Prevemos um bom comportamento da economia e da atividade empresarial apesar de a economia apresentar um crescimento a um menor ritmo em comparação com os últimos exercícios. Porém, são vários os setores causadores de incerteza: ao nível externo, a resolução do Brexit, a su-

bida das taxas de juro, a guerra comercial entre os EUA e a China e o abrandamento na economia norte-americana.

Em 2020, esperamos manter um crescimento semelhante ao dos últimos anos. Nos próximos meses, o âmbito do M&A continuará muito ativo, sobretudo em operações de imobiliário, infraestruturas, serviços e energia. Também esperamos um bom nível de atividade para as áreas de fiscal, laboral e contencioso.

2. • Com uma cultura de meritocracia e de transparência onde o/a advogado/a conhece as fases previsíveis do seu progresso no Escritório.

• Com um Plano de Igualdade, que consiste num conjunto de medidas concretas adotadas para facilitar a conciliação da vida pessoal e profissional e a organização do tempo de trabalho de uma maneira mais eficiente e flexível. Dentro destas medidas são de destacar:

1. Planos de teletrabalho adaptados às necessidades dos nossos advogados.

2. Plano de Investimento em tecnologia que facilita e torna eficiente o trabalho fora do Escritório, equipamentos portáteis, ligação através de VPN, ligação gratuita, ferramentas de gestão de dispositivos móveis, etc.

3. A possibilidade de os advogados reduzirem a sua dedicação por motivo de cuidado dos filhos, adotando todas as precauções necessárias para preservar sempre a qualidade e continuidade do serviço prestado ao cliente.

4. A disponibilização de determinados serviços que permitem uma melhor gestão da vida pessoal (ginásio, serviço de infantário, etc.)

• Com um Plano de Desenvolvimento do Talento Profissional (PDTP), que promove a máxima flexibilidade e eficiência na gestão do tempo de trabalho, facilita medidas de integração da vida pessoal e profissional e fomenta o desenvolvimento profissional.



**Nuno da Silva Vieira**  
Managing Partner da Vieira Advogados

1. Continuar a crescer e a afirmar a Vieira Advogados como um dos mais singulares escritórios de advocacia em Portugal. Continuaremos focados na temática da inteligência artificial e no desenvolvimento de ferramentas associadas, de forma a assegurar múltiplas experiências para quem procura serviços jurídicos. Estamos a assistir a uma revolução e, em 2020, a Vieira Advogados estará, definitivamente, no centro do paradigma da advocacia 4.0.

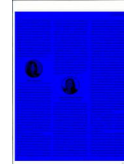
2. A Vieira Advogados, ainda que não esteja, no momento presente, a captar novos talentos, procura sempre exponenciar os talentos dos seus profissionais, com o intuito de formar advogados polímatas e multidisciplinares. Só estes advogados conseguirão dar resposta aos novos desafios da profissão, desde logo ao nível do avanço tecnológico.



**Duarte de Athayde**  
Managing Partner da Abreu Advogados

1. O trabalho que temos desenvolvido no último semestre de 2019 permite-nos antecipar um dos nossos melhores anos. Por isso, esperamos um ano de 2020 com grande dinamismo. As expectativas são as melhores. Estamos a crescer em todas as frentes e esperamos um aumento da faturação, do nosso valor-hora, do volume de trabalho realizado e do número de profissionais que colaboram com a Abreu Advogados.





2. A Abreu Advogados está determinada em apostar no crescimento, na sustentabilidade e no desenvolvimento das gerações seguintes, faz parte da sua estratégia. É tendo por base estas apostas, que baseamos o nosso processo de captação e talento, adotando sempre uma postura de transparência que pretende servir de exemplo a todo um setor, que era visto de uma forma opaca. A Abreu tem tido uma forte preocupação em colocar o futuro em prática e antecipar o caminho para as necessidades do mercado que vão da Fiscalidade à Inteligência Artificial ou à Indústria 4.0.



**Maria João Ricou**

Managing Partner da Cuatrecasas em Portugal

1. A actual conjuntura internacional potencia significativamente o grau de incerteza com que nos deparamos em relação ao que o próximo ano nos reserva. Ainda assim, mantemos a expectativa de que a economia portuguesa seja capaz de seguir num rumo de desempenho positivo, continuando a atrair o interesse de investidores estrangeiros em activos portugueses, designadamente em sectores como o turismo e o imobiliário, a par de outras áreas como o sector financeiro e da energia. Se assim se confirmar, a tendência de crescimento acentuado da nossa actividade irá manter-se, com particular incidência nas áreas de Imobiliário, M&A, Financeiro e Público, à semelhança do que ocorreu nos últimos anos.

2. A captação e retenção de talento é um dos eixos estratégicos da nossa Sociedade e uma vertente que consideramos absolutamente central. Fizemos uma reflexão profunda sobre a nova realidade que vivemos no sector da advocacia, particularmente nas sociedades de maior dimensão, ao nível da mudança de mentalidade das

gerações mais jovens, a qual se traduz num maior grau de exigência e numa diferente ordem de prioridades. Essa reflexão levou-nos a desenvolver e implementar um programa inovador de captação, integração e retenção de talento jovem, que assenta no que consideramos serem os vectores fundamentais de criação de valor na nossa Sociedade, enquanto local de trabalho. Em linhas gerais, privilegiamos a formação, a carreira, a inovação e o ambiente de trabalho. Destacaria, em concreto, as medidas que fomentam a proximidade, a flexibilidade e os modelos de trabalho colaborativos, a possibilidade de ter uma experiência profissional em contexto internacional e as políticas de conciliação do trabalho com a vida familiar, políticas estas que reflectem também o nosso foco na promoção da igualdade de género.



**Alexandra Bessone Cardoso**

Sócia Fundadora da ABC Legal

1. Em 2020, a ABC LEGAL aliará a dinâmica de crescimento profissional e a captação de novos clientes em áreas de grande especialização técnica à dinamização de atividades internas, de consolidação de equipas e conceitos, definindo estratégias pessoais congregadoras dos diversos interesses do grupo que a compõe. A ABC LEGAL identifica assim três fortes prioridades para 2020: comunicar, integrar e internacionalizar. A primeira prende-se com a necessidade de implementação de um plano de comunicação no seio da ABC LEGAL fruto do crescimento da própria marca e do posicionamento estratégico que a ABC LEGAL tem vindo a alcançar no mercado da advocacia em Portugal. A ABC LEGAL está empenhada em promover diálogo com os colaboradores, apostando na realização pessoal e profissional destes, tornando o clima orga-

nizacional mais saudável. Acreditamos que a comunicação interna é capaz de transformar cenários organizacionais e motivar os colaboradores, só assim garantindo que a ABC LEGAL atinja as metas e os objetivos definidos. Ao nível da comunicação externa, o desafio coloca-se ao nível das informações a serem divulgadas para o público em geral e para os clientes em particular. A ABC LEGAL acredita que esta comunicação integrada será capaz de estabelecer relacionamentos sólidos e produtivos entre os colaboradores, unificando os valores entre colaboradores e a própria sociedade, garantindo alcançar as metas traçadas, de forma rápida e objetiva, com eficiência e produtividade num clima organizacional mais agradável. A segunda prioridade passa pela inclusão das equipas, desenvolvendo diferentes níveis de liderança, que culminará na definição e aprovação de um plano de carreira da equipa de advogados da ABC LEGAL, o qual garantirá que cada advogado, desde cedo, compreenda que papel poderá desempenhar no seio da estrutura e que posição profissional poderá vir a ocupar a curto, médio e longo prazo. A terceira prioridade passa pela internacionalização da ABC LEGAL e pela divulgação da respetiva atividade nas mais variadas áreas de prática a uma escala global. Para esta prioridade, a ABC LEGAL conta com a sua presença enquanto representante de Portugal no seio da International Law Firms.

2. A captação e manutenção de talentos no seio das organizações constitui tema transversal indistintamente da atividade desenvolvida. A captação de talentos é um dos desafios colocados aos gestores e condicionante do próprio crescimento das empresas.

Se tempos existiram em que a estabilidade corporativa, a relação laboral duradoura e as condições remuneratórias constituíam a base de uma relação profissional sólida e estável, atualmente assistimos à valorização da natureza inovadora dos projetos, do ambiente corporativo, do espaço físico onde se trabalha, dos desafios intelectuais constantes e da rotatividade nas atividades, com

total desprezo pela rotina. Assistimos a um maior peso da realização pessoal e familiar, o que conjugado com as oportunidades profissionais, define o trajeto dos profissionais, os quais passaram a dar maior relevo a maiores períodos de descanso semanais e a descompressão e laser após cada projeto, mais do que propriamente a longos períodos de férias. O descanso e a possibilidade de exercício de outras atividades pessoais são valorizada, em detrimento da necessidade de combinação de esforços coletivos a este propósito.

A ABC LEGAL acredita que a estratégia passa por integrar os colaboradores no nosso modelo de negócio. Continuaremos a fomentar o diálogo face-to-face, assente no contacto pessoal, ouvindo os colaboradores e antecipando as suas exigências, de modo a aprimorar o nosso modelo em função das necessidades transmitidas e em que claramente se demonstra que foram tais necessidades escutadas. Cremos que ao envolvermos os colaboradores nos processos de tomada de decisão, nas estratégias da organização e na definição das respetivas regras conseguimos obter maior compromisso dos indivíduos e maior espírito de grupo quer por referência aos projetos quer na ótica da continuidade.

De igual sorte, a transparência nas relações pessoais estabelecidas e nos planos de continuidade, designadamente, ao nível dos planos de carreira potenciarão a definição de uma estratégia pessoal de formação e desenvolvimento que acabará por contribuir para a retenção de talentos.

A preocupação com o Eu, o encorajamento do diálogo, franco, honesto e aberto e a flexibilização das decisões, indo ao encontro das necessidades e dos propósitos de vida de cada um, contribuirá para a permanência dos talentos nas organizações.

Por último, a ABC LEGAL acredita que o desenvolvimento de estratégias de liderança nas linhas intermédias fortalecerá as relações de proximidade e trará um nível de inclusão das pessoas no seio das equipas, que conduzirá à potenciação da manutenção dos talentos nas organizações.



**António Mendonça Raimundo**  
Sócio da Albuquerque&Almeida

1. Contamos com a continuação do bom momento da nossa economia, com a prudência inerente à desafiante conjuntura europeia e internacional. Temos boas perspectivas de consolidação e expansão da nossa base de clientes e dos seus negócios em 2020, quer a nível internacional, especialmente dos países europeus que nos são economicamente mais próximos e significativos e dos EUA, quer a nível doméstico.
2. Em matéria de captação e retenção de talento consideramos de destacar na nossa sociedade certas características na forma como consideramos os colegas que conosco trabalham. Um ambiente feito de respeito, de empenho no crescimento profissional de todos, no desenvolvimento pleno e harmonioso das capacidades, aptidões e apetências de cada um. Passa muito pela autonomia que damos às pessoas, e que elas são convidadas a construir e a desenvolver, nos contactos com os mais seniores, e, sobretudo com os próprios clientes. Não temos barreiras nem bastidores nas nossas equipas. Essa é uma marca que consideramos distintiva.

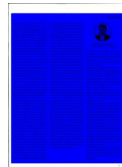


**Estêvão Augusto Bernardino**  
Sócio fundador da Bernardino,  
Resende e Associados

1. Uma sociedade de advogados está pela atividade que exerce, muito exposta ao mercado e às suas vicissitudes. Neste novo

ano que se avizinha – após eleições legislativas no mês passado, esperamos que os investimentos no sector público incrementem e que se intensifique elementos potenciais de investimento privado, incluindo no interior do país, e não só a execução de grandes projetos, que embora necessários, não são a regra num país da nossa dimensão. A nossa sociedade espera continuar a apoiar as pequenas e médias empresas, onde, com toda a certeza novos negócios nas áreas digitais e das novas tecnologias, bem como no e-commerce, inteligência artificial, alimentação saudável, apenas para nomear algumas e, vão continuar a nascer e a marcar a ordem do dia e é onde queremos efetivamente estar. Por outro lado o impacto do brexit em Portugal é ainda desconhecido. Para Portugal e para as empresas portuguesas o impacto total ainda não é claro e depende de desenvolvimentos futuros que ainda não conseguimos ainda antever. O nosso escritório está preparado para assistir as empresas nessa alteração (na indústria do turismo, bancário, importações e exportações, deslocações de pessoas). A nossa sociedade com base nas suas capacidades e competências terá que continuar a ter um perfil empreendedor, mais colaborativo e associado às novas tecnologias, muito embora não possamos nunca esquecer que as relações humanas são o grande motor de força dos Advogados. Em matéria fiscal estamos algo céticos, esperando-se alterações a vários níveis, quer das famílias, quer das empresas, onde o Estado volta a fazer alterações no IRS, visando um aumento da progressividade do imposto, não conhecendo nós o impacto que vai provocar a médio longo prazo nas famílias portuguesas, por outro lado, também serão feitas alterações a nível dos impostos associados às empresas, esperando nós que sejam intervenções que permitam sobretudo às pequenas e médias empresas não perder a sua capacidade de investimento. Vivemos num país de pequenas e médias empresas que para se valorizarem e se transformarem em grandes empresas, têm que ter um sistema fiscal e societário que as proteja e,

## FÓRUM



no nosso País, somos especialistas na criação de todo o tipo de medidas, leis e decretos-leis, mas fomos incapazes até agora de criar um sistema simples, robusto e valorativo; a maioria das pequenas e médias empresas, enfrenta desde a sua fundação um conjunto muito carregado de desafios e custos a nível fiscal e de segurança social que as estrangula. Vamos aguardar pelo futuro em matéria tributária, esperando que a carga fiscal não aumente. Por último, pretendemos, também, continuar a trabalhar com os mercados externos com os quais sempre tivemos uma forte ligação, como seja, o Brasil, Angola, entre outros países. Estar cá dentro, sim, mas com “um pé” lá fora, esse foi sempre o nosso lema e temos a expectativa de não perder esse enfoque.

2. A nossa sociedade nunca olvidou o talento! Trabalhar, não é apenas uma forma de garantirmos a nossa “sobrevivência”, mas sim um processo mais completo e complexo. Com o advento do capitalismo e das máquinas, o trabalho passou por várias fases e transformações e hoje tem um significado muito próprio, significa que, ao invés do que sucedia há 20 ou 30 anos onde se prezava a permanência numa empresa ou organização, independentemente de ser pública ou privada, hoje em dia, nesta nova geração, essa ligação ao local de trabalho, ganhou outro significado. As pessoas têm que sentir evolução, crescimento, oportunidade, formação, para além da componente salarial, da chamada parte material...o modelo autocrático já não vinga per si. As pessoas claramente são motivadas por várias outras circunstâncias onde o salário não é o único elemento a considerar como atrativo profissional. Seria falsear a verdade se nós próprios não reconhecêssemos que damos valor, i) à formação, ii) a podermos ser avaliados no nosso desempenho como forma de podermos receber iii) um prémio a acrescer à nossa remuneração normal, trabalhando, assim, por objetivos com prazos delimitados, ao facto de iv) carecermos de assistência médica e familiar, v) apoio diverso nos momentos mais importantes ou difíceis das vidas de quem trabalha connos-

co e estar atentos a esses fenómenos, ao vi) direito de participar em determinadas decisões da organização onde nos encontramos. A nossa sociedade traça um plano para a retenção dos seus Colaboradores e funcionários, desde logo não só, a parte da remuneração variável, à formação contínua, ao facto de alocarmos determinadas pessoas a realizar determinadas tarefas que sabemos ser da respetiva preferência, para além de promover a avaliação do desempenho, como forma de melhorar a sua prestação. É importante termos uma cultura valorativa, do desenvolvimento pessoal e das suas potencialidades. Temos como experiência que a pressão em excesso pode conduzir à insatisfação, mas também não podemos deixar de controlar minimamente o trabalho realizado, pois é preciso identificarmos os pontos fracos e fortes das pessoas e, saber ouvir (desde que nos ouçam!) e, estarmos, assim, sempre abertos a novas soluções e métodos, promovermos um bom e saudável ambiente de trabalho e a troca mútua de experiências entre as pessoas por forma a que as mesmas também aprendam entre si. Por outro lado, propondo, por exemplo, novos projetos e desafios em áreas diferentes das que estão habituadas a trabalhar mas que sabemos à partida que são áreas de que gostam e para as quais sentem motivação. Por último, um outro aspeto que consideramos particularmente importante numa sociedade de advogados, inclusive, porque radica na forma como caracterizamos um Advogado ou outro profissional ligado ao Direito, é o facto de carecermos de ter alguma flexibilidade em relação aos horários e também ao uso quando necessário, de dias de trabalho de “home office” (trabalho à distância), dado que as pessoas enfrentam também muitos desafios pessoais e familiares e temos que estar atentos a essa realidade e composição de interesses, tentando fazer parte de uma solução e, não, da resolução de um problema!



**Rogério Fernando Ferreira**  
Sócio Fundador RFF e Associados

1. A RFF & Associados tem vindo a consolidar a sua posição no mercado jurídico-fiscal português e internacional, assumindo-se, cada vez mais, como um escritório de referência na área de direito fiscal e empresarial.

A verdade é que as instituições têm de se adaptar sem perder a sua estratégia e natureza –o seu ADN, tomando as necessárias decisões adaptativas. Focamo-nos numa estratégia de médio e de longo prazo, para os próximos 10 anos, em que acreditamos que o exercício da advocacia, tal como a concebemos, irá mudar muito.

Estamos, aliás a observar uma mudança do paradigma tradicional e que, num curto prazo, introduzirá mais players, incluindo “non lawyers”, com quem já também concorremos.

Além disso, o crescimento da “inteligência artificial” na prestação de serviços jurídicos obrigará a um grande investimento estratégico e de tecnologia, por forma a facultar instrumentos de última geração que nos aproximarão cada vez mais da atividade cliente.

2. Mantemos uma ligação regular com várias Universidades e com outras instituições de ensino superior, nacionais e estrangeiras, procurando consolidar a nossa expertise em sólidas bases teórico-profissionais e pretendemos promover relações duradouras, sobretudo de confiança e de partilha de conhecimentos e com responsabilidade social, matéria em que nos estamos também a certificar.

A RFF & Associados procura, sobretudo para os advogados mais jovens, ser uma escola de boas práticas, éticas e profissionais, e de especialização em direito fiscal e empresarial.



**Mafalda Rodrigues Fonseca  
e Isabel Marinho**

Sócias da CSBA Advogados

1. As energias renováveis, a internacionalização das Empresas Portuguesas, bem como a fixação de Empresas de capitais estrangeiros em Portugal serão, na nossa perspetiva, os grandes desafios de 2020. O Turismo na sua vertente nacional a par com a já desenvolvida vertente internacional será outro desafio do mercado.

A visão dos Portugueses sobre a valorização da marca Portugal, do que é “Nacional” é uma ferramenta preciosa para a criação de riqueza e para a cada vez maior implantação a nível internacional do nosso País.

A inovação, o turismo, as energias renováveis serão, sem dúvida, áreas de desenvolvimento.

A consciência social e ambiental é uma realidade e devem ser encaradas como uma oportunidade, não só de preservação do Planeta, mas também como uma mais-valia a nível económico – novas realidades nesta área se avizinham.

Este protagonismo saudável de Portugal perspetiva uma crescente atracção de capital estrangeiro, de expansão e sedimentação de Empresas Portuguesas no mercado das exportações.

O ano de 2020 será por isso, em nosso entender um ano de OPORTUNIDADES.

2. A captação e a retenção de talento é um desafio a todas as Empresas em Portugal.

Portugal tem a Geração melhor preparada de sempre, pelo que urge adotar medidas tendentes à fixação de know-how no nosso País, evitando que os nossos melhores talentos enriqueçam outros Países.

Compete aos Advogados aconselhar os Clientes na adoção de medidas eficazes de combate ao abandono do país pelos mais qualificados.

O desenvolvimento por Empresas sediadas no nosso País de competências adequadas à realidade dos novos tempos tem sido uma constante.

Apercebemo-nos ainda, que cada vez mais, em resultado do bom trabalho desenvolvido existe um crescente de Empresas, em áreas como a inovação tecnológica, digital, robótica ... que têm recursos e apresentam-se ao mercado com elevado padrão de qualidade, competindo e muitas vezes ganhando, no mercado Internacional.

Os nossos Clientes agradecem e acolhem a recomendação de que devem criar oportunidades de trabalho “aos nossos”, semelhantes às que lhes são oferecidas num mercado de trabalho mais alargado.



**Nuno Azevedo Neves**

Sócio da DLA Piper ABBC

1. 2020 perspectiva-se como mais um bom ano para as sociedades de advogados, a que não é alheia a estabilidade económica e governativa e o nosso crescimento económico.

Portugal continuará a atrair a atenção de diversos e variados players internacionais, em variados setores, o que é material para sociedades de advogados globais como a DLA Piper ABBC.

2. O talento é um dos nossos grandes desafios. Como sociedade global a DLA Piper ABBC quer ter consigo os melhores profissionais do mercado, conjugando

para o efeito uma inequívoca política de identificação do talento, com uma política de rentabilização e valorização do talento, com uma política de retenção de talento. A nossa presença global permite levar esta política para um nível mais elevado.”

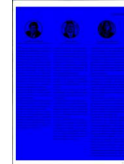


**Luís Fernandes**

CEO da ROOX

1. A ROOX como empresa de IT especializada no setor da advocacia, foca-se na forma como a tecnologia pode responder à estratégia de cada sociedade, entregando soluções que respondem às principais necessidades dos stakeholders, quer este seja o cliente, os advogados ou sócios. Em 2020 esperamos uma continua profissionalização das sociedades, as quais cada vez mais colocam o cliente no centro das suas decisões, quer seja pela resposta às suas necessidades de serviço e inovação, como também de preço.

2. No setor das tecnologias, o pleno emprego e a concorrência de empresas em nearshoring, têm elevado os salários para patamares difíceis de acompanhar para quem trabalha maioritariamente para mercado nacional. A estratégia de retenção de talentos passa por um misto de personalização do package de benefícios, não só pecuniários, mas acima de tudo no investimento em I&D, o qual coloca a empresa e os seus produtos num patamar de valor superior, o qual estimula intelectualmente os talentos e lhes permite auferir de melhores condições.



## FÓRUM

**José Monteiro Gomes**

Advogado Sénior do escritório | MG Advogados

1. O ano de 2020 vai ser marcado pela crescente imprevisibilidade. As reacções da sociedade, no seu todo, são cada vez mais difíceis de antecipar, a todos os níveis.

A volatilidade impossibilita a perspetivação do futuro e logo do planeamento. Winston Churchill afirmava que planos de nada serviam, mas que eram essenciais. Na generalidade os planos saem frustrados ou têm de ser reajustados. Apesar disso no mundo da advocacia parece-nos que não existirá uma alteração profunda. As tendências de fundo actuais, mais ou menos silenciosas, como placas tectónicas, continuarão a reforçar-se.

2. Na nossa perspectiva a captação e retenção de talento só é possível quando exista um projecto com o qual toda a equipa se identifique.

Essa motivação não pode resultar apenas de elementos financeiros. É fundamental a promoção de outros aspectos tanto de natureza profissional como pessoal.

Na MG procuramos promover a conjugação entre a vida profissional e familiar dos nossos colaboradores, a existência de desafios profissionais estimulantes, a valorização de cada membro da equipa nas funções que desempenha e a garantia de cada membro ter voz activa.

**João Cavaleiro**

Sócio da Cavaleiro &amp; Associados

1. Para a Cavaleiro & Associados espera-se um 1.º semestre de crescimento sustentado na senda do que tem vindo a suceder, quer no direito Público/Energia -enfoque em projectos de soluções energéticas eficientes-, em Business Law – Corporate e Laboral- e na assessoria contratual de suporte a operações Transnacionais. No contencioso espera-se um aumento em Direito Público/Administrativo.

Este posicionamento reflecte a situação do país, atenta o contínuo interesse estrangeiro e um aumento de litigiosidade das questões de âmbito Público e Comunitário.

2. Captar e reter talentos são realidades muito diversas em sociedades mais selectivas. Captar é um desafio, reter tem sido bem mais fácil.

A conciliação entre família/vida pessoal e trabalho está na nossa génese. Pela liberdade na gestão do tempo, teletrabalho, os convívios regulares, as acções indutoras de partilha, a atribuição de responsabilidade e o foco nos resultados e nunca no controlo da presença física.

A fonte de recrutamento mais relevante tem sido a recomendação dos Colegas que já colaboram connosco, o que nos deixa orgulhosos. Construimos a nossa identidade nesta base de confiança. Queremos que os nossos colaboradores acima de tudo sejam felizes, o que tem sido a chave do nosso “pequeno” sucesso.

**Manuela Silva Marques**

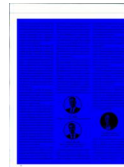
Advogada Ilme Portela &amp; Associados

1. Identificar as expectativas profissionais é, diria, o ground zero em termos de realização e concretização dos objectivos. E os objectivos propostos pela IP&A, enquanto sociedade de advogados com uma presença consolidada de décadas no panorama da advocacia e desde sempre fiel ao seu perfil, são os da manutenção da prestação de uma assessoria jurídica com rigor, exigência e máxima competência.

Fazendo face aos constantes desafios que se nos colocam, nomeadamente nas áreas da globalização, da tecnologia e da imperiosa sustentabilidade do planeta, há que ter bem presentes as expectativas para, em 2020, podermos continuar a acertar nas decisões a tomar e na definição dos projetos em que nos envolvemos.

Tudo isto requer uma reflexão e uma elevada dose de conhecimento. Conhecimento que passa não só pelo autoconhecimento da nossa própria estrutura, mas também pelo conhecimento do ecossistema jurídico em que nos inserimos e das entropias e virtudes do sistema judicial português.

Reconhecida a importância da reflexão como ponto prévio, as nossas expectativas mais não são do que o alinhamento de objectivos muito específicos e realisticamente traçados, nos quais se inserem, nomeadamente, a consolidação de conhecimentos, a agregação de diferentes experiências, de saber adquirido e já consolidado, o seu reconhecimento, a sua partilha e discussão em fóruns e debates internos e externos. Não menos importante, cumpre referir o acompanhamento dos novos colegas e jovens advogados na sua formação e progressão profissional, para que encarnem o ofício e a sua deontologia, num mercado cada vez



mais vasto de oportunidades e desafios. Tudo isto, orientados por uma prática vinculada à excelência dos serviços prestados e à satisfação dos Clientes, de quem merecemos a confiança, e com a consciência de que as tecnologias, como a inteligência artificial e o machine learning, mudarão em breve a face da Advocacia.

Ora, sendo os serviços prestados pelos Advogados uma prestação de serviços intelectual, há que compreender e assimilar na prática jurídica a evolução da inteligência artificial no Direito. Estamos conscientes que as tecnologias da informação, ultrapassando a mera reprodução de tarefas e suporte administrativo dos softwares jurídicos, irão permitir que sistemas e máquinas simulem o pensamento humano. Em última análise, este será o resultado de uma evolução natural, os algoritmos como auxiliares das decisões e do raciocínio do Advogado. Na IP&A temos uma atitude muito aberta e expectante em relação a esta nova vertente da Advocacia.

2. Ao endereçar o desafio da captação e retenção de talentos na área da Advocacia, poderá dizer-se, de imediato e perfilhando uma linha mais filosófica, que se nos colocam dois tipos de abordagem, uma naturalista e outra contratualista.

Seguindo a IP&A a primeira linha de pensamento, que tem por base a defesa da tese segundo a qual o ser humano não se desenvolve isoladamente, podemos dizer que a retenção do talento passará necessariamente pela vinculação das pessoas numa perspectiva de crescimento pessoal e orgânica e envolvimento mais completo e perfeito nas lides profissionais do escritório, assumindo igualmente como fundamental a integração e contínua formação de todos. A nossa sociedade de advogados encontra assim a sua razão de ser, tendo uma justificação inata, o envolvimento e comprometimento natural de todos os seus membros.

Por outro lado, indo buscar uma linha mais contratualista, assumindo o novo advogado que integra o escritório como mais um braço de um corpo já completo e organizado, que é a sociedade de advogados,

este em breve irá suscitar questões, nomeadamente a questão da própria justiça em si mesma. Certamente, todos já nos questionamos sobre se será justa uma sociedade na qual a distribuição de rendimentos e riqueza é desigual, ou se apenas será justa se tal distribuição for igual. Por exemplo, será justa uma sociedade onde todos têm o mesmo, independentemente do que trabalhem, do que se esforcem ou dos dons e competências que tenham? Como equilibrar conhecimento, dotes pessoais, entrega com rendimento?

Em suma, isto para dizer que a forma de endereçar a questão colocada vai ao encontro da forma como a própria sociedade de advogados se define, em termos de perfil e da justificação que encontra para a sua razão de ser. A nossa, como uma sociedade de pessoas, desenvolve-se e melhora as suas qualidades e a prestação do serviço prestado aos seus Clientes pautada por uma atitude de abertura, de adaptação à mudança e capacidade de absorção e reconhecimento natural dos novos talentos, integrando-os na nossa proposta de prestação de serviços.



**Pedro Raposo**

Presidente do Conselho de Administração da PRA



**Miguel Miranda**

Membro do Conselho de Administração e responsável por RH da PRA

1. As nossas expectativas, como diz o Manifesto da PRA, são de querer ser hoje, melhor que ontem. Temos definidos, como objetivos estratégicos, o crescimento, tanto

em volume de faturação como em número de colaboradores, e a aposta em projetos diversificados e em áreas de atuação inovadoras, que potenciem dimensão, eficiência e proximidade com o cliente.

Queremos desenvolver as áreas de gestão de conhecimento e de manter a certificação do sistema de gestão da qualidade, já implementado.

2. Na PRA advogamos o talento. Temos vindo a encontrar soluções que permitem o desenvolvimento profissional e pessoal dos nossos colaboradores, adaptando os processos de recursos humanos à realidade da PRA e considerando os desafios propostos pelas novas gerações.

A aplicação e a melhoria do nosso Plano de Desenvolvimento Profissional tem permitido clarificar o rumo profissional dos nossos advogados, a sua consistente progressão profissional com base em critérios objetivos, estimulando o desenvolvimento de competências.

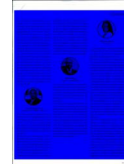
Implementámos, entre outros benefícios, a flexibilidade horária e o trabalho remoto, para facilitar a gestão diária que fazem entre a sua vida profissional, pessoal e familiar, bem como atribuímos um pacote de seguros (vida, acidentes profissionais e de saúde), os quais oferecem níveis tranquilidade e segurança indispensáveis ao exigente exercício da profissão.



**Luís Pais Antunes**

Managing Partner da PLMJ

1. Em 2020, estaremos mais virados para o futuro e melhor preparados para os desafios que se nos colocam, mais focados nos clientes empresariais e institucionais e com uma capacidade de resposta ainda maior para satisfazer as solicitações crescentes por parte dos clientes. Seremos também um agente



## FÓRUM

ativo do processo de mudança que a sociedade atravessa e estaremos na linha da frente da prestação de novos serviços jurídicos de alto valor acrescentado, designadamente em matérias como o “investimento de impacto” e a “agenda ambiental”, à semelhança do caminho que está a ser percorrido por vários escritórios internacionais de referência.

2. A estratégia e a visão da PLMJ implicam não apenas o reforço da nossa capacidade de atrair e de reter talento, mas também uma aposta clara na adoção das melhores práticas nos planos institucional e de governance, ancoradas na solidez reputacional da PLMJ e no seu lema de “transformative legal experts”. Estamos a concluir um processo ambicioso de reestruturação que nos tornará mais coesos e nos fará ainda mais fortes e continuaremos – como sempre temos feito – a juntar novos talentos de reconhecido mérito aos excelentes advogados que integram a PLMJ.



**António Borges Pires**  
Managing Partner da ABPA Advogados

1. As expectativas da advocacia para o próximo ano são globalmente positivas e a tendência de crescimento que se tem vindo a fazer sentir nos últimos anos irá continuar ao longo do ano de 2020, ainda que possa variar em função da dimensão de cada sociedade e das áreas de actuação.

Acreditamos que mesmo alguns factores geradores de maior incerteza, como o abrandamento do crescimento ou o impacto do eventual Brexit, poderão representar oportunidades de reforço de posicionamento junto de alguns clientes.

A ABPA irá estar empenhada no seu crescimento sustentado de forma a manter a

qualidade dos serviços prestados, colocando sempre o cliente em primeiro lugar.

2. A necessidade de captação e retenção de talento não é propriamente um novo desafio para as sociedades de advogados, mas antes uma realidade que se verifica há já largos anos. Ainda assim, temos procurado criar condições para captar novos advogados e satisfazer as aspirações daqueles que fazem parte da nossa equipa através da estabilidade, estímulo e desafio profissional que é o exercício da advocacia numa sociedade como a ABPA.



**David George**  
Advogado George Advogados

1. As minhas expectativas centram-se no aumento da procura de serviços relacionados com o sector do imobiliário, o que decorrerá da crescente afirmação de Portugal no mercado internacional como destino de investimento seguro e não especulativo.

2. A captação e retenção de talentos tem sido conseguida sobretudo através da implementação de um programa de estágio onde o candidato tem a oportunidade de trabalhar nos casos como um Advogado, intervindo em todas as suas vertentes, desde a definição inicial das tarefas a executar até à respetiva conclusão. Este modelo de estágio permite aos Advogados estagiários contribuírem de uma forma proativa para a resolução dos assuntos, o que pode ser muito compensador no plano da realização profissional.



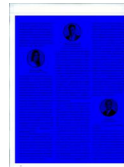
**Dália Cardadeiro**  
Sócia BAS

1. A nossa expectativa é que se mantenha o crescimento do setor de serviços jurídicos fruto do incremento do empreendedorismo e da dinâmica empresarial.

Estimamos que o setor da proteção de dados venha a consolidar-se como uma área de crescimento atentos os desafios gerados pelo novo quadro normativo. No domínio do Direito Público, a área das compras públicas, pelo que representa em termos de volume e de importância no quadro nacional, continua a implicar necessidades de acompanhamento jurídico. Com o impulso do investimento temos verificado uma procura relacionada com questões de legislação laboral que ocorrem num enquadramento de confluência e interação dentro e fora da União Europeia. E não poderíamos deixar de mencionar os setores em que a BAS vem trabalhando com diversos parceiros internacionais como o imobiliário e a imigração e o investimento estrangeiro.

2. Um estudante e profissional de Direito é um agente de mudança e deve ter inteligência emocional e sentido crítico e saber questionar.

Deve reger-se por padrões de ética e rigor, procurar a competência técnica e o seu constante incremento e a experiência sem descurar uma dose de humildade e resiliência. Na BAS valorizamos os talentos que revelem espírito empreendedor, sentido de responsabilidade, solidariedade e capacidade de trabalho em equipa. Temos um plano de carreira que vai dos estagiários, a associado júnior, associado sénior, associado principal e até ao sócio. A nossa captação e retenção passa pela presença em feiras de emprego e jornadas de empregabilidade, designadamente as promovidas pelas uni-



versidades, mas também pela manutenção de uma área própria no site para recrutamento, e depois na aprendizagem e no acompanhamento próximo ao estagiário no seu percurso na BAS, na valorização do estagiário e no desenvolvimento das suas competências e experiências através do trabalho com uma equipa sénior e igualmente em premiar o bom desempenho.



**Catarina Belim**

Fundadora do escritório BELIM

1. Em sede da nossa especialidade que é o direito fiscal, os hot topics de tributação continuarão a passar pelos benefícios às pessoas individuais que transfiram residência para Portugal e operações imobiliárias. Notámos em 2019 um crescimento nas operações de comércio online, tanto a nível da importação de bens em Portugal como a nível da exportação de bens a partir de Portugal, com inúmeras problemáticas em torno das formalidades e obrigações declarativas associadas a este tipo de operações. Não temos grandes dúvidas de que os temas associados ao e-commerce continuarão a crescer em 2020. Em sede de tributação indireta são esperadas alterações nas regras de localização de serviços e de transmissões de bens fruto da transposição de diretivas comunitárias que visam uma maior harmonização e simplificação nas operações intra-EU.

2. Na BELIM praticamos o modelo da flexibilidade com responsabilidade e incentivamos a participação em fóruns, conferências, associações, mestrados, publicações, ações de *networking*. Tentamos dar palco e formar as próximas gerações de fiscalistas e advogados de negócios sem nunca esquecer que um advogado é tanto melhor quanto mais rica e completa for a sua vida pessoal e familiar.



**Martim Krupenski**

Diretor de Operações,  
RH & Formação da Morais Leitão

1. O outlook económico para Portugal e para a Europa aponta para uma ligeira desaceleração do crescimento em 2020, mas a Europa e Portugal estão hoje muito mais atentos e preparados para contrariar essa tendência. O controlo das contas públicas, o dinamismo instalado do setor turístico e a manutenção de políticas de estímulo à economia pelo BCE, para citar algumas questões-chave, permitem ter uma perspetiva muito positiva e de continuidade no dinamismo da atividade económica e, reflexamente, na atividade jurídica. Espera-se por isso um ano ativo na área transacional e conexamente nas áreas mais próximas do setor empresarial, tais como regulatório, compliance, fiscal, concorrência, Imobiliário, bancário e financeiro, etc.

2. Este é sem dúvida um enorme desafio para as sociedades de advogados, sobretudo o da retenção (a captação nem tanto, porque há muitíssimo talento nas novas gerações). Sempre foi, diga-se entre parêntesis, mas as novas gerações, ávidas de experiências plúrimas, elevaram muito o patamar do desafio. A esmagadora maioria dos nossos advogados com mais de 35 anos fez todo o seu percurso profissional na Morais Leitão, o que não de todo provável que suceda com as novas gerações (pelo menos no mesmo grau). A Morais Leitão lançou um programa muito ambicioso que procura ir ao encontro das aspirações dos nossos advogados mais jovens e assegurar a retenção dos advogados talentosos da casa. Implementámos inúmeras medidas de *wok life balance* e somos atualmente a única sociedade de advogados do país

certificada como Empresa Familiarmente Responsável. Damos apoios financeiros significativos para a realização de mestrados e LL.M e temos um intenso programa de secondments em empresas e sociedades de advogados estrangeiras, com vista a permitir que os advogadas mais jovens possam ter as experiências que querem ter fora, mas cá dentro. Estamos a rever o plano de carreira para o adaptar mais aos anseios das novas gerações. Enfim, estamos a fazer tudo o que depende de nós para assegurar a máxima retenção de talento possível. Com a consciência, porém, de que nem mesmo assim será possível reter 100% dos talentos, já que nalguns casos o desejo de mudança é ontológico e se mantém mesmo quando as condições de permanência são as ideias, pelo que há, simultaneamente, que aprender a lidar com uma maior rotação de advogados, nomeadamente por via de contratações laterais e pela redefinição da importância no papel dos advogados mais seniores na transmissão àqueles dos valores, cultura e rigor jurídico que caracterizam a Morais Leitão.



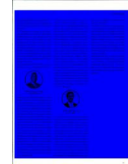
**Nuno Cruz**

Advogado e CEO da PCA

1. Mais do que expectativas, prefiro falar em desejos.

Portugal tem feito um percurso muito meritório ao longo dos últimos anos, isso deve ser salientado e saudado por todos. Temos bons profissionais nacionais, bons juristas, excelentes advogados mas creio que é inegável que a sociedade portuguesa anseia por uma justiça equilibrada, célere, justa e capaz de responder de forma positiva às necessidades da comunidade. É absolutamente necessária uma justiça capaz de responder em tempo útil, com-





posta por profissionais respeitados e respeitáveis, legislação clara e formulada de forma realista e adequada às necessidades nacionais.

2. A aposta será e sempre foi na formação. Trabalhamos numa área de enorme exigência técnica e onde a dedicação, trabalho e estudo são uma forma de vida. Poucas áreas do saber jurídico são tão desafiadas pelo evoluir do tempo, da capacidade inovadora do ser humano, das ondas transformadoras da sociedade e de uma economia globalizada, que comunica entre stakeholders, a uma velocidade nunca antes vista na história da humanidade como a nossa.

Todos os dias somos desafiados e a atualidade do nosso conhecimento é testada.



**Pedro Rebelo de Sousa**  
Managing Partner

1. Em 2020, a SRS Advogados vai continuar a apostar na sua estratégia de sociedade de referência, em particular para os clientes internacionais. Contamos com um crescimento significativo de trabalho nos mercados internacionais com ênfase nos sectores financeiro, energia, infra-estruturas, corporate/investimento, M&A e planeamento fiscal internacional. A par deste crescimento, o desenvolvimento das Tecnologias de Informação será vital para o aumento da competitividade num mercado sem fronteiras. As novas soluções que estamos a implementar irão permitir-nos ultrapassar barreiras e agir rapidamente na relação com os clientes. Mas não é só na relação e na velocidade de relacionamento com os diferentes actores, mas igualmente a nível estratégico, do planeamento, da eficácia (operacional e administrativa), no aumento da eficiência organizacional.

2. Sabe-se que os Millennials (ou Geração Y) vieram a mudar o cenário organizacional e a grande preocupação já não é a da atracção de talento mas sim da sua retenção. Trata-se duma geração autoconfiante, com competências tecnológicas, que está disposta a trabalhar em *multitasking* e que tem claramente mais formação que as gerações anteriores. Os *Millennials* precisam de sentir que o trabalho que desempenham tem uma missão e um propósito. Vivem em busca da inovação e de novos desafios, gostam de questionar modelos. Deste modo, diríamos que o maior desafio de retenção de talento, nas organizações em geral e das Sociedades de Advogados em particular, será o de ir ao encontro das suas expectativas no que respeita ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Esta nova forma de agir terá nomeadamente que passar por mobilidade, horários e locais de trabalho flexíveis, apoiados nas últimas inovações tecnológicas.



**José Calejo Guerra**  
Partner CCSL

1. Os últimos anos têm sido sem dúvida anos excepcionais para o mercado da advocacia em Portugal com o ano que agora termina a deixar também boas indicações. Para 2020 a expectativa é de que o negócio continue a crescer – ainda alavancado pelos mercados com maior relevância nos últimos anos, como o imobiliário – embora se antecipe um ressurgimento do trabalho jurídico ligado a períodos menos pujantes como o relacionado com as insolvências. Para a CCSL Advogados o objetivo é de continuação do crescimento dos últimos 2 anos e, em particular, de consolidação da sua posi-

ção enquanto boutique de referência no mercado português.

2. A matriz da CCSL é a prestação de um serviço dedicado, customizado e de excelência alicerçado numa equipa com elevados padrões técnicos e humanos. Nessa medida, reconhecendo as necessidades e desafios impostos pela nova geração de advogados a CCSL assume como objetivo e compromisso a promoção de vida profissional desafiante conjugada com o desenvolvimento dos interesses pessoais de cada advogado.

Acreditamos ser este o melhor equilíbrio para garantir o melhor serviço ao cliente e a satisfação e empenho dos nossos advogados. Afinal há que reconhecer que este é um negócio de pessoas e que a nossa ambição passa por ter os melhores connosco.



## 25

### Fórum

Os líderes das principais sociedades do mercado português da advocacia de negócios escrevem sobre as suas expectativas para 2020, em discurso direto.