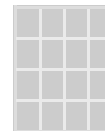


**30**

PAULO CÂMARA, MANAGING PARTNER  
DA SÉRVULO & ASSOCIADOS

# **A CONTRATAÇÃO COM O ESTADO ESTÁ SUJEITA A UM ESCRUTÍNIO MAIOR**

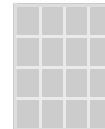


**PAULO CÂMARA, *MANAGING PARTNER* DA SÉRVULO & ASSOCIADOS**

## O Estado é um cliente respeitabilíssimo

O Direito Público é a marca distintiva da Sérvulo & Associados, ainda que o Estado, mercê da crise, tenha vindo a recorrer menos à contratação de serviços jurídicos. O *managing partner* da sociedade, Paulo Câmara, sustenta que o Estado é um “cliente respeitabilíssimo” e assume a responsabilidade inerente a trabalhar numa área de regras estritas e sujeitas a um escrutínio também ele público.





**Advocatus | Foi eleito, em julho, *managing partner* da Sérvulo. Que desafios comporta esta função?**

**Paulo Câmara |** Ser *managing partner* é uma honra e um desafio. Uma honra porque é um gosto estar à frente de um projeto em que acredito, com um enorme grau de profissionalismo e com uma cultura já cimentada. E, ao mesmo tempo, um desafio na medida em que a vontade é de levar o projeto a ser desenvolvido do ponto de vista do aprofundamento dos seus valores e do ponto de vista do seu crescimento. Não há apenas uma perspetiva de continuidade, embora os valores essenciais da Sérvulo – da qualidade jurídica, da proximidade com os clientes, da seleção dos advogados e da meritocracia – sejam para manter. Mas entendo que a sociedade tem condições para crescer no respeito por essas linhas. Essa é a aposta fundamental e esse é o desafio que tenho pela frente.

**Advocatus | Em que medida é que os contornos de uma sociedade de advogados tornam a gestão uma função particular?**

**PC |** Numa sociedade de advogados, a gestão implica o desenho e a execução de uma estratégia. Tem de haver sempre uma visão. A nossa está subdividida em três planos: em primeiro lugar, o desenvolvimento do negócio, em segundo a governação e, em terceiro, a gestão dos talentos. Do ponto de vista do conteúdo das funções, é muito importante que a estratégia passe a ser um processo explícito e não apenas implícito, que seja planeado e não apenas empírico, que seja um processo com comunicação, acompanhamento e avaliação e não apenas um impulso inicial que, depois, pode não ter sequência e escrutínio. Em primeiro lugar está, pois, a assunção desta diretriz estratégica. Em segundo lugar, houve uma reflexão sobre a governação. Eu, que tenho um background e um gosto especial pelo *corporate governance*, senti, quando fui convidado para esta função, que um dos aspetos fundamentais na gestão de uma sociedade de advogados tem que ver com a transformação de uma *partnership* numa instituição que seja intergeracional. Não se trata apenas de cuidar de um acerto conjuntural de vontade entre os sócios, mas antes de lançar as fundações para um projeto que atra-



“A vontade é de levar o projeto a ser desenvolvido do ponto de vista do aprofundamento dos seus valores e do ponto de vista do seu crescimento”

vesse gerações. Daí que os sócios tenham decidido que a designação de um *managing partner* envolvesse também a escolha de uma comissão executiva e de um *chairman*. Equilibramos a minha função mais executiva com a do Dr. Sérvulo Correia, que preside ao conselho de administração e à assembleia geral e que, no uso da sua sagesa, tem a capacidade de ser uma pessoa inspiradora na busca de consensos dentro da sociedade. Além disso, estando a sociedade muito apoiada no trabalho dos advogados, considerámos que era importante envolvê-los na governação, pelo que criámos uma estrutura de pelouros, grande parte deles com o envolvimento dos associados mais seniores como forma de reforçar o seu compromisso e a proximidade com as decisões de gestão. Trata-se de criar uma instituição com um

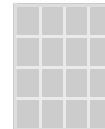
**“Não podemos perder a qualidade nem há vontade de que o crescimento se sobreponha ao nível de serviço que asseguramos. Será um crescimento gradual, sustentado”**

renovado sentido de pertença. Por último, a gestão das pessoas. Olhamos para o advogado enquanto pessoa que deve ser tecnicamente capaz, mas também que deve ter outras *soft skills* que fazem hoje parte da equação elementar de um advogado – ser capaz de lidar com os clientes, nomeadamente com clientes internacionais, é uma delas. Estamos a apostar num programa de complemento da formação técnica e o *feedback* tem sido bastante positivo.

**Advocatus | Afirmou que este é um mandato de continuidade no que respeita aos valores da Sérvulo. Mas a qualidade jurídica e a proximidade ao cliente não são valores transversais a todas as sociedades? O que distingue a Sérvulo?**

**PC |** O que distingue a Sérvulo, em primeiro lugar, é a sua história.





“Um dos aspetos fundamentais na gestão de uma sociedade de advogados tem que ver com a transformação de uma partnership numa instituição que seja intergeracional. Não se trata apenas de cuidar de um acerto conjuntural de vontade entre os sócios, mas antes de lançar as fundações para um projeto que atravesse gerações”

“A circunstância de Portugal ter uma tradição jurídica comum a estas jurisdições, que apresentam agora um elevado grau de crescimento económico, como Angola e Moçambique, leva a que a atenção a essas geografias seja uma necessidade, uma inevitabilidade. Não há nenhuma decisão empresarialmente racional que possa ignorar essas geografias”

Uma sociedade que é constituída pelo professor Sérvulo Correia e que começa a reunir colegas, muitos deles ligados à universidade e outros de primeira linha em áreas de prática estratégicas. Há, desde logo, a escolha de não criar um projeto em quantidade, uma estrutura massificada. Este é um ponto específico. Outro é o facto de defendermos uma ideia da conversão da investigação em serviços jurídicos. Há muitas monografias em que trabalhamos que acabam por ser o resultado de trabalhos para clientes ou o ponto de partida para mais serviços. Além disso, a nossa configuração societária permite um acompanhamento mais próximo dos advoga-

**“Há espaço para sociedades de pequena, média e grande dimensão, como há para uma certa advocacia isolada. O que o mercado distingue é, acima de tudo, a qualidade”**

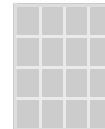
dos mais velhos em relação aos mais novos. Conseguimos criar uma cultura de colaboração dentro dos departamentos que nos assegura uma maior agilidade em processos que sejam multidisciplinares, como as privatizações e as reestruturações. Há uma triagem muito séria dos nossos colaboradores e esta é também uma marca muito importante, não só na entrada como depois procurando um pacote de formação que lhes permita progredir na carreira. Outra marca profunda é a que permite aliar as funções docentes desempenhadas por muitos dos nossos advogados com a formação que ocorre em termos naturais no nosso espaço. Não sentimos

necessidade de criar uma estrutura à parte, como uma academia. Funcionamos como um centro de prática suficientemente próximo que permite à partilha de conhecimento de forma totalmente porosa e capilar.

**Advocatus | Falemos da dimensão. Uma parte da estratégia contempla o crescimento. Em que medida? Na equipa, nos mercados?**

**PC** | Temos um crescimento assente em dois eixos. Em primeiro lugar, o alargamento da base de clientes, que tem muito a ver com a nossa estratégia internacional, com os projetos em que temos participado, nomeadamente na África lusófona,





onde temos conquistado processos de enorme importância sem que isso implique uma deslocalização. A segunda vertente é o crescimento da própria estrutura da sociedade. A Sérvulo, embora apostando na senioridade dos seus colaboradores e na ideia de que, para clientes de primeira linha, temos advogados de primeira linha, tem agora espaço para alargar a base de advogados mais jovens.

**Advocatus | Mas mantém a rejeição de uma lógica de *empire building*?**

**PC** | Essa ideia mantém-se presente. Por isso, é que começámos por falar na preservação dos valores da Sérvulo. Não podemos perder a qualidade nem há vontade de que o crescimento se sobreponha ao nível de serviço que asseguramos. Será um crescimento gradual, sustentado. Aceito que possa haver espaço para todos os modelos, mas aquele em que nos sentimos mais confortáveis é um modelo que permite um certo crescimento mas que não entra numa lógica de massificação e de distância entre o advogado principal e o cliente.

**Advocatus | Acredita que há mesmo espaço para todos os modelos e para todas as firmas que constituem o mercado português da advocacia?**

**PC** | Há uma frase em que acredito bastante – *one size does not fit all* – e que se aplica ao modelo de negócio das sociedades de advogados. Há espaço para sociedades de pe-



“As próprias empresas financeiras querem reforçar a sua estrutura do ponto de vista do compliance e do governance e são proactivas no sentido de ter a sua reputação totalmente inatacável em relação aos episódios de má memória que já aconteceram”

“Um aspeto importante da evolução da Sérvulo tem a ver com o desenvolvimento bastante acelerado de outras áreas de prática, que já têm uma importância aproximada. É o que acontece com o Direito Financeiro, com o Contencioso e a Concorrência”

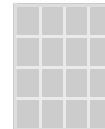
## POLÍTICA E ADVOCACIA

Uma das contratações mais recentes da Sérvulo foi Diogo Feio, para liderar a área de Fiscal. Pretexto para aflorar o tema da relação entre a política e a advocacia, tendo em conta o histórico do advogado como eurodeputado e a sua conhecida filiação partidária. “A Sérvulo acredita na sua independência”, começa

por afirmar o *managing partner*, sublinhando que todo o desenvolvimento da sociedade tem sido feito por mérito, atravessando governos de diferentes cores partidárias, “mesmo tendo como principal área de prática o Direito Público e, portanto, trabalhando muito com o Estado e com as instituições públicas”.

Paulo Câmara reitera que “é possível e desejável manter a independência”. Até porque, embora haja muitos juristas envolvidos no meio político, “o que distingue as sociedades de advogados e faz com que umas sejam escolhidas em detrimento de outras é a qualidade jurídica. É um dos valores caros à Sérvulo”, remata.





quena, média e grande dimensão, como há para uma certa advocacia isolada. O que o mercado distingue é, acima de tudo, a qualidade. Depois, cada modelo é o resultado da história de cada sociedade. A nossa história o que nos ensina é que é fundamental preservar esta cultura de colaboração e de proximidade com o cliente. Mas esta constatação não é feita com sobrançeria em relação a sociedades que optam por outros modelos. O espaço, embora num mercado pequeno, é suficientemente amplo para permitir a existência de sociedades de várias dimensões.

**Advocatus | Ainda no que respeita ao crescimento, estão a disputar mercados da África lusófona, que é onde estão as outras sociedades. Como se diferenciam aqui?**

**PC** | A circunstância de Portugal ter uma tradição jurídica comum a estas jurisdições, que apresentam agora um elevado grau de crescimento económico, como Angola e Moçambique, leva a que a atenção a essas geografias seja

**“Acredito que a divulgação pública feita em relação aos ajustes diretos e que as regras concursais que permitem uma concorrência na apresentação de propostas são bastante acauteladoras do interesse público e significam um salto qualitativo importante em relação à situação anterior”**

uma necessidade, uma inevitabilidade. Não há nenhuma decisão empresarialmente racional que possa ignorar essas geografias. O nosso percurso tem sido trilhado muito na base de contributos especializados onde conseguimos fazer a diferença e aportamos uma mais-valia que os advogados locais normalmente não conseguem assegurar. Falo de temas como a contratação pública em Angola, a regulação bancária em Cabo Verde, a regulação do mercado de capitais em Angola e Cabo Verde. São áreas de grande sofisticação técnica em que somos chamados precisamente porque conseguimos dar um contributo quer em assessoria, quer na própria regulação desses países. É uma marca perene. Trabalhamos numa lógica de projeto que implica a deslocação física de sócios e de outros colaboradores para essas geografias enquanto o projeto dura. Acabamos por ter um calendário mensal sempre com viagens internacionais que já faz parte do nosso código genéti-

co, sem prejuízo da atenção devida aos clientes em Portugal.

**Advocatus | O Direito Público continua a ser a marca distintiva da Sérvulo?**

**PC** | Ainda é. Somos líderes nos diretórios e o Direito Público ainda é o departamento com maior dimensão na sociedade. É evidente que o Direito Público hoje tem várias vertentes, envolvendo por exemplo o Direito do Urbanismo e Ambiente, o Direito da Energia, o Contencioso Administrativo e a Arbitragem. Temos conseguido criar, mesmo em relação a estas submodalidades, um conjunto de especialistas que tem assegurado esta marca da Sérvulo. É um lugar que conquistámos e onde permanecemos por direito. Um aspeto importante da evolução da Sérvulo tem a ver com o desenvolvimento bastante acelerado de outras áreas de prática, que já têm uma importância aproximada. É o que acontece com o Direito Financeiro, com o Contencioso e a Concorrência. Esta é uma evolução bastante positiva, pois permite evoluir uma sociedade que era co-notada como uma área de prática – que continua a ser de excelência – a uma sociedade que assegura uma resposta de primeira linha em todas as áreas estratégicas.

## UM GOSTO ESPECIAL PELO *GOVERNANCE*

Paulo Câmara assume que tem no *corporate governance* a área de prática de eleição. Começou em 1998 quando – recorda – o tema praticamente não era conhecido em Portugal. E desde então tem-se-lhe dedicado como advogado e enquanto investigador, coordenando mesmo o Governance Lab, grupo de investigação com “um cunho desinteressado” e que envolve advogados de várias sociedades, bem como outros juristas. O tema ganhou entretanto uma importância crescente e cada vez mais comprovada na prática. Nos anos 90, era muito circunscrito às sociedades cotadas e nos anos 2000 assistiu-se à expansão gradual da sua aplicação, podendo atualmente falar-se de *governance* em virtualmente todas as organizações. “O que vejo como fundamental é que,

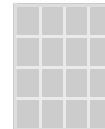
em todas as discussões sobre a continuidade das organizações, o *governance* tem de estar presente. Quer ao nível da transparência, quer dos processos decisórios, da gestão de conflitos de interesses e da criação de uma estrutura equilibrada entre os dirigentes e os restantes *stakeholders*”, comenta o *managing partner* da Sérvulo. “O que eu vejo é que, com adaptações, esta maneira de olhar as organizações acaba por ser a única maneira de lhes ver um futuro, na medida em que permite, de um lado, uma autorreflexão permanente e, do outro, aplicações que são criadoras de valor e que permitem o desenvolvimento das empresas”, acrescenta. O advogado cita estudos económicos que demonstram que o *corporate governance* serve não apenas o desempenho das empresas individualmente consideradas, mas também favorece o crescimento económico. Não tem dúvidas de

que “esta é uma disciplina absolutamente incontornável, quer enquanto área de prestação de serviços jurídicos, quer enquanto imperativo de cidadania e desenvolvimento das organizações”. As sociedades de advogados não são exceção a esta tendência, com o *corporate* a contribuir para encontrar respostas de governação que permitam a sua resiliência, mitigar riscos e potenciar o seu crescimento e a sua afirmação enquanto projetos intergeracionais. “Não se trata de aplicar acriticamente, mas de redescobrir na especificidade de cada sociedade o que é o modelo de governo mais ajustado”, sustenta Paulo Câmara, acrescentando que este é um processo realizado na Sérvulo e com “um saldo positivo na organização, no modo de relacionamento com os *stakeholders* e os clientes”.

**Advocatus | O Estado é um bom cliente ou já foi melhor?**

**PC** | A contratação com o Estado está sujeita a regras mais estritas e a um escrutínio maior. A Sérvulo tem consciência da responsabilidade que isso envolve e do acompanhamento mais próximo que o trabalho que desenvolve implica. O Estado é um cliente respeitabilíssimo. Acredito nessas regras. Acredito que a divulgação pública feita em relação aos ajustes diretos e que as regras concursais que permitem uma concorrência na apresentação de propostas são bastante acauteladoras do interesse público e significam um salto qualitativo importante em relação à situação anterior. Além disso, são regras europeias e permitem que o ambiente da contratação pública em Portugal seja nivelado pelos critérios dos outros Estados membros. O Estado, mercê da crise, tem recorrido menos à prestação de serviços jurídicos externos. Isso é constatável empiricamente. O desafio da Sérvulo sempre foi, a partir desse momento, procurar diversificar a sua carteira de clientes, para uma clientela mais de Direito Privado.





“Em todas as discussões sobre a continuidade das organizações, o *governance* tem de estar presente. Quer ao nível da transparência, quer dos processos decisórios, da gestão de conflitos de interesses e da criação de uma estrutura equilibrada entre os dirigentes e os restantes *stakeholders*”



“É possível e desejável manter a independência”. Até porque, embora haja muitos juristas envolvidos no meio político, “o que distingue as sociedades de advogados e faz com que umas sejam escolhidas em detrimento de outras é a qualidade jurídica”

**Advocatus | Uma das áreas que cresceu foi a de Financeiro. O que justificou esse crescimento?**

**PC** | A área de financeiro cresce, numa primeira fase, em função de um volume muito grande de regulação. Dos anos 2008 a 2011, o que vemos é um dilúvio de regulação, sobretudo na área da banca e, portanto, uma necessidade muito grande do setor financeiro, incluindo associações, de compreender, acompanhar e avaliar as novidades regulamentares. Agora estamos a assistir a um segundo momento, em que as próprias empresas financeiras querem reforçar a sua estrutura do ponto de vista do *compliance* e do *governance* e são proactivas no sentido de ter a sua reputação totalmente inatacável em relação aos episódios de má memória que já aconteceram. Há um paradigma novo. Nos anos 70 e 80, as empresas esperavam

pela publicação das leis no Diário da República para começar a estudar as suas implicações. Hoje, muita da legislação tem fonte europeia e há uma atenção muito concentrada das empresas nos diplomas quando ainda estão numa fase de preparação, muitas vezes anos antes da sua entrada em vigor. A avaliação dos riscos, dos impactos e dos ganhos pode ser feita com antecedência e a preocupação que existe é a da preparação antecipada para essas mudanças. Em termos transacionais, também há dois tempos. Numa primeira fase, uma diminuição dos financiamentos e de operações de entrada em bolsa e, numa segunda fase, um aumento muito significativo de reestruturações de empresas. A área financeira tem crescido exponencialmente em razão de todas estas realidades.

**“Há muitas monografias em que trabalhamos que acabam por ser o resultado de trabalhos para clientes ou o ponto de partida para mais serviços”**

**Advocatus | Mas esse cliente que antecipa as mudanças não é também um cliente diferente também no relacionamento com a sociedade de advogados?**

**PC** | Esses clientes tornam-se interlocutores mais conhecedores. Sabendo bem qual o resultado que esperam alcançar e fazendo uma avaliação exigente, mas inteiramente justa, do desempenho quando o resultado é alcançado. É um diálogo que se torna tecnicamente mais avançado, mas que vai de encontro à ideia de que à medida que as empresas vão evoluindo vão criando maior sofisticação nos processos internos e a expectativa de desempenho das sociedades de advogados é cada vez mais elevada. E nós temos de estar à altura dessa expectativa.