

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

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

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

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

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



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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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