

## FÓRUM DE LÍDERES

Como é que a sociedade está a lidar com a segunda vaga da pandemia e a preparar-se para um novo confinamento, que implica a obrigatoriedade de teletrabalho?







**Domingos Cruz**  
Managing Partner da CCA

Neste momento, e tendo em conta a segunda vaga da pandemia, a CCA decidiu continuar a manter apenas serviços mínimos em termos físicos e colocar a grande maioria dos seus colaboradores a trabalhar a partir de casa. Esta medida foi, de resto, facilitada pelo facto da CCA dispor de todos os meios e plataformas para que o trabalho e as reuniões continuem a ser executados em regime home office, assegurando o normal funcionamento da atividade. O home office é, de resto, uma medida inserida no regular funcionamento da CCA e adoptada desde 2018 por todos os elementos da sociedade.

Outro dos pontos fulcrais do teletrabalho, já visto na primeira vaga e que terá de ser reforçado nesta segunda, prende-se com a cultura organizacional. Para a manutenção da motivação das pessoas tem sido muito importante o esforço que a CCA e todos os colaboradores têm feito na proximidade e comunicação, para manter as pessoas motivadas e alinhadas com a cultura da empresa. Seja através de momentos de convívio online, elogios às decisões tomadas, updates semanais sobre o negócio, tudo isto contribui para reforçar o sentimento de pertença e para garantir o alinhamento e empenho de cada um e todos nós.

Acredito que o escritório continuará a ser um espaço vital de colaboração, socialização e de formação, sobretudo para estagiários e clientes, mas é imperativo mudar o mindset deste espaço físico tal como nós o conhecemos para um teamwork hub, com a equipa a ter a flexibilidade de trabalhar remotamente

e a encontrar-se no escritório apenas e quando for necessário. É cada vez mais expectável que se altere o paradigma do trabalho como algo que fazemos e não como um sítio para onde vamos.



**Nuno Pereira da Cruz**  
Managing partner da CRS Advogados

Esta segunda vaga e as recentes medidas anunciadas pelo Governo não são uma surpresa. Assim como, não ficaremos surpreendidos quando for decretado o Estado de Emergência, o recolher obrigatório ou o confinamento até ao final do ano. Estas previsões levaram-nos a preparar com antecedência um plano de contingência sobre a nossa forma de trabalhar e do apoio a dar aos nossos clientes até à Páscoa de 2021.

É certo, que a sociedade CRS Advogados tem hoje uma vertente tecnológica mais acentuada, os nossos advogados têm uma série de procedimentos de segurança e cuidados a cumprir, criámos novas ferramentas e metodologias de organização de trabalho à distância, e que temos uma equipa dedicada às “alterações Covid”, mas não estamos escondidos ou afastados dos nossos clientes. Temos reuniões presenciais com os nossos clientes e, hoje mais do que nunca, estamos presentes!

Aliás, devido às várias questões e situações que esta pandemia e crise está a criar, sentimos necessidade de recrutar novos advogados e iremos, até ao final do ano, em plena pandemia, abrir um escritório da CRS Advogados no Porto, tendo já sido recrutado um diretor que é um advogado daquela cidade e que partilha os mesmos valores e cultura de trabalho.

Entendemos que os tribunais não devem encerrar, que as diligências têm que continuar e nós cá estaremos, com todos os cuidados, a defender os direitos dos nossos clientes e a prestar-lhes toda a assessoria jurídica e apoio neste momento de crise.



**Dália Cardadeiro**  
Sócia da BAS

No contexto mundial da pandemia da doença COVID-19 e da evolução da segunda vaga em Portugal, a BAS - Sociedade de Advogados implementou desde março um conjunto de medidas destinadas a combater a transmissão do coronavírus e a promover a segurança da nossa equipa e de todas as pessoas com as quais possamos contactar.

Assim, a BAS está em plena atividade no apoio aos seus clientes, mediante trabalho remoto, privilegiando o contacto por meios telemáticos, como a videoconferência (Skype, Zoom, WhatsApp...), a conferência telefónica e/ou o correio eletrónico.

A aposta que a BAS tem vindo a fazer nas novas tecnologias permite perspetivar estarem asseguradas as condições para a continuidade e a garantia da qualidade dos seus serviços por essa via, respondendo aos desafios colocados pelos clientes. Deste modo, a adoção do modelo de trabalho remoto que se decidiu implementar não afetará os compromissos assumidos para com os clientes da BAS e demais stakeholders e a equipa encontra-se muito bem adaptada a este modelo, revelando de forma permanente e motivadora que os sistemas remotos permitem manter uma excelente sinergia comunicacio-

nal e de trabalho conjunto entre a equipa, colegas e clientes.

A BAS acompanha a evolução da situação de saúde pública e, regularmente, reavalia as circunstâncias e a manutenção deste modelo de funcionamento como vetor de responsabilidade social.

A emergência de saúde pública que se vive reclama a adoção de medidas responsáveis e diligentes. Temos a convicção de que agindo deste modo contribuiremos mais ativamente para zelar pela segurança, em primeira linha, daqueles com quem contactamos regularmente e, conseqüentemente, de todos, comungando dos esforços individuais e coletivos de mitigação dos impactos da Covid-19.

Vivemos tempos de premente responsabilidade, humanidade e entreatada, de todos para com todos.



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

Preparámo-nos para esta eventualidade há algum tempo. A experiência com a gestão da primeira vaga permitiu-nos planear a resposta e encarar este desafio com serenidade.

Muito mais do que as preocupações com as questões tecnológicas, ligadas à continuidade da operação e integração de informação e controlo de qualidade, que marcaram o súbito confinamento de março, o foco está agora sobretudo na preservação das rotinas de proximidade, partilha e colaboração, elementos estruturantes da nossa cultura organizacional. E, naturalmente, numa gestão muito dinâmica desta nova realidade, com os olhos postos no futuro.

Desenvolvemos um plano específico dire-

cionado para os novos padrões de procura, criámos grupos de trabalho que estão a focar-se em setores e produtos específicos, e desenvolvemos iniciativas de comunicação e capacitação à distância que mantêm o engagement de toda a equipa para além do trabalho normal de produção. Temos além disso assegurado, de forma consistente, elevados graus de cross-selling e cross-staffing, o que tem permitido manter todas as áreas ativas nestes tempos mais desafiantes, e seguiremos nesse caminho.

Espero ainda que, do ponto de vista da proteção e segurança dos nossos Colaboradores, seja possível continuar a registar um nível de incidência muito baixo da pandemia, já que a saúde de todos é uma preocupação central da firma.



**Nuno Galvão Telles**  
Managing partner Morais Leitão

Ao longo destes meses, temos insistido no equilíbrio entre duas prioridades. Por um lado, é fundamental garantir a segurança e saúde da família Morais Leitão, que inclui os seus advogados e colaboradores, mas também as respetivas famílias, assegurando que todos trabalham num ambiente saudável e com as mais exigentes medidas de segurança e higiene. Por outro lado, é igualmente imprescindível salvaguardar o nosso trabalho, isto é, as obrigações que temos para com os nossos clientes. Em alguma medida, há na prestação de serviços jurídicos e nos serviços de apoio conexos diferentes tarefas que não se coadunam sempre com o desempenho das tarefas em regime de teletrabalho, podendo resultar até em prejuízo do cliente (a título de

exemplo, os prazos e as diligências processuais e jurídicas, que incluem a preparação administrativa).

Durante este tempo, fomos sempre extremamente cautelosos na abordagem ao risco, minimizando as hipóteses de contaminação e aplicando medidas de distanciamento e isolamento porventura mais restritas do que as próprias autoridades de saúde.

A recente resolução do Conselho de Ministros vem reforçar e reafirmar um princípio geral de teletrabalho que já tinha sido proposto no primeiro estado de emergência. Densifica-o agora, mas mantém que este é, evidentemente, condicional à natureza do trabalho e funções desempenhadas. Seguindo esta interpretação, tornámos o teletrabalho o regime preferencial, elencando cuidadosamente as exceções permitidas, em completo respeito pelo enquadramento legal vigente.



**Diogo Xavier da Cunha**  
Managing partner da Miranda & Associados

Numa lógica essencialmente de continuidade com que temos vindo a fazer até aqui. Na verdade, a atual situação não nos obriga a grandes mudanças face ao que vínhamos fazendo. A presença física no escritório nunca foi obrigatória para a generalidade dos nossos colaboradores ao longo dos últimos oito meses de coexistência com a COVID-19 e foram muitos os que permaneceram sempre ou predominantemente em regime de teletrabalho. Esta nova realidade afeta sobretudo aqueles que têm preferência por trabalhar nas instalações na Firma e que agora terão que passar a fazê-lo apenas

quando não tenham condições de o fazer remotamente nos termos legalmente previstos. Ainda são algumas as situações em que o trabalho de advogado não pode ser cabalmente feito num regime de teletrabalho.

Os nossos escritórios de Lisboa e do Porto continuarão a funcionar normalmente, naturalmente que de acordo com o quadro legal vigente. Teremos, claro, ainda menos colaboradores nas instalações, mas os colaboradores que necessitem por alguma razão justificada necessidade de as utilizar poderão fazê-lo. A preocupação com a saúde dos nossos colaboradores e de todos aqueles que nos visitam continuará a ser a primeira prioridade, mantendo-se todas as medidas de segurança anteriormente adotadas.

Felizmente, os meios tecnológicos de que dispomos e uma certa predisposição natural para o trabalho remoto que os advogados e demais colaboradores da Miranda e dos escritórios da Miranda Alliance têm, ajudaram-nos bastante na adaptação a esta nova realidade. O grande desafio é superar o cansaço e algum desânimo que por vezes surge por ser difícil de vislumbrar quando nos livraremos desta situação, mas a paciência e a resiliência são também virtudes desta organização que sempre nos ajudaram a superar as dificuldades.



**Maria João Ricou**

Managing Partner da Cuatrecasas em Portugal

A Cuatrecasas tem estado sempre totalmente operacional ao longo de todo este período, mantendo sempre como prioridade a proteção da saúde de todos. Todos os profissionais da Cuatrecasas

estiveram em teletrabalho entre março e setembro, com os escritórios a assegurarem serviços mínimos presenciais. Em setembro passámos a estar em regime de trabalho presencial parcial organizado por turnos, e, com o agravamento da situação pandémica, em meados de outubro foi dada a opção individual entre manter esse regime ou voltar a teletrabalho a 100%. Neste momento, face às novas medidas restritivas que o Governo determinou a partir de 4 de novembro, designadamente a obrigatoriedade de teletrabalho sempre que o mesmo seja possível, o trabalho presencial por turnos com presença no escritório deixou de ser uma opção individual e é permitido apenas quando efetivamente seja necessário.



**Rui Neves Ferreira**

Managing partner da Nova Advogados

Cedo percebemos que o impacto da pandemia se iria prolongar pelo que, em boa verdade, a preparação para esta segunda vaga começou ainda durante o primeiro confinamento.

Daí que toda a reação e adaptação fosse trabalhada há meses atrás e a vários níveis: só assim fazia sentido, numa perspetiva de gestão do risco, garantindo que estávamos antecipadamente preparados utilizando todo o conhecimento que o longo período de pandemia já nos tinha permitido adquirir.

Poderíamos também abordar a importância das tecnologias, mas estas não foram para nós uma novidade – já faziam parte do nosso dia a dia antes da pandemia. O que notamos foi uma maior abertura e disponibilidade por parte de

clientes e parceiros nessa vertente, o que só veio reforçar a nossa aposta.

O teletrabalho esse, tem uma dupla vertente: internamente, era já um método de organização de trabalho que fomentávamos, na perspetiva de conciliação entre a vida pessoal e profissional de cada um de nós; externamente, no sentido da obrigatoriedade de adoção deste regime na generalidade das empresas, entendemos que apesar de vir acelerar uma evolução que já se vinha sentindo, a verdade é que pelo facto de ser obrigatório pode acabar por ser mal interpretado e perspetivado. Dependerá muito de cada situação concreta.

Um aspeto importante e com o qual nos deparamos pelo facto da sociedade estar a concretizar vários processos de recrutamento, é a entrada de novos membros na estrutura que, nas condições atuais, tem de ser grandemente (e com muita criatividade!) adaptada.

Admitimos que o mais difícil tem sido gerir a carga e a fadiga emocional que a pandemia tem causado em cada um de nós: todas as proibições, limitações, distanciamento, sorrisos “mascarados”, as questões de saúde e de sobrevivência, os medos e ansios conosco, com as nossas famílias e os mais próximos, têm um impacto significativo que tentamos colmatar e apoiar mas que, inevitavelmente, se fazem sentir.

Estamos unidos e preparados, mas temos muitas saudades das nossas reuniões sem máscaras e com muitos sorrisos e abraços.



**Pedro Botelho Gomes**

Administrador da JPAB - José Pedro Aguiar Branco Advogados

A JPAB está, globalmente, a lidar bem com a segunda vaga da pandemia. A experiência intensa que todos tivemos na primavera passada fez com que estejamos agora mais tranquilos e muito mais preparados. Temos tido a felicidade de não registar na sociedade nenhum caso de COVID19 positivo.

Todas as ferramentas de trabalho estão afinadas, os sistemas foram testados e tivemos resultados tranquilizadores. O plano de contingência que estabelecemos foi rigorosamente cumprido e estamos muito satisfeitos com o desempenho da nossa estrutura. Passado o primeiro susto do “como é que vai ser isto?”, diríamos que tudo se fez em relativa normalidade e na maior serenidade.

Na prática global da sociedade, e claro que com exceção do que concerne ao período de suspensão dos prazos judiciais e diligências, podemos dizer que, felizmente, o impacto da pandemia não é, e não foi, por demais relevante.

Estamos nesta segunda vaga a trabalhar a 100%, cada advogado ocupado com os dossiers que acompanha, todas as reuniões das nossas equipas e com clientes fazem-se por recurso aos meios telemáticos e sem especial perturbação. Podemos seguramente dizer que a JPAB teve um excelente desempenho de resistência e resiliência, adaptámo-nos, e trabalhámos com empenho redobrado. Se quisermos sublinhar um item de maior dificuldade de ação, destacaríamos o que é o primeiro contacto com um novo cliente em reunião online, e não à volta de uma mesa. O cara a cara faz falta, é inegável.

Sabemos bem que a proximidade das equipas nos nossos escritórios nos faz falta a todos, há uma energia interna que advém da presença física do coletivo que sai a perder. Mas julgo ser consensual dizer que ultrapassámos essa barreira do sentimento de ausência com bons resultados. O mundo mudou, mudámos todos, e a JPAB está a viver o seu “novo normal” com o mesmo registo profissional e de cultura interna de sempre. Não nos descaracterizamos nem um pouco, o que nos orgulha e ajuda a energizar para a travessia do outono e inverno que serão seguramente exigentes para todos nós.



**Pedro Malta da Silveira**

Managing partner da SPS Advogados

A SPS Advogados definiu uma rigorosa estratégia de inovação tecnológica, muito antes do Covid entrar em Portugal. A necessidade de teletrabalho verificada em Março, apenas veio acelerar a implementação desta estratégia. De facto, a SPS iniciou o teletrabalho a 13 de Março, antes de ser decretado o estado de emergência. Nessa altura estavam já as 120 pessoas que compõem a equipa a 100% a trabalhar em casa, operação que foi desenvolvida em apenas 48 horas. Apenas a nossa antecipação e preparação tecnológica, nos permitiu conseguir tal pretensão.

Encontramo-nos preparados para fazer face a uma segunda vaga, com ou sem confinamento, com ou sem teletrabalho obrigatório. Julgamos poder ir ainda mais longe, agarrando a atual conjuntura como uma oportunidade de rever o modelo de trabalho para futuro, antecipando uma forma de trabalhar inovadora e

ímpar no sector da Advocacia em Portugal. Com o teletrabalho como princípio e a total digitalização e a informatização como suporte.

A estratégia da SPS desde sempre foi definida com base na procura das melhores soluções para os nossos clientes, tendo o foco em automatismos customizados para cada cliente qualquer que seja a natureza das suas necessidades. Neste momento temos que acompanhar o quadro presente, que é instável, preservando os nossos clientes desta instabilidade. Tal, desafia-nos a procurar soluções que respondam às necessidades prementes e antecipem as necessidades num futuro a médio e longo prazo.

Ao mesmo tempo, com uma aposta permanente no capital humano, estas soluções têm também como preocupação e objetivo a satisfação e bem-estar dos nossos 100 advogados e 20 colaboradores.

Embora o momento seja de apreensão para todos, consideramos que o terramoto se deu na primeira vaga, na qual conseguimos acompanhar as urgências de todos os clientes e as necessidades de toda a equipa da SPS. Vemos as próximas vagas como réplicas que, em face da nossa preparação prévia e espírito de equipa, que é todos os dias reforçado, cremos que estarão, de certa forma, atenuadas.



**José Luís Arnaut**

Managing Partner da CMS Rui Pena & Arnaut

Tal como na fase inicial, a nossa principal preocupação é assegurar a manutenção da saúde e segurança de todos os colaboradores, ao nível físico e psicológico. Na fase inicial o principal desafio era tecnológico, agora o maior desafio coloca-se

ao nível dos recursos humanos, que se veem confrontados com a possibilidade de isolamento prolongado. O ser humano é um ser social e como tal ressentese quando isolado por longos períodos. Queremos manter o espírito de grupo, a noção de pertença ao clã CMS-Rui Pena e Arnaut, mesmo em casa. Temos de aprender a viver, privada e profissionalmente, neste “novo normal”, em que as fronteiras casa escritório tendem a esbater-se. Assim estamos a implementar o programa de boas práticas em teletrabalho que concentra medidas específicas de formação nas necessidades geradas pela pandemia: formação em reuniões on-line (como garantir que todos participam, por exemplo), formações específicas em ferramentas tecnológicas, acompanhamento dos colaboradores que têm menos aptidão para as novas tecnologias, horas de descanso, entre outros. Paralelamente revimos o Seguro de saúde para cobrir melhor as necessidades que resultem da crise pandémica);

Contudo há quem considere não reunir as condições ideais para o teletrabalho e queira vir trabalhar para o escritório. Para esses estão garantidas no edifício as medidas de higiene e segurança definidas para situação de pandemia (exemplos disso são: comunicações constantes sobre os planos de contingência e respetivas atualizações; divulgação permanente de informação referente a Covid19; pontos de higienização de álcool gel e definição de trajetos específicos de circulação no edifício, higienização regular dos espaços de trabalho);

A coesão e a capacidade de ver para lá da pandemia é o que nos rege neste momento. Mudámos de escritório, o que nos permite ter muito boas condições de segurança para quem está no escritório, estamos a reforçar a equipa de marketing e a investir fortemente em tecnologia e na cultura da empresa. Queremos enquanto equipa e sociedade sair mais fortes desta pandemia e estar preparados para os desafios que se seguem.



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

Embora na primeira vaga tenhamos sido apanhados um pouco de surpresa, o que implicou um maior esforço de adaptação, ainda assim já tínhamos uma cultura de mobilidade que nos permitiu adaptar-nos rapidamente a um confinamento sem precedentes. Durante esse período aprendemos várias lições. Desde logo, que é possível manter um espírito de união de grupo, independentemente do facto de não nos vermos durante várias semanas. Acresce que o compromisso e rigor na execução das nossas tarefas não é minimamente afetado. Ao invés, aprendemos que somos muito mais pró-ativos e inovadores quando estamos numa situação de confinamento, ou seja, o balaço do primeiro confinamento foi extremamente positivo, tendo sido esse o feedback que obtivemos dos nossos Clientes.

No cenário que se avizinha, do ponto de vista dos meios e da tecnologia, estamos 100% preparados para um novo confinamento. Sem prejuízo, notamos agora que, apesar de evidentes benefícios de estarmos num regime de teletrabalho, a verdade é que a maioria de nós preferia ter um regime híbrido, mas com maior incidência de presença no escritório. Doutra forma, registamos um certo cansaço por esta solução. Achamos que o mundo do trabalho, tal como o conhecíamos antes desta pandemia mudou drasticamente, mas acreditamos que, pelo menos, no que nos diz respeito, que se vai manter uma preferência pela manutenção do trabalho no mesmo espaço físico.

Em conclusão, estamos absolutamente

preparados para um cenário de novo confinamento, mas não temos dúvidas de que, mal seja possível o regresso à normalidade, manteremos a preferência de trabalharmos em grupo.



**André David**  
Of Counsel da BLMP

A BLMP tem vindo, desde março, a readaptar a organização interna do trabalho a cada momento, pelo que, se sente inteiramente preparada para regressar ao teletrabalho se nisso vir necessidade.

Por um lado, de uma perspectiva interna, o facto de se tratar de uma repetição da organização já verificada no passado recente permite encarar esta transição com maior tranquilidade e com menores dificuldades na readaptação.

A dimensão da equipa e a informatização de todos os documentos são outros dos fatores que tornam mais rápida e suave esta transição pois facilita, sem dúvida, a coordenação das tarefas e a confiança e comunicação entre os seus elementos.

Por outro lado, de uma perspectiva externa, uma vez que o foco primordial da BLMP sempre esteve na proximidade com os seus Clientes, é notório que a realidade que temos vindo a viver limita, de forma notória, o contacto presencial com estes.

No entanto, temos vindo, em conjunto, a desenvolver este esforço de procurar formas alternativas de manter esta “proximidade” (priorizando as videoconferências, conferências telefónicas e, quando se trata de temas com uma cariz documental, o contacto por correio eletrónico), não permitindo que o “distanciamento físico” de algum modo prejudique a nossa capacidade de estar presentes e de dar

resposta às necessidades que surgem. Por fim, do ponto de vista do tipo de questões e tarefas com que nos deparamos e antecipando aquele que pode ser o futuro próximo, é inegável que todas as sociedades se sentem obrigadas, neste momento, a um esforço suplementar de acompanhamento da atualidade legislativa. No caso da BLMP, tentamos que este acompanhamento se reflita na deteção do impacto que cada alteração tem nos nossos Clientes, alertando-os diretamente, bem como através da difusão imediata das novidades que vão surgindo, publicando no nosso LinkedIn as atualizações que consideramos mais relevantes para as nossas áreas de especialização.



**Luís Fernandes**  
CEO da Roox

O conceito do mobile worker já era um paradigma das sociedades de advogados nos tempos pré-covid, pelo que a aplicação do conceito de teletrabalho de forma mais massiva não encontrou grandes obstáculos ou disrupções do ponto de vista técnico. No nosso entender, os problemas levantam-se mais ao nível psicológico, dos processos e do alinhamento do coletivo. De forma abrupta, a comunicação informal e próxima que existia, natural do ser social que somos, passou a ser feita exclusivamente de forma digital, sendo este um canal incompleto para comunicar. Por outro lado, sendo uma sociedade ou uma empresa, um coletivo de pessoas que de forma articulada cumprem um objetivo, tomámos consciência das fragilidades dos processos. Como consequência disso, assiste-se a um gradual desalinhamento coletivo,

natural de quem está a maioria do tempo isolado. O trabalho de um advogado vive do contacto, da comunicação e da criação, pelo que mesmo que em situações pontuais se viva um aparente ganho de produtividade com o teletrabalho, a médio e longo prazo não será de todo viável como modelo exclusivo. Por este facto, a pressão está em todos nós como profissionais, mas mais em quem está mais acima na gestão de equipas ou da organização como um todo. Como resposta ao possível do ponto de vista tecnológico, a ROOX assegura a extensão do suporte técnico aos postos de trabalho no domicílio de cada cliente, quer seja remota ou presencialmente quando necessário e, para além disso, defende a implementação de duas plataformas que têm em vista a resposta aos processos e ao alinhamento. O FLOW é um BPM para processos de trabalho mais padronizados entre equipas que assegura o compliance e a articulação, e o LEGAL BI apresenta os KPI's relevantes a todos os stakeholders, essencial não só a cada profissional como também a quem gere o coletivo. A ROOX acredita que o teletrabalho veio para ficar e que será utilizado como método para assegurar o work life balance, mas não será um modelo disruptivo a seguir em circunstâncias normais. O nosso lar deverá ser um refugio e não uma fusão da nossa vida profissional com a familiar. O nosso conforto, é que um episódio destes há apenas 20 anos garantidamente teria um impacto muito maior do que teve nos dias de hoje. Com a evolução tecnológica iremos contar com melhorias ainda mais significativas, no entanto nunca iremos abdicar do contacto e da socialização na nossa segunda casa que é o local de trabalho.



**João Quintela Cavaleiro**  
Sócio da Cavaleiro & Associados

A verdade é que na Cavaleiro & Associados as medidas tomadas na 1.ª vaga nunca deixaram de vigorar.

Procuramos fazer um juízo de prognose em Maio e Junho e os prenúncios recomendavam prudência na retoma, por muito que pretendêssemos voltar à normalidade. Infelizmente acertámos. Assim sendo, nunca regressámos em pleno, mantivemos as exatas medidas de manutenção do teletrabalho como regra, circulação rotativa de elementos da equipa de forma a que todos pudessem trabalhar em segurança. Contactos presenciais ficaram reservados ao essencial nos 4 escritórios da sociedade.

É evidente que o momento de rutura como o que vivemos provoca uma erosão de relações, retira um pouco da força sinérgica que resulta das equipas, mas mesmo com todas as contrariedades podemos afirmar que a resposta da equipa foi extraordinária. Mantivemo-nos coesos, o que nos permitiu estar focados e continuar “juntos”, apesar da distância.

Momentos como estes mostram o quão relevante é manter uma estrutura bem ajustada às necessidades. A aposta no vector tecnológico no nosso caso já vem de longe, pelos escritórios que mantemos em locais diferentes e distantes. É um momento de tremenda dificuldade para os Clientes: é mais importante que nunca assumir o papel de Advogado, daquele que “auxilia”, daquele que confere estabilidade e para isso foi essencial a resposta de cada uma das nossas pessoas. Num posicionamento de Boutique, reservado como o nosso, foi essencial preservar este capital de Confiança junto

dos Clientes, para que possam enfrentar este “pandemônio”.

Procuramos reinventar as estratégias de proximidade ao Cliente e teremos todos de continuar a ser criativos porque bem sabemos o quão resilientes teremos de continuar a ser para enfrentar o que se avizinha.



**Gonçalo Gama Lobo**

Managing partner da Gama Lobo Xavier, Luís Teixeira e Melo e Associados

No início deste ano de 2020, quando surgiram as primeiras notícias sobre a possível evolução da epidemia, então mais ou menos circunscrita à China, para uma situação de pandemia, as preocupações do mundo jurídico – e as nossas – circunscreviam-se aos impactos que isso teria sobre a subsistência e exequibilidade dos contratos e das relações estabelecidas a propósito dos mesmos.

Rapidamente as circunstâncias determinaram que, para além do permanente acompanhamento da evolução da ciência jurídica nesta matéria, absolutamente essencial para os nossos clientes, se tenha tornado necessário proceder a adaptações da própria forma de organização do trabalho.

O teletrabalho, as videoconferências, os webinars, etc..., rapidamente passaram a fazer parte do quotidiano não só do escritório, mas, diria, da generalidade dos advogados.

Quando se percebe hoje que os números da pandemia recrudescem e que existe, por outro lado, algum desmoronamento das autoridades, dos cidadãos e, pior do que isso, nas relações entre umas e outros, é evidente que os desafios que se nos colocam são substancialmente maiores.

Assim, para além, de mantermos em

funcionamento todas as medidas de prevenção de contágio que haviam sido implementadas em Março – teletrabalho, reuniões e atendimento por vídeo conferência, higienização e desinfeção diária das instalações, montagem de equipamentos de desinfeção, etc – adotamos a partir de Setembro um regime de rotatividade de equipas-espelho que se tem revelado extremamente eficaz nos sucessivos testes a que já foi sujeito.

Estaremos, pois, em condições de continuar a centrar as nossas atenções naquilo que foi, como ficou dito em cima, a nossa primeira preocupação e que é o que realmente importa, ou seja, a defesa dos legítimos interesses dos nossos clientes que, nesta altura tão difícil, passam por momentos de insegurança e incerteza e que esperam do seu advogado uma resposta certa, pronta e segura, tanto quanto a envolvente o permite.



**Miguel Miranda**

Sócio e membro do Conselho de Administração da PRA



**Ana Senra**

Responsável de RH da PRA

Nestes tempos incertos e de constante mudança, a flexibilidade e capacidade de adaptação às circunstâncias atuais tornaram-se imprescindíveis para manter as sociedades de advogados ativas e competitivas.

Tendo em vista estas duas premissas, a PRA tem vindo a traçar o seu caminho de forma a manter o equilíbrio das suas equipas e a resposta adequada às necessidades dos nossos clientes.

Assim, antes mesmo do surgimento da pandemia, a PRA encontrava-se preparada para implementar o teletrabalho na sua estrutura. A realidade que atualmente vivemos veio acelerar o caminho traçado e colocou, esta nova organização do trabalho, no topo das prioridades.

Com efeito, quando se iniciou o confinamento, a totalidade das equipas pode ficar a trabalhar a partir de casa, o que implicou apenas um pequeno ajuste adicional para, num curto espaço de tempo, permitir que todos tivessem as condições físicas e técnicas necessárias para poderem realizar a sua atividade longe dos escritórios físicos.

Este novo contexto permitiu que, em segurança, continuássemos a acompanhar sem sobressaltos os nossos clientes, reforçando a confiança que têm na PRA e mantendo a proximidade, o tempo de resposta e a disponibilidade, que nos caracteriza.

A experiência adquirida nos últimos meses, em que tivemos pessoas a prestar serviço, em grande parte do tempo, a partir de casa, passando depois para um regresso faseado e, por fim, termos as equipas em alternância semanal, entre atividade presencial e remota, permite-nos ter a tranquilidade necessária para perceber que, ter as pessoas novamente em home office, não trará um impacto significativo à atividade da PRA. Deu-nos a conhecer até novas formas de tornar mais eficiente o trabalho que desenvolvemos.

Deparámo-nos com novos desafios trazidos pela continuidade da situação pandémica, para os quais encontramos novas soluções. Adotámos novas estratégias internas, com vista a melhorar o quotidiano das equipas a trabalhar à distância e tornámo-nos a comunicação interna mais fluída e regular, para garantirmos a proximidade das nossas pessoas e continuarmos a

fortalecer a nossa cultura organizacional. Tudo para concluir que hoje, o PRA Home Office é uma ferramenta incontornável, que é valorizada pelos nossos colaboradores e pelos nossos clientes.



**Mafalda Rodrigues Fonseca**

Sócia da CSBA Sociedade de Advogados



**Isabel Marinho**

Sócia da CSBA Sociedade de Advogados

Vivemos tempos diferentes. A adaptação a novas realidades, desde familiares a profissionais exige de cada um de nós um esforço adicional numa vivência anormal que, infelizmente, se tem transformado na “normalidade diária das nossas vidas”. O mundo enfrenta uma pandemia que afetou todos os sectores de atividade, lembrando a necessidade constante de nos adaptarmos às mudanças que vão surgindo, no meio de planificações, organizações e prévias definições de caminhos a percorrer.

A CBSA trabalhando, maioritariamente, com mercados internacionais, desde o início do ano foi-se apercebendo que esta pandemia poderia ter um impacto mundial. E de facto o impacto não só é mundial, como o Mundo não consegue vislumbrar a luz do seu fim.

Ainda antes de ser decretado o primeiro Estado de Emergência, a CSBA optou pelo confinamento preventivo, manten-

do a operacionalidade da Sociedade e ao mesmo tempo, garantindo a segurança de todos. Como todos os outros, tivemos de nos adaptar à nova realidade mundial. O teletrabalho é, desde então, uma certeza.

O retorno pleno ao trabalho presencial não aconteceu antes da segunda vaga, pelo que a CSBA tem conseguido conciliar com sucesso os interesses dos seus Clientes.

As tecnologias que estão na disponibilidade das empresas, facilitam, em muito, o teletrabalho e permitem que a abordagem de futuro, quanto ao trabalho das Sociedades de Advogados, em nossa perspetiva, adquira uma nova veste, uma articulação entre trabalho presencial e teletrabalho.

Sentimos que somos, todos, responsáveis pela observância de todas as medidas tendentes a que ultrapassemos, com sucesso, este inimigo invisível que se convidou a estar presente nas nossas vidas.

Sendo os nossos clientes a nossa prioridade, sendo o sucesso dos nossos clientes, o nosso sucesso, adaptámo-nos a esta nova forma de trabalhar e viver tendo sempre, tal prioridade como o alicerce das medidas implementadas, salvaguardando, também, desde o início a saúde e bem-estar dos nossos Advogados, Funcionários e Colaboradores.

Desejamos que o ano 2021 apresente a humanidade com o fim desta pandemia.



**Maria Raquel Moreira**

Sócia da SLCM

Fruto do investimento no digital e tecnológico que a SLCM tem como uma das suas prioridades, a passagem a teletrabalho generalizado imposta pelos confinamentos tem sido absolutamente pacífica. Na primeira vaga foi possível ter os advogados

em casa praticamente de um dia para o outro sem que o seu trabalho ficasse comprometido por qualquer forma. Agora que vivemos um novo confinamento, foi com naturalidade e com a experiência e a confiança que os meses de Março a Maio passados nos acrescentaram que mudámos outra vez de secretária.

Podemos afirmar que mesmo em teletrabalho a SLCM continua a entregar aos seus clientes o nível de dedicação e serviço que é seu timbre, e temos testemunhado o empenho e a capacidade dos nossos clientes no ajustamento necessário das suas estruturas para corresponder às exigências dos confinamentos, a par da tenacidade demonstrada na prossecução dos seus projectos.

A realidade do teletrabalho é genericamente bem recebida, sobretudo pelas gerações de advogados mais novos. A isso não são indiferentes as actuais (novas para alguns) formas de comunicação e de estar e, naturalmente, a multiplicidade de ferramentas ao nosso dispor, que permitem, desde logo, que o acesso à informação esteja à distância de um link, e que o contacto entre advogados e clientes, e entre as equipas de advogados, tenha conservado a constância pré-confinamento. Em alguns aspectos, a necessidade de privilegiar as comunicações à distância foi até geradora de maior eficiência nesses contactos, e existe todo um conjunto de novas competências adquiridas nesta fase de adversidade que constituirão valências futuras.

Mas há contrapontos. Um dos principais será o de que o teletrabalho tira espontaneidade às trocas de ideias e à partilha de vivências que fazem o nosso dia a dia enquanto comunidade - que agora são com hora marcada - e tornará certamente mais difícil a integração e formação dos novos associados.

Há diferenças na forma de expressão, agora concentrada no que se vê num ecrã de computador.

E há desafios. Temos de estar particularmente atentos à possibilidade de o confinamento, em especial se por longos pe-

ródos, ter repercussões na saúde mental das nossas equipas, e na desconstrução da identidade colectiva que é resultado do nosso quotidiano partilhado.

A fortíssima cultura societária da SLCM e o património comum que nos juntou permitem-nos, no entanto, encontrar novas e fluídas formas de comunicação e crescimento colectivo, preservando a transmissão dos nossos valores essenciais em paralelo com a obrigatória adaptação a esta nova realidade.



**Paulo Almeida**

Sócio da Kennedys em Portugal

Desde Janeiro que a Kennedys tem vindo a trabalhar, no sentido de fornecer aos seus clientes e colaboradores um plano alternativo de resposta a todos os desafios que, diariamente, têm vindo a ser impostos pela pandemia e pela evolução do seu estado nos 38 países onde a Sociedade está presente.

O teletrabalho foi, desde a primeira hora, uma das soluções que nos pareceu mais adequada. Nesse sentido, foram implementados todos os mecanismos para que os nossos colaboradores pudessem desenvolver o seu trabalho à distância, com a máxima segurança e eficiência possíveis, por forma aos nossos clientes continuarem a contar com o nosso apoio efetivo. As nossas equipas passaram a ter acesso a todos os sistemas, aplicações informáticas e documentação específica, como se estivessem no escritório, o que nos permitiu continuar a acompanhar os nossos clientes de forma personalizada e em tempo real. Todas as reuniões, internas e com clientes, passaram a ser realizadas através de plataformas informáticas

especialmente concebidas para o efeito. Sempre que a comparência física em tribunal é requerida e nos casos em que a mesma não é possível ou recomendada - por parte de um advogado, de um cliente ou mesmo de uma testemunha - temos agido sempre em colaboração com os respetivos organismos judiciais, para que a sua participação seja efetivada através das plataformas anteriormente referidas. Outra das grandes preocupações da nossa Sociedade é a saúde mental dos nossos colaboradores. O recurso ao teletrabalho, a que poucos estavam habituados, gerou algumas situações de solidão e stress, as quais temos vindo a acompanhar de forma muito cuidada. Com o intuito de tornar possível a monitorização efetiva e eficiente de todos esses casos, criámos plataformas de apoio e reinventámos a nossa forma de trabalhar. O Projeto “Workplace Transformation” é disso um excelente exemplo. Através da concretização de alterações ao modus operandi da Sociedade, resultantes da implementação de medidas sugeridas por cada um dos colaboradores da Kennedys, é possível antever o surgimento, a curto prazo, de uma cultura mais ágil, assente no digital e de um ambiente de trabalho certamente mais colaborativo. Por tudo isto é minha convicção que a Kennedys dispõe de todas as condições para continuar a funcionar em pleno e com toda a segurança.



**Rui Elói Ferreira**

Presidente do Conselho Geral da Carlos Pinto de Abreu & Associados

É um facto que a pandemia, pelo impacto que teve, apanhou o mundo de surpresa. Neste contexto, a advocacia, antes de ser

confrontada com os desafios que a imposição do teletrabalho colocou, foi, abrupta e impiedosamente, atingida por medidas legais que, pondo em total confinamento o mundo judicial, paralisou a actividade quase por completo. A disrupção que tal mudança provocou fez do teletrabalho uma preocupação menor, particularmente no concreto caso da Carlos Pinto de Abreu e Associados que nunca cessou ou suspendeu a sua actividade, mas permitiu que se repensasse estrategicamente a acção, se enfrentassem novos casos, se pusessem em dia assuntos pendentes e se preparasse a reentrada. Não obstante, familiarizados desde há muito com o conceito do teletrabalho, os/as advogados/as encararam a imposta transição de forma positiva. A dinâmica social entre colegas, que potencia a eficiência, a criatividade e a resolução de problemas passou a realizar-se através de reuniões virtuais com rotatividade presencial. Este invulgar quadro de trabalho veio demonstrar a importância de garantir a estruturação organizacional para dar resposta ao teletrabalho. A pandemia foi um alerta mas também uma oportunidade para mostrar que o teletrabalho é possível e a real resposta mostra que a adopção de um modelo de trabalho híbrido é uma solução que não se deve descurar, sem prejuízo do regular contacto presencial com colegas e clientes. Neste domínio, pensar no futuro implica também repensar o acesso aos tribunais nos actos mais simples como o da interacção virtual com o processo físico, pois implica custos menores, maior rapidez na resposta dos intervenientes e melhores índices de motivação. Seguindo, sem imposição, um modelo híbrido, salvaguardando sempre o contacto interpessoal, ainda que com enormes desafios inerentes à gestão de equipas e à liderança, foi dado um passo irreversível no sentido de consolidar este modelo híbrido. E é isso que não pode nem deve ser ignorado ou menosprezado.



**Miguel Reis**

Advogado e presidente do Conselho de Administração da Miguel Reis & Associados

A Advocacia foi afetada, de forma brutal, pela pandemia. Pode afirmar-se que o Estado de direito está suspenso, por tempo indeterminado; como nunca esteve, nos últimos 100 anos, nem sequer no tempo do fascismo. Os tribunais deixaram, praticamente, de funcionar. E o que era um direito dos advogados – entrar livremente nas secretarias judiciais – passou a ser apenas uma memória. Diz a Constituição que “todos têm direito, nos termos da lei, à informação e consulta jurídicas, ao patrocínio judiciário e a fazer-se acompanhar por advogado perante qualquer autoridade.” É, talvez, nos tempos que correm, a mais grosseira mentira constitucional. Os advogados deixaram de ter acesso às repartições do Estado e das entidades públicas e os cidadãos e as empresas começaram já a constatar que de pouco vale contratar um advogado, preferindo até, em muitas situações, procurar um procurador ilícito, que goza de “facilidades” que os advogados não têm. Depois de um progresso notável, conseguido sob os governos de António Guterres (que legitimou, em 1999 as comunicações eletrónicas) e de José Sócrates, que iniciou uma reforma visando a participação dos advogados numa profunda reforma tecnológica, assistimos, no governo de Passos Coelho, continuado pelo de António Costa, ao afastamentos dos advogados das plataformas eletrónicas criadas pela administração pública, inequivocamente, em termos que favorecem as empresas das mais diferentes estirpes, que praticam procuradoria ilícita. Todas as reformas recentes no domínio do “es-

tamos-on” têm sido feitas para afastar os advogados e prejudicar, em concreto, aquele princípio constitucional. O maior drama dos Advogados e da Advocacia reside no facto de tanto os Tribunais como a Administração pública em geral, nestes tempos de pandemia, serem tão obsoletos, que não nos permitem viver em teletrabalho. Muitos de nós vão pagar pela ineficácia do Estado... E morrer pelo caminho. Afinal, se não Estado de direito, para que é que são necessários os advogados?



**Margarida Vaz**

Sócia da BMA - Batista Monteverde e Associados

**A ideia é fazer esse balanço e perspetivar os próximos tempos da firma.**

O teletrabalho sempre fez parte do ADN da BMA – Baptista, Monteverde & Associados. Com efeito, muito antes da pandemia se instalar já se encontravam reunidas as condições para o exercício da atividade à distância, a qual era desenvolvida dessa forma por muitos colaboradores em virtude de uma clientela maioritariamente internacional e diversificada em áreas tão distintas como, nomeadamente, a indústria farmacêutica, automóvel, moda, alimentar e tecnológica. A grande alteração trazida pela atual situação epidémica foi a adaptação de todo o escritório em teletrabalho ao mesmo tempo, incluindo a generalidade do pessoal administrativo. Tal implicou um reforço da assessoria especializada em IT e cibersegurança. Quando a primeira vaga chegou estávamos, pois, preparados para ter todo o escritório a trabalhar remotamente.

Nesta segunda vaga, a sociedade continua a lidar tranquilamente com o teletra-

balho obrigatório, mantendo um serviço mínimo presencial na parte administrativa e, bem assim, nas equipas de contencioso das várias áreas decorrente da necessidade de frequentes deslocações aos tribunais para realização de julgamentos. Paralelamente, desde o primeiro dia de pandemia, a motivação de todos os nossos colaboradores em teletrabalho foi uma preocupação e, por isso, são recorrentes as reuniões virtuais gerais e departamentais.

Apesar do atual contexto epidemiológico, claramente adverso à atividade económica, fazemos um balanço bastante positivo dos últimos 10 meses, tendo, inclusivamente, efetuado duas novas contratações para reforçar as equipas de contencioso e de propriedade industrial.

Continuaremos a investir em talento como temos feito até aqui para estarmos preparados para aproveitar as oportunidades que se avizinham logo que se inicie o processo de retoma da economia.



**Diogo Pessanha**

Advogado da ACRLEX

Desde a sua constituição, a ACRLEX sempre teve um conjunto de clientes internacionais o que desde logo a obrigou e ensinou a trabalhar à distância. Este conhecimento e prática foi extremamente útil na adaptação a esta nova forma de trabalhar. Logo na primeira vaga, sentimos que deveríamos antecipar alguns investimentos tecnológicos e sensibilizar os nossos advogados e clientes para as ferramentas do teletrabalho, de modo a que a falta de proximidade física fosse, na medida do possível, minimizada. Por outro lado, entendemos que a vinda ao

escritório, o convívio com colegas e a manutenção de algumas antigas rotinas são importantes, pelo que preparamos o escritório de modo a que seja possível trabalhar aí fisicamente com as devidas condições de segurança. O impacto legislativo e económico trazido pela pandemia têm permitido ao escritório crescer e equilibrar ainda mais a sua quota de género, com o reforço da sua equipa pela transição da Benedita Pessanha da Telless para ACRLEX. De uma forma geral a nossa experiência de trabalho nestes tempos de pandemia tem sido bastante positiva, nem nós nem os nossos clientes sentimos que houvesse qualquer distanciamento ou impacto na nossa relação ou forma de trabalhar.



**Rogério Fernandes Ferreira**  
Managing partner da RFF & Associados

A RFF & Associados tem acompanhado de perto este tema, como lhe compete e é exigível, e tem adotado todas as normas e todos os procedimentos recomendados pelo Governo e pelas autoridades sanitárias, procurado assegurar a qualidade e a tempestividade dos serviços jurídicos prestados. Em março deste ano promoveu um plano de contingência, que tem vindo a reavaliar e a alterar periodicamente, adotando novas regras e recomendações. A segurança dos nossos advogados, funcionário, colaboradores e clientes é um prioridade para a RFF e o reflexo disso foi a certificação obtida, em 2019, no nosso Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SA 8000) e temos também o nosso Sistema de Gestão Integrado certificado, em conformidade com a norma NP ISO / IEC 27001:2013 (certificação de Segu-

rança de Informação) e o nosso Sistema de Gestão certificado, desde 2016 certificado, em conformidade com a norma NP EN ISO 9001: 2015 (Gestão de Qualidade).

Com o investimento contínuo nos meios tecnológicos em que temos apostado desde 2012, em servidores externos, cloud, computadores portáteis, monitores de grande dimensão nas salas de reuniões, telefones móveis e em software e hardware de última geração, temos conseguido prestar os nossos serviços facilmente, assim e fora do nosso lugar de conforto, para qualquer parte do mundo.

Temos naturalmente privilegiado o uso das plataformas digitais e as vias telemáticas, incluindo reuniões e contactos com clientes e tribunais, com fornecedores e com terceiros, promovendo a distância física e a segurança de todos. Nesta primeira quinzena de novembro, temos todos os nossos advogados e grande parte dos nossos funcionários administrativos e outros colaboradores em teletrabalho, com exceção do managing partner e de um funcionário por piso, do secretariado, da comunicação e business relationships e do grupo financeiro, assegurando assim o funcionamento e o horário de atendimento do escritório, das 08.00 as 20:00, e evitando eventuais cadeias de contágio.



**Florbela Pires**  
Sócia da LGPAS - Luiz Gomes & Associados

A LUIZ GOMES & ASSOCIADOS (LGPAS) é uma sociedade jovem, de estrutura simples e com uma forte cultura de independência pelo que o teletrabalho não nos cria especiais dificuldades, quer a nível interno, quer na prestação dos serviços aos clientes. Cada advogado

deve aferir da necessidade de se deslocar ao escritório e com que frequência, vigorando nas nossas instalações todas as regras de higiene e distanciamento impostas pelas autoridades de saúde. Outro aspeto relevante, que veio para ficar do primeiro confinamento, é o recurso generalizado a reuniões por videoconferência. Estas consubstanciam uma melhoria significativa por comparação às meras conferências telefónicas, gerando simultaneamente ganhos de eficiência, pois suprimem o tempo gasto com deslocações.

Já no que respeita aos serviços jurídicos propriamente ditos, nota-se um acréscimo nos pedidos de assessoria em matérias laborais. Desde logo, o próprio estabelecimento da “obrigatoriedade de teletrabalho sempre que as funções em causa o permitam” originou algumas dúvidas de concretização. Não basta que a função em si seja exequível à distância, mas também que esse exercício não seja suscetível de comprometer a segurança de sistemas, a manutenção da confidencialidade ou o controlo de acessos a informação sensível, como sucede por exemplo nos setores regulados, nos quais operam muitos dos clientes com os quais a nossa sociedade trabalha.

Procedemos a uma análise da situação atual nos referidos setores por forma a prever, na medida do possível, a duração deste período de contração. Temos consciência de que os próximos meses serão extremamente duros. Não obstante, optámos também por iniciar alguns procedimentos visando preparar a equipa para as oportunidades que antecipamos para meados do primeiro semestre de 2021. Neste sentido, estamos a reforçar as nossas equipas de contencioso e de societário e a apostar na formação dos advogados mais jovens.



**Paulo de Moura Marques**

Managing Partner de AAMM – Abecasis, Moura Marques & Associados

A AAMM – Abecasis, Moura Marques & Associados, Soc. de Advogados, SP, RL, adoptou, na 1ª vaga da pandemia, procedimentos alargados de teletrabalho, em que muito do trabalho realizado por advogados o foi remotamente.

É filosofia de AAMM que os advogados tenham mobilidade, com o que não foi uma alteração para métodos de trabalho que nos sejam estranhos.

Porém, a menor presença no escritório tem sempre influência, pois que as reuniões com meios telemáticos não substituem a presença física quando existam elementos que devem ser vistos e consultados pessoalmente.

Para esta 2ª vaga e perante a iminência de decretamento do estado de emergência, adoptámos o sistema de presenças alteradas das equipas de advogados e equipas de suporte, de modo a diminuir o número de pessoas presentes no escritório, bem como os horários de presença. Em caso de confinamento, o trabalho remoto passará a ser total, como foi durante o confinamento ocorrido na 1ª vaga, com as exceções necessárias para alguma tarefa que só possa ser feita localmente no escritório ou em instalações de cliente ou tribunais, mas que, como digo, serão sempre a exceção.

Para além disso, as práticas aconselhadas pelas autoridades de saúde foram reforçadas e adoptou-se um protocolo – mais exigente do que aquele aconselhado pelas autoridades – para situações em que possam existir contactos secundários ou terciários e a que todos aderiram voluntariamente, por compreenderem que é tão

importante a sua saúde, como a defesa da saúde dos demais e a criação, no interior da sociedade, de um espaço seguro para se trabalhar.



**Hugo Marques dos Santos**

Advogado Sénior  
MG Advogados

A prioridade do escritório durante este período tem sido o de assegurar a segurança e o bem-estar da nossa equipa, tendo especial atenção a todos aqueles que se enquadram no chamado “grupo de risco”.

Logo no início da pandemia definimos protocolos e procedimentos de forma a minimizar riscos, os quais têm vindo a ser reavaliados periodicamente para se ajustarem à evolução da situação (v.g. novas instruções que vão sendo emitidas pelas autoridades de saúde/ alterações legislativas que se vão sucedendo).

A enorme aposta que o escritório tem vindo a realizar em tecnologia, revelou-se presciente: permitiu que a nossa equipa pudesse, de imediato, adoptar o teletrabalho sem qualquer perturbação no nosso ritmo de trabalho e sem qualquer impacto ou inconveniente para os nossos clientes.

A aposta no digital e na desmaterialização permitem que em qualquer momento, se possa repetir essa solução. Dispomos das ferramentas para, com total segurança e facilidade, trabalharmos a partir de qualquer lado a qualquer momento.

Aliás, parte significativa da equipa tem-se mantido, total ou parcialmente, em trabalho remoto, desde o início da primeira vaga de forma a evitar riscos desnecessários.

O facto de os procedimentos internos terem passado a privilegiar uma comunicação indirecta (nomeadamente, por via

de telefone, videoconferência e e-mail) em detrimento de um contacto presencial, também nos tornou mais preparados para uma segunda vaga. Mesmo as tradicionais reuniões de equipa ou as, tão importantes, troca de opiniões de colegas adaptaram-se às novas realidades.

Sentimo-nos assim preparados para enfrentar, enquanto equipa, o que se avizinha, mantendo a qualidade dos nossos serviços e a segurança da nossa equipa.

Apesar de não existirem quebras na produtividade, evidentemente, o teletrabalho não é a mesma coisa: o relacionamento humano sai muito empobrecido.



**José Luís da Cruz Vilaça**

Sócio-administrador CVA

Cruz Vilaça Advogados instituiu logo em março, na primeira fase da pandemia e do primeiro confinamento, um modelo de trabalho em teletrabalho que se revelou eficaz e permitiu, tendo em conta o número de processos em curso e os advogados e consultores que integram o escritório, corresponder a todas as necessidades. Reuniões diárias por teleconferência, partilha de documentos e contacto constante entre todos permitiram garantir o cumprimento dos objetivos e a plena satisfação dos nossos clientes, nacionais e internacionais.

Foram por outro lado criadas todas as condições logísticas e materiais para salvaguardar a saúde e o bem-estar de quantos tiveram de se deslocar ao escritório, nesse período, por razões imperiosas relacionadas com um qualquer processo. Referimo-nos a aspetos relacionados com os espaços e a sua ocupação, equipamentos e produtos de de-

sinfeção, regras de comportamento e de entrada e saída das instalações.

Estando a Cruz Vilaça Advogados a afirmar-se rapidamente no meio jurídico em Portugal, com uma atividade também muito virada para outras realidades, nomeadamente na União Europeia, o facto de ter iniciado a sua atividade há pouco mais de um ano faz com que o número de pessoas que frequentam o escritório regularmente não seja ainda muito elevado e que a ocupação de espaços possa ser feita com distância e conforto. Por isso, também, mantivemos durante o período que se seguiu à primeira vaga da pandemia um sistema de cautela, incluindo rotação nos espaços mais utilizados e sanitização frequente que, objetivamente, se revelou profícuo e não prejudicou a atividade regular do escritório.

Foi por isso que, aos primeiros sinais de recidiva, fomos capazes de muito rapidamente repor em funcionamento o modelo criado em março, estando a generalidade dos colaboradores em teletrabalho. Foram retomadas as teleconferências, que na realidade nunca cessaram completamente, também para aproveitar as suas virtualidades e atendendo à cautela que desde o início de março observámos. E sempre que é necessária uma deslocação ao escritório, para além do aviso prévio, são observadas as regras criadas e implementadas na primeira fase, acima referidas.

Na Cruz Vilaça e Advogados, até hoje, felizmente, nenhum dos nossos colaboradores foi afetado diretamente por esta pandemia. Mas mantemos uma vigilância apertada sobre os sinais de alerta, contactos próximos e outros, com recurso a testagem sempre que recomendado, nos termos definidos pela DGS e em conformidade com as instruções da linha SNS24



**João André Antunes**

Managing partner da Pinto Ribeiro Advogados

De entre os vários desafios que a pandemia nos coloca, creio que o maior de todos decorre da sua extrema imprevisibilidade. Já aprendemos, infelizmente à custa do sacrifício mais ou menos oneroso de cada um de nós, que os efeitos desta pandemia vão muito para além daquela que é a sua dimensão mais séria, a saúde pública. E, não a menosprezando nem por um momento, a verdade é que nos vemos confrontados com a necessidade de tomar novas decisões sobre os aspetos mais triviais do nosso quotidiano de uma forma que, há apenas alguns meses atrás, apenas seria admissível em contextos ficcionais.

Procurando sair de lugares comuns quanto às virtualidades do teletrabalho ou o impacto que o mesmo causa na lógica normal de exercício da nossa profissão, devo dizer que não é indiferente escrever este texto num dia em que o escritório de advogados que integro ter registado mais um caso de diagnóstico positivo por Covid-19. Não o é não apenas pela angústia que uma notícia como esta sempre causa, mas também pela imprevisibilidade que gera em toda uma organização, pois é aí que percebemos que realmente nos calhou a nós ou a quem nos é próximo.

Apesar das críticas que possam ser apontadas aos decisores políticos e às autoridades de saúde – tema que não merece aqui qualquer reflexão, por não ser o propósito visado -, é natural e desejável que qualquer empresa procure implementar nas suas regras de funcionamento e no seu fluxo de procedimentos as recomendações e obrigações por aqueles emitidas e impostas. E, sejamos honestos, é assim

não apenas por dever cívico ou institucional de quem tem essa responsabilidade, mas também – eu diria até sobretudo – porque desse modo é possível mitigar a incerteza e o receio de que, confrontados com uma situação concreta, se possa reagir ou decidir de forma menos acertada. Como sempre sucede em alturas adversas, a liderança e o modo como a mesma é exercida são aspetos críticos em alturas como aquela em que vivemos. Porque há que distinguir o que se deve fazer numa lógica preventiva daquilo que tem que ser feito num contexto reativo. E é aqui que os problemas surgem.

Ao dia de hoje, nenhuma empresa pode negar ter conhecimento do conjunto de regras procedimentais cuja observância é pacificamente aceite e que se destina a prevenir situações de risco de contágio – o teletrabalho sempre que possível, o uso de máscara em áreas de circulação, a higienização regular dos equipamentos de trabalho, a responsabilidade ativa de todos os colaboradores, entre muitas outras.

Mas a outra dimensão, a reativa, é onde a teoria se afasta da prática porque é aí que a realidade nos surpreende de maneiras que raramente podemos prever, sobretudo quando se pensa nos efeitos colaterais ao contágio. Aqueles efeitos como o cansaço que todos já acusamos, o receio de estar ou vir a estar infetado, a resistência natural a este novo normal que nos impede de partilhar espaços e ideias ou que nos nega o simples convívio entre amigos que começaram por ser colegas ou entre colegas que poderiam a vir a ser amigos – é esta dinâmica que foi quebrada e que se manifesta sempre que angústia entra em cena.

Para melhor ilustrar esta situação, tornemos ao caso positivo que atrás referi. Naturalmente que, como qualquer organização responsável, a nossa sociedade de advogados adotou todos os procedimentos previstos, como seja o isolamento imediato da pessoa infetada e o rastreio dos contactos havidos com outros colegas e colaboradores, com o

consequente isolamento profilático daqueles cuja proximidade de contacto o impôs. Porém, não se esgota aqui a responsabilidade de quem lidera. Há que tomar a decisão de comunicar a todos o sucedido, ou não? E, comunicando, deve identificar-se quem foram os infetados, ou não? À partida, pode sustentar-se como natural que todos devam poder saber quem são as pessoas infetadas, para que possam avaliar sobre se estiveram presentes em algum contexto de risco. O que sucede, no entanto, se essas pessoas se recusarem a ser identificadas como portadoras de vírus perante todos os demais? E, ainda, e se existirem diferentes conceções, perceções ou convicções sobre o nível de risco a que cada um está ou esteve exposto numa circunstância em concreto? O problema é tanto maior quanto maiores forem as organizações, mas o respeito pela individualidade e, porque não dizê-lo, pela sensibilidade de cada um obriga a que qualquer decisão deva ser ponderada em vários ângulos sem que tal comprometa a sua rapidez e eficácia.

Acompanhamento próximo das equipas, motivação contínua ou definição de objetivos de curto prazo são aspetos que ganharam especial relevância para qualquer liderança nesta crise pandémica. Todavia, tal de nada vale se não houver uma capacidade generalizada para compreender os outros ou para tolerar aquilo com que não se concorda, porque aqueles desideratos não se alcançam unilateralmente, mas apenas e só se todos ou pelo menos grande parte dos membros das equipas partilharem entre si um considerável nível de tolerância, independentemente de hierarquias ou posições.

É aqui que considero residir o grande desafio que qualquer organização vai ser chamada a enfrentar nesta segunda vaga da pandemia e que determinará o sucesso ou o fracasso da sua sustentabilidade interna – a tolerância para lidar com a frustração e com a imprevisibilidade negativa que a gera. Já todos sabemos, melhor ou

pior, organizar as nossas rotinas em teletrabalho ou exercer as nossas profissões em contexto limitado, desde que tal ainda seja possível. Já não é mais uma surpresa a que nos adaptámos, é uma adaptação que já não nos surpreende. O problema é que, tal como o vírus se pode mutar, também a imprevisibilidade inerente aos nossos comportamentos pode degenerar, pois ninguém nos ensinou a gerir este cansaço insípido que nos comprime as perspetivas com uma corda de resiliência que todos dizemos que não parte, mas que também não estica mais.



**Rita Maltez**  
Sócia da Pares Advogados

Depois de alguns meses em que trabalhamos “em espelho”, ou seja metade da equipa no escritório e outra metade em casa, em trabalho à distância, em semanas alternadas, a que acresce a experiência dos meses de Março e seguintes, não foi difícil a preparação logística para uma nova “vaga” de teletrabalho.

Agilizámos processos, reforçámos ainda mais a segurança dos sistemas e algumas das regras sanitárias, e a comunicação virtual incorporou-se como uma segunda natureza (agora somos todos unidimensionais, e quem não está já um pouco cansado do “zoom” ou do “teams”?).

Desta vez, deixámos uma pequeníssima task force no escritório, também ela de rotação semanal, que assegura os serviços mínimos, correios, cópias certificadas, outorga de contratos, urgências, no fundo, tudo o que exige presença.

Algumas das nossas áreas de trabalho continuam a sofrer uma maior pressão, o direito do trabalho, o contencioso e as

insolvências, são a imagem menos boa que o espelho, outra vez ele, “borgesianamente”, nos devolve.

Outras áreas, como a proteção de dados e os contratos (desde o arrendamento aos financiamentos e seguros), afetados também eles pelo vírus, pedem novas reflexões e perspetivas, sendo aqui o papel dos advogados muito importante no aconselhamento aos seus clientes, uma vez que não há uma regra geral que sirva a todos, há que pesar, medir e avaliar e, acima de tudo, acomodar a natural ansiedade e incerteza que impregnou os negócios em geral.

A nossa equipa mantém-se coesa, em pleno trabalho, atenta às exigências deste tempo anormal, em permanente contacto entre nós e com os Clientes, como sempre, esperando o regresso breve à agradável e calorosa tridimensão.



**Florbela Jorge**  
Country Manager  
Wolters Kluwer Portugal

O nosso slogan «when you have to be right» expressa o valor que o cliente encontra ao trabalhar com a Wolters Kluwer para tomar decisões e obter melhores resultados. Os profissionais que servimos têm de tomar decisões críticas todos os dias, afetando a vida de milhões de pessoas. Fornecemos a informação, software e serviços que oferecem ideias e soluções inteligentes para especialistas. Criamos valor através da combinação de informações, profundo conhecimento e tecnologia para oferecer aos clientes soluções que melhorem a qualidade e eficácia. A Wolters Kluwer entende o que está em causa. É por isso que a nossa missão é capacitar os nossos clientes com as informações essenciais e soluções

que precisam para tomar decisões com confiança. Daí que a pandemia não alterou nenhum procedimento, porque já o fazíamos naturalmente ao disponibilizar as nossas soluções em qualquer ponto de uso tecnológico 24 horas, todos os dias (no trabalho, em casa, em viagem, etc.). Ilustro com o exemplo da continua publicação de normas para apoiar o setor empresarial: foram publicados mais de 950 diplomas alterando mais de 1.180 leis e que, como habitualmente, foram tratadas de imediato em versão vigente e consolidada em JusNet, para que todos os profissionais da justiça pudessem ponderar, apoiar, decidir com rapidez e com confiança, os seus clientes. Mantivemos os nossos canais de apoio aos profissionais: newsletters diárias, alertas sobre novidades legislativas e jurisprudenciais a nível nacional, europeu e internacional, sem esquecer as linhas de apoio telefónico e correio eletrónico. A Wolters Kluwer é uma empresa absolutamente tecnológica que busca a melhoria continua para melhor servir o seu cliente e estar sempre preparada para qualquer circunstância excecional que altere a normalidade do trabalho da comunidade jurídica.



**Joana Andrade Correia**

Sócia da Raposo Bernardo & Associados

Um novo confinamento e a consequente obrigação de teletrabalho já não representa qualquer desafio em termos técnicos ou operacionais. Se no confinamento dos meses de março e abril os nossos sistemas operacionais, as infraestruturas tecnológicas e a capacidade organizativa foram postos à prova, sobretudo pelo

carácter mais súbito da declaração do estado de emergência, neste momento a realidade do teletrabalho está completamente absorvida nos nossos procedimentos, até mesmo nos hábitos mais recentes das nossas equipas e na relação com os nossos clientes e parceiros.

Aliás, ainda que tenhamos retomado o funcionamento normal do escritório logo que foram levantadas as interdições sanitárias, a verdade é que mantivemos sempre alguma conciliação desta nova realidade com a manutenção de um regime parcial de teletrabalho, sobretudo em regime de rotação.

Neste momento a preparação faz-se sobretudo a outros níveis, como a reorganização de equipas, devido ao crescimento de trabalho em certas áreas, que está a exigir um esforço adicional de colaboração entre alguns departamentos, bem como um reforço do coaching e acompanhamento interno, de maneira a manter os elevados padrões de motivação e envolvimento, que em fases de maior isolamento, gerado pelo teletrabalho, temos que manter devidamente cuidados. Este novo confinamento coincide também com o período em que habitualmente procedemos à preparação do ano seguinte, o que neste momento já está em curso, agora incorporando nos nossos projetos a condicionante dos efeitos da pandemia. Também a este nível as alterações ao que seria uma programação habitual não serão muito expressivas, dado que, do mesmo modo, os nossos procedimentos atuais já contemplam esta nova realidade.



**Duarte de Athayde**

Managing Partner da Abreu Advogados

Este foi certamente um ano atípico para todos nós: turbulento, incerto, novo e ambíguo, mas foi também uma prova de fogo que temos vindo a superar. A Abreu Advogados é uma sociedade de advogados verdadeiramente focada no cliente. Como tal, a inovação teve desde sempre um papel primordial na nossa atividade, principalmente no que diz respeito à tecnologia que acrescenta valor. Algumas das mudanças mais significativas introduzidas no mundo dos negócios durante a pandemia, como teletrabalho, reuniões por videoconferência ou conferências online, já faziam parte do dia-a-dia do nosso escritório. Por isso, a adoção do regime de teletrabalho foi um processo rápido e ágil.

Ao longo deste ano e acompanhando de perto os desenvolvimentos da pandemia certificamo-nos de que as nossas equipas e as suas famílias estavam seguras, fornecendo todas as condições para que pudessem desenvolver o seu trabalho de forma remota com a mesma qualidade e eficácia a que habituámos os nossos clientes. Nesse âmbito, realizámos testes de stress à nossa rede e uma análise profunda da qualidade das tecnologias que utilizávamos para garantir que mantínhamos elevados padrões de segurança. Por conseguinte e perante um novo confinamento, temos a certeza de que estamos totalmente preparados para continuar a acompanhar os nossos clientes e parceiros em todas as adversidades que enfrentam com a mesma proximidade com que já o fazíamos antes da pandemia. Relativamente ao futuro ainda há muitas incertezas e é difícil fazer previ-

sões, mas a Abreu Advogados continuará ao lado dos seus clientes, a reforçar os seus serviços e a construir soluções sustentáveis para um futuro de sucesso.



**José Calejo Guerra**  
Partner da CCSL

A Covid-19 é sem dúvida o grande “acontecimento” do ano com o impacto transversal que teve – e continua a ter – em todos os aspetos das nossas vidas. O nosso foco, na CCSL, foi, desde o início, no sentido de assegurar a segurança e bem-estar da equipa e a manutenção dos níveis de serviço. Felizmente, a nossa infraestrutura estava já bastante bem preparada para o trabalho remoto, enquanto elemento da nossa cultura de flexibilidade, e os clientes mantiveram a confiança nos seus projetos e no nosso aconselhamento. Assim pudemos garantir a continuidade da atividade com perspetivas de crescimento (ainda que revistas face à situação económica do país) estando atualmente focados no crescimento da nossa equipa de advogados.

Um dos grandes desafios – e que se mantém com a obrigatoriedade de teletrabalho – passa pela contínua dinamização da cultura CCSL, das relações interpessoais e da valorização e desenvolvimento dos nossos advogados. Enquanto gestores do escritório, muito do nosso esforço tem sido no sentido de encontrar as melhores formas de fomentar o espírito de equipa e o crescimento dos nossos advogados mais júniores, garantindo, ao mesmo tempo, a segurança de todos. Sem alarmismos, temos seguido o caminho que entendemos mais adequado

para acomodar os diversos interesses e necessidades que, numa fase como esta, particularmente se revelam.

Para os próximos tempos esperamos a manutenção de alguns desafios de operação – com a continuação das restrições de circulação, pelo menos, nos próximos 6 meses – mas estamos a preparar o alargamento da atividade do escritório com especial foco em temas de contencioso e reestruturação que prevemos venham a ser relevantes. Para o efeito incorporámos um novo sócio com ampla experiência na área – o Hugo Batista Falcão – e contamos contratar mais 2 a 3 pessoas no curto prazo para reforçar as demais áreas. Não serão tempos fáceis mas continuaremos o nosso caminho com a determinação e sentido de responsabilidade que nos caracterizam.



**Duarte Schmidt Lino**

Sócio co-coordenador de Corporate M&A da PLMJ e membro do Conselho de Administração

Partimos para este segundo ciclo de teletrabalho obrigatório munidos da experiência do primeiro confinamento que, tendo sido desafiante sobretudo na manutenção de rotinas de comunicação, atravessámos com sucesso e sem impacto na qualidade e ritmo de trabalho. O regresso ao escritório foi gradual, assegurando espaço para que um conjunto de pessoas se mantivesse a trabalhar à distância, nomeadamente os casos de risco, mas também aproveitando o momento para implementar uma política de teletrabalho parcial voluntário que irá manter-se no futuro. Este passo era, aliás, um desígnio nosso prévio à pandemia e que o contexto atual acelerou, sendo aplicável a advogados e equipa de gestão. A

PLMJ foi a primeira firma portuguesa a assinar recentemente um compromisso subscrito por um conjunto de empresas de referência – o Mindful Business Charter – com o objetivo de promover as melhores condições de trabalho para todas as nossas pessoas, atento à importância de um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal.

Agora que entramos no segundo ciclo de teletrabalho obrigatório, a experiência do anterior confirma o que encaramos como o nosso principal desafio neste contexto: o de uma comunicação e proximidade permanente com todas as equipas, atentos à necessidade de olhar pela saúde emocional das nossas pessoas, que têm cumprido exemplarmente com os objetivos de produtividade que já tinham antes da pandemia. Simultaneamente, assumimos o compromisso de voltar a demonstrar aos nossos clientes que somos verdadeiros parceiros e estamos ao seu lado para o ajudar a enfrentar mais um período de maior dificuldade que, por certo, se prolongará por 2021, com desafios acrescidos por estarmos há mais de sete meses numa conjuntura de enorme limitação da atividade económica. A natureza da assessoria jurídica adequa-se especialmente bem ao teletrabalho e na PLMJ fomos capazes de continuar ao lado dos nossos clientes sem qualquer disrupção e em linha com a exigência que nos caracteriza e que os nossos clientes procuram. Por tudo isto, e feitos alguns ajustes face às aprendizagens retiradas da primeira vaga, estamos confiantes de que tudo irá decorrer sem obstáculos e dentro da nova normalidade. Acreditamos também que enquanto cidadãos nos cabe agir em conformidade com as recomendações das autoridades no sentido de ajudar a mitigar o impacto da pandemia.