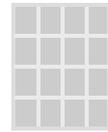


**22**  
NUNO GALVÃO TELES, MANAGING PARTNER DA MLGTS

**A ADVOCACIA  
CONTRIBUI DE  
FORMA LÍQUIDA  
PARA A ECONOMIA**

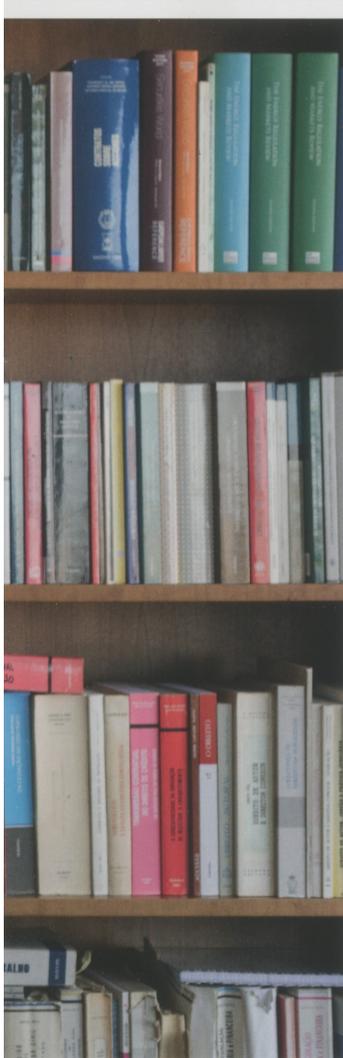
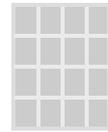


© GONÇALO BURGUES DIAS

## **NUNO GALVÃO TELES, MANAGING PARTNER DA MLGTS**

**“Quem não enfrentar os desafios da gestão, pessoas e inovação vai certamente ficar para trás”**

As sociedades de advogados que não lidarem bem com os desafios da gestão, das pessoas e das tecnologias de informação vão ficar para trás. O “prognóstico” é de Nuno Galvão Teles, managing partner da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados (MLGTS), que defende a necessidade de as firmas se rodearem de profissionais não advogados altamente qualificados para garantirem a eficiência dos serviços que prestam.



**“A advocacia portuguesa é das poucas áreas em Portugal com um nível de sofisticação tão grande, apesar dos slogans maliciosos que alguns opinion makers gostam de usar sobre as sociedades de advogados e a advocacia”**

**Advocatus | Aproveitando o cenário do seu gabinete, em que são visíveis vários exemplares de diretórios internacionais, pergunto qual a importância para a Morais Leitão de estar presente e, sobretudo, ser distinguida?**

**Nuno Galvão Teles |** Estar nos diretórios mais importantes, especialmente Chambers, Legal 500 e IFLR, é motivo de reconhecimento e de credibilidade. E muitos clientes, especialmente os estrangeiros, recorrem bastante a esses diretórios quando querem escolher uma sociedade de advogados. Para nós, Morais Leitão, é motivo de grande regozijo, porque somos certamente a firma portuguesa mais bem colocada nesses diretórios há muitos e muitos anos. Mas o difícil não é chegar à liderança, é ter sucesso ao longo de tanto tempo e esse é um desafio muito grande.

**Advocatus | Tem acontecido à MLGTS ser identificada por clientes internacionais a partir dos diretórios?**

**NGT |** É uma maneira de chegar lá, mas não é certamente a mais importante. A marca conta muito. A reputação no mercado conta muito, a qualidade dos nossos advogados também. E os contactos que estabelecemos, o conhecimento que esses clientes têm do mercado português também os faz virem de uma forma natural à Morais Leitão. Também a forma como se constroem laços com firmas estrangeiras, com colegas de outros países, influencia.

**Advocatus | E o que a presença das firmas portuguesas nesses diretórios diz da advocacia societária portuguesa, nomeadamente do seu estado de sofisticação?**

**NGT |** A advocacia portuguesa – e digo-o sempre que tenho oportunidade – é das poucas áreas em Portugal com um nível de sofisticação tão grande, apesar dos slogans maliciosos que alguns opinion makers gostam de usar sobre as sociedades de advogados e a advocacia. Os advogados portugueses, de uma forma geral, são muito bons e das grandes sociedades estão muito bem preparados – e há muitos anos que é assim – para lidar com assuntos muito complexos. Fazem-no tão bem ou melhor do que qualquer advogado estrangeiro. Não ficamos atrás de ninguém em nível de conhecimento e de qualidade na prestação de serviço aos nossos clientes. É evidente que há diferenças de escala entre as sociedades portuguesas e as estrangeiras e, às vezes, até diferenças de meios. A advocacia está a mudar muitíssimo, o mercado jurídico está a mudar muitíssimo e a verdade é que as firmas anglo-saxónicas andam sempre, pelo menos, um passo à frente. Nós temos feito um esforço grande para estar a par das maiores inovações, mas há desafios importantíssimos, tanto para a advocacia internacional como para a portuguesa, para os quais temos vindo a preparar-nos e com muita vontade de os ultrapassar.

**Advocatus | E que desafios são esses?**

**NGT |** A meu ver, colocam-se pelo menos três grandes reptos às sociedades de advogados, tendo em conta que vivemos numa economia

bastante incerta, num mundo em que o avanço tecnológico é de uma rapidez estonteante e em que os clientes também mudaram muito. São desafios em três grandes áreas: gestão, pessoas e inovação e tecnologia. E quem não lidar bem com estes assuntos nos próximos tempos vai, certamente, ficar para trás.

**Advocatus | Começamos pelo primeiro, a gestão. Em que medida constitui um desafio para as sociedades de advogados?**

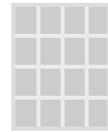
**NGT |** O desafio da gestão é, o da profissionalização das sociedades de advogados. Hoje em dia, as sociedades têm de ter áreas de suporte e profissionais altamente qualificados, de modo a ajudarem os advogados a prestarem um bom serviço aos clientes. Isso é absolutamente claro em todas as firmas internacionais de média e grande dimensão. E nas portuguesas também. A Morais Leitão tem feito um esforço enorme, nos últimos anos, no sentido de se reorganizar de forma a estar preparada: E hoje temos uma equipa de profissionais que – não tenho dúvidas nenhuma – é uma equipa de luxo e que nos vai ajudar a manter a reputação e a posição que ocupamos.

Neste âmbito, há três áreas que são vitais para uma organização como a nossa: o business development, o legal project management e o client care. Julgo mesmo que somos pioneiros no mercado em estruturar um departamento de legal project management, que é uma área que reputamos de absolutamente fundamental.

**Advocatus | E quanto às pessoas, que desafios colocam às sociedades de advogados?**

**NGT |** Estamos a lidar com duas vertentes muito importantes: uma é a gestão de talentos e outra a

**“Somos pioneiros no mercado em estruturar um departamento de legal project management, que é uma área que reputamos de absolutamente fundamental”**



“Somos certamente a firma portuguesa mais bem colocada nesses diretórios há muitos e muitos anos. Mas o difícil não é chegar à liderança, é ter sucesso ao longo de tanto tempo e esse é um desafio muito grande”

geração dos millennials, que coloca problemas às sociedades de advogados pelo mundo fora, mas, em Portugal, julgo que estamos a vivê-lo de uma forma acutilante. É uma geração que suscita desafios do ponto de vista da liderança e da organização do trabalho. É uma geração absolutamente diferente da minha e da que nos antecedeu, e que tem uma maneira de ver o trabalho e a vida muito distinta. O desafio é sabermos responder a uma necessária flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, a uma nova maneira de organizar o tempo de trabalho.

Esta é uma geração quase digital, o que nos remete para a tecnologia, que domina toda a atividade económica e a que os advogados não estão imunes. Quem não investir em tecnologia, em gestão de conhecimento, em plataformas e instrumentos que nos ajudam a ser mais rápidos e eficientes na prestação do serviço ao cliente, vai certamente ficar para trás.

Só estes três desafios chegam para ter muitas horas de reflexão e muito trabalho de execução. Sem falar, no caso das sociedades portuguesas, de um quarto desafio, que é o da internacionalização.

**“Não nos associámos em Angola como muitos o fizeram, sem perspetivas de estabilidade e de longo prazo. Preparámo-nos bem, estamos sólidos e estáveis”**

**Advocatus | Uma das novas áreas que destacou é a do legal project management. Por que é tão relevante?**

**NGT |** De facto, estamos a dar-lhe muita importância. Iniciámos o ano passado a constituição de um departamento próprio e recrutámos pessoas só para se dedicarem a isso. Hoje, nos Estados Unidos e em Inglaterra, em qualquer conferência internacional em que eu participe, não se fala noutra coisa: trata-se do acompanhamento muito próximo dos dossiês e da relação entre advogados e clientes por profissionais que não são advogados. Hoje, o que é relevante perceber é que não basta a um sócio de uma sociedade de advogados média ou grande ser um excelente advogado. O cliente exige muito mais, exige um conhecimento mais profundo do negócio e do próprio cliente, exige do advogado que seja também o gestor de uma equipa diversificada, constituída por várias áreas que trabalham em conjunto. É uma realidade nova. As exigências que se apresentam a um sócio são muito diferentes do simples aconselhamento jurídico ou patrocínio.

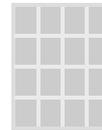
**Advocatus | A valorização crescente de profissionais não advogados não significa que se estão a diluir as fronteiras entre uma sociedade de advogados e qualquer outra empresa?**

**NGT |** É impossível gerir uma organização como a nossa sem uma equipa de altíssimos profissionais. Em todas as áreas: comunicação, gestão de conhecimento, recursos humanos, tecnologias de informação, até à área operacional, onde incluímos o legal project management, o cliente care e o business development. Todas têm de estar integradas por advogados que gostem, percebam e queiram passar um pouco para a gestão e por especialistas em gestão.

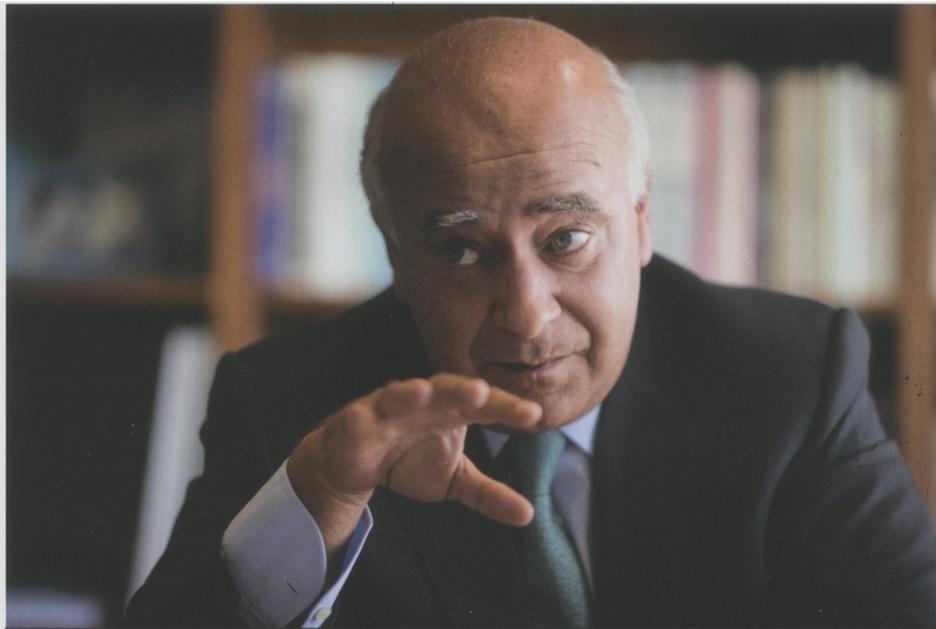
E é verdade que uma organização tão grande como a Morais Leitão – cerca de 200 advogados e mais de 100 colaboradores – é impossível de gerir sem alguns critérios empresariais. Mas é bem diferente de dizer que uma sociedade de advogados é uma empresa, porque não é. A sua finalidade não é objetivamente igual. Os princípios que norteiam a nossa profissão são únicos. Os seus “donos” trabalham aqui, em partnership, além de que a advocacia é uma profissão com um código deontológico e é um agente da justiça, com consagração constitucional e bem. É bastante diferente, no serviço que presta e na sua ligação à sociedade, de uma empresa normal. Mas isso não quer dizer que não se vá buscar o melhor que as organizações empresariais têm, para nos ajudar a prestar um melhor serviço ao cliente e podermos ser mais eficientes.

**Advocatus | Mais no início desta conversa, mencionou a incorreta percepção que existe do papel das sociedades de advogados. A que o atribui?**

**NGT |** Há uma coisa que é absolutamente desconhecida e que é o facto de as sociedades de advogados portuguesas serem exportadoras de serviços. Contribuímos de forma líquida para a balança de pagamentos, porque uma grande parte dos nossos honorários é paga por clientes estrangeiros. Tal como a TAP é exportadora, nós também o somos. E isso tem importância para a economia. Em qualquer país desenvolvido, uma advocacia moderna e sofisticada tem uma importância económica relevantíssima. Faz-me sempre alguma confusão



“O que é relevante perceber é que não basta a um sócio de uma sociedade de advogados média ou grande ser um excelente advogado. O cliente exige muito mais, exige um conhecimento mais profundo do negócio e do próprio cliente, exige do advogado que seja também o gestor de uma equipa diversificada”



“A Morais Leitão tem feito um esforço enorme, nos últimos anos, no sentido de se reorganizar de forma a estar preparada. E hoje temos uma equipa de profissionais que – não tenho dúvidas nenhuma – é uma equipa de luxo e que nos vai ajudar a manter a reputação e a posição que ocupamos”

que seja tratada de uma forma tão leviana, que se fale dos advogados e das sociedades pelo lado, sempre grotesco, de que vivem à custa do Estado. Não é verdade, na grande maioria não é verdade.

**Advocatus | Nessa balança de pagamentos, digamos assim, qual é o contributo da Morais Leitão, isto é, qual o peso dos clientes internacionais na faturação?**

**NGT |** Varia de ano para ano. Mas, nos últimos cinco, seis anos, nunca andou abaixo dos 20 a 25 por cento. Pode ser mais, embora a Morais Leitão seja muito forte no mercado doméstico e este continue a ser o core da nossa atividade.

**Advocatus | E no que respeita ao Estado? A sociedade tem assessorado o Estado por várias vezes...**

**NGT |** Assessoramos muitas vezes o Estado, mas não dependemos do Estado. É verdade que tivemos grande importância na primeira onda de privatizações e na montagem jurídica dessas operações. E nos últimos anos, também estivemos envolvidos nas operações mais relevantes. Mas a dependência em termos de faturação nunca andou acima de um; dois por cento. É uma parte muito pequena do que fazemos, uma operação ou duas num ano. Do ponto de vista dos honorários tem pouca relevância

cia e sempre gostámos que fosse assim, para preservarmos a nossa independência.

**Advocatus | A propósito de honorários, como é que a Morais Leitão viveu a crise económica dos últimos anos?**

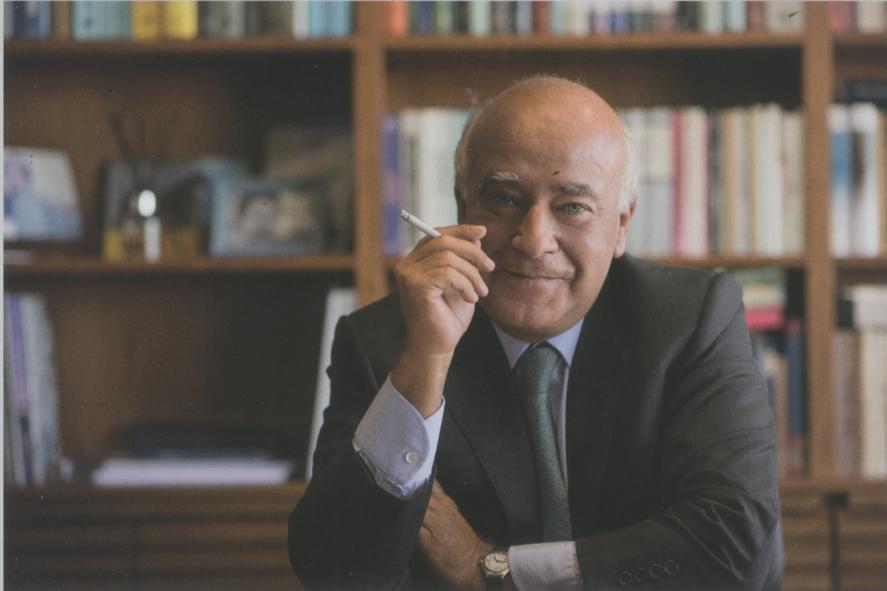
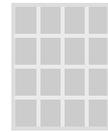
**NGT |** Sendo uma crise económica, afeta a economia de uma forma geral e é impossível que não tenha impacto, direto e indireto, no mercado jurídico. É evidente que o mercado foi afetado e algumas sociedades, especialmente as de pequena e média dimensão, foram afetadas de forma grave. As sociedades maiores e mais relevantes passaram bem pela crise, mas não quer dizer que não tenham sofrido. O mercado em geral, e a Morais Leitão não foi exceção, teve nos anos 90 e na década seguinte taxas de crescimento muito grandes e essas taxas diminuíram bastante nos anos da crise. Por isso, como outras organizações, as sociedades de advogados tiveram de fazer os seus ajustamentos. A Morais Leitão fez os seus, aproveitou, e bem, a crise para investir em desafios que eram mais do interior do que do exterior, de organização, de

“É verdade que uma organização tão grande como a Morais Leitão – cerca de 200 advogados e mais de 100 colaboradores – é impossível de gerir sem alguns critérios empresariais. Mas é bem diferente de dizer que uma sociedade de advogados é uma empresa, porque não é”

tentar até mudar alguns padrões culturais, no sentido de uma perspetiva diferente na relação com o cliente, no conhecimento do cliente, no desenvolvimento de todas as atividades de uma gestão mais profissional. Isso foi também fruto da crise, bem como da evolução da economia internacional. Tivemos a capacidade de nos reinventarmos para continuar a ter sucesso, para continuarmos numa posição de liderança. Fomos, julgo, muito bem sucedidos.

**Advocatus | Falando em crise, mas também no quarto desafio que mencionou, o da internacionalização, como é que a Morais Leitão está a lidar com a atual situação da economia angolana?**

**NGT |** Angola é um projeto a que eu tenho uma ligação muito própria. É um projeto em que a sociedade investiu muito na parceria local e que continuamos a achar que faz todo o sentido. Estamos nessas condições, e por via da Angola Legal Circle, para ficar. Não nos associámos em Angola como muitos o fizeram, sem perspetivas de estabilidade e de longo prazo. Preparámo-nos bem, estamos sólidos e estáveis.



## HERANÇAS

Nuno Galvão Teles foi reeleito managing partner da firma em fevereiro último para um mandato até 2018. São funções que lhe retiram algum tempo à advocacia, mas que não impedem que acompanhe os clientes. Se não fosse assim, não aceitaria a missão que lhe foi confiada pelos sócios. “Sou advogado, nunca fiz outra coisa. É a profissão que escolhi e que adoro. Também gosto das funções que estou a exercer agora, como managing partner. E é verdade que me tiram muito tempo e me dão muito trabalho, mas também me

proporcionam muito prazer. É possível conciliar”. Advogado é a profissão que escolheu, mas também é uma profissão que corre na família, há já várias gerações. Não sentiu, porém, pressão para seguir esse rumo, embora sentisse que “era o sonho” do pai. Aliás, teve até “grandes dúvidas”, com Arquitetura a rivalizar com Direito. “Há um lado de rigor e de ordem na Arquitetura que tem muito a ver com o Direito e um lado de criatividade e de sentido estético que também os advogados devem ter”. A advocacia acabou por pe-

sar mais. “Olhando para trás, não tenho dúvidas de que foi uma boa opção. A advocacia permite duas coisas que sempre achei importantes: o relacionamento com pessoas e com áreas da vida muito diferentes”. Ainda que não havendo pressão familiar direta, Nuno Galvão Teles é herdeiro de um nome relevante na advocacia. “O meu pai sempre disse que um nome demora muito tempo a construir mas apenas um minuto a destruir. A única coisa que tento é não estragar um nome que é reputado na advocacia e no Direito em geral”.

O que está a acontecer em Angola faz parte dos ciclos de vida dos países, mas julgo que quem permanecer em África e continuar a investir, particularmente em Angola e Moçambique, pode ter muito sucesso no futuro.

### Advocatus | Há planos para outras geografias?

**NGT** | No continente africano não, mas no asiático talvez... Não tenho dúvidas de que o mercado asiático é o mercado do futuro e a Morais Leitão não está desatenta. A nossa operação na China/Macau com a MdME é um grande sucesso. Aliás, estamos sempre atentos a oportunidades, especialmente no

mundo da língua portuguesa, que é onde faz mais sentido estarmos. O nosso mercado core continua a ser o português, mas a atividade do Legal Circle já é muito relevante em comparação com o mercado doméstico.

### Advocatus | Uma das áreas em que a Morais Leitão tem apostado é a de Direito do Desporto. O que levou a esta especialização?

**NGT** | As sociedades de advogados têm de se adaptar ao que o mercado impõe. E, nos últimos anos, têm surgido três ou quatro áreas praticamente novas no mundo jurídico e em que a Morais Leitão claramente se posicionou. Desporto é uma

delas, em que temos tido, pública e reconhecidamente, uma posição importante. Data protection é outra área com muito futuro, para a qual constituímos um grupo de trabalho transversal e que tem sido muito atuante. Outra área que tem sido muito acarinhada internamente e que tem sido um sucesso enorme é a Team Genesis, integrada por jovens advogados que acompanham o mundo das startups em condições diferentes do habitual. Devo dizer que temos um market share das grandes startups absolutamente significativo. A aposta nestas áreas tem muito a ver com o estarmos próximos da inovação. Há uma última área que está ligada

“Em qualquer país desenvolvido, uma advocacia moderna e sofisticada tem uma importância económica relevantíssima. Faz-me sempre alguma confusão que seja tratada de uma forma tão leviana, que se fale dos advogados e das sociedades pelo lado, sempre grotesco, de que vivem à custa do Estado. Não é verdade”

ao posicionamento da Morais Leitão no mercado que é a da reputation, compliance e investigation. Num mundo económico e empresarial cada vez mais exigente em termos de transparência, de rigor e de ética, os conselhos de administração das empresas dão uma importância crescente a estas dimensões. A Morais Leitão assume-se como um verdadeiro parceiro dos seus clientes, proporcionando um apoio muito próximo à tomada de decisão. É uma área em que apostamos muito.

### Advocatus | Já aqui falámos da expansão, mas, quanto a crescimento, qual é a política da firma?

**NGT** | Não estamos no campeonato da quantidade. Gostamos mais de estar noutros campeonatos, como o da qualidade e credibilidade... Julgamos que estamos com a dimensão certa e correta. Não faz sentido no mercado português crescer mais. Faz mais sentido crescer na expansão internacional. A tradição da casa é crescer por via orgânica. Temos uma grande capacidade de retenção e fidelização dos nossos advogados, uma grande abertura para a entrada de estagiários e advogados mais novos, dando-lhes oportunidade de se formarem nesta casa, de se irem especializando ao longo do seu trajeto, de crescerem junto com as áreas de prática na Morais Leitão.