

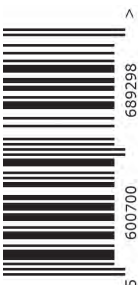
ADVOCATUS



NUNO GALVÃO TELES

*Managing partner
da Morais Leitão:*

"SOMOS
DISCRETOS
MAS BEM
VIVOS"



NEGÓCIO DO MÊS
Herdade da Comporta


A **Advocatus** foi saber os pormenores do negócio da compra por 157,5 milhões da Comporta

SOCIEDADES EM BOLSA
Um In ou Out?

É possível uma firma de advogados entrar na bolsa nacional?

“SOMOS DISCRETOS
mas BEM VIVOS”





Nuno Galvão Teles, *managing partner* da Morais Leitão, anunciou à *Advocatus* que, em 2020, o escritório não terá 20 grupos profissionais mas sim apenas 9 departamentos. Assim, a “departamentalização”, “inovação”, “formação” e “internacionalização” são as apostas fortes para o ano que chega agora. Recusa falar de faturação, assume o que de bom tem a postura discreta do escritório ajudando na fidelização de clientes e admite que o nome simplificado de “Morais Leitão” teve de ser discutido e aprofundado, mas foi totalmente consensual. Para este ano novo, espera-se ainda a aposta em novos mercados internacionais.

POR **FILIPA AMBRÓSIO DE SOUSA**
FOTOGRAFIA **HUGO AMARAL**

Vamos começar com os 25 anos, celebrados o ano passado. Este era o escritório que os sócios fundadores pensaram fazer? Pensaram em chegar tão longe?

Pensaram certamente. Ainda há fundadores que estão no escritório, por isso é fácil perceber que este era o escritório que escolheram, não tenho dúvidas nenhuma que sim. Estão certamente muito contentes com rumo do escritório e com o sucesso obtido.

Quais as áreas mais fortes a nível de volume de negócio?

Este ano tem sido ano extraordinário e, por isso, não podia estar mais satisfeito. A Morais Leitão está bem e recomenda-se. É talvez o primeiro ano em que todas as áreas de prática cumpriram os seus objetivos e ainda os vão ultrapassar bastante. **A nível de faturação? Não quer avançar com dados?**

É difícil dizer em que é que estamos a ser fortes, no sentido em que todas as áreas de prática nos estão a correr bem. Mas é evidente que uma boa parte da faturação do escritório vem de dois grandes grupos, ou dois departamentos: departamento de *corporate* e de *litigation*. São os dois grandes faturadores. Mas o fiscal, por exemplo, também é fortíssimo; seria ainda possível citar mais áreas como “Europeu e Concorrência” que tem ano recorde.

Portanto, seria o top 3 a nível de faturação do total de escritório?

Sim, em volume sim. Mas volume não quer dizer rentabilidade.

Sim, claro. Mas estava a perguntar-lhe há bocado se quer avançar com os dados da faturação anuais da Morais Leitão. Eu sei que não gostam, mas não custa tentar...

Pode tentar as vezes que quiser. E eu tenho muito gosto em fazer-lhe este sorriso.

[Risos] Como quem diz: não quero responder...

Nunca anunciamos publicamente e não era agora que o iríamos fazer. Se o mercado todo o fizesse, que sempre foi a nossa posição, também o faríamos com todo o gosto. Agora, não entramos nessa disputa que nos parece uma disputa até enviesada, porque entrar nesse tipo de anúncios... ficaríamos bem na fotografia mas não é isso que nós queremos.

E depende também do que é que estamos a falar.



“FOI UM ANO ANORMAL COM AS ENTRADAS E SAÍDAS NOS ESCRITÓRIOS”

Sim, as realidades são muito díspares. As realidades são muito diferentes e isso é uma coisa que não faz sentido. Ou haveria regras completamente claras sobre de que tipo de números estamos a falar... Estamos aqui a misturar muitas realidades, no nosso caso também. Há a realidade do “legal circle”, a nossa rede internacional, há a realidade doméstica. Nós nunca confirmamos ou desmentimos qualquer número que aparece. Exatamente porque não dá para confirmar nem para desmentir, sob pena de entrarmos aqui numa novela que não faz sentido.

Mas em publicações estrangeiras aparecem os valores...

O que aparece em publicações internacionais são estimativas da única e exclusiva responsabilidade de quem as escreve. Mas

basta fazer algumas contas para não se errar muito, mas isso não quer dizer que tenhamos fornecido os dados. Depois também há isso, essa forma de avaliar, que se calhar por sócio ou por advogado seriam dados bem mais reveladores.

Mas o número da faturação diz pouco, ainda por cima, no nosso mercado. Pode-se faturar muito e não ganhar dinheiro. Tem muito mais importância o nível de rentabilidade de cada sociedade como critério de afeição do seu sucesso e saúde. E por isso esse campeonato é um campeonato... nós somos discretos e sempre fomos discretos.

O que acha que diferencia a Morais Leitão face à vossa concorrência direta? Neste caso estou a falar da



PLMJ e da Vieira de Almeida.

Isso é uma pergunta à qual alguém responderá certamente melhor do que eu. **É como se estivesse, entre aspas, a vender os seus serviços? Com certeza que sabe o que é que a prata da casa vale.**

Posso dizer-lhe o que acho que a Morais Leitão vale, não em demérito de alguém. Eu acho que os concorrentes são sempre muito bons....!

Vamos então ignorar a parte Vieira de Almeida e PMLJ e diga-me então o que acha que a Morais Leitão traz de bom para os vossos clientes.

A Morais Leitão sempre se consolidou no mercado jurídico português por três ou quatro características e é essa a nossa força. Primeiro é uma extraordinária dedicação à própria ciência jurídica e por isso um gozo enorme em advogar e uma forte cultura interna. A segunda a capacidade que sempre tivemos de juntar grandes talentos, os maiores e melhores talentos que temos no país. A terceira é a capacidade que julgo que é muito nossa que é a de conseguir reinventarmo-nos todos os dias e de inovarmos, com uma dinâmica

muito forte. Estas três coisas juntas fazem a Morais Leitão, com uma quarta que é a que eu insisto sempre, que pode ser quarta ou primeira, que é saber servir bem os clientes. Detesto inglesismos, que a nossa profissão está sempre a utilizar, mas há uma coisa que os ingleses resumem em duas palavras: *client care*, ou seja, a capacidade de conseguirmos prestar um serviço cada vez melhor ao cliente, conhecer muito bem o cliente e o seu negócio, as suas necessidades e conseguir assim fidelizar muito bem os clientes.

Somos de uma capacidade e de uma lealdade entre nós e eles, eles os clientes e advogados que é única no mercado, até no mercado internacional. Fazem-me aliás muitas vezes essa pergunta: como é que é possível vocês terem em exclusivo clientes há mais de 20 anos... isso já não existe em sítio nenhum!

E acha que a discrição que falávamos há pouco também ajuda? Dá uma certa confiança aos clientes? A vossa postura menos mediática, passo a expressão.

Somos discretos mas bem vivos e é isso que gostamos de ser e de estar. Parte do *glamour* da advocacia é alguma discrição. Gostamos muito mais que os clientes brilhem, nós estamos por trás.

Porquê a aposta no mercado asiático no ano passado?

Do ano passado não. Já estamos no mercado asiático há uns tempos, com o escritório de Macau.

Mas o ano passado houve um reforço. Houve um reforço com a abertura do escritório de Hong Kong, parte do nosso parceiro de sempre que é a MDME. Por uma oportunidade, porque para nós faz todo o sentido ter uma rede internacional, que está focada na língua portuguesa e, por isso, com mais impacto em Angola e Moçambique.

Mas fazia para nós sentido desde que estamos em Macau dar um movimento para Hong Kong, primeiro porque era um mercado onde não estava nenhum escritório português e por isso para nós essa experiência era muito querida também. Depois porque Hong Kong é um dos mais importantes centros financeiros do mundo e é fundamental para o desenvolvimento do próprio negócio de Macau. Finalmente porque este pé nesta zona da Ásia é fundamental para alimentar a nossa própria rede, o Legal Circle.

E está a correr bem?

Está a correr muito bem e até podemos vir a ter mais escritórios nessa zona do mundo.

Não quer adiantar mais?

Não quero porque não posso.

E aposta noutros mercados, está alguma coisa no horizonte?

Está. Em 2020 vamos expandir para outro país, para outra jurisdição onde ainda não estamos presentes. Mas também não posso dizer.

A próxima pergunta era: “Quais são as novidades da Morais Leitão para 2020?” Uma delas é essa.

Sim, uma delas é essa. Certamente que vamos expandir a nossa rede internacional.

Mas para um país num continente onde já estão?

Estamos na Europa, em África e na Ásia. Na América Latina não será... É para um continente onde já estamos.

Uma das novidades para 2020 é a “departamentalização”. Explique-me o que é.

É preciso dar um bocadinho de contexto. Nós, e julgo que bem, reforçamo-nos internamente e preparámo-nos muito bem nos tempos da crise para que hoje pudéssemos estar com a dinâmica fortíssima com que hoje estamos no mercado. E, por isso, os últimos anos são anos em que demos passos sucessivos nesse sentido e todos eles se revelaram importantes. Uns que estavam há muito tempo pensados tinham a ver com uma profunda reorganização interna, que julgo que vai ter muito impacto na forma como prestamos os nossos serviços e até na maneira como nos relacionamos com os clientes. Vamos passar de uma estrutura muito dividida de quase vinte grupos de práticas, algumas delas na mesma área de direito, para uma departamentalização que passará por encurtar isto tudo. Vamos passar a ter nove departamentos, a ganhar eficiência e assim a aproximar-nos de forma inovadora às melhores práticas do mercado internacional.

De vinte passam para nove.

Nove mais dois, porque os mais dois são departamentos que dizem respeito à rede internacional, Mas como áreas de negócio passamos de vinte para nove. E isso dá-nos uma pujança muito maior, uma capacidade de inovarmos e de nos concentrarmos em cada uma destas áreas, que será muito benéfica para a sociedade.

Na prática, o que é que pode mudar?

9 Departamentos com 12 Coordenadores

Bancário e financeiro

Filipe Lowndes Marques

Contencioso e Arbitragem

Francisco Cortez e Filipe Vaz Pinto

Corporate

Tomás Vaz Pinto

Criminal e Compliance

Rui Patrício

Europeu

Joaquim Vieira Peres

Fiscal

António Lobo Xavier
e Francisco de Sousa da Câmara

Laboral

Pedro Pardal Goulão
e Luís Miguel Monteiro

Corporate e imobiliário

João Torroaes Valente

Direito Público

João Tiago Silveira

Já respondo a essa. Este passo para a departamentalização complementa-se com uma matriz que consiste em nove departamentos intrincados com à volta de dez setores económicos. Uma coisa é como é que nos organizamos internamente, outra coisa é como nos relacionamos com o exterior. E aí, mais importante que os departamentos em si, são os setores económicos. Cada vez mais, o que os clientes querem; o mercado internacional fez esse movimento de concentrar-se em setores económicos, porque o que os clientes querem verdadeiramente saber é quem é o especialista em comunicações, quem é o especialista em energia, em financeiro. Muito mais do que onde é que ele está alocado. Para o cliente é absolutamente indiferente se está no departamento de contencioso ou no departamento financeiro, ou noutra qualquer, quer é saber quem é o especialista de uma determinada área. E por isso essa aposta que tem dois

sentidos: um sentido interno importante de departamentalização e por isso essas nove unidades de negócio, e no sentido externo os setores económicos, que não são necessariamente correspondentes às áreas de negócio. Alguns até podem ser, mas não têm que o ser, e com figuras que são diferentes. Quem lidera os setores pode não ser quem lidera o departamento. **É também uma forma de promover essas pessoas, é isso?**

Não é só uma questão de promoção... Promover a imagem, dar destaque. Para não serem, passo a expressão sempre os mesmos, que já são sobejamente conhecidos. Temos muitos sócios e não temos só os sócios que são mais conhecidos na imprensa. Há muitos sócios, mais novos, que hoje já têm um destaque muito assinalável pela sua extraordinária capacidade e uma reputação no mercado muito grande, e faz sentido...

Faz parte da questão da transição geracional que se está a verificar nos escritórios.

Claro. Mas esse é um problema com o qual a Morais Leitão já lidou há muito tempo, felizmente!

E como retêm os novos talentos, que hoje é uma dificuldade que todas as empresas enfrentam?

Investimos de maneira diferente. A Morais Leitão tem feito isso com algum sucesso. Uma das características do mercado que mudou muito nestes anos é que se tornou muito mais líquido. Dantes era muito difícil haver entradas e saídas de advogados entre as principais sociedades e hoje tornou-se bastante mais banal. Ainda que a nossa capacidade de resistência seja grande. Somos certamente, nos dez maiores escritórios, o que tem menos entradas e saídas. As pessoas gostam efetivamente de cá estar.

Este ano foi uma loucura (as entradas e saídas)...

Foi anormal em todos os sentidos.

Mas então como é que se reage aos millennials?

Não é atacando, não é ficar a chorar e a achar que nós é que temos razão e que eles é que são especiais e estão a criar dificuldades às sociedades de advogados. Temos que reagir. É o que é. Temos que mudar coisas, que parecem óbvias, mas que demoraram algum tempo a perceber. O processo de formação dos advogados pa-

ra nós, era mais longo. Hoje temos que nos focar mais numa formação mais rápida e concisa. Isso obriga-nos a ter outro tipo de atitude, tanto na maneira como se concebe a formação, como na maneira como se dá a formação contínua. Provavelmente, há dez anos, não pensávamos desta forma. Pensávamos que tínhamos mais tempo para formar e educar os nossos advogados, até na cultura interna.

Pegando no que estávamos a dizer, a Morais Leitão, neste contexto de transferências do mercado...

Que é um nome horrível, parece que estamos no futebol.

Eu sei. Mas a Morais Leitão, no total, perdeu quantos. Já têm essa contabilidade feita?

Entradas e saídas está ela por ela, com uma ligeira vantagem para as entradas. Mas não saíram mais de dez pessoas. Cinco, seis, sete. Há pessoas que não completaram o estágio, não ficaram como associados, mas tirando esses, estamos a falar de números que não são muito significativos.

Em relação ao nome Morais Leitão ...

A firma é exatamente a mesma.

Não estou a pôr isso em causa...

É o nome da firma. Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva...

Foi só para simplificar? Não estou a dizer que há uma razão escondida, só estou a dizer a perguntar se foi consensual ficar só o Morais Leitão?

Apostar na marca Morais Leitão, no fundo. É mais simples, era a maneira como a maior parte das pessoas se referiam a nós. Hoje, mesmo as firmas que continuam com nomes longos são conhecidas pelo primeiro ou segundo nome. E faz sentido, até porque para os estrangeiros é difícil estar a dizer seis nomes portugueses. Pareceu-nos que fazia todo o sentido dar esse passo. Passos desses são importantes e estruturais, mas têm sempre alguma dose de polémica. Ou pelo menos de discórdia. No entanto houve muita colaboração interna. O processo foi mesmo todo colaborativo mas envolve sempre uma boa e aprofundada discussão. É mais lento mas também é melhor, porque quando as decisões são tomadas, são tomadas de forma mais amadurecida e assim completamente consensual. Se é isso que quer, posso dizer-lhe que não houve aqui fações umas contra as outras.

Voltando um bocadinho atrás. Na altura da implementação das ibéricas

“O QUE APARECE
EM PUBLICAÇÕES
INTERNACIONAIS
DA FATURAÇÃO SÃO
ESTIMATIVAS DA
RESPONSABILIDADE
DE QUEM AS
ESCREVE”



em Portugal e da Linklaters, ficaram preocupados? Acharam que poderiam ter de dar uma resposta mais imediata?

Acho que todo o mercado ficou de alguma forma preocupado porque não se sabia muito bem como é que ia reagir à entrada de novos *players* e sem saber até quantos seriam, em que medida eles iriam atacar o mercado português, qual o investimento queriam fazer num mercado que é relativamente pequeno, em termos europeus. Certamente que, pelo menos, nos pôs a pensar. Agora, se quer que lhe diga, depois de ter corrido este tempo todo, como é que eu

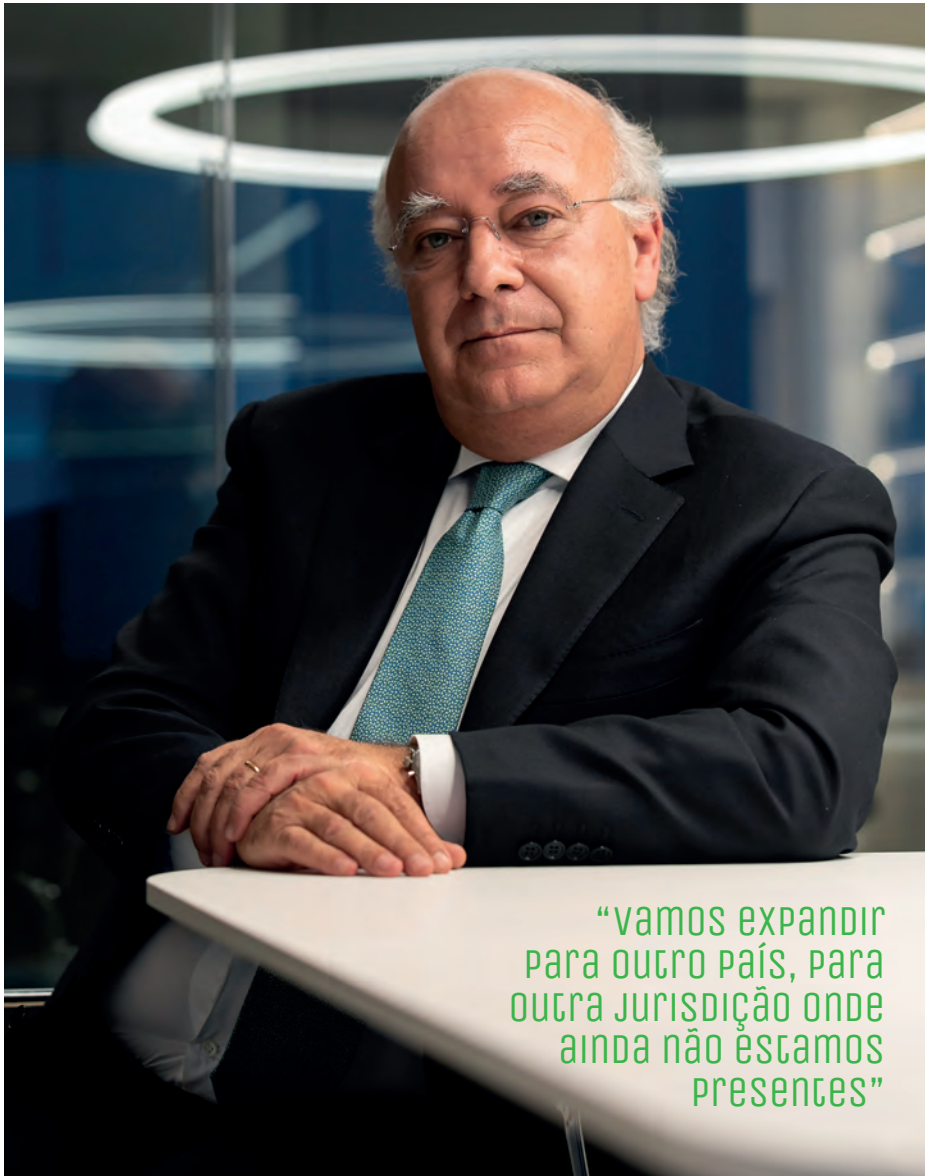
vejo esse momento? Vejo com enorme alegria e tranquilidade. Acho que fez muito bem a Portugal e à advocacia portuguesa. **A existência deste tipo de estrutura em Portugal obrigou-vos...**

Obrigou-nos a ver o que estávamos a fazer bem e mal e o que é que podíamos melhorar. Adicionalmente, propiciou-nos uma coisa excelente com os clientes: que é o teste diário, a falácia do que se poderia imaginar ser bem melhor e o que seria ser ótimo a trabalhar com eles... em contraponto com o líder doméstico.

Não houve qualquer tipo de prejuízo, passo a expressão, para a Morais Leitão

naquela altura?

A concorrência é muito saudável. Sempre fomos muito internacionais. Sempre tivemos, por exemplo, antes disso, um relacionamento com a Uría, uma sociedade da qual gostamos muito. Na altura, há muitos anos atrás, aprendemos mutuamente mas houve ganho muito importante no sentido em perceber como a Uría abordava a sua gestão interna e a forma de se relacionar com os clientes. A Morais Leitão aprendeu imenso, não tenho dúvidas, digo com toda a humildade. Quando se implementaram em Portugal de forma autónoma, nós cá estávamos para que, de uma forma



“VAMOS EXPANDIR
PARA OUTRO PAÍS, PARA
OUTRA JURISDIÇÃO ONDE
AINDA NÃO ESTAMOS
PRESENTES”

saudável e tranquila, nos relacionarmos com mercado e competirmos com eles em igualdade de circunstâncias, sem qualquer menorização, como está à vista.

Vamos falar um bocadinho de si.

Isso é que é pior.

Não se preocupe que não é nada de indiscreto.

Não me vai falar do Sporting?

Não, não tenho perguntas sobre o Sporting. Em relação ao direito, foi uma escolha por vocação ou foi um bocadinho por...

Ui, isso dava uma entrevista inteira. O que é difícil na família Galvão Teles é não ser jurista.

Mas pode ter tido a sorte de ser por vocação.

E foi, mas tive muitas dúvidas entre ir para direito ou para arquitetura. E nessa altura tinha interesses muito diferentes. Tinha a mania do cinema e também da fotografia, por influência da minha mãe, principalmente. E por isso, ter ido para direito, em parte, foi com algum esforço. Tive que tomar uma opção, mas não me arrependo nada como deve imaginar.

E alguma imaginou ter que lidar com operações de milhões? Quando decidiu que ia para direito, já tinha o seu percurso...

Isso sim. Claramente, a minha área preferencial era a financeira e o *corporate* e por isso era natural imaginar-me a estar nas transações mais importantes que aconteciam em Portugal. E desde muito

cedo estive efetivamente envolvido nelas. Quando saí da faculdade quase que já estava nessas transações de milhões.

Tem as suas vantagens, ser filho de quem é, mas por outro lado acha que exigiu mais de si para mostrar que o que conseguiu...

Só teve vantagens. Mesmo os pontos negativos são esquecidos face às vantagens. Nunca me escondi em pseudo-fantasmas ou em vitimizações inúteis.

Mas percebe a minha pergunta?

Estamos num mercado ainda muito familiar, pelo menos na sua geração.

Tive a facilidade de ter um grande pai, do qual todos os dias me orgulho, que nunca se meteu comigo, com as minhas opções, com a minha carreira. Tive uma liberdade e uma autonomia muito grandes. E só no princípio da minha carreira é que trabalhei muito com o meu pai. E depois em grandes transações. Por exemplo, o primeiro MBO que se fez grande em Portugal, o do Pão de Açúcar, aí trabalhamos juntos.

Portanto, autonomizou-se rapidamente.

Sim, a partir daí passei a trabalhar até mais com o Dr. João Morais Leitão do que propriamente com o meu pai.

Eu nem estava a falar internamente, aí já sabia mais ou menos o que me acabou de dizer. Mas algum dia teve necessidade de sair do escritório ou vontade de sair?

Não nenhuma, também nunca tive vontade de sair de casa [risos]. Eu digo muitas vezes que sou um conservador de esquerda. Conheço os dois lados.

Sempre se sentiu feliz aqui.

Completamente, sempre achei que era o caminho que devia fazer, onde me sinto muito feliz.

Qual foi a operação que marcou mais o seu percurso profissional?

Esse tipo de perguntas é muito difícil de responder quando se fizeram muitas. Sei lá, tantas que me marcaram. Olhe, essa do MBO do Pão de Açúcar, logo no início da minha carreira, a primeira privatização na qual participei, julgo que foi a da Secil a representar a família Queiroz Pereira. Muito giro, muito inovador na altura. Agora, mais marcante talvez, por ter sido muito difícil e muito especial e única em Portugal foi a aquisição por parte da EDP da Hidrocontábrico em Espanha. A primeira e a única grande OPA que uma

empresa portuguesa fez no estrangeiro. Num ano, fiz 98 viagens a Madrid. Foi um trabalho intensíssimo, mas que me deu um gozo profissional enorme. E contra tudo e contra todos, a equipa da EDP, que era a mais pequena de todos, conseguiu ficar com a Hidrocantábrico, ganhando a tubarões europeus e hoje parte da vida da EDP mudou muito com essa transação, com a sua internacionalização. Ou ainda o IPO da EDP ou da EDP Renováveis ou as aquisições relevantes da Cimpor no Brasil, na altura um projeto de enorme dimensão para uma um país como Portugal.

E qual foi o seu momento menos bom enquanto advogado?

Mesmo que me lembrasse não lhe dizia de certeza.

No sentido em que lhe deixou algumas inseguranças naturais do ser humano, que poderia não estar à altura.

Não estar à altura é um desafio diário. Amarguras pelo facto de os clientes não serem bem sucedidos em determinada transação, tive várias. Os meus clientes não tiveram sempre sucesso, embora a taxa seja muito positiva.

Mas não quer então dizer nenhuma?

Não, não posso.

Que politicamente correto...

Mas é verdade, é ser politicamente correto.

Falando agora da área das fusões e aquisições, como é que avalia este último ano?

Muito bom e para a Morais Leitão então, excelente.

Mas no geral?

Claramente o país deu um salto nos últimos dois anos nessa matéria. Houve a entrada de muitos *players* em Portugal em diversas áreas. Na área financeira, nos serviços. Eu acho que Portugal está a passar nesse sentido uma boa fase.

E haverá ainda espaço para uma nova fase, igualmente boa, em 2020?

O mundo está a dar grandes voltas e há certos setores com necessidade de consolidação. E Portugal sofre de outro problema. É que muitas vezes, em muitas áreas, não temos o capital suficiente para desenvolver verdadeiramente as indústrias em causa. Estamos dependentes de que *players* estrangeiros entrem no mercado por necessidade pura e dura de capital.

Quais serão as áreas na Morais Leitão que em 2020 poderão correr melhor, precisamente por isso que poderá

acontecer? As mesmas deste ano?

Não acho que vá haver mudanças substanciais entre este 2019 e 2020. Vai haver, por um lado, uma continuação deste *trend*, desta dinâmica que a economia está a ter. E poderá haver áreas específicas em que não houve movimentos muito grandes e que passem a existir. As telecomunicações, o imobiliário, o turismo, a energia, os serviços, a Brisa, as concessões, as PPP, são áreas que terão certamente para mudar de mãos ou para haver movimentos de fusão e de concentração.

Então em jeito de balanço de entrevista: O que esperar para 2020?

Quatro vetores que para nós são absolutamente essenciais e nos quais estamos a apostar muito mais do que no passado. É a internacionalização, como já lhe expliquei, e que tem dois componentes. Não só a nossa expansão, que vai acontecer para outros mercados da rede Legal Circle, mas também a capacidade que temos cá dentro de ser verdadeiramente uma firma internacional. Temos advogados de diversas origens, russos, chineses, angolanos, moçambicanos, alemães. E temos muitas pessoas, e vamos reforçar — algo que não posso ainda anunciar — com grandes advogados que, juntamente com outros que cá temos, serão capazes de exercer a profissão em diversos mercados, ou seja, não fazer só direito português. Ou seja uma equipa internacional pronta para atuar em muitos países e em transações multijurisdicionais.

Por outro lado, a formação e na inovação e departamentalização. Cada vez estamos mais ligados às universidades e à sociedade civil, temos as melhores relações e as mais intensas com as universidades, cada vez mais pedimos uma colaboração mútua às universidades. Temos protocolos com universidades que não têm nada que ver com faculdades de direito. A Faculdade de Gestão e Economia da Universidade Nova, por exemplo, onde temos coisas muito interessantes a passarem-se na formação específica para os nossos advogados, em *skills* e em áreas em que achamos que estamos necessitados e que temos que dotar os nossos advogados desse tipo de competências, e que não têm que ver com o nosso hardware, o nosso hardware é jurídico. Aí sim, investimos muito ao longo dos anos e continuamos a investir, mas temos que dar outro tipo

de competências. Essa área da formação é uma área na qual vamos apostar e muito nos próximos anos.

E a inovação?

Inovação para nós não é só tecnologia. É também tecnologia, mas não é só tecnologia. É curioso porque temos uma comissão de inovação muito dinâmica, que é composta por elementos com idades muito diferentes, dos mais novos aos mais velhos, com colaboradores e advogados, uma mistura de pessoas que é muito virtuosa e que cria coisas extraordinárias como a eliminação de procedimentos inúteis que tínhamos na sociedade há anos. Foi essa comissão que elencou seis, sete ou oito coisas que nós fazíamos diariamente e que já não faziam sentido. O benefício-custo que teríamos era ridículo. Isso é inovação, como também é e é até a que eu gosto mais, a de tentar resolver problemas mais difíceis dos clientes e de forma original. Isso é inovação também. A inovação, no que se refere aos instrumentos é sobretudo tecnológica, especialmente no que diz respeito à inteligência artificial, a qual tem muita força na Morais Leitão. Fomos aliás outra vez absolutamente pioneiros em Portugal nesta matéria. Esta é uma maneira de sentirmos que estamos sempre na linha da frente no que respeita à produção de serviços jurídicos. É uma coisa que nos dá muito gozo. Temos que continuar a apostar forte e feio nesta área também.

Só voltando atrás um bocadinho à departamentalização. Esses departamentos que têm dois coordenadores, é por serem áreas mais específicas?

Por várias razões. Por tamanho, outras por serem polos, como o fiscal, com duas pessoas com muita reputação.

Era difícil escolher?

Não tanto, mas porque havia polos regionais muito fortes. Por exemplo, o do António Lobo Xavier no Porto, embora a antiga equipa se espalhe por Lisboa também. Outra muito forte em Lisboa, e por isso houve aqui alguma — no caso do fiscal — alguma prudência de se fazer uma transição bastante mais gradual mas nos próximos anos, muito brevemente, não tenho dúvidas nenhuma de que os sócios mais novos do fiscal assumirão esse papel com toda a facilidade. Temos igualmente nessa área uma grande equipa. ●