



ABREU
ADVOGADOS

Advogamos a sustentabilidade

*They always say time changes things,
but you actually have to change them yourself.*

ANDY WARHOL

Advogamos a sustentabilidade

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2007•2008



Índice

Mensagem do <i>managing partner</i>	5
---	---

O primeiro relatório de sustentabilidade do sector da Justiça em Portugal

Como foi desenvolvido este relatório	10
--	----

I. A nossa identidade

1. Abreu Advogados – 15 anos a crescer	16
2. As nossas Áreas de Prática.....	19
3. O modelo de gestão da Abreu Advogados.....	20
4. O reconhecimento do nosso desempenho	22
5. Visão, missão e valores.....	24
6. Governo e organização da sociedade	26
7. O Cliente – o centro da nossa actividade.....	33
8. Factos marcantes.....	38

II. O sector jurídico e a sustentabilidade

Desafios, riscos e oportunidades.....	42
---------------------------------------	----

III. A Abreu Advogados e a sustentabilidade

1. Prémios e reconhecimentos na área da sustentabilidade	57
2. A gestão da sustentabilidade na Abreu Advogados	58
3. A gestão de risco na nossa área de actividade	64
4. O envolvimento das partes interessadas	65
5. Os nossos compromissos futuros com a sustentabilidade.....	73

IV. O nosso desempenho: social, económico e ambiental

1. A essência são as pessoas – o nosso desempenho social	77
2. Por um mercado mais transparente – o nosso desempenho económico.....	105
3. O dever de preservar – o nosso desempenho ambiental.....	113
4. Nível de aplicação e sumário GRI	119
5. Técnicas de medição de dados e bases de cálculo	122



MENSAGEM
de Miguel Teixeira de Abreu
managing partner



É COM MUITA ALEGRIA E SENTIDO de responsabilidade que apresentamos o nosso primeiro Relatório de Sustentabilidade. Fazêmo-lo porque acreditamos, com sincera convicção, que um projecto de advocacia deve, à semelhança das outras organizações, conduzir a

sua actividade de um modo transparente, com respeito pelo meio ambiente e as gerações futuras, e de uma forma sustentada.

Sustentada, em primeiro lugar, no respeito pela Pessoa porque oferecemos aos nossos Clientes o conhecimento, o pensamento e a criatividade dos nossos Colaboradores, temos de assegurar que estes têm ao seu dispor as condições de trabalho, de motivação e de equilíbrio pessoal que lhes permitam dar sempre o melhor de si mesmos.

Sustentada, em segundo lugar, na busca incessante do Conhecimento porque somos parte de uma actividade francamente concorrencial, onde a oferta excede largamente a procura, temos de assegurar a cada momento que os nossos Colaboradores têm as ferramentas para viver cada dia no limite do conhecimento técnico já desbravado e para descobrirem novos caminhos na busca de soluções jurídicas para os nossos Clientes.

Sustentada, em terceiro lugar, na Organização porque a advocacia em sociedade implica a necessidade de ajustar vontades de pessoas que, na sua forma de actuar, são independentes, temos de assegurar que toda essa independência e liberdade de pensamento se afirma no respeito por uma gestão profissionalizada, com processos aceites por todos.

Pessoa, Conhecimento e Organização. Ao longo destes últimos 15 anos, temos vindo a construir uma sociedade de Advogados assente nestes três vectores. São eles que definem a nossa Cultura e o nosso Projecto e que o identificam e moldam a cada dia.

Advocacia e Sustentabilidade

Porque o Mundo evolui, as empresas têm vindo a ser compelidas a desenvolver novas formas de gerir os seus negócios. Formas que tenham em conta o impacte das suas actividades no meio económico, social e ambiental; que respeitem regras de conduta, de transparência e de informação aos mercados.

É uma nova realidade que se desenvolve e afirma no Mundo contemporâneo, fruto da globalização dos negócios, das responsabilidades ambientais, do crescente escrutínio de uma sociedade civil que impõe novos modelos de governação, mais éticos e transparentes. Em resultado dela, seremos cada vez mais chamados a apoiar os nossos Clientes na gestão do risco e da reputação das suas actividades. Seremos cada vez mais convidados a assessorar cada negócio à luz de códigos de conduta diversos e a assegurar que a nossa opinião é dada com o critério de quem mediu bem o risco reputacional que dela pode advir para os nossos Clientes.

A Abreu Advogados e a Sustentabilidade

Como Advogados, não nos devemos colocar fora desta realidade. Temos o dever de adequar a nossa actividade a estes novos princípios e a estas novas formas de gestão e temos o dever de reflectir sobre o nosso papel enquanto agentes activos (não enquanto espectadores) de uma sociedade que se quer sustentável. Este relatório é o resultado da reflexão que fizemos no seio da Abreu Advogados. Inclui uma radiografia completa e

transparente da nossa organização e, num mercado que não divulga contas e onde a informação é de tal forma escassa, que nenhum *benchmark* pode ser trabalhado, apresenta a esse mesmo mercado extensa informação, económica e financeira, sobre a nossa sociedade.

Elaborámos o nosso Relatório de Sustentabilidade de acordo com as directrizes da GRI – *Global Reporting Initiative*, permitindo assim a comparação do nosso desempenho com o de outras empresas do sector e de qualquer outro sector.

Assumimos, através dele, inúmeros compromissos pelos quais vamos responder dentro de dois anos.

À cabeça desses compromissos está o nosso desejo de construir um projecto de advocacia profundamente humanizado, onde os critérios de rentabilidade e de produtividade se submetem aos critérios de sustentabilidade e de solidariedade.

Os quatro eixos da nossa responsabilidade e compromisso com a sociedade são os seguintes:

- as preocupações com a formação e bem-estar dos nossos Colaboradores;
- as preocupações ambientais na gestão do escritório;
- o nosso contributo de longa data na prestação de serviços jurídicos a instituições de solidariedade social;
- a adesão aos dez princípios da *Global Compact* e ao BCSD Portugal.

Temos esperança que, sendo este o primeiro relatório de sustentabilidade de uma entidade portuguesa no sector da Justiça, outros se lhe sigam, e que, em breve, nos encontremos a partilhar experiências e a aperfeiçoar as práticas do sector.

MIGUEL TEIXEIRA DE ABREU

Um projecto de advocacia deve conduzir a sua actividade de um modo transparente, com respeito pelo meio ambiente e as gerações futuras, e de uma forma sustentada.



*Antes não se imaginava
o que agora é provado.*

WILLIAM BLAKE

**O PRIMEIRO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE
DO SECTOR DA JUSTIÇA EM PORTUGAL**

Como foi desenvolvido este relatório

O contexto deste relatório – o primeiro do sector em Portugal

O exercício do serviço jurídico serve também para promover e desenvolver a sustentabilidade da sociedade como um todo. Para isso, a actividade de advocacia deve assentar em fortes princípios éticos e deontológicos, reforçados pelo próprio estatuto da Ordem dos Advogados.

No contexto económico, empresarial e social, evoluiu-se no sentido de se contemplar um novo paradigma de crescimento mais sustentável por parte de todos os agentes da sociedade. A Abreu Advogados reviu-se nesta nova abordagem de incorporar o conceito do desenvolvimento sustentável na sua organização.

Por isso, decidimos divulgar neste primeiro relatório o nosso contributo para a sustentabilidade relativo aos anos de 2007 e 2008.

Avaliamos a nossa actividade no âmbito da responsabilidade social, delineamos

Entendemos este passo como natural e tão aplicável à nossa organização quanto o é a qualquer outro sector de actividade.

um plano de melhoria face aos desafios do sector da Justiça e prestamos contas sobre isso às nossas partes interessadas.

Iniciamos com isto um caminho que tem como característica intrínseca a transparência e a melhoria contínua.

Entendemos este passo como natural e tão aplicável ao nosso sector quanto o é para qualquer outro no mercado e na sociedade civil. Mas enquanto nas outras áreas de actividade profissional

a prestação de contas sobre a responsabilidade social se tornou inquestionável, na advocacia ainda não é uma prática comum. Sinal disso é o facto de termos apenas encontrado dois relatórios de sustentabilidade, entre as grandes sociedades internacionais, muitas vezes já com modelos organizativos bastante evoluídos. No panorama da advocacia portuguesa, mesmo a divulgação de dados financeiros ao público não é sequer habitual.

Esta situação, quanto a nós, relaciona-se com três aspectos principais:

- a) Embora o direito do ambiente tenha dado os primeiros passos nos anos 70 e o conceito de desenvolvimento sustentável tenha surgido no final dos anos 80, com o Relatório Bruntland, o estabelecimento de uma relação entre as temáticas da sustentabilidade e o sector da Justiça é mais recente, com a tónica colocada na necessidade do domínio do tema por parte dos Juízes e dos Advogados, para um melhor aconselhamento jurídico dos Clientes;
- b) O exercício da advocacia foi evoluindo com algumas características particulares, entre as quais a discrição em torno dos honorários e outros dados financeiros, com o objectivo de afastar desta actividade interpretações mais comerciais, assim, preserva-se a independência e a dignidade do serviço jurídico;

- c) Por último, o exercício da comunicação na actividade jurídica é entendido num sentido muito restrito, o que leva a que algumas formas de divulgação possam ser entendidas como publicidade pela Ordem dos Advogados.

Não foi, por isso, fácil tomar algumas decisões quanto ao âmbito e conteúdo do presente relatório. A divulgação dos dados económicos e financeiros foi uma delas. Por um lado, estamos convictos de que a transparência nesta matéria será benéfica para todos os intervenientes; por outro, não estamos certos de que seja uma prática que venha a vingar para breve no mercado português. Ainda assim, seguimos a nossa convicção e decidimos divulgar os dados fundamentais da actividade desta sociedade referentes a 2007 e 2008.

Não foi fácil tomar algumas decisões. A divulgação dos dados económicos e financeiros foi uma delas.

É neste contexto que publicamos o primeiro relatório de sustentabilidade da Abreu Advogados, que é também o primeiro nesta área de actividade em Portugal e um dos poucos a nível mundial.

Quais os temas mais relevantes para a advocacia no contexto da sustentabilidade?

Para determinar quais as questões mais relevantes que se colocam à nossa actividade e que compromissos definir para lhes dar resposta, efectuámos um levantamento dos desafios, riscos e oportunidades para o sector jurídico, no âmbito da sustentabilidade, elencados pelas principais entidades e associações da área jurídica e por organizações de referência nos temas do desenvolvimento sustentável, nomeadamente:

- **CCBE – Council of Bar and Law Societies of the European Union** – estuda e divulga recomendações relacionadas com os desafios que a sustentabilidade coloca à profissão;
- **CISDL – Centre for International Sustainable Development Law** – investiga e promove o conceito jurídico de desenvolvimento sustentável, focando igualmente os desafios principais do sector;
- **American Bar Association** – desenvolve uma revista exclusivamente sobre responsabilidade social;
- **SustainAbility** – consultora internacional em sustentabilidade – divulgou o guia *The changing landscape of liability*, no qual traça as tendências da responsabilidade civil corporativa, ambiental, social e económica das empresas;

- **UNEP – *United Nations Environmental Program*** – dedicou um número da sua revista *Notre Plánete* ao tema da justiça e aos Objectivos do Milénio;
- ***Legal empowerment of the poor do United Nations Development Program*** – tem como objectivo oferecer protecção legal e oportunidades económicas às populações desfavorecidas.

Para além disso, sempre que possível – uma vez que o *reporting* sobre a sustentabilidade é uma prática quase ausente da área dos serviços jurídicos – analisámos as boas práticas divulgadas por algumas sociedades de Advogados estrangeiras.

Durante 2008, identificámos as nossas partes interessadas (*stakeholders*) com base em critérios de controlo e influência. Além do diagnóstico anual de satisfação junto dos nossos Clientes, estabelecemos como objectivo desenvolver inquéritos de satisfação internos aos nossos Colaboradores, de forma regular a partir de 2009, com vista a conhecer melhor as suas expectativas, preocupações e identificar os aspectos que carecem de melhoria na nossa actividade.

Para quem escrevemos este relatório?

Dirigimos este relatório a todas as partes interessadas com uma atenção especial:

- aos Advogados e demais Colaboradores da Abreu Advogados, porque o caminho para a sustentabilidade é sempre construído em conjunto. O relatório fornece um visão global sobre o que já desenvolvemos, os compromissos assumidos e os desafios que nos esperam;
- aos nossos Clientes, porque poderão, com este relatório, ficar a conhecer melhor a Abreu Advogados, a forma como encaramos a sustentabilidade no nosso negócio, as nossas preocupações e os compromissos que vamos assumir para melhorar o nosso serviço;
- ao sector da Justiça, esperando com este documento lançar um olhar sobre os desafios que se colocam à nossa profissão, dar um contributo para que um dia se venha a generalizar a prática de partilha de conhecimento e experiência sobre as temáticas da sustentabilidade, bem como propiciar a criação de sinergias para acções e iniciativas neste âmbito.

Limite do relatório e metodologia utilizada

Relata-se, neste documento, a actividade da Abreu Advogados em Portugal, com sede social em Lisboa. A informação e os dados apresentados referem-se aos anos de 2007 e 2008.

O relatório foi elaborado com base nas directrizes da *Global Reporting Initiative*, (GRI/G3), que orientam as organizações na definição do conteúdo do relatório,

do âmbito e dos indicadores a divulgar, no sentido de promover a qualidade da informação reportada. Pelas regras que recomenda utilizar, os relatórios elaborados segundo a GRI permitem um *benchmark* interno, enquanto ferramenta de monitorização da evolução do desempenho da organização, mas também de mercado, entre empresas.

Esta metodologia ajudou-nos também a efectuar um diagnóstico interno, cruzado com um *benchmark* de dois relatórios de sustentabilidade de sociedades de Advogados estrangeiras, que aplicaram as directrizes da GRI.

Neste primeiro relatório, ponderando a informação que nos foi possível disponibilizar, auto-classificamo-nos com um nível de aplicação B das directrizes da GRI.

Como a Abreu Advogados tem o seu sistema de gestão da qualidade certificado pela Norma ISO 9001 e criou indicadores de desempenho que se encontram afectos aos processos críticos de todas as áreas de gestão da sociedade, grande parte dos dados incluídos neste relatório resultam da monitorização e das auditorias efectuadas regularmente, no âmbito deste sistema de gestão.

A nossa prestação de contas é bienal e para a próxima edição, referente a 2009/10, pretendemos uma revisão por parte de um painel de partes interessadas externas, a ser constituído em 2009, que nos permitirá obter uma visão independente, e com certeza enriquecedora sobre a relevância dos conteúdos a reportar.



*Saber exactamente qual a parte do futuro
que pode ser introduzida no presente
é o segredo de um bom governo.*

VÍTOR HUGO

I.

A NOSSA IDENTIDADE

1. Abreu Advogados – 15 anos a crescer

A ABREU & ASSOCIADOS, SOCIEDADE DE ADVOGADOS, R.L. é uma sociedade de Advogados portuguesa independente, de responsabilidade limitada, com escritórios em Lisboa, Porto e Madeira e uma parceria para o mercado angolano.

Constituída em 1993, a Abreu Advogados festejou o seu 15.º aniversário, contando com uma equipa 134 Advogados¹, num total de 185 Colaboradores. Com esta dimensão, a sociedade situa-se agora entre as primeiras no mercado nacional.

A Abreu Advogados afirmou-se como uma sociedade de referência, assumindo, desde sempre, um compromisso absoluto de qualidade dos serviços prestados aos seus Clientes, tendo subjacente uma gestão e organização profissionais.

A nossa história começou com uma forte vontade de construir um projecto distintivo no mercado nacional que assentasse num modelo de organização institucional, contrastando com o panorama da advocacia portuguesa na altura.

2008: entre as primeiras no mercado português.

A preocupação em prestar um serviço de elevada qualidade e rigor levou-nos a desenvolver, ao longo dos anos, uma estratégia de especialização dos Advogados e de internacionalização, através do estabelecimento de

ligações institucionais e de parcerias com algumas das mais proeminentes firmas internacionais de advocacia.

Convictos da necessidade de adoptar as melhores práticas, decidimos implementar um sistema de gestão da qualidade que nos permitisse sistematizar o funcionamento da sociedade na prestação do serviço ao Cliente.

Simultaneamente, considerámos este aspecto um requisito determinante para a estratégia de crescimento da sociedade.

Foi assim que, em 1999, investimos num projecto totalmente inovador, resultante de um intenso trabalho de prospecção e das experiências internacionais entretanto adquiridas pelos Sócios da sociedade, que nos permitiu apostar na profissionalização da gestão, e do qual resultou, em 2001, a atribuição da certificação NP EN ISO 9001 – a única a ser obtida por uma sociedade de Advogados em Portugal até hoje.

1 Por Advogados entende-se: Sócios, Associados, Estagiários e Consultores jurídicos.

À procura da excelência para crescer

Através de uma gestão de qualidade

O crescimento da sociedade fez-se sobretudo a partir da obtenção da certificação do sistema de gestão da qualidade, através da integração de equipas ou escritórios que se sentissem identificados com o projecto e a cultura da Abreu Advogados.

Em 2006, a Abreu Advogados decidiu estender a sua presença à cidade do Porto, seguindo-se o Funchal e Angola, em 2007 (no caso angolano através de uma parceria com uma das maiores sociedades de Advogados local, a FBSL – Faria de Bastos, Sebastião e Lopes – Advogados Associados), com o objectivo de reforçar a prestação de uma assistência jurídica diversificada de modo a responder aos desafios impostos por Clientes nacionais e internacionais.

Até 2008, foram integradas oito sociedades, aumentando o número inicial de seis para 134 Advogados. No final de 2008 demos início a mais um processo de integração, com a qual passamos a estar entre as cinco maiores sociedades de Advogados em Portugal.

Damos muita atenção ao crescimento da sociedade. Procuramos os melhores Advogados. Cultivamos espírito de equipa.

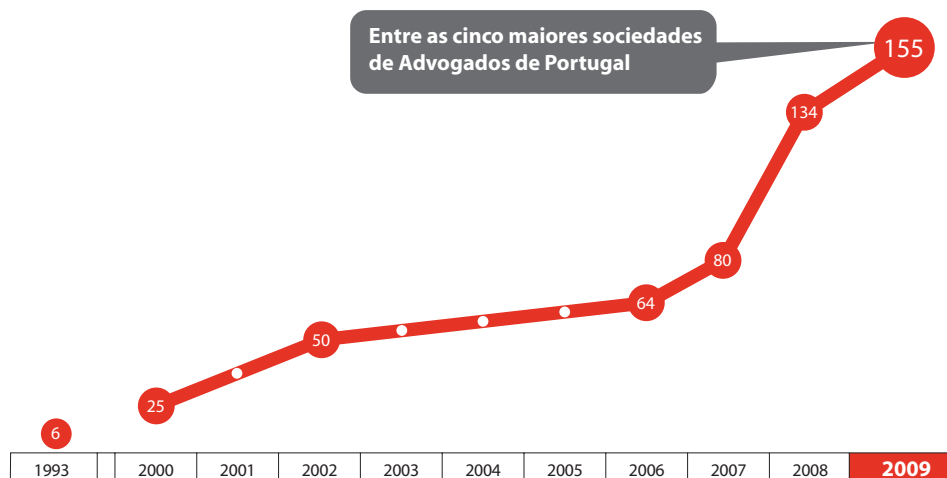
Através de um espírito de equipa

Cultivamos um ambiente de relacionamento entre todas as pessoas, estimulando a abertura e o diálogo. Criámos um conjunto de iniciativas internas para favorecer o espírito de equipa, que consideramos muito profícuo para o bem-estar das pessoas e para um sentimento de pertença ao projecto. Este investimento marca fortemente a nossa identidade e tem contribuído para o sucesso de crescimento da sociedade.

Através de uma política de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal

Identifica-nos igualmente a adopção de políticas que ajudem a equilibrar o tão complexo binómio trabalho-família. Desenvolvemos um conjunto de benefícios, como o apoio à maternidade ou a possibilidade de formação externa, que facilitam a gestão da vida pessoal face às exigências profissionais. Consideramos que este esforço se traduz, mais uma vez, numa valorização do sentimento de bem-estar da equipa e da vontade de permanecer neste projecto.

Surge assim (como natural) o reconhecimento externo que obtivemos, em dois anos consecutivos, no âmbito do Prémio “Melhor Empresa para Trabalhar”.



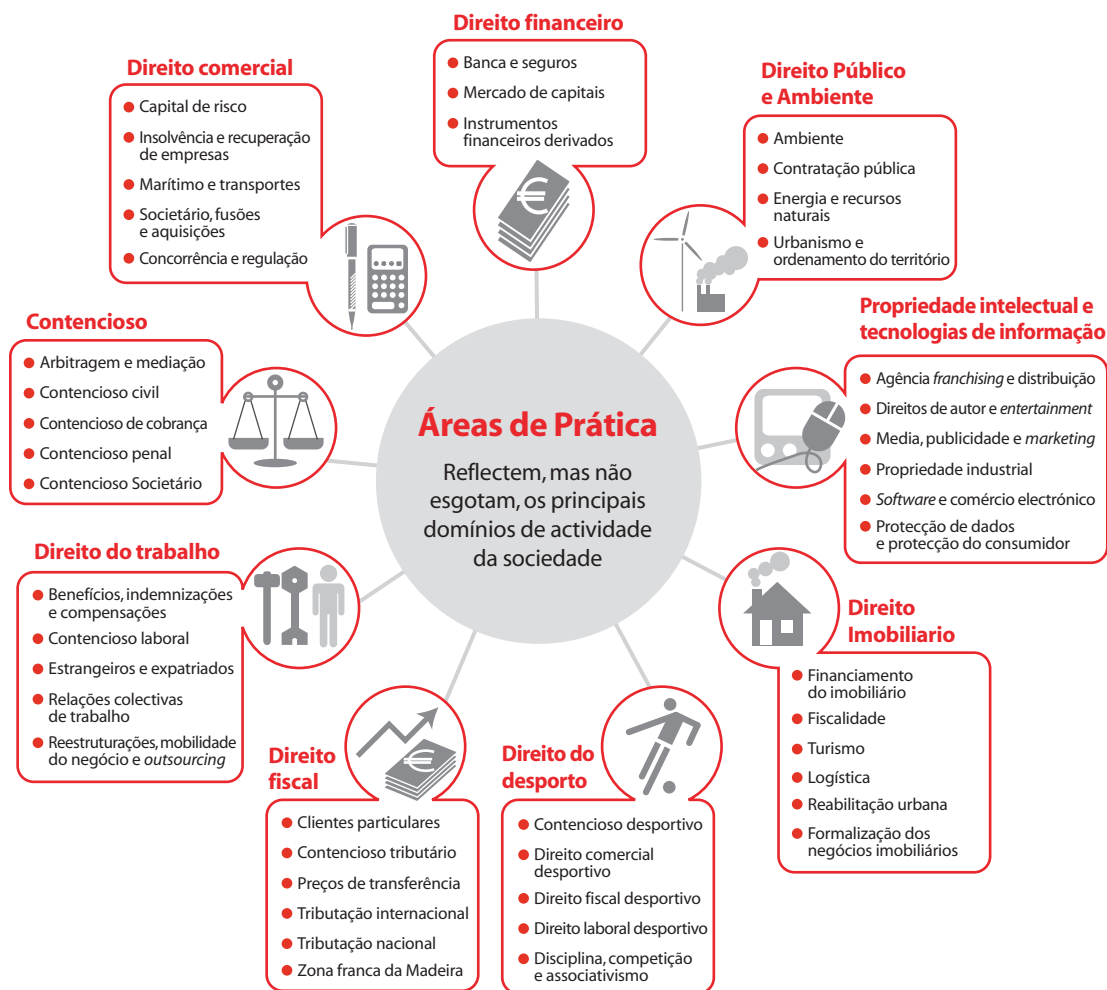
De Portugal para os quatro cantos do mundo

Apesar de desenvolver a sua actividade essencialmente em Portugal, a Abreu Advogados tem Clientes espalhados por todo o mundo, o que levou, de 2007 para 2008, a um aumento de 23% na facturação a Clientes estrangeiros.



2. As nossas Áreas de Prática

A ABREU ADVOGADOS está organizada por Áreas de Prática, sob a responsabilidade de Sócios, divididas em vários grupos especializados, caracterizados por trabalho de equipa e pelo contacto directo e permanente com o Cliente.



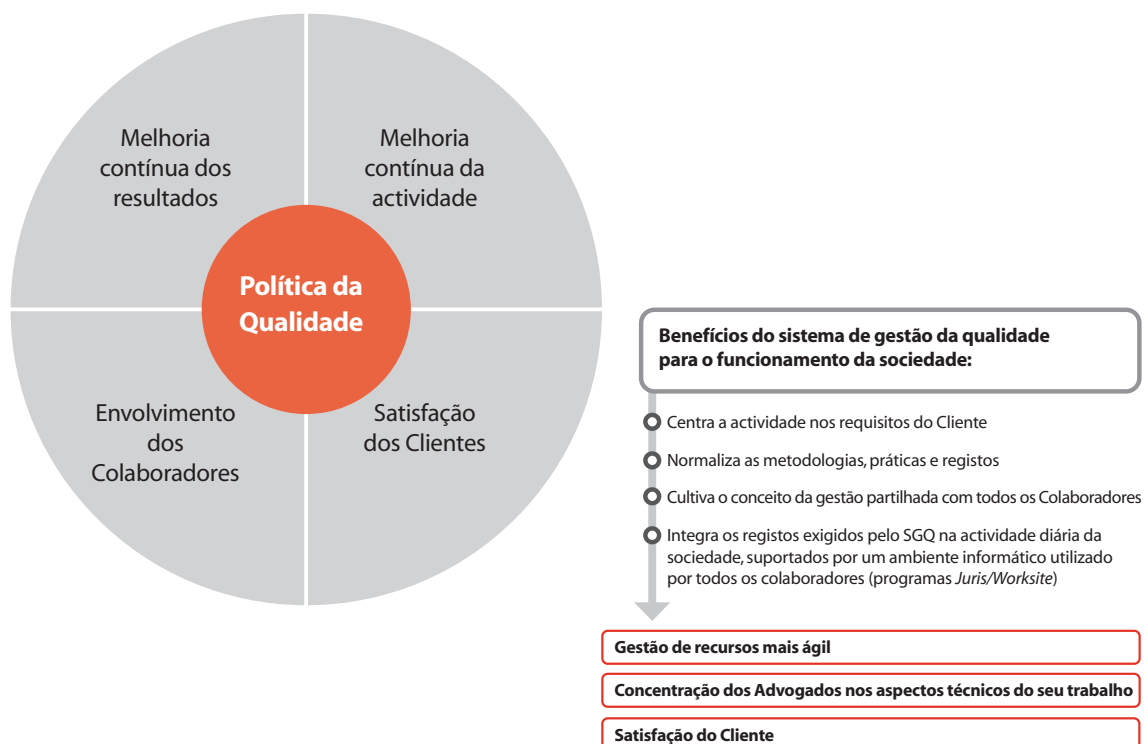
Para além destas áreas, é de referir o trabalho que a sociedade tem vindo a desenvolver em outras áreas do Direito, nomeadamente na da Concorrência, Regulação e União Europeia, bem como sobre ordens jurídicas estrangeiras, em especial dos Países de Língua Oficial Portuguesa

3. O modelo de gestão da Abreu Advogados

NA ABREU ADVOGADOS entendemos que uma assistência jurídica de excelência – profissional, rigorosa e eficiente – deve ser acompanhada de um modelo de funcionamento com regras e procedimentos comuns para todos. Por isso, em 2001, criámos e implementámos um sistema de gestão da qualidade (SGQ), que mantemos até hoje, certificado de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000. A introdução deste sistema foi uma prioridade estratégica para a concretização dos nossos objectivos de crescimento e continua a sê-lo para nos afirmarmos como referência no sector da advocacia.

Esta é a base do sistema de gestão da sociedade enquanto organização, quer na vertente “negócio”, quer na vertente satisfação do Cliente.

A nossa política de qualidade baseia-se nas seguintes quatro vertentes:



Como surgiu a decisão de implementação de um sistema de gestão da qualidade, num sector onde esta prática é ausente? Em 1999 começámos a reflectir sobre isto, por um lado, porque já sentíamos que éramos organizados e que formalizar os nossos procedimentos só poderia ser bom para a melhoria da qualidade; por outro, tratava-se de algo inovador e nós gostamos de ser os primeiros a explorar caminhos.

O que mudou com a introdução do sistema numa sociedade que não é uma organização comum?

Muito honestamente, pouco, porque já tínhamos fortes práticas de gestão. Foi, de certo modo, reproduzir, em normativa, aquilo que já tínhamos como prática. Foi, por isso, muito fácil assumir a interiorização deste processo.

Os Clientes valorizam a certificação? Sentimos que é valorizada pelo Cliente, porque se trata de uma certificação de procedimentos e processos que vão

CARMO SOUSA MACHADO



«O sistema de gestão da qualidade traz mais eficácia e segurança.»

Sócia, Responsável pela Qualidade

garantir um melhor serviço, ao mesmo tempo que ajudam a minimizar a ocorrência de falhas. Traz mais eficácia e maior segurança. É um factor de gestão de risco, no fundo.

Para o exterior, a certificação é um elemento diferenciador e um reforço do nosso posicionamento com base na qualidade.

4. O reconhecimento do nosso desempenho

A POSTURA DE UMA ADVOCACIA RESPONSÁVEL e ética consolidou a identidade da Abreu Advogados como uma sociedade de referência, tanto em Portugal como no estrangeiro.

O trabalho desenvolvido pela própria sociedade e o mérito profissional dos seus Advogados têm vindo a ser reconhecidos pelos mais prestigiados directórios e galardões internacionais da especialidade.

A Abreu Advogados foi ainda distinguida com o prémio *ACQ Country Law Award 2008*, tendo sido nomeada a Sociedade de Advogados do Ano na categoria de Direito Fiscal.

ACQLAWAWARDS2008

Em 2008 a Abreu Advogados foi ainda distinguida com o prémio *ACQ Country Law Award 2008*, tendo sido nomeada a Sociedade de Advogados do Ano na categoria de Direito Fiscal.

A Abreu Advogados e os seus Advogados são referenciados, quer como uma das sociedades de Advogados portuguesas mais importantes na prestação de serviços em várias áreas de Direito, quer pela qualidade do serviço prestado pelos seus Advogados,

que são reconhecidos e indicados em várias destas publicações internacionais como Advogados de topo em diversas áreas.

Directórios	Áreas de Direito em que a Abreu Advogados é referenciada	
	2007	2008
	Bancário e Financeiro Contencioso e Fiscal Societário/Fusões & Aquisições	Arbitragem Bancário e Financeiro Capital de Risco Concorrência e Regulação Contencioso Fiscal Mercado de Capitais Societário/Fusões & Aquisições
	Bancário e Financeiro Financiamento de Projectos (<i>Project Finance</i>) Fiscal Laboral Propriedade Intelectual Societário/Fusões & Aquisições	Bancário e Financeiro Financiamento de Projectos (<i>Project Finance</i>) Fiscal Laboral Propriedade Intelectual Societário/Fusões & Aquisições
	Ambiente Capital de Risco Concorrência Financeiro Fiscal Imobiliário Laboral Mercados de Capital: Capital e Dívida <i>Outsourcing</i> Societário/Fusões & Aquisições	Ambiente Capital de Risco Concorrência Financeiro Fiscal Laboral Mercados de Capital: Capital e Dívida <i>Outsourcing</i> Privado Societário/Fusões & Aquisições

Directórios	Áreas de Direito em que a Abreu Advogados é referenciada	
	2007	2008
	Bancário e Financeiro Societário/Fusões & Aquisições Laboral Propriedade Intelectual, Financiamento de Projectos (<i>Project Finance</i>) Fiscal	Bancário e Financeiro Societário/Fusões e Aquisições Laboral Propriedade Intelectual Fiscal
Top ranked  Top ranked 	Bancário e Financeiro Contencioso Fiscal Imobiliário Laboral Marítimo Mercado de Capitais Societário/Fusões & Aquisições	Bancário e Financeiro Capital de Risco Concorrência e Regulação Contencioso Energia e Recursos Naturais Fiscal Laboral Marítimo Mercado de Capitais Propriedade Industrial Societário/Fusões e Aquisições
	Bancário e Financeiro Comunitário e Concorrência Contencioso Financiamento de Projectos (<i>Project Finance</i>) Fiscal Imobiliário e Construção Laboral Marítimo Mercado de Capitais Público Societário/Fusões & Aquisições Telecomunicações	Bancário e Financeiro Comunitário e Concorrência Imobiliário Laboral Marítimo Mercado de Capitais <i>Project Finance</i> Público Societário/Fusões e Aquisições, Telecomunicações
IFLR 1000		Bancário e Financeiro Societário/Fusões e Aquisições Mercado de Capitais Financiamento de Projectos (<i>Project Finance</i>)
WHO'SWHOLEGAL	Fiscal Mercado de Capitais Reestruturações & Insolvências	Fiscal Mercado de Capitais Propriedade Industrial Reestruturações & Insolvências

De igual forma, o profissionalismo dos Advogados da Abreu Advogados tem sido reconhecido pelos referidos directórios, cuja informação poderá ser consultada em pormenor no nosso *site*: **www.abreuadvogados.com**.

5. Visão, missão e valores

A nossa visão

A visão que temos da advocacia e do futuro da Abreu Advogados assenta no interesse comum em criar uma instituição sólida, séria, eticamente exemplar e que acolha diversas gerações. Queremos continuar a crescer de uma forma sustentada e consolidada, fazendo valer a nossa cultura de valores, sem nunca esquecer os princípios que nos orientam.

**É preciso
saber crescer.**

A nossa missão

Entendemos que a nossa missão é prestar serviços jurídicos que se guiem pelos valores da excelência e da satisfação do Cliente, aliados à prática de uma advocacia responsável, de elevados padrões éticos, onde o rigor e a qualidade dos serviços prestados estão sempre presentes.

Os nossos valores

Os valores que norteiam a nossa actividade e postura são:

Excelência

porque a Justiça é o outro lado da perfeição, todo o auxílio jurídico imperfeito será, ele próprio, uma injustiça.

Qualidade

porque o verdadeiro nível de uma organização e dos serviços que presta devem ser avaliados e certificados com objectividade por quem seja independente e segundo os mais exigentes padrões.

Ética

porque se o justo é o bom, não há nada de bom que não seja bem feito e feito por bem.

Rigor

porque é o antídoto da indiferença e do que é indiferenciado.

Solidariedade

porque o nome de cada um é o outro nome do escritório de todos quanto o fazem.

Todas as pessoas que fazem parte da Abreu Advogados têm o dever de preservar e promover estes valores no exercício diário das suas funções.

A par com estes valores internos que moldam a Abreu Advogados enquanto organização, regemos a prestação de serviços jurídicos pela lei nacional e comunitária e por regulamentos e outras normas internas da Ordem dos Advogados, das quais salientamos as seguintes:

- Estatuto da Ordem dos Advogados (Lei n.º 15/2005, de 26 de Janeiro);
- Regime Jurídico das Sociedades de Advogados (Decreto-Lei n.º 229/2004, de 10 de Dezembro);
- Lei dos Actos Próprios dos Advogados (Lei n.º 49/2004, de 24 de Agosto);
- Legislação Penal, v.g., Combate ao Branqueamento de Vantagens de Proveniência Ilícita e Financiamento do Terrorismo (Lei n.º 25/2008, de 5 de Junho);
- Legislação Comunitária, v.g., Exercício Permanente da Profissão de Advogado em outro Estado-Membro (Directiva 98/5/CE);
- Normas profissionais, v.g., Código de Deontologia dos Advogados Europeus (Deliberação n.º 2511/2007 OA (2.ª série), de 27 de Dezembro de 2007, Ordem dos Advogados; Conselho Geral).

Sentido de pertença – “SOU da Abreu Advogados”

Acreditamos que o sucesso do crescimento da sociedade se deve à sua filosofia, à sua cultura e valores, e à sua organização interna.

Ao lado de uma grande liberdade de acção, inerente à própria característica independente da profissão de Advogado, a Abreu Advogados cultiva um sentido de organização horizontal, que promove o espírito de equipa. Damos muita atenção a este aspecto – porque é um dos que mais nos distingue e é um dos que mais contribui para que os Colaboradores permaneçam identificados com o nosso projecto durante tanto tempo. Acreditamos que esta fidelidade se relaciona também com a nossa política de progressão na carreira, a qual favorece a retenção dos Estagiários, pois podem evoluir até Sócios.

“No passado dia 1 de Outubro celebrei, uma vez mais, um aniversário do meu ingresso na Abreu Advogados. Volvidos (apenas) onze anos, hoje, sendo sócia há já mais de dois e membro do Conselho de Administração, recordo de forma ainda bem viva o primeiro dia em que me juntei à equipa e não consigo deixar de pensar que, naquele tempo, como agora, integro um escritório muito especial!

Em quantos outros escritórios seria possível este tipo de percurso? E como é ser sócia num escritório em que se fez o estágio? Sem dúvida, é conhecer bem a estrutura na qual se trabalha e poder aportar à gestão da mesma toda a experiência acumulada enquanto Estagiária e associada, alertando para problemas e preocupações específicos e, assim, criando sinergias e contribuindo para o aprofundamento da comunicação interna e para o ambiente de proximidade dentro da estrutura. Mas na Abreu Advogados é ainda bem mais do que isso. É efectivamente ter uma palavra a dizer nas decisões que são tomadas, independentemente da senioridade ou da idade ou de se ter acabado de “chegar a Sócio” ou mesmo do facto de se ser Sócio de indústria ou de capital. É que na Abreu Advogados vigora o princípio “Um Sócio, Um Voto” e este princípio é seguido e

MARTA PINTO TRINDADE



«Recordo, de forma marcante, a primeira reunião de Sócios em que participei: manifestei as minhas opiniões, fui ouvida e votei, como todos os meus Sócios, sem qualquer distinção.»

Sócia desde 2007, entrou na Abreu há 11 anos na qualidade de Estagiária

respeitado por todos. Por isso, da mesma forma que bem recordo o primeiro dia em que aqui cheguei sem saber com precisão o que seria na prática ser Advogada, recordo igualmente, e de forma marcante, a primeira reunião de Sócios em que participei: manifestei as minhas opiniões, fui ouvida e votei, como todos os meus Sócios, sem qualquer distinção – é tão gratificante fazer parte de uma estrutura assim!

6. Governo e organização da sociedade

A ABREU ADVOGADOS é uma sociedade de responsabilidade limitada, de acordo com o regime jurídico para as sociedades de Advogados estabelecido pela Ordem dos Advogados. A nossa organização baseia-se no seguinte modelo:

Sócios – órgão soberano

O órgão soberano da sociedade é constituído por todos os Sócios, tanto os de capital como os de indústria. Os Sócios reúnem em Assembleia-geral ordinária três vezes por ano, ordinariamente, e sempre que seja necessário, com vista a deliberar sobre matérias não delegadas no Conselho de Administração e no sócio-gerente (*managing partner*).

O carácter institucional desta sociedade deriva também de uma regra de ouro interna: "Um Sócio, um Voto".

Algumas regras distinguem o nosso modelo de Governo:

- “Um Sócio, um Voto”: todos os Sócios têm poder igualitário, independentemente da antiguidade;
- Não existe sucessão de direitos de Sócios;
- O Sócio reforma-se aos 65 anos, ou quando completa 10 anos ao serviço da sociedade, se depois dos 65 anos de idade.

Conselho de Administração (CA)

É o órgão responsável pela gestão da sociedade, do qual fazem parte o *managing partner* e seis outros Sócios por ele propostos e eleitos em Assembleia-geral, com competências delegadas por este e com amplos poderes de gestão.

Com mandatos de dois anos, renováveis, cabe ao CA executar a estratégia definida pela Assembleia-geral de Sócios, à semelhança de um órgão de administração de qualquer empresa.

O CA tem um regulamento interno e reúne semanalmente para discutir e aprovar propostas apresentadas pelos respectivos membros ou pelos demais Sócios, bem como pelos Associados ou por outros Colaboradores.

Managing partner

O cargo de *managing partner* é assumido por um Sócio, em regime rotativo, com mandatos de dois anos, renovável apenas uma vez. O Sócio eleito fica com a responsabilidade da gestão corrente da sociedade, sem prejuízo do que for definido pelos Sócios no que respeita à estratégia e grandes linhas de orientação. Actualmente, estas funções são assumidas por Miguel Teixeira de Abreu.



RUI PEIXOTO DUARTE
Sócio



MIGUEL TEIXEIRA DE ABREU
Sócio e *Managing partner*



PEDRO PAIS DE ALMEIDA
Sócio



GUILHERME SANTOS SILVA
Sócio

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



MARTA PINTO TRINDADE
Sócia



CARMO SOUSA MACHADO
Sócia



LUÍS DE GOUVEIA FERNANDES
Sócio

Direcção-geral

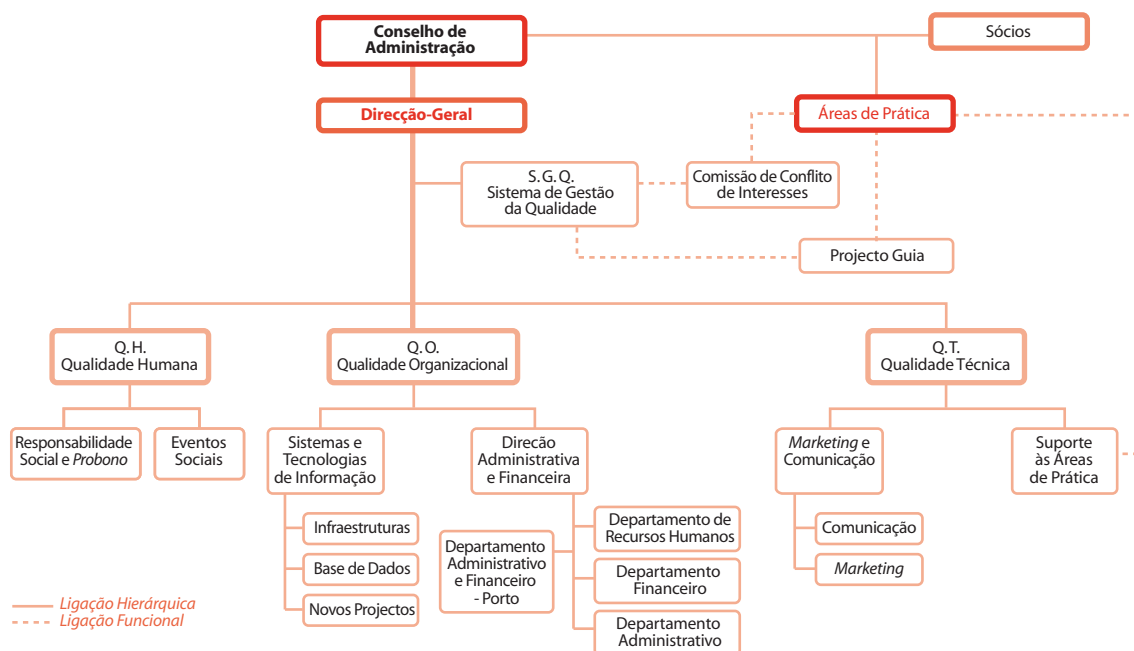
É o órgão executivo da sociedade, presidido pelo *managing partner* e composto pelos primeiros responsáveis dos diversos departamentos de gestão:

- Administrativo e financeiro;
- Recursos humanos;
- Sistema de informação;
- Gestão da qualidade;
- Comunicação e *marketing*;
- Responsabilidade social e sustentabilidade.

Este órgão conta ainda com um Associado, em representação dos demais.

Reúne quinzenalmente para analisar e decidir matérias referentes ao funcionamento da sociedade.

O modelo da nossa organização



Ética profissional

A independência, a confidencialidade e a prevenção de conflitos de interesses são valores-chave da ética profissional dos Advogados, que estão consagrados na legislação e regulamentação aplicável, tais como o Código Deontológico Geral dos Advogados e o Código de Deontologia dos Advogados Europeus, adoptado pelo *Conseil des Barreaux Européens* (CCBE).

A estas regras de conduta acrescem as normas e os valores da Abreu Advogados que marcam a cultura da sociedade, interna e externamente.

Verificação de conflito de interesses

No nosso negócio enfrentamos diversos riscos que importa prevenir – um deles relaciona-se com a eventual existência de conflitos de interesses, que pode prejudicar seriamente a reputação de uma sociedade de Advogados. Por isso, previamente à aceitação de cada novo Cliente ou de cada novo assunto de um Cliente já existente, a sociedade dispõe de um mecanismo de consulta obrigatória a uma Comissão de Conflito de Interesses, composta por cinco Sócios, que aprecia

eventuais conflitos de interesses, impedindo ou permitindo o patrocínio desse Cliente ou de determinado assunto de um Cliente. Este mecanismo encontra-se descrito num documento controlado pelo Sistema de Gestão da Qualidade.

No entanto, dada a dimensão crescente da sociedade e o maior volume da carteira de Clientes, gerou-se também um acréscimo de risco neste âmbito. Por isso, decidimos melhorar este processo de averiguação, pelo que está prevista a criação, em 2009, de um órgão interno independente – um comité de *compliance* – com poderes de decisão definitiva sobre situações que possam suscitar ambiguidade.

Vamos reforçar a verificação de conflitos de interesses.

Política e procedimento interno no caso de branqueamento de capitais e corrupção

Em relação à corrupção

Na nossa conduta consideramos a prevenção da corrupção sob duas vertentes:

- Agindo consoante as regras legais e deontológicas, recusando eventuais solicitações daqueles que sugiram agilizar procedimentos e assegurar decisões mediante a obtenção de contrapartidas;
- Desincentivando quaisquer práticas de corrupção e quebrando a convicção de que apenas através dessas práticas seria possível obter respostas positivas a pretensões legítimas.

O combate à corrupção está previsto em diversos estatutos e regulamentações que a Abreu Advogados cumpre escrupulosamente, designadamente:

- Estatuto da Ordem dos Advogados, que determinam padrões de conduta profissional;
- Regime jurídico do combate ao branqueamento de vantagens de proveniência ilícita e financiamento do terrorismo (Lei n.º 25/2008, de 5 de Junho), também aplicável a Advogados;
- Código de Deontologia dos Advogados Europeus (Deliberação n.º 2511/2007 OA (2.ª série), de 27 de Dezembro, Ordem dos Advogados; Conselho Geral);
- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adoptada pela Assembleia-geral da ONU pela resolução 58/4 de 31 de Outubro de 2003;
- Convenção contra a Corrupção da OCDE, de 17 de Dezembro de 1997;
- Convenção Europeia, relativa à luta contra a corrupção que implique funcionários das Comunidades Europeias ou funcionários dos Estados-Membros da União Europeia, de 26 de Maio de 1997, bem como a Decisão-Quadro n.º 2003/568/JAI, de 22 de Julho de 2003, relativa à luta contra a corrupção no sector privado.

Globalmente, consideramos que algumas das condições propícias à corrupção estão a mudar. A concorrência entre as instituições e a criação de mecanismos de controlo mais eficazes por parte dos serviços públicos têm permitido minimizar tal contexto de risco.

Em relação ao branqueamento de capitais

A Abreu Advogados adopta as seguintes regras de prevenção e combate ao branqueamento de capitais:

Se, em face da informação que lhe seja disponibilizada, exista a suspeita de se tratar de uma operação envolvendo branqueamento de capitais ou financiamento de terrorismo, ou qualquer outra actividade criminosa conexa, a Abreu Advogados abstém-se, de imediato, de patrocinar tal Cliente;

No caso de, no âmbito da prestação de serviços a um Cliente, se detectar o menor indício de a mesma envolver uma situação de branqueamento de capitais, de financiamento de terrorismo, ou qualquer outra actividade criminosa conexa, e a sociedade, nessa data, já ter tido intervenção ou prestado assistência ao Cliente, comunicará as suas suspeitas a todas as entidades e autoridades competentes, nos termos da legislação aplicável nesta matéria.

No contexto da formação interna em sustentabilidade para 2009 está também prevista a realização de acções de sensibilização no âmbito do branqueamento de capitais e corrupção.

A nossa visão sobre a informação e publicidade nas sociedades de Advogados

Contexto

A matéria da informação e publicidade na profissão tem provocado aceso debate no seio da advocacia, que opõe uma visão mais tradicionalista da profissão – segundo a qual não se deve introduzir um conceito empresarial num universo de princípios éticos, deontológicos e de serviço à comunidade próprios da advocacia – a uma outra assente numa visão mais moderna e global da sociedade e dos novos desafios que este contexto coloca, no qual a informação e publicidade é um meio de divulgação necessário.

A isto acresce que, na era da sociedade de informação, da aldeia global e da defesa do consumidor, surgiram meios de contacto entre as pessoas que, no que à advocacia diz respeito, não tinham qualquer correspondência em termos estatutários anteriores.

O que diz a regulamentação

O tema da informação e publicidade é regulado pelo Estatuto da Ordem dos Advogados (E.O.A.).

O artigo 80.º do anterior E.O.A. – aprovado pelo Decreto-Lei n.º 84/84, de 16 de Março – previa um regime restritivo de publicidade, a qual só era admitida muito excepcionalmente. Assim, a publicidade limitava-se praticamente ao uso de placas afixadas no exterior dos escritórios. A informação disponibilizada cingia-se ao nome e aos contactos do Advogado.

Com a aprovação e publicação da Lei n.º 15/2005, de 26 de Janeiro, alargou-se a possibilidade de divulgação da actividade profissional *“de forma objectiva, verdadeira e digna, no rigoroso respeito dos deveres deontológicos do segredo profissional e das normas legais sobre publicidade e concorrência”*

(artigo 89.º). Estas normas são aplicáveis ao exercício da advocacia, quer a título individual, quer às sociedades de Advogados. Este preceito estabelece a forma de divulgação da actividade profissional, de acordo com as respectivas normas éticas, indicando o que são informações de carácter objectivo e quais são os actos lícitos de publicidade.

Deste modo, decorre para os Advogados e sociedades de Advogados a obrigação legal e ética de não praticar os actos que lhes estão interditos pelo n.º 4 do referido artigo.

**Estatuto da
Ordem dos Advogados**
Lei n.º 15/2005, 26 Janeiro

Artigo 89.º – Informação
e publicidade

4 – São, nomeadamente, actos
ilícitos de publicidade:

- a) A colocação de conteúdos persuasivos, ideológicos, de auto-engrandecimento e de comparação;
- b) A referência a valores de serviços, gratuidade ou forma de pagamento;
- c) A menção à qualidade do escritório;
- d) A prestação de informações erróneas ou enganosas;
- e) A promessa ou indução da produção de resultados;
- f) O uso de publicidade directa não solicitada.

A nossa opinião

A regulamentação da informação e publicidade, consagrada actualmente no artigo 89.º do E.O.A., visou reformular profundamente o, ora revogado, artigo 80.º, que se baseava no pressuposto de que a advocacia não podia ser uma actividade empresarial, o que, em última análise, representava uma restrição às normas da concorrência na actividade da advocacia. Não obstante, a sua profunda revisão pela Lei n.º 15/2005, de 26 de Janeiro, no já mencionado artigo 89.º, ainda apresenta limitações que podem ser consideradas desadequadas à realidade e às actuais necessidades das sociedades de Advogados.

Há factores que devem ser tidos em consideração quando se fala de restrição de publicidade na advocacia, a saber:

- A defesa do Cliente – publicidade significa uma maior informação sobre a sociedade de Advogados e essa informação permite uma maior liberdade ao Cliente na escolha da sociedade e do Advogado;
- A abertura do espaço português a profissionais qualificados e sucursais de sociedades de Advogados de outros países, que não estão sujeitos a limitações de publicidade comparáveis com as portuguesas, consiste numa verdadeira discriminação dos Advogados portugueses face aos seus colegas europeus;
- A proibição da publicidade representa ainda uma clara desvantagem para sociedades de Advogados, susceptível de causar situações de concorrência desleal quando outras empresas, como sociedades financeiras, de consultoria ou de intermediação imobiliária (para as quais a publicidade não está proibida), com elas concorram na prestação de determinados serviços (em particular nas áreas de direito fiscal e das fusões, cisões e reestruturações de empresas).

Note-se, a este propósito, que o Código Deontológico Europeu confere aos Advogados o direito de informar o público sobre os seus serviços, desde que a informação seja verdadeira e não enganosa e respeite o segredo profissional e outros valores essenciais. Acrescenta ainda que é permitida a publicidade por qualquer meio de comunicação social, tal como imprensa, rádio, televisão e comunicação por via electrónica comercial.

Uma prestação de informação verdadeira, objectiva e digna não constitui violação de valores ou princípios inerentes à profissão de Advogado. Corresponde, pelo contrário, a uma exigência da sociedade e dos consumidores em geral.

7. O Cliente – o centro da nossa actividade

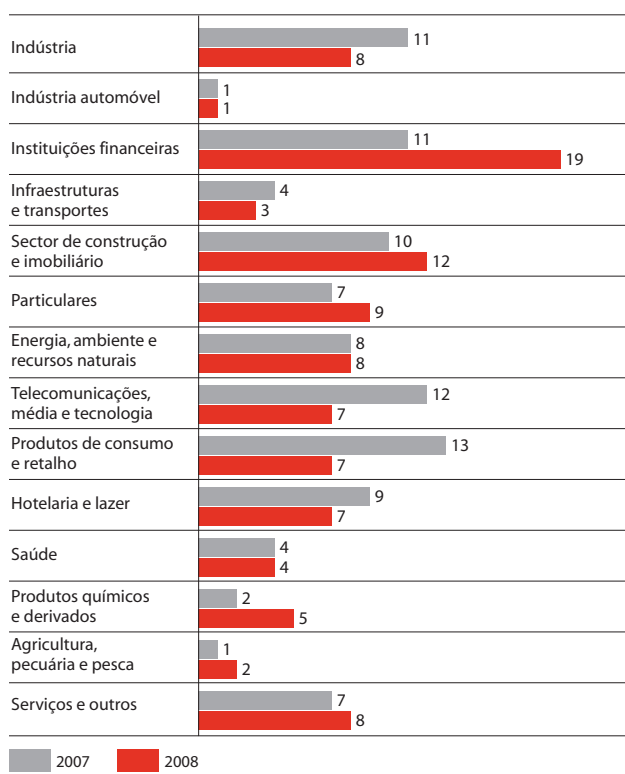
QUEREMOS PRESTAR AOS NOSSOS CLIENTES um serviço de excelência e fornecer-lhes soluções inovadoras que vão ao encontro dos seus problemas e da exigência dos seus negócios. Por isso, investimos na qualidade técnica dos nossos Advogados – com uma forte aposta na formação, nos sistemas de gestão e na inovação tecnológica – e num conjunto de iniciativas e ferramentas que garantem uma rigorosa actualização do conhecimento das problemáticas e do contexto junto dos nossos Clientes (como a promoção de sessões de informação e a edição de newsletters com informação especializada), sempre numa óptica de diálogo e proximidade.

Face à crescente complexidade das necessidades dos Clientes, tanto pelas exigências e dinâmica de um mercado cada vez mais global, como pela dimensão das estruturas das empresas, a Abreu Advogados subdividiu as suas Áreas de Prática em vários Grupos de Trabalho especializados, por forma a prestar um serviço de maior qualidade. A nossa filosofia consiste no exercício da advocacia, em áreas de especialidade, por Advogados com experiência e formação variadas, numa lógica de funcionamento em equipa.

O perfil dos nossos Clientes

A carteira de Clientes da Abreu Advogados inclui algumas das maiores empresas portuguesas e multinacionais a operar em Portugal, em áreas tão diversas como aquisições, intermediação financeira e serviços bancários, capital de risco, gestão de fundos de investimento, telecomunicações, comércio electrónico, energia, obras públicas, *project finance*, construção, engenharia, farmacêutica, química, distribuição e retalho, indústria automóvel e ambiente.

Volume de Negócios por Sector de Actividade
Em percentagem





«Por força da velocidade da consolidação da sociedade da informação, ficámos com a certeza de que o caminho era a comunicação digital. Daí termos feito um grande investimento na gestão documental. Consideramos que é também uma forma de gerirmos o risco do nosso negócio.»

GUILHERME SANTOS SILVA
Sócio, Áreas de Prática de Direito Comercial e Contencioso e responsável pelo Departamento de Sistemas e Tecnologias de Informação

Em 2008, o número de Clientes nacionais aumentou, consideravelmente, por força da integração das sociedades *Chastre & Associados*, *Lusojurist* e *Pacsa*. Como resultado disto a estrutura do volume de negócios sofreu alterações. Os Clientes estrangeiros, que representavam 42% em 2007, passaram agora a ter um peso inferior no total de volume de negócios: 33%, por via do incremento mais do que proporcional dos Clientes nacionais. Ainda assim, o volume total de facturação a Clientes estrangeiros registou, de 2007 para 2008, um aumento de 23%.

Inovação tecnológica

Investimos uma parte significativa dos nossos recursos em novas tecnologias de informação, para garantir que dispomos da informação e dos dados legais mais adequados e actualizados. Para além de assegurar um fluxo de trabalho rápido e seguro, trata-se de um instrumento diário indispensável para elevar a qualidade do serviço jurídico dos nossos Advogados.

Dispomos, desde 1996, de uma ferramenta informática, o *Juris*, que permite obter informação de gestão relativa a toda a nossa actividade. O *Juris* consiste numa base de dados de todos os Clientes e assuntos, ordenados numericamente, na qual é digitado, numa base diária, todo o trabalho jurídico efectuado.

Dada a importância deste instrumento, em 2008 investimos numa actualização para o *Juris Corporate*, adaptado às nossas especificidades, através da qual se integraram os sistemas de produção e facturação. Entre as vantagens deste novo sistema contam-se uma maior versatilidade na sua utilização, a simplificação no processo de facturação e das tarefas administrativas, acrescido de uma diminuição significativa da impressão em papel.

Instrumentos de gestão de conhecimento

Contamos também, desde 2006, com um sistema de gestão documental, o *Worksite*, que permitiu transformar o arquivo de informação num sistema de partilha activa de conhecimento. Tratou-se de um grande investimento financeiro, mas constituiu, sem dúvida, um passo importante para a classificação adequada do arquivo em Áreas de Prática e de Clientes, facilmente pesquisável de acordo com um conjunto de *keywords*.

Outro dos benefícios que este programa veio trazer, a par de uma utilização generalizada e diária da comunicação electrónica, foi a utilização predominante de documentos digitais, o que ajuda a Abreu Advogados a tornar-se cada vez mais um escritório sem papel.

Disponemos, ainda, das seguintes ferramentas de gestão de conhecimento:

- Base de dados jurídicas *Legix*, com informação jurídica, actualizada ao dia: legislação, jurisprudência e doutrina;
- *Intranet*: canal interno de comunicação institucional e de partilha de informação.
- Biblioteca – classificação de todo o acervo bibliográfico da sociedade integrado no sistema *Legix*:
 - 6500 livros;
 - 3000 periódicos – revistas e colectâneas de jurisprudência;
 - Assinatura de 27 revistas jurídicas portuguesas e cinco estrangeiras.

Qual é o conceito de gestão de conhecimento da Abreu Advogados? O património de conhecimento da Abreu Advogados é um activo de inestimável valor. O paradigma fundamental que defendemos é o seguinte: converter o conhecimento individual em conhecimento colectivo, ou seja, da organização. É fundamental desenvolver uma cultura de partilha do conhecimento, que irá beneficiar todos os Colaboradores e que permitirá prestar ao Cliente melhores serviços jurídicos.”

O uso de uma ferramenta como o *Worksite* foi facilmente interiorizado? Fizemos uma formação inicial neste sistema, para ensinar as regras específicas relativas à organização e metodologia, ao tipo de documentos a gravar, aos tipos de pesquisa possíveis e sobre os procedimentos em relação aos documentos e *e-mails* dos Clientes, tal como se fez no sistema de gestão da qualidade. Depois, realizamos frequentemente acções de formação, direccionada para grupos e utilizadores específicos.

Extranet para Clientes da Área de Prática de Contencioso

A Abreu Advogados dispõe de um *software* de gestão interactivo, potenciador de economias de escala, que permite aos Clientes da Área de Prática de Contencioso a consulta *online*, actualizada e imediata, do estado de cada processo.

RENATA PAIXÃO



«*É preciso melhorar a transmissão do saber.*»

Consultora nas áreas de Gestão da Informação e Comunicação Institucional

O que falta fazer? Para já, há ainda um desafio de mentalidades: é preciso interiorizar que estas ferramentas fazem mais do que guardar informações. Nesse sentido, o que falta fazer tem a ver com a melhoria na transmissão do saber, criando mecanismos de partilha do conhecimento que sejam facilmente apreendidos por cada Colaborador e que façam parte da cultura da sociedade.

Partilha de conhecimento com o Cliente

No relacionamento com os nossos Clientes consideramos imprescindível a partilha do conhecimento e a sensibilização para questões legais que os vão ajudar a adoptar melhores práticas e a gerir melhor os seus riscos. Para além disso, em questões mais complexas relacionadas com novos direitos ou consultas públicas, esta partilha já levou muitas vezes a que os Clientes, juntamente connosco, se posicionem para ajudar a melhorar determinado contexto jurídico.

Destacamos as iniciativas mais relevantes:



- **Revista Aware:** desenvolvemos, desde 2004, a *Aware*, newsletter digital bilingue (português/inglês), na qual abordamos questões do foro jurídico mais importantes para as principais áreas de negócios dos nossos Clientes;
- **Notas informativas:** disseminamos informação sobre alterações legislativas, direccionadas para determinado sector dos Clientes;
- **Highlights:** tópicos informativos bilingue (português/inglês), sobre alterações legislativas;
- **Consultas públicas:** participamos em todas as consultas públicas lançadas pelos órgãos governamentais a propósito da criação ou alteração de legislação. Enviamos aos Clientes a nossa posição para que possam acrescentar a sua opinião e os seus comentários. Realçamos algumas das consultas públicas nas quais participámos:

- **Consulta Pública da CMVM n.º 10/2008, Anteprojecto de Transposição da Directiva dos Direitos dos Accionistas e Alterações ao Código das Sociedades Comerciais;**
- **Consulta Pública da CMVM n.º 06/2008 Projecto em análise:** anteprojectos de Diploma de Alteração ao Regime Jurídico dos Organismos de Investimento Colectivo e do Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário;
- **Consulta Pública da CMVM n.º 13/2007 [resposta em parceria com a APCRI (Associação Portuguesa de Capital de Risco)] Projecto em análise:** Projecto de Regulamento da CMVM sobre Capital de Risco;
- **Consulta Pública da CMVM n.º 03/2007 Projectos em análise:** um anteprojecto de novo Regulamento da CMVM sobre o Governo das Sociedades; um anteprojecto de diploma de transposição parcial da Directiva 2006/46/CE sobre contas anuais e consolidadas; e um anteprojecto de Código de Governo das Sociedades.

Acções de Formação Externa

Realizamos acções de formação, *workshops*, conferências e seminários para os nossos Clientes sobre assuntos que consideramos ser do seu interesse, designadamente quando são produzidas alterações legislativas relevantes no enquadramento legal de determinados sectores de actividade e que impliquem algum impacto nos seus negócios.

Sessões de formação externa para os nossos Clientes e outras partes interessadas, realizadas nos nossos escritórios:

	Acção	Participantes	
2007	“O negócio das farmácias”	44	
	“Titularização de Créditos”	42	
	“Titularização de Activos”	44	
2008	Formações em colaboração com a NYSE Euronext Lisbon e da Interbolsa, no âmbito da apresentação: “O Mercado de Capitais como alternativa de Financiamento”	O Mercado de Obrigações	48
		O Mercado de Acções	37
		O Mercado de Dívida em Portugal	48
		O Mercado de Capitais: Alternativas de Crescimento	37
	“Comissão de Mercados de Capitais e Bolsa de valores de Angola”	11	
	“Formação sobre Contratos Públicos”	26	
	“Contratos de Derivados”	45	
	“Imagem dos desportistas & publicidade no desporto”	38	
	“Alteração ao Código do Trabalho”	58	
	“As restrições à publicidade no desporto e às cláusulas contratuais especiais dos contratos de patrocínio desportivo”	36	

Além destas, foram efectuadas várias formações fora do escritório. Entre elas, salientamos as efectuadas em parceria com *Institute For International Research* (IIR), *International Faculty for Executives* (IFE) e Associação Fiscal Portuguesa, bem como diversas formações respondendo às necessidades específicas dos nossos Clientes.

Aferir a satisfação do Cliente

Num mercado com uma grande oferta de serviço jurídico, o facto de 16% dos nossos Clientes trabalharem connosco há mais de cinco anos é um sinal de fidelização, demonstrativo da satisfação que têm com o nível de serviço que prestamos. Procurar conhecer as suas sugestões de melhoria é, pois, fundamental para aperfeiçoar o nível de qualidade do nosso trabalho.

A informação sobre os nossos mecanismos de aferição da satisfação dos Clientes encontra-se detalhada na pág. 70 e 71.

8. Factos marcantes

O que marcou a Abreu Advogados em 2007 e 2008

O lançamento da nova imagem

Consciente da importância da marca para uma organização, sobretudo num mercado competitivo e caracterizado pela globalização e por uma sociedade de informação, a Abreu Advogados decidiu, em 2007, renovar a sua imagem. Na nova marca procurou-se imprimir uma dinâmica no logótipo que privilegiasse uma leitura mais visual e imediata do nome da sociedade, ao mesmo tempo que se quis transmitir a identidade da sociedade: personalidade, dinamismo, confiança e inovação.

Recorrendo a um *design* criativo e arrojado, a nova imagem da Abreu Advogados traduz a crescente importância do *marketing* jurídico (e respectivas acções) no relacionamento com as várias partes interessadas e constitui uma ferramenta estratégica que possibilita promover a sociedade e os Advogados, ampliando as suas fronteiras de relacionamento, muito além do que seria possível através de contactos pessoais.

A Abreu Advogados continua a crescer

Em número de profissionais

Para além do crescimento orgânico, a Abreu Advogados integrou, em 2008, três sociedades de Advogados – *Chastre & Associados*, *Lusojurist* e *Pacsa* – numa única operação. Posteriormente, integrou-se também, no escritório do Porto, a sociedade de Advogados Paulo Tarso & Associados, contribuindo para a consolidação e afirmação da aposta naquele mercado.

No final de 2008, iniciámos mais um processo de integração – da SMS, o maior escritório de Advogados da Madeira.

Há também a salientar que a partir de 2008 a Abreu Advogados passou a contar com a colaboração de Paulo Teixeira Pinto como *Of Counsel* e consultor nas áreas de gestão, conhecimento e estratégia. A sua colaboração expressa a aposta da sociedade numa estratégia de institucionalização e na manutenção de elevados padrões de gestão profissionalizada.

Em facturação

Fruto da recente integração das três sociedades, a Abreu Advogados atingiu no final de 2008 uma taxa de crescimento de 60% na facturação face a 2007.

Em número de Clientes

Fruto destes processos de integração, mas também da estratégia da sociedade, aumentámos em 1600 o número total de Clientes.

A profissionalização da sociedade

Em 2007, deu-se mais um passo na profissionalização das áreas de gestão com a definição de departamentos e a constituição de um Conselho de Administração e de uma Direcção-geral, agora consolidados na estrutura organizacional (organigrama). Foi um passo importante para a evolução da sociedade enquanto organização.

A gestão de risco

O crescimento significativo da sociedade fez-nos reflectir na decorrente exposição ao risco. A elaboração de uma política de gestão de risco veio permitir que o nosso crescimento fosse gerido com uma consciência de prevenção (ver pág. 64).



A base da sociedade é a justiça.

ARISTÓTELES

II.

O SECTOR JURÍDICO E A SUSTENTABILIDADE

Desafios, riscos e oportunidades

A MAIOR PARTE DOS SECTORES ECONÓMICOS já identificou a relação que o seu negócio tem com o desenvolvimento sustentável e que caminho há a seguir para tornar a sua actividade mais sustentável.

Na advocacia, esta ligação levou mais tempo a ser estabelecida, embora possamos identificar os primeiros passos, dados nos anos 70, com o nascimento do Direito do Ambiente.

Hoje, a posição da CCBE (*Council of Bars and Law Societies of Europe*) sobre responsabilidade social empresarial e o papel dos Advogados já não deixa margem para dúvidas sobre o contributo que a nossa actividade pode dar para melhorar o desempenho das empresas rumo ao desenvolvimento sustentável. De que forma é a advocacia afectada pelas questões do desenvolvimento sustentável? Quais são os desafios, os riscos e as oportunidades que as sociedades de Advogados enfrentam? Com base nas recomendações de entidades de referência, na análise de boas práticas e fruto do nosso conhecimento e experiência, lançamos aqui o que consideramos serem as questões principais.

As novas responsabilidades das empresas

As empresas enfrentam um novo contexto de responsabilidades, que vai para além da conformidade legal, porquanto compreende uma dimensão moral e ética, face

às partes interessadas e face ao contexto da globalização.

Os negócios são cada vez mais escrutinados pelas ONG e pela sociedade civil, tendo em conta as suas preocupações como, por exemplo, as alterações climáticas ou a saúde. Há também maior expectativa e desconfiança em relação aos valores e à ética empresariais. Uma causa pode ser ganha no tribunal, mas pode ser perdida junto da opinião pública, com danos muito maiores para a reputação do Cliente empresarial.

A *SustainAbility*, consultora internacional em sustentabilidade, deixa isso muito claro, ao apresentar as tendências para o “endurecimento” moral face às empresas.

Neste âmbito, a responsabilidade social tornou-se incontornável para as empresas, enquanto



Fonte: *SustainAbility*
the changing landscape
of liability, 2004.

parte da gestão do risco do negócio. Para isso, as empresas necessitam de apoio e aconselhamento jurídico. E os Advogados só poderão dar este apoio com eficácia se dominarem as temáticas da responsabilidade social das empresas. Foi precisamente esta a opinião da maioria dos Advogados inquiridos pela CCBE em 2008. Já em 2002, a CCBE tinha criado um Grupo de Trabalho para a responsabilidade social, com a missão de preparar os Advogados para o aconselhamento jurídico nesta matéria.

O que implicam para as empresas as novas responsabilidades? Implicam que a responsabilidade social das empresas se situe no âmago da sua actividade. Nenhuma estratégia empresarial pode mais ter este tema como uma alínea adjacente. Isso vai comprometer a empresa profundamente na sua maneira de gerir e agir – exige uma cultura de mudança, implica a adopção de novos processos visando a criação de valor, para que se torne o “modo de estar” daquela empresa. Quando uma empresa disser que oferece um serviço de qualidade, qualidade deverá também significar responsabilidade social. Quando isso acontecer, a empresa está a gerir melhor o seu risco e a incrementar a sua reputação.

Os Advogados devem conhecer as temáticas da Responsabilidade Social Empresarial para prestarem um melhor serviço ao Cliente. Quais os desafios que enfrentam? São dois os grandes investimentos que as sociedades de Advogados necessitam de fazer e nos quais a Abreu Advogados já aposta. Investir profundamente na formação – é obrigatório e não facultativo, é investimento e não um custo. Não é de todo possível pretender ser um escritório de topo, sem ter as melhores pessoas. Mas para isso

PAULO TEIXEIRA PINTO



«Qualidade deverá querer dizer responsabilidade social.»

Consultor da Abreu Advogados

é necessário formação. Contínua e especializada. Exige-se ainda uma excelente gestão do conhecimento, apoiada em ferramentas tecnológicas que permitam aos Advogados uma pesquisa ágil de tudo o que necessitam para serem conhecedores. Mais, as expectativas e as necessidades dos nossos Clientes não se compadecem com Advogados que sejam apenas técnicos da justiça, antes requerem conselheiros com os sentidos despertos e atentos 360° à sua volta.



«Os Clientes necessitam de conhecer o enquadramento jurídico da responsabilidade social, incluindo os respectivos riscos e oportunidades. Na era da globalização, o aconselhamento jurídico na área da responsabilidade social pressupõe sensibilidade social do Advogado e conhecimento do negócio do Cliente, para que seja mais fácil ao Advogado adequar os serviços jurídicos às necessidades do Cliente. Esta é uma nova área de especialização dos serviços dos Advogados, que constitui, simultaneamente, um desafio e uma oportunidade para a abertura de novos mercados.»

PEDRO PAIS ALMEIDA
Sócio, Áreas de Prática
de Direito Comercial e Fiscal

No âmbito da responsabilidade social das empresas, estas são algumas das principais questões emergentes que exigem respostas e apoio por parte dos Advogados:

- Globalização;
- Crise dos mercados financeiros;
- Espírito da lei;
- Ambiente;
- Novos direitos, novas normas;
- Sociedade da Informação;
- Primado da lei e acesso à Justiça.

Globalização

A globalização veio implicar que as empresas actuem num mercado global, planetário, que se caracteriza por ser interdependente, com novas regras de jogo, com quadros legais que tiveram de ser criados especificamente para regular da melhor forma esta interligação. Têm também aqui responsabilidades acrescidas, nomeadamente ao nível da cadeia de valor, do comércio justo, da corrupção. Os Advogados têm, por exemplo, de saber ajudar a formular códigos de empresas relacionados com a globalização e com a responsabilidade social, dominando os conteúdos das fontes normativas próprias respeitantes, nomeadamente, a associações comerciais, instrumentos intergovernamentais (ex.: princípios directores da OCDE) e códigos internacionais, que cada vez mais contêm noções de desenvolvimento sustentável.

O que vem exigir a globalização do exercício da advocacia? A globalização influi a vários níveis no exercício da advocacia. Desde logo, ao nível dos próprios serviços veio alargar o nosso campo de acção. Há mais interacção entre os vários sistemas jurídicos, o que implica uma maior complexidade dos assuntos. Tornou-se também importante manter uma rede internacional de contactos capaz de reagir, com rapidez, à solicitação de um Cliente sendo muitas vezes imprescindível envolver mais do que um Advogado de mais do que uma nacionalidade no tratamento de um caso. Veio também trazer uma relevante partilha

DUARTE DE ATHAYDE



«Os Advogados têm de ter mais consciência do que se passa.»

Sócio, Áreas de Prática de Direito Comercial e Fiscal



de conhecimento, com aproveitamento de boas práticas e bons exemplos de outros países.

Por outro lado, a globalização tem influência ao nível dos princípios que enformam a nossa profissão e das regras que a organizam. De facto, o debate sobre esses princípios e essas regras alastrou muito para além das fronteiras de uma dada jurisdição, tornando-se verdadeiramente global.

Em resultado disso, neste princípio de século, corremos um risco em relação a soluções uniformizadas, aplicadas por contágio, que podem não atender às especificidades de cada sistema. Refiro-me a este propósito, por exemplo, ao debate sobre a confidencialidade na relação Advogado-Cliente ou sobre a independência da advocacia e, em última instância, sobre o fim da auto-regulação e da reserva do exercício da advocacia aos Advogados. Esta última discussão surgiu no Reino Unido com o relatório Clementi e, hoje, começa a ter sérias consequências,

ameaçando abolir, em maior ou menor grau, a auto-regulação da profissão em vários países europeus e abrir o exercício da advocacia a não Advogados. Teremos todos de seguir estes debates com muita atenção, não nos coibindo de intervir em defesa das nossas particularidades e da nossa identidade.

Qual o novo papel do Advogado para acompanhar as empresas num mercado globalizado?

Os Advogados têm de ter mais consciência do que se passa, para poderem aconselhar sobre como a empresa deve actuar, no âmbito da lei. Há uma preocupação de responsabilidade social, temos a obrigação de alertar para qualquer situação potencialmente violadora de regras em vigor. O papel do Advogado é um papel de maior intervenção, até para ajudar a criar valor para o Cliente, muito embora, como é óbvio, sempre com o maior respeito pelo mandato.

O exemplo da crise dos mercados financeiros

A crise financeira veio trazer um retrato elucidativo do que são novas responsabilidades e novas necessidades dos Clientes.

Qual o significado desta crise, que impacte veio trazer sobre o exercício da profissão do Advogado?

Há que perceber sucintamente o que levou a esta situação para percebermos o que enfrentamos. O que causou esta situação tem a ver com um sistema de intermediários financeiros, que estava a funcionar fora da bolsa, através de contratos, para os quais se achou que não era precisa regulamentação. O que veio a ficar claro é que estes contratos não salvaguardavam devidamente todas as partes envolvidas (bancos, seguradoras e investidores). Era preciso que tivesse havido certeza jurídica, garantindo-se o que cada parte era obrigada a cumprir. A lição a tirar para as partes lesadas nestes contratos é que não cuidaram da prevenção e da antecipação. Os Advogados podem intervir, dando

MIGUEL CASTRO PEREIRA



«A partilha de conhecimento e de know-how é importante para se melhorar a prática legal.»

Sócio, Áreas de Prática de Contencioso e Direito Financeiro

rigor jurídico aos contratos, dando opinião jurídica às entidades de supervisão e participando em consultas públicas.

O que é que a Abreu Advogados tem feito nesse âmbito? Na Abreu Advogados promovemos diversas iniciativas para informar e sensibilizar os Clientes. Passa por formação em segurança jurídica aos Clientes e sessões de esclarecimento com o Banco de Portugal e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

(CMVM). Participamos em todas as consultas públicas lançadas pela CMVM relacionadas com legislação e regulação na área financeira, entre outras. A perspectiva desta dinâmica é a de desenvolvimento, sobretudo. A partilha de conhecimento, de *know-how* é importante para se melhorar a prática legal.



«Ter em conta o espírito da lei exige que tenhamos alguma visão de futuro dentro da área de prática em que estamos a actuar. O grande desafio neste campo prende-se com a proliferação de leis de várias origens – basta pensar que para além do quadro legal nacional, existem directivas e regulamentos da União Europeia e convenções internacionais – que dão origem a uma proliferação de interpretações. Aí está a grande questão no que concerne o espírito da lei – é preciso muita informação e bom senso para fazer uma interpretação correcta, não só em defesa do interesse do Cliente, mas também em benefício do interesse da comunidade.»

LUÍS DE GOUVEIA FERNANDES
Sócio, Área de Prática
de Direito Comercial

O espírito da lei

Ajudar as empresas a actuarem com base no espírito da lei e não a operarem nos limites da letra da lei, é outro dos aspectos que se está a exigir do Advogado porque vai permitir às empresas gerirem melhor os seus recursos e investimentos a médio-longo prazo, com uma menor exposição ao risco.

Ambiente

De um ponto de vista de sustentabilidade, o Direito do Ambiente tem vindo a evoluir muito nos últimos 20 anos, exigindo às empresas, nomeadamente em Portugal, um quadro de responsabilidades já muito rigoroso. Esta Área de Prática registou uma forte evolução em Portugal e faz agora parte de todas as grandes sociedades de Advogados. Na Abreu Advogados já existe desde 1995, tendo sido formalizada a respectiva Área de Prática em 2004.

Na Abreu Advogados há uma forte aposta no Direito do Ambiente e na transmissão de uma cultura ambiental aos nossos Clientes. Destacamos os seguintes projectos:

- **Ajudámos a constituir, em 1997, a Euronatura, a primeira ONG portuguesa na área do Direito e Economia do Ambiente e do Desenvolvimento Sustentável;**
- Desde 1993, apoiamos Clientes em projectos de produção de energia com base em fontes renováveis;
- **Constituímos a Selfenergy, a primeira companhia de prestação de serviços de energia em Portugal, e realizámos, neste âmbito, os primeiros contratos de desempenho de energia;**
- **Actuamos em todas as áreas dos resíduos.** Por exemplo: a Abreu Advogados conseguiu obter junto da União Europeia o processo de desclassificação do conceito de resíduo para material, que assim multiplicou as possibilidades da sua utilização, evitando o desperdício;
- **Constituímos o primeiro fundo português de carbono privado junto da CMVM e somos uma referência nas questões jurídicas relacionados com o mercado do carbono, em Portugal;**

- **Estamos envolvidos nos principais projectos de energias renováveis**, desde o Plano Nacional de Barragens ao concurso nacional de eólicas, à produção fotovoltaica e microgeração. Fazemos o acompanhamento dos Clientes em todas essas áreas;
- **Acompanhamos estudos de impacte ambiental**, para avaliarmos se têm em conta uma conformidade legal mais lata, numa lógica de prevenção jurídica e de antecipação, para o Cliente não incorrer em riscos que não tinha previsto.

Em que ponto está o Direito do Ambiente em Portugal?

A legislação nos últimos seis anos evoluiu bastante. Até há pouco, as empresas tinham um quadro de responsabilidades difuso. Hoje, uma unidade industrial precisa de uma licença ambiental, de controlo integrado da poluição, que a obriga a uma atitude pró-activa em relação ao ambiente. Isto significa que todos os anos a empresa tem de apresentar um relatório de progresso, no qual deve demonstrar se está a seguir as melhores práticas disponíveis para minimizar os seus impactes. Isto quer dizer uma coisa nova: que tem em muitos casos de superar a lei.

Isso significa que os Advogados devem ter uma visão para além da lei, de longo prazo, no aconselhamento que fazem ao Cliente? Sim, claramente. Será por isso que a Abreu Advogados tem tido tanto trabalho nesta área. Por exemplo, há várias multinacionais com quem trabalhamos do ponto de vista da antecipação legislativa. Quando se vai construir uma fábrica,

JOSÉ EDUARDO MARTINS



«Quando se vai construir uma fábrica, o nosso aconselhamento é o mais pró-activo possível.»

Sócio, Área de Prática de Direito Público & Ambiente

o nosso aconselhamento é o mais pró-activo possível. Neste âmbito do Direito do Ambiente a visão é muito clara: devemos, enquanto Advogados e enquanto cidadãos, contribuir para uma melhor gestão de resíduos e de recursos, visando uma produção e consumo mais sustentáveis. É um dever, sem dúvida, que assumimos com toda a convicção.

Novos direitos, novas normas

O panorama jurídico está em permanente evolução, fruto da própria dinâmica da sociedade e de todos os seus agentes. A sociedade organiza-se de acordo com as suas necessidades e à medida que se sofisticava, com novas descobertas, com mais complexidade, surgem novos enquadramentos e novas problemáticas.

É neste contexto que emergem novos direitos, como o direito dos consumidores, que mais não são do que uma reacção a algo que precisa de uma cobertura jurídica. O aparecimento de novas áreas de prática tem a ver com a amplitude que determinados direitos ganham, como por exemplo, o Direito do Ambiente.

A CCBE, uma vez mais, recomenda aos Advogados que ajudem os seus Clientes a adoptar uma boa orientação para a sua empresa face a novos panoramas jurídicos.

Como é que um Advogado se mantém actualizado neste âmbito de novos direitos para prestar um bom nível de serviço? Exige-se ao Advogado uma visão de futuro. Exige-se prospecção de mercado. A Abreu Advogados nasceu um pouco disso, da aposta em novas áreas de direito e hoje continuamos a fazê-lo, estamos atentos ao mercado e às necessidades desse mercado. Paralelamente temos consciência de que o Advogado tem de estar permanentemente em formação. A legislação está em contínua evolução, o contexto em que se exerce a actividade está igualmente em mudança, pelo que temos de investir em cursos académicos, em conferências, na formação interna interdisciplinar, temos de investir nos nossos Advogados para respondermos às tais necessidades dos nossos Clientes. Finalmente, temos de investir em instrumentos tecnológicos (como as bases de dados) e outros que nos permitam ter acesso à legislação actualizada, à doutrina e à jurisprudência.

ALEXANDRA COURELA



«*Exige-se ao Advogado uma visão de futuro.
Exige-se prospecção de mercado.*»

Associada sénior, Áreas de Prática
de Direito Fiscal e Público & Ambiente

No século XXI, um bom Advogado deve ter a consciência de que nunca parará de estudar e uma boa sociedade de Advogados é aquela que, tendo essa consciência, cria condições para que este estudo seja contínuo e permanente.

Sociedade da informação

A Sociedade de Informação gira à volta da *Internet*, do correio electrónico e das comunicações céleres e imediatas que as mesmas proporcionam.

É um fenómeno intimamente relacionado com a forma como a sociedade se tem desenvolvido na última década, do qual a globalização é o reflexo mais imediato. Um dos contributos das tecnologias de informação (TI) é a divulgação do conhecimento, sobretudo no acesso à educação e à formação. Contudo, levanta-se neste campo um conjunto de questões complexas, que impõem uma reflexão sobre o acesso à informação, bem como à partilha e à confidencialidade da mesma. Ainda se levanta um outro problema pertinente, relacionado, por um lado, com a liberdade cívica *online* e, por outro, com a protecção da reputação e a propriedade intelectual.

Por ser uma realidade recente, é também uma realidade de novos direitos, onde os juristas têm um papel decisivo, pela legislação que vão criar ou aperfeiçoar, bem como no acesso e na democratização do conhecimento.

Que questões é que o Advogado enfrenta nesta área tão complexa das liberdades associadas às tecnologias de informação por um lado e à protecção da propriedade intelectual por outra? A Internet é o reflexo virtual do mundo real. Como tal, os dilemas e problemas com que nos deparamos no nosso quotidiano são os que se associam às TI, só que maximizados e hiper-expostos. As questões que se colocam com maior acuidade são as relacionadas com a privacidade, nomeadamente a protecção dos dados pessoais e a segurança nas comunicações informáticas. A tónica aqui incide sobre os crimes informáticos, como o crime de *spam* ou de *softlifting*. Também a defesa da propriedade intelectual, que engloba a defesa de direitos, como o direito da propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos), os direitos de autor, o direito dos media, da publicidade, dos espectáculos e todos os outros direitos conexos, está na ordem do dia de todos os Advogados que se dedicam a esta área. Situações como violações inequívocas de direitos de autor de obras literárias a artigos contrafeitos que são divulgados para venda, por exemplo no *Google* ou noutras plataformas *online*, cópias ilegais de músicas e filmes, etc., são desafios diários que têm de ser resolvidos no âmbito do direito da Propriedade Intelectual e TI.

LEONOR CHASTRE



«Torna-se imprescindível que o Advogado tenha informação e formação contínua nestes direitos e deveres emergentes da Sociedade de Informação.»

Sócia, Áreas de Prática de Propriedade Intelectual e Tecnologias de Informação

Nesta área alguns dos direitos e deveres são recentes? Que responsabilidades acrescidas é que isso vos traz no bom exercício da profissão? Torna-se imprescindível que o Advogado tenha informação e formação contínua nestes direitos e deveres emergentes da Sociedade de Informação, para poder responder às solicitações que lhe são dirigidas, sob pena de não estar capacitado para o bom desempenho da sua actividade.

Primado da lei e acesso à Justiça

Quando a lei é aplicável a todos, ela define e promove os direitos e obrigações de cada um. O primado da lei é uma fonte vital do progresso das sociedades. Nela assentam as instituições da sociedade. Nenhuma economia poderá funcionar à margem da lei. Assim também o poder, para ser legítimo, deve estar submetido à lei.

Ao invés, se a lei for usada como uma barreira ao progresso social e à afirmação cívica e económica dos indivíduos, designadamente dos que têm menos recursos, se resultar num entrave prático à dignidade e à segurança dos mais desfavorecidos, então o primado da lei como instituição legítima será posto em causa e abandonado.

De acordo com o *Legal Empowerment of the Poor* do *United Nations Development Programme*:

- A proporção da população mundial que beneficia da protecção conferida pela lei é minoritária;
- A inclusão social dos pobres através do Direito é irrealizável se lhes for negado o acesso a um sistema judicial efectivo e operacional;
- A maior parte dos pobres no mundo é desprovida de direitos de propriedade e o seu potencial cívico e económico intrínseco mantém-se desaproveitado;
- Os pobres, e em particular as mulheres e crianças, têm condições de trabalho precárias, porque muitos dos seus empregadores operam frequentemente fora do sistema legal e económico oficial;
- Os pobres não beneficiam em geral de oportunidades económicas e os seus bens e iniciativas empresariais não são convenientemente protegidos pela lei.²

O acesso à Justiça e o primado da lei são, portanto, condições essenciais da afirmação cívica e económica, sem as quais os direitos de propriedade, os direitos laborais e os direitos de iniciativa económica dos menos protegidos não serão viáveis. E mesmo nos casos em que os sistemas legais são tecnicamente justos e não promovem a exclusão, o acesso à Justiça só poderá ser alcançado pelo empenhamento e compromisso estrito das instituições públicas e das demais organizações e indivíduos socialmente responsáveis.

Serviço jurídico *pro bono* para mais acesso ao Direito

O acesso ao Direito tem vindo a ser apoiado, embora com um alcance ainda limitado, através de trabalho voluntário dos Advogados na prestação de serviço jurídico *pro bono* junto de instituições de solidariedade social que têm falta de meios para fazer face às suas necessidades de aconselhamento jurídico.

2 Legal Empowerment of the Poor do United Nations Development Programme *Making the Law Work for Everyone*, Volume I, June 2008.

Qual o contributo que os Advogados podem dar na promoção do acesso à justiça e na afirmação do primado da lei? Conquanto as funções dos Advogados permaneçam no essencial as mesmas (aconselhamento de Clientes e defesa dos direitos e liberdades dos cidadãos), o exponencial desenvolvimento tecnológico, económico e inter-comunicacional a que assistimos nas sociedades modernas, coloca novos desafios aos Advogados e exige renovadas metodologias de actuação, eficientes e integradoras.

Os Advogados são mediadores de conflitos, mas são também os primeiros combatentes da luta contra a desigualdade, a corrupção, a desinformação de direitos básicos, a desistência cívica.

O contributo dos Advogados é, portanto, vital para a promoção e defesa dos direitos humanos, da afirmação da cidadania plena dos mais desfavorecidos, designadamente dos pobres, dos idosos e das crianças, mas também dos imigrantes e dos refugiados de qualquer condição.

Também aos Advogados se pede que pensem globalmente e actuem localmente. Neste contexto, é importante sublinhar que Portugal, de entre os Estados-membros da União Europeia, é aquele que apresenta a maior desigualdade na distribuição da riqueza (índice de Gini de 41%), registando igualmente uma das mais elevadas taxas de risco de pobreza (cerca de 20% da população tem um rendimento inferior a 60% do rendimento médio nacional³). Por outro lado, cerca de 13% das pessoas em risco de pobreza em Portugal são casais com um a dois filhos, em que apenas um dos elementos do agregado familiar trabalha.

E a Abreu Advogados? A Abreu Advogados está bem consciente da sua responsabilidade para com

ARMANDO MARTINS FERREIRA



«O contributo dos Advogados é, portanto, vital para a promoção e defesa dos direitos humanos, da afirmação da cidadania plena dos mais desfavorecidos.»

Sócio, Áreas de Prática de Direito Comercial, Propriedade Intelectual e Tecnologia de Informação

a comunidade. Enquanto sociedade de Advogados de natureza institucional e personalista, acredita que o seu desafio institucional consiste em combinar de modo simbiótico as seguintes dimensões corporativas: enquanto organização económica; enquanto organização de pessoas; e enquanto organização social e humanista.

Esta última dimensão – aquela que aqui tratamos – é para nós tão fundamental e determinante como as demais. Além de um dever estatutário (e uma prática diária), constitui um desígnio! Por isso, apoiamos actualmente diversas instituições e iniciativas. De entre os objectivos a prosseguir, salientam-se a consolidação dos projectos em curso, nomeadamente na vertente do conselho jurídico gratuito e do voluntariado cívico, lançamento, em cooperação com outras instituições de base, de programas de difusão de uma cultura de cidadania, de divulgação e esclarecimento dos direitos fundamentais, de acesso e de participação cívica e humanista.

3 *Monitoring Reports from the European Observatory on Social Situation and Demography*, 2007.

O risco da descrença na Justiça

O problema do acesso ao direito traz consigo a noção de descrença na Justiça. Em Portugal acresce a esta realidade o problema da morosidade dos tribunais em tratar os processos, que vem reforçar este cepticismo. Esta questão, para além de ser algo que os Advogados não conseguem resolver sozinhos, influencia negativamente a sua prestação de serviços.

Que impactos tem a morosidade da Justiça no trabalho do Advogado? Quem lida diariamente com os processos judiciais, facilmente constata situações como as que a seguir descrevo: a) um cidadão intenta uma providência cautelar, a qual é um processo urgente e que, por lei, deve estar decidida no prazo máximo de dois meses. Todavia, é vulgar que passados seis, sete, oito meses ainda não exista decisão judicial; b) uma acção judicial, após ter sido intentada, deve ser dada a conhecer ao réu para que este possa exercer o seu direito de defesa. Frequentemente, o que acontece é que o réu só é citado meses depois; c) uma testemunha desloca-se ao Tribunal para depor sobre factos importantes para a discussão da causa e após ter estado diversas horas à espera, é informada de que deverá voltar noutra data, pois o Tribunal não terá disponibilidade para recolher o seu depoimento nesse dia. Algumas das razões que justificam essa morosidade prendem-se com as dificuldades na citação dos réus, a falta de condições logísticas dos tribunais e a ausência de uma gestão profissional dos recursos humanos, materiais e técnicos dos tribunais.

Quais são os problemas que isto coloca no serviço que prestam ao Cliente? Ou seja, quais os riscos que têm de gerir neste aspecto? O principal problema que a morosidade cria é o da descrença na Justiça. Se um Juiz decide apressadamente, sem permitir que as partes esgotem todos os seus meios de prova

NUNO BARBOSA



«A Justiça fora de tempo não é Justiça.»

Sócio, Áreas de Prática de Direito Comercial e do Desporto

e defesa, corre o risco de violar direitos básicos das partes, como o direito ao contraditório, além do risco adicional de uma decisão irreflectida e precipitada. Contudo, as decisões para terem efeito prático carecem, muitas vezes, de serem tomadas em prazos relativamente curtos, sob pena de não serem exequíveis. Ou seja, uma “boa” decisão, tomada anos após o início do processo judicial, pode tornar-se numa decisão inútil, sem qualquer conteúdo prático ou exequibilidade. E isso leva a que as pessoas deixem de confiar na capacidade dos tribunais para compor os seus litígios. Nessa medida, o principal risco que os Advogados têm de gerir é o de os interesses que visam defender ficarem prejudicados com a ausência de uma decisão em tempo útil. A Justiça fora do tempo não é Justiça.



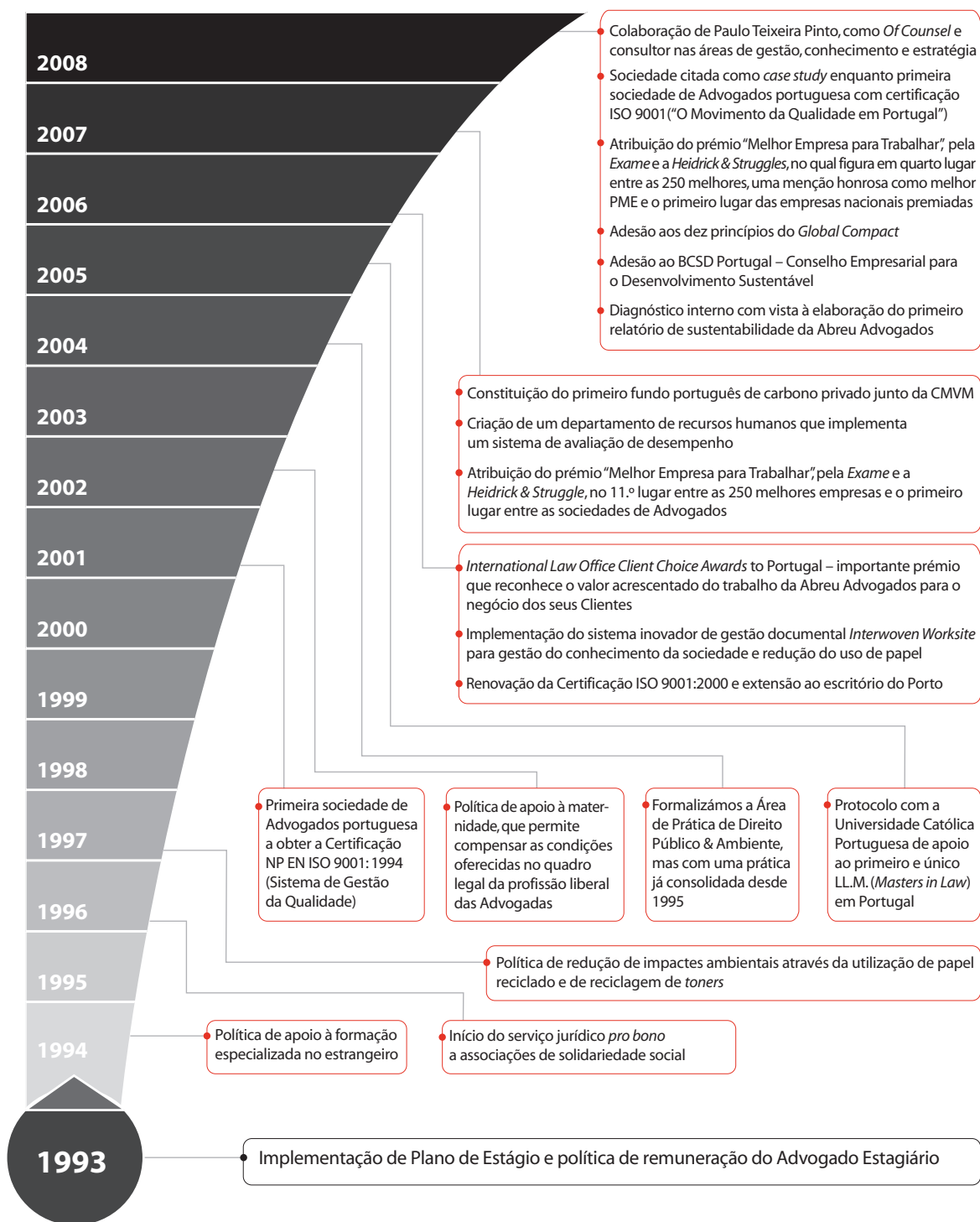
*Fiquem sabendo
que as ideias correctas
são pertença de todos.*

SÉNECA

III.

A ABREU ADVOGADOS E A SUSTENTABILIDADE

O caminho para o desenvolvimento sustentável na Abreu Advogados



1. Prémios e reconhecimentos na área da sustentabilidade

■ 2007 – Prémio “Melhor empresa para trabalhar”

A Abreu Advogados recebeu o Prémio “Melhor Empresa para Trabalhar”, atribuído pela *Exame* e a *Heidrick & Struggles*, obtendo o 11.º lugar da tabela geral (entre 250 empresas) e o primeiro lugar das sociedades de Advogados.

■ 2008 – A experiência da Abreu Advogados enquanto primeira sociedade de Advogados com certificação ISO 9001:2000 para a gestão da qualidade é relatada como *case study* no livro “O Movimento da Qualidade em Portugal”, da autoria de Rui Fazenda Branco, pela editora Vida Económica.

■ 2008 – Prémio “Melhor empresa para trabalhar”

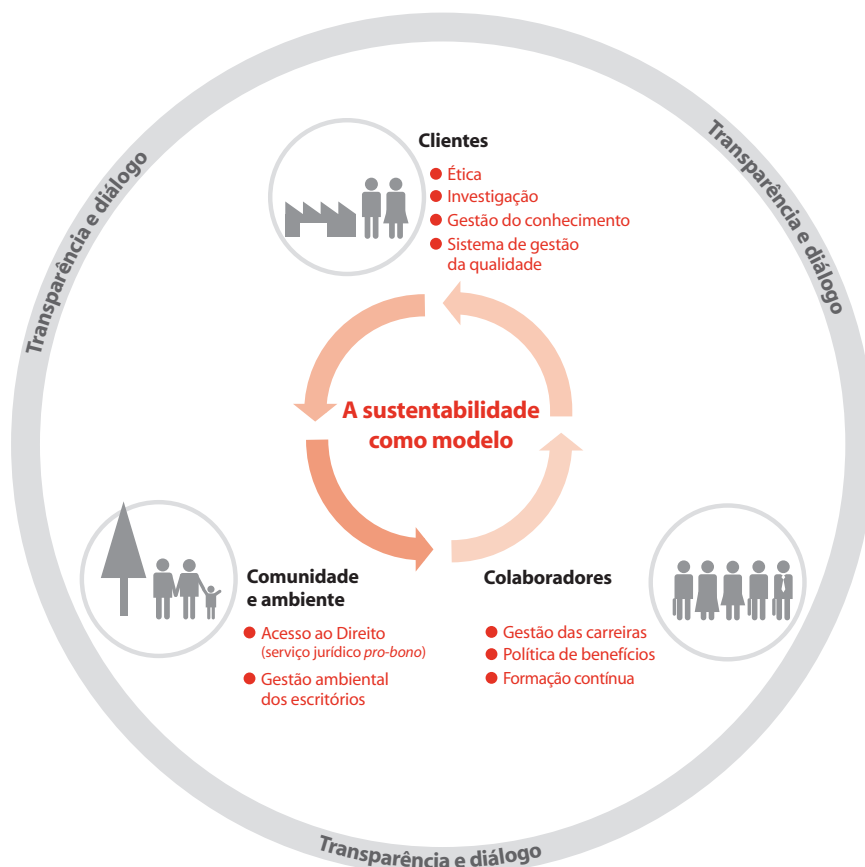
A Abreu Advogados recebeu o Prémio “Melhor Empresa para Trabalhar”, atribuído pela *Exame* e a *Heidrick & Struggles*, obtendo o primeiro lugar a nível nacional e o quarto lugar a nível geral (entre 250 empresas nacionais e multinacionais). Esta notícia veio confirmar que estamos a trabalhar da forma como desejávamos, ao mesmo tempo que nos compromete ainda mais neste âmbito.

■ 2008 – Participação no Prémio “*Mind Leaders Awards – Human Resources Suppliers*”

Trata-se de um prémio promovido pela Associação Empresarial Portuguesa – Confederação Empresarial (AIP-CE) de homenagem às empresas, que pretende conhecer o nível de percepção e recordação relativo às marcas organizacionais que prestam serviços e/ou vendem produtos, aos profissionais que actuam nas áreas de Recursos Humanos das organizações. A Abreu Advogados foi uma das cinco marcas de empresas nomeadas para a categoria “Consultoria Jurídica e Laboral” mais recordadas pelos 500 Directores de Recursos Humanos que responderam ao questionário.

2. A gestão da sustentabilidade na Abreu Advogados

Como é gerida a sustentabilidade



Para gerir todas as questões relacionadas com a responsabilidade social⁴ da empresa e torná-la um critério de reflexão como outro qualquer na vida e no negócio da sociedade, foi criado um grupo de trabalho interno para a sustentabilidade, a quem cabe promover, instituir e acompanhar as iniciativas e acções neste âmbito. Esta equipa é pluridisciplinar, como decorre do próprio conceito tripartido do desenvolvimento sustentável, abrangendo pessoas de áreas-chave da sociedade: recursos humanos, sistema de gestão da qualidade, diversas áreas de prática, política *pro bono*, comunicação, ambiente e financeira.

⁴ Entendemos aqui responsabilidade social de acordo com a definição apresentada pelo BCSD, como “o contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”.



O grupo de trabalho para a sustentabilidade tem por missão:

- Acompanhar o desenvolvimento das actividades e iniciativas no âmbito do projecto de sustentabilidade;
- Propor um plano de acção para as actividades aprovadas;
- Monitorizar a implementação do plano ou das actividades aprovadas;
- Divulgar, interna e externamente, a estratégia e as actividades desenvolvidas pela sociedade no âmbito da sustentabilidade;
- Reportar informação ao responsável pelo desenvolvimento sustentável.

Desta equipa faz parte a responsável pelo desenvolvimento e implementação da sustentabilidade na Abreu Advogados – Maria João Teixeira de Abreu. A sua principal função consiste em acompanhar a estratégia da sociedade em matéria de sustentabilidade e dinamizar grupos de discussão internos ou externos. Actua em consonância com o Conselho de Administração e com o apoio do consultor da sociedade para a gestão e estratégia, Paulo Teixeira Pinto.

Apesar do aspecto financeiro ser crucial para a existência de uma estratégia de sustentabilidade, não é comum o pelouro deste tema ser assumido por um responsável financeiro. Como foi que aconteceu?

Penso que este pelouro se deve ao facto de ser licenciada em gestão e não tanto por ser a responsável financeira, pois o tema realmente abarca a totalidade da sociedade e não só a área financeira.

Trata-se de algo extremamente aliciante: a gestão das empresas aparece agora associada à promoção de um mundo melhor, à ética, a temas que me tocam especialmente. Este facto levou-me, enquanto pessoa e enquanto profissional, a defender a implementação deste projecto.

Dadas as características da Abreu Advogados, a sustentabilidade era já uma preocupação, sem ter esse rótulo. A nossa abertura, o facto de sermos uma sociedade preocupada com o bem-estar dos Colaboradores e com uma postura activa relativamente aos problemas sociais, etc. fazem parte da cultura da nossa sociedade. Está a ser, por isso, um processo relativamente fácil e natural. Estamos a correr por gosto.

O que significa para a Abreu Advogados a criação de um grupo para gerir a sustentabilidade? Significa que existe um compromisso efectivo da sociedade em avançar nesta área. A constituição deste grupo é um dos passos necessários para a criação de condições para o desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade. É um tema muito motivador para todas as pessoas envolvidas, teremos a oportunidade de conciliar as nossas competências técnicas e as nossas capacidades humanas e onde a criatividade será essencial.

Um dos grandes benefícios da criação deste grupo foi, desde logo, trabalhar no diagnóstico interno que antecedeu a elaboração deste primeiro relatório de sustentabilidade. Isso levou a desenvolver uma plataforma de comunicação interdepartamental, com grandes benefícios porque nos permite obter uma visão global da sociedade, das suas mais-valias

MARIA JOÃO TEIXEIRA DE ABREU



Directora Financeira e Administrativa
e Responsável pela Comissão de Sustentabilidade

e dos pontos a melhorar. No grupo, para além de fazerem parte quatro Sócios e dois Associados, estão representadas as diversas áreas da Abreu Advogados: o ambiente, a comunicação, os recursos humanos, o sistema de gestão da qualidade e a área financeira. O nosso principal desafio é impulsionar a sustentabilidade nas suas diversas vertentes na vida e no negócio da sociedade.

A criação de um grupo externo, prevista para 2009, com a participação de diversos *stakeholders*, e a sua interacção com o grupo interno permitirá troca de experiências, que enriquecerá ainda mais o trabalho deste grupo.

Quais vão ser as prioridades? Vamos começar por aprofundar internamente os conceitos da sustentabilidade ligados à advocacia. O diagnóstico e a elaboração deste relatório foram os primeiros passos, mas vamos prosseguir com acções de comunicação e formação em responsabilidade social direccionada para os nossos Advogados e as suas Áreas de Prática. Temos também em mãos um projecto grande de reflexão estratégica relacionado com a gestão do risco, que vai permitir melhorar as nossas respostas em situações que têm uma crescente complexidade. Externamente, vamos envolver os parceiros e os Clientes, partilhando os compromissos assumidos por nós nesta área e procurando pistas para, em conjunto, caminharmos para respostas mais sustentáveis.

Parcerias pela evolução da profissão e da sustentabilidade

A Abreu Advogados faz parte de um conjunto de iniciativas externas – redes, parcerias e associações – relacionadas com a evolução específica da área do direito, no que toca à gestão do risco, à partilha do conhecimento e de boas práticas, e a outras iniciativas que visam promover o desenvolvimento sustentável, nomeadamente através de uma conduta responsável e da procura de oportunidades de negócio para responder aos desafios que se enfrentam.

Na área jurídica

	Ordem dos Advogados	Entidade reguladora da advocacia em Portugal
	The Association of European Lawyers	Associação Europeia de Sociedades de Advogados
	CONSULEGIS – International Network of Law Firms	Associação Internacional de Sociedades de Advogados Independentes
	Commercial Law Group	Grupo de Sociedades de Advogados Independentes Europeias
	GESICA	Associação Internacional de Advogados
	Internacional Attorneys Club	Associação Internacional de Advogados
	Multilaw	Associação Internacional de Sociedades de Advogados Independentes
	AIJA – Association Internationale des Jeunes Avocats	Associação Internacional de Advogados
	IBA – International Bar Association	Associação Internacional de Advogados
	Law in Context	Plataforma Interactiva de Informação Jurídica e Gestão de Conhecimento criada pela Baker & McKenzie
	NYSBA – New York State Bar Association	Ordem dos Advogados de Nova Iorque
	UIA – Union Internationale des Avocats	Associação Internacional de Advogados
	WIPO – World Intellectual Property Organization	Agência das Nações Unidas para a área de Propriedade Intelectual
	APCRI – Associação Portuguesa de Capital de Risco e de Desenvolvimento	Associação Portuguesa de Capital de Risco e Desenvolvimento
	AIPPI – Association pour la Protection de la Propriété Intellectuelle	Associação Internacional para a Protecção da Propriedade Intelectual
	EVCA – European Private Equity & Venture Capital Association	Associação Europeia de Capital de Risco. A Abreu Advogados é a representante legal e fiscal para Portugal

	III – International Insolvency Institute	Associação sem fins lucrativos que se dedica à melhoria dos sistemas e processos internacionais de insolvência
	IFA – International Fiscal Association	Associação Internacional dedicada a Assuntos Fiscais
	EELA- European Employment Lawyers Association	Associação Europeia de Advogados da área de direito laboral
	ISDA – International Swaps and Derivatives Association, Inc	Associação dos membros da indústria de derivados
	INTA – International Trademark Association	Associação Internacional de Propriedade Industrial
	APDE – Associação Portuguesa de Direito Europeu	Associação que acompanha a evolução dos assuntos europeus e os progressos da ordem jurídica comunitária
	UNIFAB – Union des Fabricants	Associação cuja finalidade é a defesa da propriedade industrial e artística

Vários dos nossos Advogados Sócios assumem, ainda, papel de relevo em algumas destas Associações:

Duarte de Athayde	Actual Presidente da <i>AIIA – Associação Internacional de Jovens Advogados</i> , que promove a cooperação profissional entre jovens Advogados em percurso de carreira a nível internacional. Em 45 anos de existência, trata-se do terceiro português a ser eleito Presidente da Associação e o único a ter desempenhado o cargo de Secretário-geral
Miguel de Avillez Pereira	<i>Co-chair da Reorganisation and Workouts Subcommittee</i> da Secção de Insolvência, Reestruturação e Direitos de Credores da <i>International Bar Association (IBA)</i>
	<i>Chair da Interventions Committee</i> da IBA
	Membro do <i>Executive Council</i> do Instituto dos Direitos Humanos (HRI) da IBA, criado, em 1995, sob a presidência honorária de Nelson Mandela e que promove a nível mundial o Estado de direito (<i>rule of law</i>). Até 2007, o instituto já tinha formado mais de 3000 Advogados em Direitos Humanos
	Presidente Honorário da <i>AIIA – Associação Internacional de Jovens Advogados</i>
Pedro Pais de Almeida	Actual Presidente da Comissão de Investimento Estrangeiro da <i>UIA – Union Internationale des Avocats</i> , associação que pretende contribuir para o estabelecimento de uma ordem legal internacional baseada nos direitos humanos, na justiça e na paz entre os países
	<i>Chapter Chair</i> para Portugal da NYSBA
	Membro do “Advisory Board” da Consulegis
Marta de Oliveira Pinto Trindade	Presidente da Comissão do Direito do Trabalho da <i>AIIA – Associação Internacional de Jovens Advogados</i> , membro do comité executivo desta associação e representante nacional para Portugal
Carmo Sousa Machado	Membro do <i>Executive Council da Multilaw</i> , uma associação fundada em 1990 com o objectivo de promover um desenvolvimento da prática de cada uma das sociedades de Advogados que a compõem para uma maior satisfação das necessidades dos seus Clientes

Na área do desenvolvimento sustentável



Global Compact – A Abreu Advogados aderiu à iniciativa lançada pelo então Secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, que tem como objectivo reunir as empresas, os organismos das Nações Unidas, o mundo do trabalho e a sociedade civil em torno de dez princípios universais relativos aos direitos humanos, normas de trabalho, ambiente e luta contra a *corrupção*. Esta adesão vai exigir à Abreu Advogados a promoção e enquadramento dos dez princípios no seu negócio e uma prestação de contas de progresso anual (*Communication on Progress*).

Princípios dos Direitos Humanos

1. A Abreu Advogados apoia e respeita os direitos humanos, dentro do seu âmbito de influência.

2. A Abreu Advogados assegura-se de que não é cúmplice de violações dos direitos humanos.

Princípios do Direito do Trabalho

3. A Abreu Advogados apoia e reconhece a liberdade de associação no trabalho.

4. A Abreu Advogados apoia a eliminação de todas as formas de trabalho forçado.

5. A Abreu Advogados apoia a erradicação do trabalho infantil.

6. A Abreu Advogados apoia a eliminação de discriminação no ambiente de trabalho.

Princípios de Protecção Ambiental

7. A Abreu Advogados desenvolve uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.

8. A Abreu Advogados incentiva as práticas que promovem a responsabilidade ambiental.

9. A Abreu Advogados encoraja o uso e criação de tecnologias que não agridem o meio ambiente.

Princípio Contra a Corrupção

10. A Abreu Advogados trabalha contra a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno.



BCSD – A Abreu Advogados aderiu ao *BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável*, a maior rede portuguesa de empresas empenhada em tornar a liderança empresarial numa força de mudança determinante rumo à sustentabilidade.



APQ – A Abreu Advogados aderiu à *APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade*, cuja missão é, nomeadamente, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade Portuguesa.

3. A gestão de risco no nosso negócio

EM 2008 INICIÁMOS A FORMALIZAÇÃO de uma política interna de gestão de risco. Começámos por realizar um diagnóstico da situação na sociedade, através do envio de questionários a um conjunto de Colaboradores, abrangendo funções e departamentos transversais da Abreu Advogados.

Nos questionários focaram-se as diversas áreas críticas de gestão de risco de uma sociedade de Advogados:

- A estrutura de gestão e governo;
- A aceitação de novos Clientes e assuntos;
- A relação com os Clientes;
- O controlo interno de prazos;
- A relação com os Colaboradores;
- Os relatórios financeiros; e
- A prevenção de catástrofes.

Esta informação foi reunida e, após ter sido analisada pelos responsáveis deste pelouro, foi dado início à elaboração de um relatório, respeitante ao trabalho efectuado, contemplando a compilação das respostas obtidas, as sugestões de melhoria a adoptar e a sua calendarização.

À data de fecho do presente relatório de sustentabilidade, o documento final está a ser ultimado para aprovação dos órgãos societários.

Entendemos que uma política de gestão de risco é essencial para um caminho de melhoria contínua, permitindo-nos detectar áreas de aperfeiçoamento na nossa organização. Para já, foi possível constatar que o facto de termos internamente um sistema de gestão da qualidade e um processo desenvolvido de verificação de conflito de interesses nos tem ajudado a responder positivamente a diversos aspectos de risco no nosso ofício.

4. O envolvimento das partes interessadas

Identificação das partes interessadas

As partes interessadas mais relevantes na nossa actividade e no contexto actual foram identificadas com base em critérios de influência e de responsabilidade, a saber:

Parte interessada	Relação da Abreu Advogados
Colaboradores	São a essência da organização e dão à Abreu Advogados as suas competências, valores e dedicação. A nossa responsabilidade perante a equipa é oferecer uma remuneração justa, mecanismos de crescimento profissional e condições de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
Estagiários	A prática de acompanhamento dos Estagiários permite-nos identificar novos talentos, ao mesmo tempo que proporcionamos condições de trabalho muito exigentes, mas também muito humanas, que os ajudem a iniciar a carreira.
Potenciais futuros Colaboradores	Estamos sempre atentos a novos talentos que possam vir a enriquecer a nossa equipa. Por isso, estamos presentes no meio académico em <i>jobshops</i> , onde damos a conhecer a Abreu Advogados e as oportunidades de carreira que oferecemos.
Clientes	É para os Clientes que a Abreu Advogados existe, numa missão de prestar um serviço jurídico de excelência que contribua para criar um contexto de mercado e sociedade mais transparente e estável.
Fornecedores	Estender as práticas responsáveis aos fornecedores é um dos aspectos da nossa gestão responsável. Pretendemos envolvê-los, com informação, com compromissos, e aplicar novos critérios de selecção.
Comunidade	Enquanto membros da sociedade, sentimos a responsabilidade de contribuir para melhorar a formação e prática legal dos Advogados e promover um maior acesso ao direito.
Poderes Públicos	Com a nossa experiência e conhecimento, temos um papel activo a desempenhar para ajudar a criar um quadro legal ajustado e equilibrado.
Entidades ligadas ao sector da Justiça	A advocacia é regulada pela Ordem dos Advogados. Para além disso, há diversas entidades e associações ligadas à justiça, como a CCBE ou a ABA (<i>American Bar Association</i>), que nós consultamos a nível estrito da profissão, mas também do ponto de vista da responsabilidade social.

O diálogo com as partes interessadas

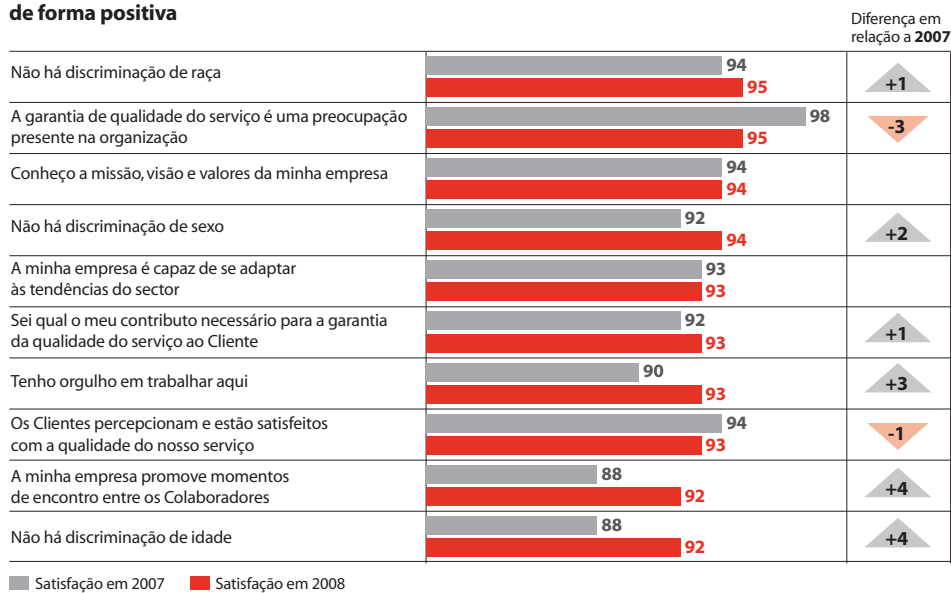
Colaboradores

Na Abreu Advogados cultivamos uma relação de proximidade, de abertura entre todos. Neste contexto, aliado à nossa política de porta aberta que promove a informalidade do diálogo entre os nossos Colaboradores (Administrativos,

Advogados – Estagiários, Associados e Sócios), temos conseguido identificar quais as opiniões das pessoas e reflectir sobre os pontos de melhoria. Querendo reforçar estes laços, agendamos um almoço regular entre membros do Conselho de Administração, Associados, Estagiários e Administrativos, numa lógica de comunicação total. Desejamos, por um lado, estreitar o relacionamento entre as pessoas e ter um conhecimento mais preciso das suas expectativas e preocupações e, por outro, partilhar com todos a visão da sociedade, respectiva actividade e prioridades, comprometendo a equipa nos desafios da organização. Sabemos, contudo, que podemos retirar outros benefícios de uma consulta estruturada e sistematizada, como são os inquéritos de satisfação. Já tivemos oportunidade de realizar inquéritos externos de clima organizacional, em 2007 e 2008, no âmbito da iniciativa “Melhores Empresas para Trabalhar” da *Exame* e *Heidrick & Struggles*, que resultou na atribuição do Prémio “Melhor Empresa para Trabalhar”, em 2007, com o 11.º lugar e, em 2008, com o 1.º lugar entre as PME e com o 4.º lugar, a nível geral.

Resultados dos inquéritos de 2007 e 2008

Aspectos avaliados de forma positiva



De um modo geral, podemos afirmar que os aspectos mais bem avaliados tiveram de 2007 para 2008 uma apreciação mais reforçada.

Aspectos avaliados de forma positiva

		Diferença em relação a 2007
A minha empresa consegue atrair as melhores pessoas	78	
Sinto que existe uma grande proximidade entre os Colaboradores dos vários níveis da estrutura hierárquica	78	
Os meus superiores hierárquicos dão-me todas as informações necessárias sobre temas importantes e sobre mudanças que venham a ocorrer	75	+3
Valorizo o conjunto de benefícios sociais que a empresa me proporciona	66	+10
As melhores pessoas são aquelas que são promovidas	75	
Os critérios da avaliação anual são adequados	75	-3
O modelo de avaliação anual reconhece objectivamente o desempenho dos profissionais	74	-2
Colaboro, através da minha empresa, em acções de responsabilidade social	73	-1
O conjunto de benefícios sociais proporcionados é atractivo face ao mercado	71	-2
As pessoas são pagas de forma adequada ao seu desempenho	74	-6

■ Satisfação em 2007 ■ Satisfação em 2008

Alguns aspectos tiveram uma apreciação menos positiva de 2007 para 2008, como sejam o processo de avaliação e os benefícios. Foram, entretanto, tomadas as seguintes medidas:

- Alteração significativa do processo de avaliação em Janeiro de 2008, logo após o referido inquérito ter sido aplicado, em Outubro de 2007;
- Explicação a todos os Colaboradores da impossibilidade de estabilizar e redefinir políticas de compensação e benefícios mais adequados, e do adiamento dessa revisão para o ano de 2009, em face das mudanças profundas ocorridas na sociedade em 2007 e 2008, explicação compreendida e aceite por todos os Colaboradores.

A partir de 2009, o departamento de recursos humanos implementará a realização anual de um diagnóstico estruturado de satisfação dos seus Colaboradores – Administrativos e Advogados – para além dos inquéritos desenvolvidos no âmbito do concurso “Melhor empresa para trabalhar”.

Estagiários

Na nossa política de acolhimento e de acompanhamento dos Estagiários, damos grande relevo à abertura ao diálogo, porque temos consciência que nesta fase, a enfrentar um contexto novo, os jovens profissionais têm muitas dúvidas e necessitam de muitos esclarecimentos. Existe uma Sócia responsável pelos

Estagiários, que está à disposição para ouvir as suas dúvidas e preocupações. Para além disso, sobretudo no início do estágio, são realizadas reuniões inicialmente diárias e depois semanais, quinzenais ou mensais de ponto de situação, nas quais se esclarecem todas as questões e se ponderam as melhorias que são necessárias fazer.

Potenciais futuros Colaboradores

Identificar e reter novos talentos faz parte da nossa estratégia de futuro. Queremos ter excelentes profissionais a trabalhar na Abreu Advogados, por isso, investimos em procurá-los. Todos os anos, estamos presentes no meio académico, em *jobshops*, onde damos a conhecer a Abreu Advogados, o seu posicionamento e as oportunidades de carreira que oferece. Ao mesmo tempo, recebemos *curricula* de estudantes que avaliamos com vista a identificar potenciais Estagiários a recrutar. Temos programas de Estágio de Verão, com a duração de dois meses e que permitem aos estudantes de Direito o contacto diário muito próximo com o exercício da profissão, num modelo construído à semelhança do estágio regular. Promovemos também as “Clínicas Legais”, em colaboração com diversas Universidades, contando com a presença de 17 estudantes nos anos de 2007 e 2008. A título exemplificativo destaque-se, desde 2006, o programa desenvolvido em cooperação com a *Universidade Católica Portuguesa*, dirigido a alunos do terceiro e quarto anos dos cursos de Direito, que ao longo de três meses, durante seis horas por semana, tomam contacto com a prática da advocacia nas diversas áreas de Direito (entre outras: Direito Fiscal, Direito Público e Ambiental, Direito Comercial e Direito do Trabalho). Com uma periodicidade bianual, este programa permite à Abreu Advogados oferecer uma primeira visão da realidade da profissão aos alunos, ao mesmo tempo que lhe dá oportunidade de identificar talentos para recrutar. No final deste programa, produzimos um relatório de avaliação com a atribuição de uma nota que contará para a avaliação dos estudantes em causa.

Clientes

Temos optado por diversos mecanismos para aferir a satisfação do Cliente. Entre 2003 e 2005 desenvolvemos inquéritos anuais à qualidade do serviço (IAQS). Salientamos os seguintes resultados (numa escala de 1 a 5, em que 5 corresponde a “Excelente” e 1 a “Insuficiente”):

- IAQS 2003: 50 enviados/15 respostas (média obtida de 4);
- IAQS 2004: 53 enviados/12 respostas (média obtida de 4,2);
- IAQS 2005: 50 enviados/6 respostas (média obtida de 4,5).

Durante os anos de 2006 e 2007, a sociedade optou por medir e monitorizar a informação relativa à percepção externa, através da recolha das expressões espontâneas de satisfação de Clientes e de Parceiros, bem como das reclamações dos mesmos.

Em 2007, registámos um total de 54 elogios/expressões espontâneas de satisfação para com o desempenho da sociedade. No que respeita a reclamações, registámos um total de sete, as quais se encontram devidamente tratadas: seis destas reclamações estavam relacionadas com situações relativas a facturação/honorários, enquanto a sétima se prendia com a impossibilidade de estabelecer contacto telefónico com a sociedade.

A crítica também faz crescer.

Porque entendemos as reclamações e o respectivo tratamento, como uma forma de melhorar práticas internas com reflexos óbvios na prestação do serviço ao Cliente, criámos um procedimento específico “Gestão e Controlo da Facturação”, que nos permite prevenir futuros riscos nesta área.

Em 2008 retomámos o envio do “Inquérito Anual à Qualidade do Serviço”, auscultando uma amostra de 110 Clientes activos da Abreu Advogados – nos quais estão incluídos os Clientes que apresentaram reclamações ao longo deste ano – cujo resultado (numa escala de 1 a 5, em que 5 corresponde a “Excelente” e 1 a “Insuficiente”) foi o seguinte:

- IAQS 2008: 110 enviados/40 respostas (média obtida de 4,2).

Optámos pelo desenvolvimento de um formulário via *site*, com maior facilidade de preenchimento e que potenciou um aumento da taxa de resposta.

O questionário visa obter a opinião sobre os seguintes temas:

Visão das necessidades do Cliente	A nossa Proposta de Trabalho
	Sua adequação às necessidades do Cliente
Metodologia utilizada	Articulação com a realidade e os métodos do Cliente
	Execução do trabalho
	Qualidade dos documentos produzidos / Clareza e rigor da informação prestada
O(s) Advogado(s)	Capacidade técnica demonstrada
	Percepção das necessidades do Cliente
	Disponibilidade
	Iniciativa
	Atitude profissional e pessoal
A imagem transmitida	Qualidade / Eficiência das soluções oferecidas
Opinião global	Satisfação global sobre o serviço prestado
	Tratamento sobre reclamação eventualmente apresentada
	Sugestões para a melhoria do serviço

Face às respostas obtidas verificámos o seguinte:

- Aspectos mais fortes
 - Atitude profissional e pessoal
 - Capacidade técnica demonstrada
 - Satisfação global sobre o serviço prestado
 - Articulação com a realidade e os métodos do Cliente
- Aspectos a melhorar
 - Iniciativa
 - A nossa Proposta de Trabalho
 - Disponibilidade

Para além do Inquérito Anual, em 2008 registámos um total de 157 elogios/expressões espontâneas de satisfação de Clientes e Parceiros para com o desempenho da sociedade.

No que respeita a reclamações, registámos um total de 11, as quais se encontram devidamente tratadas.

Das 11 reclamações recebidas, três estão relacionadas com queixas relativas a facturação/honorários, duas com dificuldades de contacto com a sociedade, duas com o tempo de resposta ao Cliente e duas com o acompanhamento prestado ao Cliente, sendo que as restantes se referem a assuntos de gestão corrente.

Fornecedores

Uma gestão mais sustentável implica Fornecedores também eles com práticas mais sustentáveis. Isso exige que os nossos critérios de selecção de futuros Fornecedores passem a incluir aspectos de gestão mais responsável e que sensibilizemos os actuais Fornecedores para os benefícios da sustentabilidade no negócio. Temos consciência que não é uma tarefa fácil, em particular quando entram em consideração outros critérios, como o preço. Ainda assim, incluímos nos nossos compromissos para 2009 e 2010 o dever de sensibilizar os nossos Fornecedores para o imperativo do desenvolvimento sustentável e a introdução de cláusulas de responsabilidade social nos contratos.

Comunidade

Queremos contribuir com o nosso conhecimento e *know-how* para a melhoria e aperfeiçoamento da formação jurídica em Portugal. Por isso, damos importância ao relacionamento com o meio académico, com o qual estabelecemos laços que vão desde a nossa presença em feiras de emprego/*jobshops* para dar a conhecer

a nossa actividade (na Universidade Católica Portuguesa, na Universidade de Lisboa e na Universidade Nova de Lisboa), a participação em seminários, colóquios e cursos, onde muitos dos nossos Advogados dão aulas, com um enfoque particular em casos práticos.

É neste trabalho de sinergias que se enquadra o protocolo que temos com a Universidade Católica Portuguesa (UCP), para apoio ao primeiro e único LL.M. (*Master in Laws*) em Portugal. Para além disso, e ainda na UCP, apoiamos financeiramente seminários especializados no âmbito do LL.M. e apoiamos a participação de dois Advogados por cada seminário.

Na outra vertente do nosso relacionamento com a comunidade – contribuir em regime *pro bono* para melhorar o acesso ao direito a quem é mais desfavorecido – estamos atentos e dialogamos com instituições de solidariedade social para compreender quais as suas necessidades e em que medida podemos ajudar através da prestação gratuita de serviços jurídicos. Para além do aconselhamento pontual em diversos casos, damos apoio continuado a um conjunto de associações de solidariedade social e participamos, igualmente, na iniciativa anual “Dia da consulta jurídica gratuita” do Conselho Distrital de Lisboa da Ordem de Advogados.

Poderes públicos

Tem existido uma preocupação por parte da Abreu Advogados no sentido de participar na formação das políticas públicas por forma a ajudar à criação de um enquadramento legal, moderno, justo e adequado às novas responsabilidades e necessidades dos diversos agentes da sociedade portuguesa.

Fazemos questão, por isso, de participar nas Consultas Públicas promovidas pelos órgãos governamentais aquando do processo de aprovação de nova legislação. Sempre que a legislação se relaciona com o contexto de algum dos nossos Clientes, convidamo-los a analisar e a dar a sua opinião nos comentários que produzimos.

Realçamos os seguintes casos nos quais agimos:

- Demos a nossa posição no caso das alterações ao Código das Sociedades Comerciais;
- Marcamos posição no que toca a actos de contratação pública de serviços jurídicos por parte do Estado, sempre que se evidencia uma política de concentração do Estado;
- Colaboramos activamente com associações, no sentido de apresentar propostas de alterações legislativas;
- Colaboramos regularmente, através da FBSL – uma das sociedades líder de Angola – no processo legislativo em Angola, apresentando propostas de alteração de projectos de lei e regulamentos na área da regulação das instituições e mercados financeiros.

Entidades do sector da Justiça

■ Ordem dos Advogados:

Enquanto entidade reguladora da advocacia, a Ordem dos Advogados é uma interlocutora interessada e incontornável no exercício da nossa profissão.

A Abreu Advogados colabora activamente na instituição através da sua sócia Leonor Chastre, que faz parte da Direcção de Formação do Conselho Distrital de Lisboa (tendo sido já membro do Conselho Geral e Tesoureira no triénio 2002 a 2004), sendo ainda Formadora de Deontologia no mesmo, bem como da sua associada Sofia Castro Caldeira, enquanto Vogal na Comissão de Direitos Humanos da Ordem dos Advogados.

■ Outras entidades:

Outras entidades do sector da Justiça, como sejam a CCBE e todas as referidas nas páginas 22 e 23, nas quais participamos activamente, são determinantes para o evoluir da prática da Justiça: para além de serem órgãos representativos, nos quais nos revimos, permitem a partilha de *know-how*, de boas práticas e servem de fórum de debate, nomeadamente, sobre os desafios do sector no âmbito da sustentabilidade. Para determinarmos os temas relevantes deste relatório recorreremos a relatórios, publicações e recomendações destas entidades (mais informação na pág. 11).

Uma visão externa

Embora ainda não tenhamos feito uma identificação formal das nossas partes interessadas e a consulta tenha incidido sobre uma pequena parte do universo, em 2009, a Abreu Advogados quer convidar a intervir na sua estratégia de responsabilidade social um grupo externo que possa analisar connosco as opções que estamos a tomar, que possa reflectir connosco sobre os temas mais prementes para o nosso sector do ponto de vista da sustentabilidade, trazendo outras perspectivas e ideias. Agrada-nos esta forma cooperativa e transparente de irmos ao encontro daquilo que é relevante para as nossas partes interessadas.

5. Os nossos compromissos futuros com a sustentabilidade

OS COMPROMISSOS DA ABREU ADVOGADOS para o futuro foram definidos depois de várias fases de trabalho que envolveram:

- A análise dos desafios para o sector da Justiça e das recomendações internacionais nesta matéria;
- O levantamento de boas práticas na área da advocacia; e
- A reflexão sobre as expectativas das partes interessadas.

Com base neste conhecimento e, ponderando o contexto de mercado e os objectivos estratégicos da Abreu Advogados, o grupo de trabalho para a sustentabilidade chegou a um conjunto de compromissos, que foi posteriormente aprovado pelo Conselho de Administração.

No próximo relatório de sustentabilidade, a publicar em 2010, faremos um ponto de situação da implementação destes compromissos.

Parte Interessada/Tema	Compromisso	Ano
Geral	Contribuir para a reflexão no sector sobre a responsabilidade social e o serviço jurídico	2009
Geral	Formar um Advogado de cada área de prática em sustentabilidade, com subsequente formação interna	2009/2010
Geral	Constituir um painel de partes interessadas externas para acompanhar a estratégia de sustentabilidade da sociedade	2009
Geral	Consolidar a gestão de risco com a interiorização por parte de todos sobre esta matéria e com a sua integração no nosso Sistema de Gestão da Qualidade	2009/2010
Corporate Governance	Criar um <i>compliance officer</i> e um comité de <i>compliance</i> para aperfeiçoar o sistema de gestão e processos, nomeadamente a gestão de risco	2009
Colaboradores	Iniciar diagnóstico de satisfação periódico a todos os Colaboradores e Advogados Associados da sociedade	2009
Clientes	Aferir a satisfação anual dos Clientes com divulgação dos resultados e medidas de melhoria	2009
	Divulgar informação sobre o papel da responsabilidade social na actividade jurídica	2009
Fornecedores	Incluir cláusulas de responsabilidade social nos contratos	2009
Comunidade	Aprovar uma política de serviço jurídico <i>pro bono</i> e de apoio comunitário global com base numa consulta interna que se encontra em curso	2009
	Estudar parcerias com o meio académico para projectos de serviço jurídico <i>pro bono</i>	2009
	Criação de uma acção de sensibilização do público jovem sobre Justiça e Cidadania	2009/2010
Ambiente	Contabilizar e reduzir os impactes ambientais (produção de resíduos, gasto energético e de água, emissões CO ₂)	2009/2010
	Estudar com o condomínio do escritório a possibilidade de contratação conjunta de empresas para recolha dos resíduos do edifício	2009
	Lançar projecto de compensação das emissões de carbono do escritório	2009/2010



*A reflexão
há-de preceder sempre
as iniciativas.*

ERNST JÜNGER

IV.

O NOSSO DESEMPENHO

SOCIAL
ECONÓMICO
AMBIENTAL



*Cada um é responsável por todos.
Cada um é o único reponsável.
Cada um é o único responsável por todos.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

1. A essência são as pessoas – o nosso desempenho social

NO TOPO DAS NOSSAS PRIORIDADES e dos nossos valores está a Pessoa. A Abreu Advogados compromete-se a proporcionar as melhores condições de realização profissional e pessoal aos seus Colaboradores, promovendo uma vida equilibrada, ao mesmo tempo que cultiva padrões profissionais de elevada exigência. Por isso, adoptamos a cultura dos 3 Q's: Qualidade Humana, Qualidade Técnica e Qualidade Organizacional. Promovemos uma cultura de meritocracia e de trabalho em equipa e acreditamos que é um imperativo sermos solidários e socialmente responsáveis.

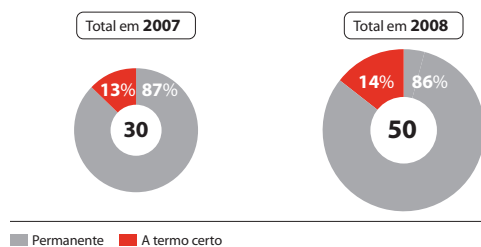
As pessoas da Abreu Advogados – um breve retrato

Na Abreu Advogados trabalha uma equipa de 185⁵ Colaboradores: 134 Advogados, que são profissionais independentes, um Consultor de gestão e 50 Colaboradores administrativos, que dão apoio a todas as áreas funcionais da sociedade: comunicação, recursos humanos, financeira, qualidade e secretariado. Destes, 82% usufrui de contrato permanente e quase 100% trabalha a tempo inteiro. O escritório de Lisboa concentra a maioria das pessoas da sociedade: 162. Devido à recente integração de quatro escritórios de Advogados, a sociedade cresceu 56,2%. Por essa razão também, 76% das pessoas estão na sociedade há menos de dois anos.

De 2007 para 2008,
crescemos 56,2%.

LA 1

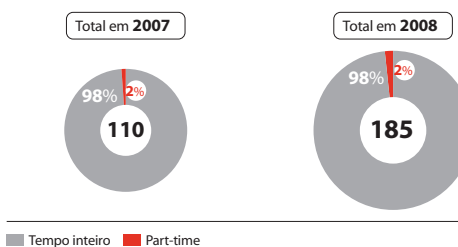
Colaboradores administrativos por tipo de contrato



LA 1

Colaboradores * por tipo de emprego

*Administrativos e Advogados

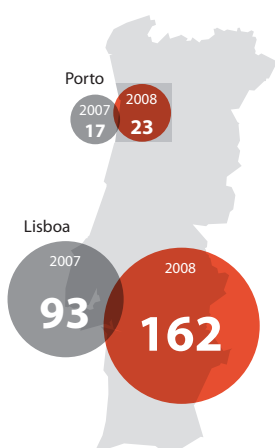


O nosso sector de actividade é caracterizado por uma crescente predominância do género feminino no exercício da advocacia, também visível na Abreu Advogados, com 50% de Advogadas. Já em relação aos Sócios, são maioritariamente homens (70%). Em todo o caso, os critérios para assumir quaisquer funções no escritório relacionam-se sempre e exclusivamente com a competência, o mérito e a disponibilidade para o cargo, independentemente do género.

O nível de formação, dada a natureza do negócio, é elevado, caracterizado na sua maioria (83%) por formação académica superior e pós-licenciada. As médias de idades, excluindo Estagiários, mantêm-se entre os 30 e os 50 anos.

LA 1

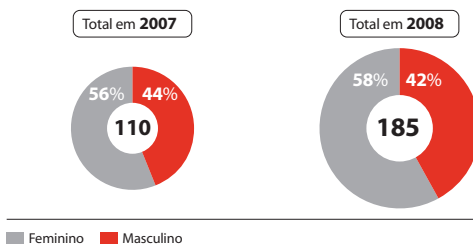
Colaboradores por região



LA 13

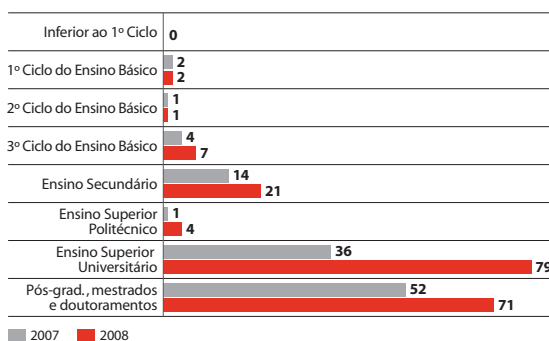
Colaboradores* por género

*Administrativos e Advogados



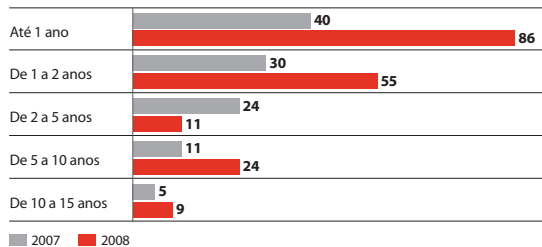
Níveis de habilitação dos Colaboradores

Administrativos e Advogados



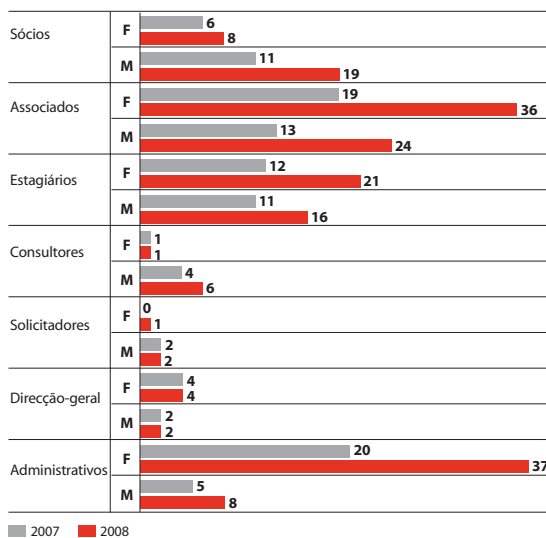
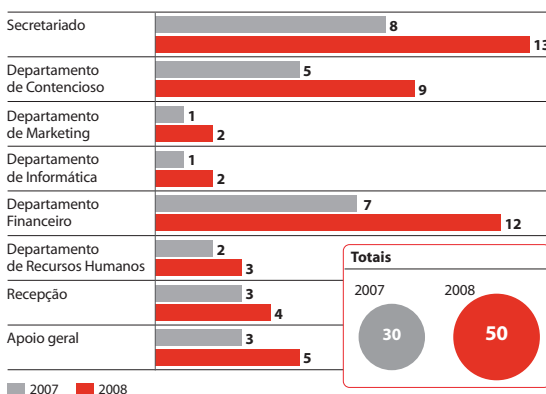
Nível de antiguidade dos Colaboradores

Administrativos e Advogados



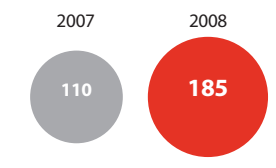
Colaboradores* por categoria e género

Administrativos e Advogados

**Colaboradores administrativos por área****Colaboradores* por categoria e faixa etária**

Administrativos e Advogados

		2007	2008
Sócios	< 30	0	0
	30 a 50	17	27
	> 50	0	0
Associados	< 30	5	22
	30 a 50	27	38
	> 50	0	0
Estagiários	< 30	23	37
	30 a 50	0	0
	> 50	0	0
Consultores	< 30	0	1
	30 a 50	1	2
	> 50	4	4
Solicitadores	< 30	0	0
	30 a 50	2	3
	> 50	0	0
Direcção-geral	< 30	0	0
	30 a 50	6	6
	> 50	0	0
Administrativos	< 30	9	13
	30 a 50	13	28
	> 50	3	4

Total de pessoas**Como gerimos as pessoas da Abreu Advogados**

O sucesso da Abreu Advogados assenta em todas as pessoas que a formam – nas suas capacidades técnicas e humanas, no seu empenho e no bem-estar que tentamos proporcionar-lhes. Fundamenta-se ainda na convicção, promovida diariamente, de que o progresso se faz também em equipa e não apenas individualmente.

O progresso faz-se também em equipa e não apenas individualmente.

Conscientes disso, temos vindo a desenvolver uma política de gestão das pessoas sustentada em cinco pilares:

- Um plano de carreira;
- Um programa de formação;
- Um sistema de gestão e avaliação de desempenho;
- Uma cultura de criação de espírito de grupo;
- Uma política de promoção de equilíbrio entre carreira e vida familiar.

Como se gerem os recursos humanos, numa estrutura especial como a de um escritório de Advogados?

Com muita atenção à pessoa. Com um nível de preocupação e de respeito pela pessoa mas também com grande nível de exigência. Isso passa por ajudar as pessoas quando estão com algum problema grave. Por exemplo, a equipa administrativa está inserida e beneficia do sistema nacional de saúde, mas já houve situações em que, pela gravidade e delicadeza de determinado problema, fomos mais além, quer completando o pagamento do salário, quer pagando-o na íntegra em situações não cobertas pela segurança social.

A experiência tem-nos demonstrado que deste modo as pessoas ficam naturalmente mais motivadas e também fazem um esforço acrescido quando é necessário. O segredo está no equilíbrio desta responsabilização e na flexibilidade. O prémio “Melhor Empresa para Trabalhar” foi a confirmação de que estamos a seguir um bom caminho.

Como caracterizaria o ambiente interno da Abreu Advogados? Cada pessoa sente que tem um papel fundamental na estrutura e que o contributo dela é determinante para funcionarmos enquanto

CARMO SOUSA MACHADO



«Somos um escritório de porta aberta, sem hierarquias rígidas ou títulos. Qualquer pessoa sabe que pode vir conversar com quem quiser.»

Sócia, co-responsável pelos Recursos Humanos

um todo. Somos um escritório aberto, tanto na mentalidade como no funcionamento, qualquer pessoa sabe que pode vir conversar com quem quiser.

Um Advogado sabe que carreira pode fazer na Abreu Advogados? Sabe perfeitamente. Está escrito no plano de carreira que um Estagiário pode chegar a Sócio e é mesmo assim, desde que tenha mérito, esse é o critério. Já temos vários casos – quatro dos actuais Sócios fizeram o estágio connosco. E quando alguém chega a Sócio tem os mesmos direitos dos que já o são há mais tempo.

A responsabilidade da gestão dos recursos humanos esteve, até 2007, exclusivamente a cargo de um Sócio, momento em que se decidiu estruturar e profissionalizar esta área com a contratação de uma responsável para liderar o departamento de recursos humanos da sociedade. Das suas funções fazem parte a selecção e o recrutamento, a formação e o desenvolvimento, a avaliação de desempenho, a comunicação interna e a gestão administrativa dos recursos humanos.

Quais são os maiores desafios da Abreu Advogados no âmbito dos recursos humanos? O nosso grande desafio é continuarmos a fomentar este espírito de equipa, porque é assim que nos vemos, sem níveis de hierarquia, com satisfação e motivação no trabalho. Num mercado com forte rotatividade, podemos afirmar ter uma política de sucesso de retenção das pessoas – porque apostamos na formação, garantimos o crescimento dos Estagiários, tentamos crescer de uma forma orgânica, recrutando as melhores pessoas.

Quando chegou à Abreu Advogados, em 2007, como encontrou os recursos humanos? Não existia um departamento de Recursos Humanos, cuja área vim autonomizar. Todas as funções de recursos humanos – recrutamento, formação e desenvolvimento, comunicação interna, avaliação de desempenho e gestão administrativa eram já asseguradas, aliás com bastante dinamismo. No entanto, embora esta responsabilidade estivesse centralizada numa Sócia, as respectivas tarefas estavam descentralizadas em termos de coordenação e sistematização.

Qual o desafio que lhe foi colocado? Foi justamente autonomizar o departamento, sistematizando e centralizando os processos nas várias funções da gestão de recursos humanos. Igualmente, foi desenvolver esta área com uma gestão sustentada, permitindo também uma maior orientação para o Cliente interno. Embora exista desde sempre uma política de abertura adoptada pela gestão de topo, torna-se agora mais acessível aos Colaboradores a exposição dos seus assuntos ao departamento de Recursos Humanos e, conseqüentemente, há uma resolução mais célere.

Sendo uma sociedade maioritariamente constituída por Advogados, nem todos estão ainda sensibilizados para funcionar numa estrutura, com as suas regras e procedimentos, tornando-se muitas vezes num desafio a implementação de determinadas políticas de Recursos Humanos.

ANA PAULA LOPES



«É preocupação desta sociedade a atribuição de ‘direitos e deveres’ aos seus trabalhadores independentes/Advogados.»

Responsável Operacional pelos Recursos Humanos

Um dos desafios é justamente este: o de interiorizar nos Advogados a importância da visão sistémica de uma organização como seus Colaboradores.

Como é gerir os recursos humanos numa sociedade de Advogados? É uma realidade completamente diferente das restantes áreas de actividade. Desde logo, porque, tal como acima referi, a maioria dos seus Colaboradores são Advogados, o que obriga a criar procedimentos distintos entre estes e os Administrativos, não permitindo, muitas vezes, uniformizar práticas e dificultando a sistematização de procedimentos.

No entanto, é preocupação desta sociedade a atribuição aos seus Advogados de um estatuto próprio.

O que evoluiu em um ano? Conseguimos realizar projectos mais ambiciosos, nomeadamente, nas áreas de comunicação interna, formação, avaliação de desempenho e gestão administrativa, que foram objecto de desenvolvimento. Acresce que a entrada de mais uma Colaboradora para o departamento, em Julho de 2008 (até essa data éramos apenas duas pessoas), ajudou muito nesta sistematização e operacionalização. Existe também um trabalho técnico mais aprofundado.

Quais são as prioridades para o futuro? Uniformizar procedimentos num Manual de Recursos Humanos, investir em estudos de desenvolvimento organizacional, permitindo ter uma leitura periódica do ambiente organizacional, desenvolver políticas de recursos humanos sustentadas, comunicar externamente a imagem de uma sociedade dinâmica

e actuante em termos de políticas de recursos humanos e agilizar procedimentos de gestão administrativa através da utilização cada vez maior das novas tecnologias tornando-nos num departamento *paper free*, conceito estratégico em desenvolvimento para toda a empresa.

Plano de carreira dos Advogados

Desde o início, a Abreu Advogados prevê um plano de carreira para os Advogados, que apresenta o percurso profissional a percorrer.

A Abreu Advogados privilegia o crescimento orgânico, apostando na retenção de profissionais. Isso significa que cada Estagiário, com base num bom desempenho profissional, é um potencial futuro Sócio da sociedade.

Na Abreu Advogados temos uma taxa de retenção de Estagiários bastante elevada (75%), porque investimos muito no seu crescimento profissional.

Ao longo de 15 anos, quatro Estagiários chegaram à posição de Sócios.

Os Advogados que prestem a sua actividade na Abreu Advogados estarão integrados numa das seguintes categorias:

- a) Sócios;
- b) Associados Seniores;
- d) Associados;
- e) Associados Juniores;
- f) Advogados-Estagiários;

Sendo que são:

- a) Sócios: os Sócios de capital e os Sócios de indústria, os quais participam de forma igualitária “Um Sócio, um Voto” na vida da sociedade;
- b) Associados Seniores: os Advogados que prestem os seus serviços na Abreu Advogados como Associados durante quatro anos ou os Advogados com mais de oito anos de

experiência após a conclusão do estágio e que tenham sido convidados directamente pela Abreu Advogados para esse efeito;

c) Associados: os Advogados que prestem os seus serviços na Abreu Advogados como Associados Juniores durante quatro anos ou os Advogados com mais de quatro anos de experiência após a conclusão do estágio e que tenham sido convidados directamente pela Abreu Advogados para esse efeito;

d) Associados Juniores: os Advogados-Estagiários que tenham sido convidados para continuar a colaborar com a Abreu Advogados após a conclusão do respectivo estágio ou os Advogados que tenham três ou menos anos de

experiência após a conclusão do respectivo estágio e que tenham sido convidados directamente pela Abreu Advogados para esse efeito;

e) Estagiários: os licenciados em Direito seleccionados pela Abreu Advogados (nos termos constantes do processo de recrutamento e Manual de Estágio) para efectuarem o respectivo estágio na sociedade e que se inscrevam como tal junto da Ordem dos Advogados; A integração dos Associados nas várias categorias terá subjacente, independentemente do número de anos de experiência profissional após a conclusão do estágio, o respectivo *curriculum* e a avaliação do Associado.

Recrutamento com inclusão social

Na Abreu Advogados adoptamos uma política de recrutamento justa, não discriminatória, nomeadamente em função de idade, sexo, raça, religião ou incapacidade. Mas, mais do que isso, e fruto da nossa experiência junto de instituições de intervenção social, acreditamos no imenso potencial de pessoas que sofrem de algum tipo de exclusão social. No nosso departamento de Recursos Humanos, um dos critérios de recrutamento consiste em avaliar previamente se a função pode ser preenchida junto de instituições de integração social.

Recrutamento e acompanhamento dos Estagiários

Temos uma política consistente de recrutamento anual de Estagiários, que implica uma estratégia de identificação de talentos, a sua contratação, formação e acompanhamento do estágio e retenção dos melhores profissionais.

Participamos, anualmente, no *Jobshop* da Universidade Católica Portuguesa (UCP), na semana do emprego da Faculdade de Direito de Lisboa e na Semana das Saídas Profissionais da Universidade Nova de Lisboa, nas quais damos a conhecer a Abreu Advogados,

os seus serviços e estrutura e o plano de estágio que temos para oferecer.

No ano de 2007, contratámos 23 Estagiários, o número mais elevado de recrutamento registado num só ano. Este aumento visa potenciar o crescimento orgânico da sociedade e repor algum equilíbrio entre o número de Advogados Associados e o número de Advogados-Estagiários.

O acolhimento e o acompanhamento dos Estagiários ficam a cargo de uma Sócia responsável pelo programa de estágios, Marta Pinto Trindade, que entrou na Abreu Advogados há 11 anos, precisamente como Estagiária.

**75% é a nossa taxa
de absorção de Estagiários.**

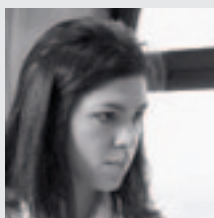


Após o acolhimento, no qual recebem um manual de boas-vindas, com toda a informação prática e útil sobre os procedimentos do escritório, os Estagiários recebem uma formação para conhecer e aprofundar a metodologia de trabalho, nomeadamente a gestão das ferramentas de tecnologias de informação.

Estão previstas reuniões periódicas de acompanhamento, que servem para os Estagiários colocarem todas as dúvidas e problemas, desde a qualidade da instalação logística até dúvidas de trabalho, ou mesmo alguma questão mais pessoal de desconforto ou de relacionamento. Para além destas reuniões, vigora também para os Estagiários uma política de abertura, ou seja, o convite para discussão com qualquer Advogado, independentemente da hierarquia.

No âmbito da formação, os Estagiários são apoiados na preparação do exame de admissão à Ordem dos Advogados. Instituímos acções de formação e esclarecimento de dúvidas em matéria de Processual Penal, Deontologia e Processual Civil.

Dois Estagiários dão a sua opinião sobre como é trabalhar na Abreu Advogados:



MARIA CABRAL
DE AZEVEDO

Advogada Estagiária
desde 2007

Quando me candidatei, esperava encontrar um óptimo ambiente de trabalho, a oportunidade de trabalhar e aprender com profissionais reconhecidos nas suas áreas e uma sociedade que apostasse e investisse em mim de modo a considerar-me uma mais-valia.

Mais ainda, ao nível humano, esperava encontrar uma sociedade que preza que os seus Advogados tenham uma vida pessoal e onde não seria regra os dias de trabalho de 15 horas.

A Abreu Advogados não só veio ao encontro das minhas expectativas como muitas vezes as superou. O ambiente de

trabalho é realmente excelente, o trabalho que me é delegado demonstra o investimento que é feito na minha formação, o bom desempenho de cada um é premiado e valorizado, a excelência é um objectivo e os interesses da sociedade passam por uma constante preocupação e responsabilidade social e humana. Sendo Estagiária, já fui apoiada na frequência de uma formação na qual tinha interesse em participar. Isto demonstra o investimento que o escritório faz na formação dos seus recursos humanos desde o início. No âmbito do meu estágio, tenho a sorte de contar com um sistema de porta aberta que faz com que me sinta à vontade para colocar todas as questões e dúvidas que tenha a qualquer profissional, quer seja Sócio, Associado, Administrativo ou Estagiário.



DAVID
SALGADO
AREIAS

Advogado-Estagiário
desde 2006 e antigo
Estagiário dos
Estágios de Verão

As expectativas iniciais vieram a ser confirmadas ainda durante o estágio de Verão no escritório de Lisboa, se bem que tenha sido um período de apenas dois meses. Tendo acabado o curso em 2006 e estando já há pouco mais de dois anos no escritório do Porto, encontrei na Abreu Advogados o apoio necessário à minha evolução como profissional. Embora ache que existem aspectos que podem e devem ser melhorados, penso que continua a ser uma sociedade onde a formação enquanto Advogado é muito positiva para quem inicia a sua carreira. Tenho tido um apoio em termos de formação muito significativo. Desde que

inicie o estágio, em 2006, completei uma Pós-Graduação na área para a qual tenho vindo a direccionar a minha prática (a Fiscalidade), estando neste momento a frequentar o Mestrado na mesma área. Tenho encontrado o apoio necessário à frequência destas formações, à preparação dos trabalhos e exames e, assim, à obtenção de melhores resultados.

O facto de ter já passado pelos escritórios de Lisboa e do Porto, permite-me reforçar a ideia de que a sociedade funciona efectivamente como uma só. Não só em termos de trabalho e de formação, mas também em termos de oportunidades, dado haver uma mobilidade significativa entre ambos os escritórios. Os valores que encontrei inicialmente em Lisboa, e que me fizeram querer manter na Abreu Advogados, encontrei-os também no escritório do Porto.

Evolução na profissão dos Colaboradores administrativos

A nossa sociedade não dispõe de um plano de carreira estruturado para a equipa administrativa, mas promove um contexto de evolução no âmbito das funções e tarefas, não tanto verticalmente, porque a organização se caracteriza por ser uma estrutura sobretudo horizontal. Os Colaboradores podem mudar de função (ex.: passar de recepcionista a secretária), podem ter outras tarefas (ex.: uma secretária pode dar apoio em novas áreas) ou podem evoluir no cargo (ex.: passar de administrativo a responsável). Nesse sentido, apostamos, sobretudo, no enriquecimento horizontal de funções.

O programa de Formação

A formação é determinante para manter o nível de qualificação e de actualização necessário para prestar um serviço de elevada qualidade.

Temos consciência de que fazemos um grande investimento neste âmbito, sobretudo se forem tomadas em consideração as condições que disponibilizamos aos Advogados para aperfeiçoamento dos seus conhecimentos, as quais estão claramente acima da média do sector. Estamos certos de que se trata de um dos nossos valores mais apreciados pelos profissionais que se juntaram ao nosso projecto, independentemente do momento em que o fizeram.

Formação de acolhimento para um forte espírito de equipa

Todos os novos Colaboradores recebem uma formação de integração, que decorre ao longo do primeiro mês e que tem por objectivos principais inserir os novos profissionais nos procedimentos organizacionais e ajudar a criar, desde o início, um forte espírito de equipa.

O acolhimento consiste no seguinte programa:

- Formação específica para Advogados na utilização dos sistemas de informação: *Juris*, *Worksite*, *Legix* e Biblioteca;
- Formação específica para outros Colaboradores na utilização dos sistemas de informação *Juris* e *Worksite*;
- Formação na utilização dos equipamentos;
- Formação sobre o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Formação *On Job*: é nomeado um *coach* que acompanhará o novo Colaborador na sua integração, facilitando a formação na função (cerca de 30 dias).

No final deste período é feita uma avaliação da formação: pelo novo Colaborador, pelos colegas de equipa e pela chefia directa, para ser apreciada a facilidade na aplicação dos novos conhecimentos, as dificuldades sentidas e sugestões de melhoria.

Formação académica especializada para os Advogados

Oferecemos uma formação académica especializada aos Advogados – *LL.M.*

Para LL.M. no estrangeiro garantimos os honorários e o regresso à sociedade.

(*Master in Laws*, Mestrado em Direito), com duração de um ano, que tem grande reconhecimento, pela exigência e valências que oferece. Trata-se de um curso eminentemente prático vocacionado para os Advogados já em exercício, no qual podem aperfeiçoar vertentes mais internacionais do contexto jurídico, um aspecto relevante, considerando que existe um crescente número de Clientes estrangeiros e uma maior interacção das empresas a nível internacional.

Desenvolvemos, neste âmbito, um protocolo com a UCP, que envolve o apoio financeiro da Abreu Advogados para a criação do primeiro LL.M. *Master in Laws* em Portugal no qual, todos os anos, participa um Advogado da sociedade. Todos os anos, três a quatro Advogados frequentam um LL.M. no estrangeiro (actualmente em Londres, Barcelona e Leiden), para o qual são apoiados financeiramente pela sociedade.

Formação – acções na área de prática

É também incentivada a participação dos Advogados em acções de formação nas Áreas de Prática. Trata-se de um nível de formação técnico e especializado. O plano anual de formação reflecte o levantamento feito pelos próprios Advogados e pelos Advogados responsáveis pelas Áreas de Prática em que se integram. Em 2007, 23 Advogados tiveram 753 horas de frequência de um total de 53 acções de formação. Destas destacamos as seguintes:

- Conferência “Micro Geração: a Mudança de Paradigma do Sistema Eléctrico”;
- *The Chameleon State: EU and the Blurring of the Private/Public Distinction in the Market*;
- Fórum Economia da Água – “Enfrentando a Escassez”;
- Jornadas Europeias “Auxílios de Estado e Zonas Francas”;
- Conferência “O Mercado de Trabalho, a Legislação Laboral e a Competitividade”.

Em 2008, 76 Advogados participaram em 45 acções de formação nas Áreas de Prática, num total de 385 horas.

A diferença de número de horas de formação em relação a 2007 deveu-se a uma selecção mais criteriosa das acções a frequentar, atendendo à pertinência dos temas, bem como à qualidade da organização.

Formação interna para Advogados

Na Abreu Advogados damos ênfase à formação interna entre Advogados, porque consideramos que o conhecimento individual deverá transformar-se num conhecimento colectivo, para bem do profissionalismo e da cultura da sociedade. Incentivamos, por isso, a partilha de informação e de conhecimento.

Da formação interna fazem parte:

- Temas apreendidos na formação nas Áreas de Prática;
- Temas de interesse jurídico apresentados pelos Advogados em sessões internas colectivas – Contratos Públicos, Nova Lei do Divórcio, Alterações ao Código do Trabalho, etc.;
- Acções de “reciclagem” para actualização de conhecimentos de ferramentas de tecnologias de informação – *Legix/Biblioteca, Juris, Worksite, Microsoft Office*.

Em 2007 e 2008, realçamos as seguintes acções:

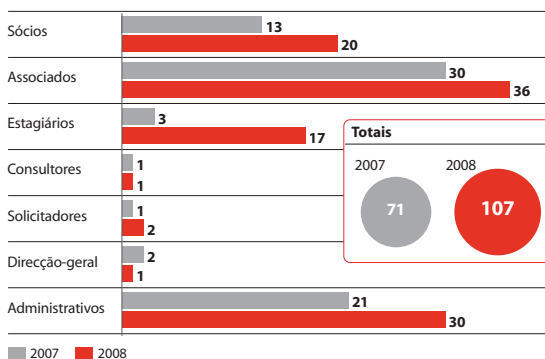
Ano	Acções	Participantes
2007	A desolenização dos actos societários	14
	O novo Código dos Contratos Públicos (Lisboa e Porto)	42
2008	A Nova Lei do Divórcio – Projecto-lei 509/X, 16 Abril (Lisboa e Porto)	33
	Jornadas de Direito da Publicidade (Lisboa)	43

Formação interna para a equipa administrativa

Dedicamos igualmente um espaço importante à formação para os nossos Colaboradores administrativos. Para além de poderem aperfeiçoar algumas das suas competências, podem acrescentar outras mais-valias ao trabalho que já desenvolvem. Até final de Junho de 2008 foi concretizado um programa de formação profissional com base num levantamento das necessidades de formação dos Colaboradores, num total de 1190 horas, no âmbito do Projecto Prime de Formação Profissional, co-financiado pelo IAPMEI.

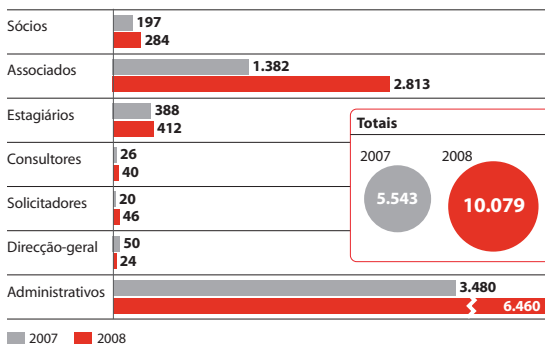
LA 10

Colaboradores participantes por categoria



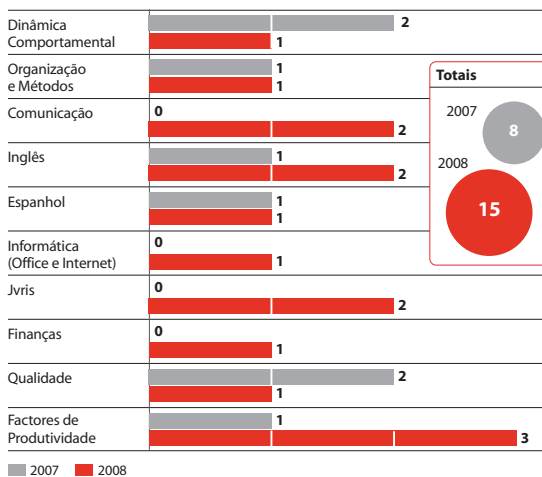
LA 10

Horas de formação dos Colaboradores por nível hierárquico



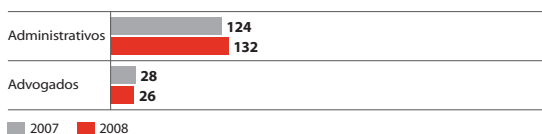
LA 10

Cursos realizados por Colaborador administrativo

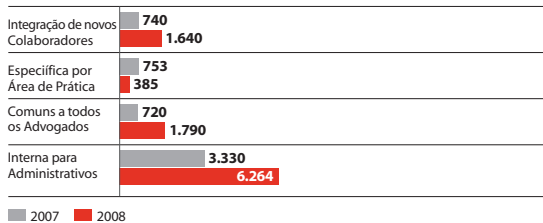


LA 10

Número médio de horas de formação, por Colaborador



Tipo de formação na Abreu Advogados, por horas



As horas apresentadas na formação interna, tanto para Advogados como para Colaboradores administrativos, englobam formações de desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e organizacionais, como Espanhol, Espanhol Jurídico, Inglês, Dinâmica Comportamental, Comunicação, Informática (Office e Internet), Finanças, Qualidade e Jvris.

A formação académica especializada (LL.M.) não foi medida em horas, devido às suas especificidades, já que além do normal plano curricular existe tempo de estudo e investigação que não foi possível contabilizar.

O Sistema de Avaliação de Desempenho

Em 2007, a Abreu Advogados adoptou um novo Sistema de Avaliação de Desempenho dos seus Colaboradores.

Anualmente, são avaliadas as competências técnicas, organizacionais e comportamentais de toda a equipa (100%), tanto dos Colaboradores administrativos como dos Advogados Associados. A avaliação também se estende aos Sócios através de inquéritos de satisfação dos Colaboradores.

O resultado da avaliação tem repercussão nas condições para o ano seguinte, podendo reflectir-se em ajustamentos da retirada fixa (honorários dos Advogados) e da remuneração (no caso dos Colaboradores administrativos), no levantamento de necessidades de formação e no plano de desenvolvimento.

Do ponto de vista da gestão da Abreu Advogados, a avaliação de desempenho tem como finalidades:

- Integrar os objectivos da sociedade com os objectivos individualmente atribuídos a cada Colaborador;
- Orientar o desempenho individual para os objectivos e o desenvolvimento das competências mais relevantes para a actividade e para a sociedade;
- Estimular o desenvolvimento profissional através da avaliação e do acompanhamento contínuo do desempenho;
- Promover uma cultura de excelência e qualidade.

Do ponto de vista individual, a avaliação de desempenho tem como finalidades:

- Clarificar os objectivos a atingir e os diferentes graus de realização dos mesmos;
- Introduzir objectividade no processo de avaliação, baseado em critérios claros e consistentes com a filosofia de gestão da sociedade;
- Melhorar o auto-conhecimento e maximizar o desempenho;
- Criar oportunidades para debater o desenvolvimento profissional e traçar planos de acção;
- Possibilitar a correcção atempada de desempenhos menos eficazes e introduzir melhorias nos processos.

Uma avaliação de acordo com os três Q's

A avaliação apoia-se na análise de comportamentos que demonstrem o nível de competências em apreciação, de acordo com os três Q's da Qualidade – Humana, Técnica e Organizacional, em particular:

- **Competências técnicas** – domínio dos métodos e ferramentas específicas para o seu trabalho enquanto Colaboradores da sociedade;
- **Competências relacionais e conceptuais** – domínio de conceitos e teorias que suportam as competências técnicas;
- **Competências pessoais e comportamentais** – aptidões interpessoais e comportamentais do Colaborador, nomeadamente as suas atitudes e valores pessoais, no que respeita a interrelação com os outros e inserção numa estrutura orgânica;
- **Competências organizacionais** – cumprimento de procedimentos e regras organizacionais próprias do escritório.

Avaliação de desempenho dos Advogados Associados

O modelo de avaliação adoptado para os Advogados Associados tem por base:

- A análise de dados objectivos referentes ao trabalho desenvolvido;
- A avaliação de um conjunto de competências.

O processo de avaliação compreende cinco fases:

- 1) Avaliação das competências;
- 2) Auto-avaliação;
- 3) Análise dos resultados;
- 4) Síntese da avaliação de desempenho;
- 5) Reunião de avaliação.

Cada Advogado Associado é avaliado por três avaliadores, entre Sócios e Associados Seniores. A escolha dos respectivos avaliadores é proposta por cada Associado, atendendo à regularidade, à frequência com que trabalha com o avaliador escolhido e ao conhecimento pessoal que o avaliador tem do avaliado.

Avaliação de desempenho dos Colaboradores administrativos

A avaliação dos Colaboradores administrativos baseia-se na análise das competências, numa pontuação de 1 a 5 (considerando-se 1 o mínimo exigido), a qual é discutida em conjunto entre o avaliador e o Colaborador.

O processo de avaliação consiste nas mesmas cinco fases que são aplicadas aos Advogados Associados.

Cada Colaborador administrativo é avaliado por um mínimo de três e um máximo de cinco avaliadores – entre chefia directa, Associados e Sócios. A escolha dos avaliadores incumbe aos Administrativos e ao responsável de Recursos Humanos,

atendendo à ligação hierárquica e funcional, regularidade e frequência de trabalho e conhecimento pessoal do respectivo desempenho.

Avaliação dos Sócios

Na Abreu Advogados, decidiu-se promover um inquérito de satisfação aos Colaboradores, o qual pretende medir a forma como se sentem tratados pela sociedade e como sentem a intervenção de cada Sócio na vida, valores e cultura da Abreu Advogados.

Considerou-se imprescindível realizar uma aferição de aspectos nucleares para o exercício deste cargo, como sejam as capacidades de liderança e de comunicação.

Para este propósito são desenvolvidos questionários diferentes para Administrativos e para Advogados (Associados e Estagiários). Enquanto os inquéritos a Colaboradores administrativos assentam sobretudo em critérios de qualidade de liderança, disponibilidade e capacidade de decisão, os inquéritos a Advogados incidem também nas competências técnicas, no apoio e na supervisão.

Os pontos globais mais fortes apontados têm sido a capacidade de decisão, e a capacidade de comunicação e o relacionamento e capacidade de liderança.

Os pontos globais de melhoria referem-se à disponibilidade para formação de Colaboradores (Administrativos e Advogados).

LA 12

Avaliação de desempenho dos Colaboradores

N.º total de Colaboradores

Total em 2007*



Total em 2008



■ Colaboradores avaliados

* Não incluídos os Sócios e Consultores. Para os Sócios existe uma avaliação da sua imagem, por parte dos Colaboradores

Uma cultura de espírito de grupo

O ambiente cultivado na Abreu Advogados caracteriza-se pela informalidade. Estimula-se uma abertura natural para o diálogo e a interacção. Todas as pessoas são incentivadas a participar na vida da sociedade, a fazer sugestões e críticas. Procuramos fomentar este modelo de relacionamento através das seguintes iniciativas:

- **Criação de uma *Intranet*** que, para além de reunir toda a informação relevante sobre os processos e procedimentos da sociedade, é um canal de comunicação dinâmico, com uma permanente actualização no âmbito de notícias, acontecimentos da sociedade e de partilha de experiências por parte das pessoas da Abreu Advogados, como por exemplo, aniversários ou o nascimento de filhos. Na *Intranet*, criou-se também um espaço para os Colaboradores manifestarem as suas ideias e sugestões.

A responsabilidade social entrou na *Intranet*.



Recentemente, acrescentámos na *homepage* a rubrica “responsabilidade social” para promover a interiorização e consolidação de conhecimentos nesta matéria, periodicamente actualizada com as nossas práticas, com sugestões de hábitos mais sustentáveis para adoptar no dia-a-dia e divulgação de notícias e *links* para *sites* úteis e relevantes sobre este tema. Com a criação do grupo de trabalho para a sustentabilidade, este espaço ganhará em dinamismo e aprofundamento.

- Edição, desde 2004, de *inAware*, com notícias sobre os acontecimentos da sociedade e sobre os seus Colaboradores, na qual todos são incentivados a participar;
- Realização de um conjunto de eventos ao longo do ano, alguns organizados pela Abreu Advogados, outros pelos próprios Colaboradores, dos quais destacamos:
 - O apoio de uma equipa de futebol masculino (desde 1997) e de uma equipa de futebol feminino (desde Março 2007);
 - Almoços/lanches quinzenais dos Advogados;
 - *Welcome happy hour*: almoços ou jantares de boas-vindas aos novos Colaboradores;
 - “O Boião da Rita”: compilação de informação cultural semanal, criada com base em sugestões de todos os Colaboradores, num projecto desenvolvido pela nossa Sócia Rita Maltez;

- Instituição do Prémio Personalidade do Ano (um fim-de-semana para duas pessoas numa cidade europeia), para quem se destacou pela capacidade de iniciativa, eficiência e disponibilidade;
- Atribuição do Troféu Qualidade à equipa que mais se empenhou no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade ao longo do ano;
- Criação do Prémio Professor Pardal, para reconhecer as ideias de maior inovação e criatividade que ajudem a uma melhor gestão do escritório;
- Realização de um jantar de Natal e de uma festa de Natal – o AB Júnior, para os filhos dos Colaboradores;
- Patrocínio à participação de um Estagiário no Campeonato Mundial de *Taekwondo Songahm*, no qual obteve o terceiro lugar.

Uma política de promoção do equilíbrio entre carreira e vida familiar

Na Abreu Advogados entendemos que um bom profissional só o é com motivação e bem-estar, o que pressupõe conseguir ter também tempo e espaço para se dedicar à sua vida pessoal. Embora o contexto de mercado seja muito competitivo e a

actividade da advocacia, em particular, seja muito intensa, estamos convictos de que é nosso dever encontrar soluções e medidas na sociedade que visem potenciar um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos nossos Colaboradores. A atribuição em 2007 e 2008 do Prémio “Melhor Empresa para Trabalhar” afigura-se-nos um bom indicador do bem-estar sentido pelos nossos Colaboradores, ao mesmo tempo que nos vincula ao aperfeiçoamento desta nossa política.

Política de apoio à maternidade

Neste domínio, o apoio à maternidade é um dos pontos-chave porque as Advogadas, enquanto profissionais liberais, não têm direito a licença de maternidade no âmbito da segurança social, como os trabalhadores dependentes. Esta circunstância levou o escritório a decidir, em 2002, adoptar uma política de apoio à maternidade, que consiste nos seguintes benefícios para as suas Advogadas:

- Possibilidade de ausência nos cinco meses anteriores ou posteriores ao parto, recebendo 100% da retirada fixa (honorários), nos primeiros três meses de ausência, 75% no quarto mês e 50% no quinto;
- Faculdade de retomar o trabalho passados três meses com direito aos mesmos honorários, desde que com um mínimo de prestação de serviços de 25% (no quarto mês) e de 50% (no quinto mês) do período de tempo normal;
- Direito à redução de 40 para 30 horas de trabalho semanal, durante o primeiro mês, após o período de cinco meses, usufruindo de 75% dos honorários.

Outros aspectos da nossa política de promoção do bem-estar

“O que mais pode ter o escritório que nos faça sentir bem?”

Foi para responder a esta questão que decidimos pôr em prática as seguintes iniciativas:

- Dispensa de trabalho no dia de aniversário;
- Uso de indumentária informal às sextas-feiras (*casual Friday*) durante todo o ano e, todos os dias, nos meses de Julho e Agosto;
- Protocolos que oferecem condições mais vantajosas para os nossos Colaboradores em vários produtos e serviços, tais como seguro de saúde, ginásios, bancos, hotéis;
- Disponibilização de tabuleiros de fruta fresca todas as manhãs e de máquinas de café em todos os pisos;
- Criação de um espaço próprio para tomar refeições.

Impacte financeiro da política de formação e de apoio social

Embora a Abreu Advogados considere, pelos motivos atrás descritos, que o valor pago pelos benefícios atribuídos no âmbito da formação e do apoio social não são um verdadeiro custo, mas um prémio decorrente do respeito devido aos seus

Colaboradores, não podem os mesmos deixar de ter um impacte relevante na conta de exploração da sociedade.

Assim, o impacte directo e indirecto resultante de tais medidas e benefícios, no ano de 2008, atingiu cerca de 680 mil euros.

Outros indicadores que caracterizam a equipa da Abreu Advogados

Indicadores relativos à entrada e saída e Colaboradores

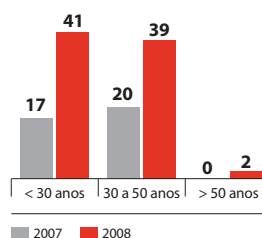
A taxa de absentismo é um dos indicadores da qualidade relativos à eficácia da gestão de Recursos Humanos. Para 2007 e 2008, fixou-se como objectivo uma taxa de absentismo, por trimestre, inferior ou igual a 1,5%. Em ambos os anos, este objectivo foi ultrapassado.

As causas principais de absentismo existente relacionam-se com situações de doença dos Colaboradores, mas sobretudo com doenças dos filhos (registre-se a este propósito que, em Dezembro de 2007, o número total de filhos dos Colaboradores era de 96 – dos quais 71 menores de 12 anos – e em Dezembro de 2008 contavam-se 131 – dos quais 94 menores de 12 anos).

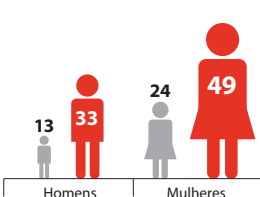
Outros indicadores que caracterizam a equipa da Abreu Advogados

LA 2

Contratações por faixa etária

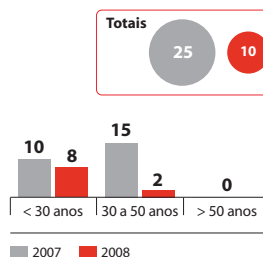


Contratações por género

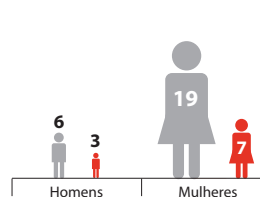


LA 2

Saídas por faixa etária



Saídas por género

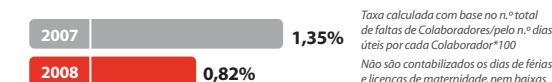


LA 2

Motivos das saídas por género

	2007		2008	
Por iniciativa Colaborador	0	0	0	1
Por mútuo acordo	6	19	2	5
Saída para outros ramos de actividade	0	0	1	1

Taxa de absentismo



LA 7

Indicadores relativos a doenças, acidentes e taxa de absentismo

Número de...	2007	2008
... acidentes de trabalho com baixa	0	1
... acidentes de trabalho em deslocação de trabalho	0	0
... acidentes no local de trabalho e em deslocação casa/trabalho	0	1
... doenças profissionais	0	0
... dias de baixa devido a acidentes de trabalho	0	0
... dias de baixa devido a acidentes de trabalho em deslocação de trabalho	0	0
... dias de baixa devido a acidentes de trabalho no local de trabalho e em deslocação casa/trabalho	0	50

O contributo da Abreu Advogados para a comunidade

Contribuir para a excelência da formação académica

Patrocínio do único LL.M. em Portugal

Desenvolvemos, neste âmbito, um protocolo com a UCP, que envolve o apoio financeiro da Abreu Advogados, entre outros cinco parceiros, para a criação do primeiro LL.M. *Advanced Master of Laws* em Portugal, mantendo-se até hoje como o único no panorama académico português. Este curso é leccionado em inglês e vocacionado para Advogados já em exercício da profissão, utilizando métodos de ensino não tradicional, com uma abordagem eminentemente prática. Com um corpo docente maioritariamente estrangeiro, composto por especialistas de reconhecido mérito, a projecção deste curso a nível nacional é muito grande, começando a ter igualmente reconhecimento a nível internacional. Como contrapartida pelo apoio prestado pela sociedade, todos os anos um Advogado do nosso escritório participa nesta formação.

Do Conselho Consultivo do LL.M faz parte o *managing partner* da Abreu Advogados.

Seminários

Integrados no LL.M., passaram a ser desenvolvidos seminários, desde 2007, abertos a candidatos externos, cuja realização é assegurada com o apoio dos patrocinadores. A nossa sociedade também se associou a este projecto apoiando a realização de nove seminários. Como contrapartida, dois Advogados da nossa sociedade participam em cada seminário. Graças a estes patrocínios, os seminários são de grande qualidade, possibilitando a presença de docentes estrangeiros conceituados.

A colaboração da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (Lisboa) com a Abreu Advogados tem sido consistentemente rica, multifacetada e mutuamente proveitosa. A nível institucional, a Abreu Advogados revelou-se um parceiro fiável, apoiando a inovação e a internacionalização que introduzimos na nossa estratégia e sendo receptiva à construção de pontes sólidas entre a academia e o mundo profissional. Destaco as clínicas legais, o patrocínio do LL.M.

na Católica (no âmbito do qual se insere a frequência deste programa por excelentes jovens Advogados deste escritório) e a participação no Jobshop. A nível pessoal, diversos Advogados da Abreu Advogados tiveram ou têm papéis importantes no estabelecimento de parcerias académicas (King's College London, Duke School of Law) da Católica e na leccionação de módulos nos nossos programas lectivos (destaco a leccionação de International Taxation, com grande êxito, pelo Dr. Miguel Teixeira de

Abreu, no mestrado Global Legal Studies). Penso que a cultura institucional desta sociedade e a sua juventude a tornam especialmente sensível às vantagens do aprofundamento de caminhos inovadores para a colaboração entre a Universidade e a Advocacia.

DR. LUÍS BARRETO XAVIER
Professor da Faculdade de Direito da UCP



Prestar serviço jurídico *pro bono* para mais acesso ao Direito

A própria função de Advogado pode exercer um contributo importante para combater um problema da sociedade portuguesa: a dificuldade de acesso ao direito de uma grande percentagem da população. Foi com esse espírito que em 1996 decidimos promover serviços jurídicos *pro bono* para instituições de intervenção social, que têm muita necessidade de aconselhamento jurídico, sem terem os meios financeiros para pagar o valor de mercado deste trabalho. Além das instituições de intervenção social, a Abreu Advogados, também presta serviços jurídicos a Clientes individuais sem condições financeiras para os remunerar. Ao todo, em 2007 e 2008:

- 92 Advogados cederam cerca de 3700 horas do seu trabalho para assistência jurídica a Clientes;
- 69 Advogados cederam 831 horas do seu trabalho para assistência jurídica às seguintes instituições:
 - Associação Passo-a-Passo;
 - Associação CAIS;
 - Banco Alimentar contra a Fome;
 - Casa dos Velhinhos;
 - Casa de Santo António;
 - Vale D’Ácor;
 - Fundação Alter Real;
 - Paróquia de Fernão Ferro.



Associação CAIS

A Associação CAIS foi criada em Maio de 1994 para apoiar a construção ou a recuperação da autonomia de pessoas em situação de pobreza extrema e exclusão social, os sem-abrigo. Após 15 anos, a Associação distingue-se hoje, no terreno, por uma significativa e pioneira acção de inclusão e intervenção.

«A CAIS precisa dos parceiros (sempre) pois senão morremos sozinhos e as empresas devem estar implicadas no trabalho de terreno que fazemos. O contributo da Abreu Advogados tem sido essencial. Por exemplo, quando fomos à Bósnia, com o projecto Futebol de Rua, para jovens e adolescentes, foi necessário autenticar as autorizações. Os Advogados deslocaram-se à CAIS para fazer as autenticações. Estamos muito gratos pela sua implicação no nosso projecto.»

HENRIQUE PINTO
Director Executivo da CAIS



Associação Passo-a-Passo

A Passo-a-Passo é uma Instituição de Solidariedade Social, reconhecida como IPSS. Surge como resultado da preocupação por parte de um grupo de profissionais de Saúde e Justiça, que têm como ambição prevenir a institucionalização de crianças através de um apoio multidisciplinar prestado às famílias e suas crianças consideradas em risco psicossocial.

«A Abreu Advogados é o suporte jurídico de toda a intervenção da Associação Passo-a-Passo, sem o qual não poderíamos funcionar. Mostraram sempre imensa disponibilidade e apoio sempre que os solicitamos nas várias problemáticas apresentadas.»

MARIA DE FÁTIMA MONTEIRO XAREPE
Secretária da Passo-a-Passo
(Coordenadora do Serviço Social da Maternidade de Dr. Alfredo da Costa)

Enquanto Presidente da Direcção da CAIS, o que representa para esta instituição o apoio dado pela Abreu Advogados? Iniciei o meu mandato como Presidente da Direcção da CAIS em Janeiro de 2003. Anteriormente tinha sido, durante dois mandatos de dois anos, Presidente do Conselho Fiscal. A Abreu Advogados (por via da integração da Pacsa) faz parte de um protocolo com a duração de dois anos, designado por *Protocolo Abrigo*, o qual tem como Mecenas, empresas como BP, Controlinveste Media, CTT, DHL, Fundação PT, LUSA, Ogilvy, Sociedade Central de Cervejas, Staples, Sumo Portugal e Unicer. Actualmente, a CAIS está a tratar da renovação/implementação do quarto *Protocolo Abrigo*, para o período 2009-2010. Acredito que o apoio dado pela Abreu Advogados à CAIS é da maior importância, na sua dupla vertente. Por um lado, assessoramos juridicamente todas as actividades desenvolvidas pela CAIS e, por outro, prestamos serviços de consultoria jurídica aos seus utentes, que sendo uma população com baixíssimos recursos económicos, infelizmente, padece de grandes dificuldades no acesso ao direito e no exercício dos seus direitos de cidadania.

Que potencial ainda existe por explorar, tanto de apoio como de sinergias entre estas duas partes interessadas? Entendo que a consultoria jurídica aos utentes da CAIS acima referida, deve ser institucionalizada, através do estabelecimento de calendário dos serviços jurídicos a prestar pela

Prestar serviço jurídico *pro bono* para melhorar os conhecimentos jurídicos

Damos também aconselhamento *pro bono* às instituições nas quais consideramos que seja importante promover o conhecimento jurídico, como é o caso do Conselho de Formação do Conselho Distrital de Lisboa da Ordem dos Advogados. Neste âmbito, o nosso contributo consiste em ajudar a realizar as Provas de Agregação e em disponibilizar todas as informações de Área de Direito Propriedade Intelectual & Tecnologias de Informação.

PEDRO PAIS DE ALMEIDA



«O apoio dado pela Abreu Advogados à CAIS é da maior importância.»

Presidente da Direcção da CAIS

Abreu Advogados. Até agora esse apoio jurídico só se tem efectuado, mediante pedido expresso por parte da CAIS, relativamente aos utentes que está a acompanhar. No âmbito do quarto *Protocolo Abrigo*, outra área de criação de sinergias entre as duas instituições será o reforço da reintegração na vida activa de pessoas sem-abrigo que preencham o perfil necessário das vagas que, no futuro, viermos a ter nos nossos escritórios, sem o estigma que muitas vezes os impede de serem integrados noutras empresas.

Que metas gostaria de ver alcançadas neste âmbito?

Em 2008, a Abreu Advogados reintegrou, com sucesso, através da inserção nos seus quadros, uma pessoa que anteriormente se encontrava numa situação de exclusão social. Para 2009, seria excelente que pudéssemos integrar pelo menos mais duas pessoas nas mesmas circunstâncias.

Participação no Dia da Consulta Jurídica Gratuita

A Abreu Advogados participou na 3.^a Edição do Dia da Consulta Jurídica Gratuita, uma iniciativa do Conselho Distrital de Lisboa da Ordem dos Advogados, com o Alto Patrocínio do Presidente da República, que tem como objectivo proporcionar a todos os cidadãos, independentemente da sua situação

Associação CAIS sobre o apoio no dia da consulta jurídica gratuita

«A consulta jurídica gratuita que aconteceu, ontem, nas instalações da CAIS, contou com a participação de três elementos da Abreu Advogados e 15 utentes. Todas as partes se demonstraram bastante satisfeitas com o resultado alcançado. Todos os utentes ficaram com minutas de cartas, endereços e indicações de procedimentos a ter em consideração, consoante os casos. De salientar que uma das utentes foi ainda ontem ao SEF, de acordo com as indicações da Dr.ª Alexandra Courela e conseguiu um visto que lhe era negado há meses, ficando assim com a sua situação regularizada. Queria agradecer à Abreu Advogados em nome de todos aqueles que acabaram por beneficiar com esta acção, que gostaríamos muito, de vir a repetir.»

ROSÁRIA BORBINHA
Colaboradora da CAIS

económica, o acesso ao Direito através da informação e da consulta jurídicas. Cinco Advogados da nossa sociedade, em 20 horas de voluntariado, deslocaram-se a diversas instituições onde estava a decorrer a consulta (Associação CAIS, Instituto de Apoio à Criança, ACIDI) e deram apoio jurídico a 26 pessoas, algumas com questões simples para resolver, mas outras, porém, com problemas familiares graves e sem ter a quem mais recorrer. É notório que muitas dificuldades são devidas à baixa formação da população, que leva a que muitas pessoas desconheçam os seus deveres e direitos mais básicos enquanto cidadãos.

O resultado deste trabalho foi muito positivo

porque conseguimos ajudar a maior parte destas pessoas a encontrarem uma via jurídica para solucionar ou encaminhar os seus problemas.

Outros apoios a iniciativas de solidariedade social

Não esgotamos o nosso apoio no serviço jurídico voluntário, porque consideramos importante envolver a restante equipa da Abreu Advogados em projectos e momentos de ajuda e solidariedade. Isso levou-nos a seleccionar algumas iniciativas nas quais todas as pessoas da sociedade possam intervir. Para além do bem imediato que queremos alcançar, traduzem tais iniciativas o espírito de grupo da sociedade.

Em 2007 e 2008 envolvemo-nos em várias projectos, dos quais destacamos:

Instituição	Acção
Casa do Gaiato	Recolha e oferta de produtos de puericultura Doação de vários artigos de papelaria
Associação Acreditar	Oferta de três computadores e cassetes VHS com filmes
Associação CAIS	Contribuição individual dos Colaboradores para um espectáculo organizado pela Associação CAIS, que permitiu também angariar fundos para equipar as duas cozinhas dos Centros CAIS
Residência das Irmãs Pobres e Casa da Criança de Tires	Em 2007, contribuição individual para as obras de reparação do telhado da <i>Residência das Irmãs Pobres</i> . Em 2008, contribuição individual para a <i>Casa da Criança de Tires</i> através da oferta de bens
Comunidade Vida e Paz	Em 2007, contribuição individual para angariação de produtos alimentares para o Jantar de Natal dos sem-abrigo
Casa da Praia	Oferta de pastas e blocos
Instituição de S. Vicente Paulo	Oferta de cassetes VHS com filmes e jogos

Indicadores de desempenho social

Tipo	Indicador	Indicadores de desempenho social de práticas laborais e trabalho condigno	Existência
Aspecto: Emprego			
E	LA1	Discrimine a mão-de-obra total, por tipo de emprego, por contrato de trabalho e por região	Pág. 77-78
E	LA2	Discrimine o número total funcionários e respectiva taxa de rotatividade, por faixa etária, por género e por região	Pág. 94
C	LA3	Benefícios assegurados aos funcionários a tempo inteiro que não são concedidos a funcionários temporários ou a tempo parcial	Pág. 92-93
Aspecto: Relações entre funcionários e administração			
E	LA4	Funcionários abrangidos por acordos negociação colectiva	Não se verifica.
E	LA5	Prazos mínimos para aviso prévio em relação a mudanças operacionais, incluindo se essa questão é mencionada nos acordos de negociação colectiva	Não existe nenhum prazo mínimo de notificação definido. A comunicação aos Colaboradores das grandes mudanças a nível da organização, nomeadamente as integrações no Porto e em Lisboa, é sempre feita directamente pela gestão de topo (<i>managing partner</i>) a todos os Colaboradores via <i>e-mail</i> ou presencialmente em reunião com todos os Colaboradores. Só posteriormente é comunicada ao exterior (comunicação social).
Aspecto: Segurança e saúde no trabalho			
C	LA6	Percentagem da totalidade da mão-de-obra representada em comissões formais de segurança e saúde, que ajudam no acompanhamento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	Percentagem de Colaboradores envolvidos: 25%.
E	LA7	Percentagens de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho, por região	Pág. 94

E = indicador essencial

C = indicador complementar

Tipo	Indicador	Indicadores de desempenho social de práticas laborais e trabalho condigno	Existência
E	LA8	Programas de educação, formação, aconselhamento, prevenção e controlo de risco, em curso, para garantir assistência aos funcionários, às suas famílias ou aos membros da comunidade afectados por doenças graves	Não temos desenvolvido nenhum projecto particular neste âmbito.
C	LA9	Tópicos relativos a saúde e segurança, abrangidos por acordos formais com sindicatos	Não existente.
		Aspecto: Formação e educação	
E	LA10	Média de horas de formação, por ano, por funcionário, discriminadas por categoria de funcionário	Pág. 86-89
C	LA11	Programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para a gestão de carreira	Pág. 82-83, 85-88
C	LA12	Percentagem de funcionários que recebem, regularmente, análises de desempenho e de desenvolvimento da carreira	Pág. 89-91
Aspecto: Diversidade e igualdade de oportunidades			
E	LA13	Composição dos órgãos de governança e discriminação dos funcionários por categoria, de acordo com o género, a faixa etária, as minorias e outros indicadores de diversidade	Pág. 78-79, 83
E	LA14	Rácio do salário-base de homens e mulheres, por categoria	Há paridade salarial entre homens e mulheres dentro de cada categoria do escritório.

Tipo	Indicador	Indicadores de desempenho social: direitos humanos	Existência
Aspecto: Práticas de investimento e de aquisições			
E	HR1	Percentagem em número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes aos direitos humanos ou que foram submetidos a análise referentes aos direitos humanos	Não temos realizado contratos de investimentos significativos. O investimento da Abreu Advogados é canalizado para os Recursos Humanos.
E	HR2	Fornecedores submetidos a avaliações Direitos Humanos	Não se verificou. Temos como objectivo futuro que nos contratos estabelecidos com os fornecedores, sejam incluídas cláusulas relativas aos Direitos Humanos.
C	HR3	Horas de formação – direitos humanos	Não se verificou.
Aspecto: Não-discriminação			
E	HR4	Casos de discriminação e acções tomadas	Não se verificou.
		Aspecto: Liberdade de associação e acordo de negociação colectiva	
E	HR5	Livre exercício da liberdade de associação	Princípio consagrado na constituição portuguesa.
Aspecto: Trabalho infantil			
E	HR6	Ocorrência de trabalho infantil	Não se verificou. Trata-se de um princípio consagrado na constituição portuguesa. Na contratação dos fornecedores, a Abreu Advogados pretende vir a incluir uma cláusula referente a este aspecto.
Aspecto: Trabalho forçado e escravo			
E	HR7	Ocorrência de trabalho forçado ou escravo	Não se verificou. Trata-se de um princípio consagrado na constituição portuguesa. Na contratação dos fornecedores, a Abreu Advogados pretende vir a incluir uma cláusula referente a este aspecto.

E = indicador essencial C = indicador complementar

Tipo	Indicador	Indicadores de desempenho social: direitos humanos	Existência
Aspecto: Práticas de segurança			
C	HR8	Pessoal de segurança com formação direitos humanos	Inexistente.
Aspecto: Direitos dos indígenas			
C	HR9	Violação dos direitos dos povos indígenas	Contexto inexistente para a Abreu Advogados.

Tipo	Indicador	Indicadores de desempenho social: sociedade	Existência
Aspecto: Comunidade			
E	SO1	Natureza, âmbito e eficácia de programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída	Dada a natureza da nossa actividade e a nossa localização geográfica não conseguimos determinar este tipo de impactos.
Aspecto: Corrupção			
E	SO2	Análise de riscos para prevenir a corrupção	Pág. 29-30
E	SO3	Percentagem de funcionários que tenham efectuado formação nas políticas e práticas de anti-corrupção da organização	Nos últimos dois anos apenas os Estagiários têm tido acções de formação enquadradas no seu estágio na Ordem dos Advogados. No total tiveram 377 horas de formação nesta área.
E	SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	Não se verificou.
Aspecto: Políticas públicas			
	SO5	Participação na elaboração de políticas públicas e lobbies	Pág. 36, 45-46
C	SO6	Valor total das contribuições financeiras ou em espécie a partidos políticos, políticos ou a instituições relacionadas, discriminadas por país	Não realizamos qualquer tipo de contribuição financeira para estas entidades.
Aspecto: Concorrência desleal			
C	SO7	Número total de acções judiciais por concorrência desleal, antitrust e práticas de monopólio, bem como os seus resultados	Inexistente.
Aspecto: Conformidade			
E	SO8	Multas e sanções não-monetárias	Não se verificou.

Tipo	Indicador	Indicadores de desempenho social: responsabilidade pelo produto	Existência
Aspecto: Saúde e segurança do Cliente			
E	PR1	Indique os ciclos de vida dos produtos e serviços em que os impactos de saúde e segurança são avaliados com o objectivo de efectuar melhorias, bem como a percentagem das principais categorias de produtos e serviços sujeitas a tais procedimentos	Os produtos e serviços da Abreu Advogados não oferecem impactos directos de relevo sobre a saúde e a segurança dos seus Clientes.
C	PR2	Refira o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos aos impactos, na saúde e segurança, dos produtos e serviços durante o respectivo ciclo de vida, discriminado por tipo de resultado	Não se verificou (relacionado com o PR1).
Aspecto: Rotulagem de produtos e serviços			

E = indicador essencial C = indicador complementar

Tipo	Indicador	Indicadores de desempenho social: responsabilidade pelo produto	Existência
E	PR3	Indique o tipo de procedimentos para informação e rotulagem dos produtos e serviços, bem como a percentagem dos principais produtos e serviços sujeitos a tais requisitos	Não temos rotulagem de serviços mas implementámos um conjunto de requisitos na apresentação e gestão dos nossos serviços: – Temos o sistema de gestão da qualidade que determina os procedimentos nos termos dos quais prestamos os nossos serviços; – Temos as propostas que apresentam a equipa que irá trabalhar no assunto, os honorários, o tipo de trabalho a fazer; – Temos o <i>website</i> no qual o Cliente pode procurar qualquer informação a propósito do escritório e dos Advogados que o compõem; – As nossas facturas são acompanhadas de discriminativos do trabalho realizado.
C	PR4	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos/códigos voluntários relacionados com informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado	Não se verificou.
C	PR5	Procedimentos relacionados com a satisfação do Cliente, incluindo resultados de pesquisas que meçam a satisfação do Cliente	Pág. 68-70
Aspecto: Comunicações de marketing			
E	PR6	Programas de adesão a leis, normas e códigos voluntários relacionados com comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio	Pág. 30-32
C	PR7	Indique o número total de incidentes resultantes da não-conformidade com os regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado	Intervimos na adequação regulamentar de dois casos, depois de solicitada a análise pelo Departamento de Supervisão do sector de negócio.
Aspecto: Privacidade do Cliente			
C	PR8	Reclamações relativas violação da privacidade de Clientes	Não existiram reclamações relativas a este motivo. Iniciámos o registo de reclamações desde Setembro de 2001, data em que obtivemos a certificação ISO 9001.
Aspecto: Conformidade			
E	PR9	Indique o número total de multas e sanções não-monetárias relacionadas com o não cumprimento de leis e regulamentos	Não se verificou.

E = indicador essencial

C = indicador complementar



*Como podia eu tornar-me superior à força do dinheiro?
O processo mais simples era afastar-me da esfera da sua
influência, isto é, da civilização; ir para um campo comer raízes
e beber água das nascentes; andar nu e viver como um animal.
Mas isto, mesmo que não houvesse dificuldade em fazê-lo, não era
combater uma ficção social; não era mesmo combater: era fugir.
Realmente, quem se esquivava a travar um combate não é derrotado nele.
Mas moralmente é derrotado, porque não se bateu.*

FERNANDO PESSOA

2. Por um mercado mais transparente – o nosso desempenho económico

Informação económica e financeira da sociedade

Uma decisão difícil

Após longa reflexão decidimos divulgar neste relatório o nosso desempenho económico em 2007 e 2008, com um retrato claro das demonstrações financeiras. Esta reflexão relaciona-se com o facto de as sociedades de Advogados não divulgarem, publicamente, as suas contas. As sociedades de Advogados, com responsabilidade limitada, produzem um relatório e contas, que é depositado na Ordem dos Advogados. Todavia, sobre o mesmo, nenhuma sociedade deu conhecimento público.

Na Abreu Advogados consideramos que a publicação de informação económica e financeira é um passo importante na construção de um mercado mais transparente. Neste contexto, somos a primeira sociedade de Advogados portuguesa a publicar as suas contas. Enfrentaremos, por isso, alguns riscos mas acreditamos que os benefícios, em prol da transparência, e de novas práticas no mercado compensarão esses riscos.

A nossa estratégia de crescimento

A Abreu Advogados pretende reforçar a sua posição no seio das maiores sociedades de Advogados em Portugal. Para isso, tem como estratégia crescer pelo convite e integração de equipas ou escritórios de Advogados que se identifiquem com os valores e a missão do nosso projecto.

Facturação com o crescimento

Fruto da recente integração das três sociedades, a Abreu Advogados atingiu, no final de Dezembro de 2008, uma taxa de crescimento de 60% na facturação face a 2007.

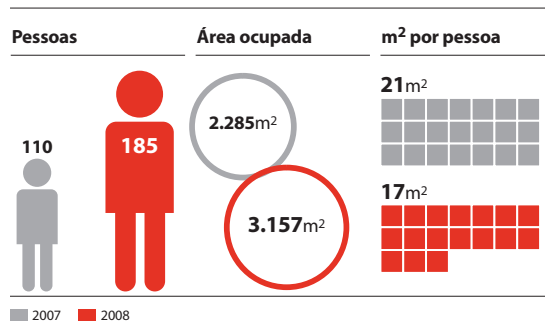
Para este valor contribuíram os seguintes factores:

- 634 novos Clientes, resultantes da integração de novas equipas no início de 2008;
- 966 outros novos Clientes.

Despesas com o crescimento

Os custos operacionais aumentaram 47% no período em análise, de 2007 para 2008, devido à integração de novas equipas e ao ajustamento de espaço

Total de pessoas e área ocupada



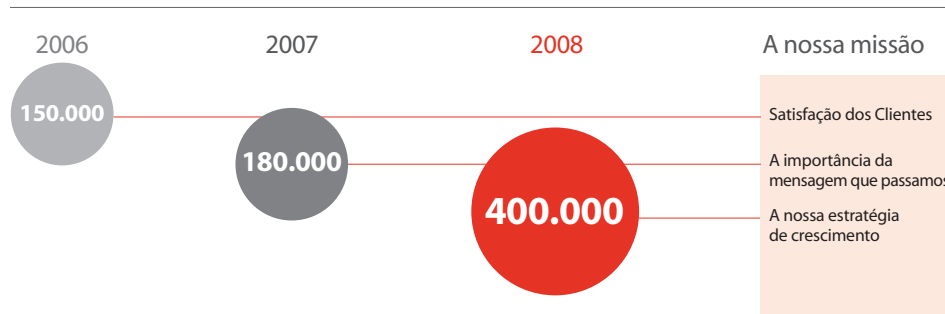
e equipamento necessários. Esta integração obrigou a uma reorganização de espaço, bem como ao aumento da área ocupada.

Apesar deste aumento nos custos, a integração gerou algumas sinergias, nomeadamente no custo com o espaço e com a rentabilização deste, tendo diminuído o número de m² por pessoa de 21 para 17m².

A par deste crescimento, à data de fecho deste relatório, a economia mundial enfrenta uma crise cuja amplitude é ainda difícil de prever.

A sociedade procura responder o melhor possível a esta situação, estando atenta aos sinais que vêm do exterior, desenvolvendo estratégias e políticas de gestão de risco.

Principais investimentos dos últimos três anos



Resultados financeiros

No final de 2008, as demonstrações financeiras evidenciam um resultado líquido superior em 109% relativamente ao registado no mesmo período no ano anterior, fruto do elevado crescimento da receita.

Apesar disso, o ano foi marcado por um agravamento da situação de tesouraria. Esta situação era já esperada tendo em conta o esforço financeiro necessário à integração das novas sociedades e a situação económica que o país atravessa. As necessidades de tesouraria foram colmatadas com o recurso a empréstimos bancários, para os investimentos no espaço e no equipamento, e com retenção de pagamentos de lucros aos Sócios, para pagamentos de despesas operacionais.

Este relatório irá permitir associar os números reflectidos nas demonstrações financeiras à estratégia e aos principais acontecimentos da sociedade no período em análise.

Nota sobre o modelo económico das sociedades de Advogados

Como todas as sociedades de Advogados em Portugal, a Abreu Advogados rege-se pelo estatuto da Ordem dos Advogados. O estatuto em vigor limita estas sociedades ao modelo económico de Sociedades Cíveis de Transparência Fiscal (artigo 6º do Código do IRC). O regime fiscal das sociedades de Advogados consiste em apurar o lucro da sociedade de acordo com as regras do IRC, mas atribuindo esse lucro a cada um

dos Sócios, sendo-lhes tributado em sede de IRS. Este regime discrimina as sociedades de Advogados e impede a sua adequada capitalização. As sociedades de Advogados, sendo sociedades profissionais, são também sociedades cíveis, aplicando-se o regime destas sociedades nos casos omissos no Estatuto respectivo (Decreto-Lei nº 229/2004, de 10 de Dezembro).

EC 1

Demonstração de Resultados

Em euros

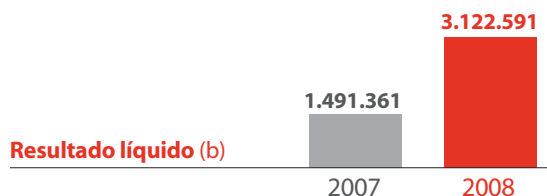
Total dos Proveitos Operacionais

	2007	2008
Prestação de Serviços Jurídicos	7.385.028	11.797.534
Outros proveitos	64.858	113.869
Totais de proveitos operacionais	7.449.886	11.911.403

Total dos Custos Operacionais

Fornecimentos e serviços externos (a)	4.891.523	7.292.136
Custos com pessoal	715.792	1.000.689
Outros custos operacionais	40.800	53.795
Amortizações e provisões	314.893	426.072
Totais de custos operacionais	5.963.008	8.772.692

Resultado operacional	1.486.878	3.138.711
Resultado financeiro	-19.879	-2.409
Resultado extraordinário	24.361	-13.710



(a) Nestes custos estão contemplados os honorários dos Advogados

(b) Os Sócios vêem a sua remuneração distribuída em duas partes: uma relativa ao trabalho e outra ao lucro. Parte da remuneração relativa ao trabalho encontra-se já considerada como custo da sociedade na rubrica de fornecimentos e serviços externos. Sobre o lucro de cada Sócio incidirá o IRS.

Balanço

Em euros

	2007	2008		
Activo		Activo Bruto	Amortizações	Activo Líquido
Imobilizações Incorpóreas	80.548	120.816	80.536	40.280
Imobilizações Corpóreas	462.142	1.619.736	1.020.735	599.001

Circulante

Dívidas de terceiros - curto prazo

- Clientes	2.293.165	4.414.774	361.046	4.053.728
- Outros devedores	463.337	1.318.161		1.318.161
Depósitos de caixa	2.775.281	1.847.527		1.847.527
Acréscimos e diferimentos	153.784	186.203		186.203
Total do Activo	6.228.257	9.507.216	1.462.317	8.044.899

Capital próprio e Passivo

Capital próprio

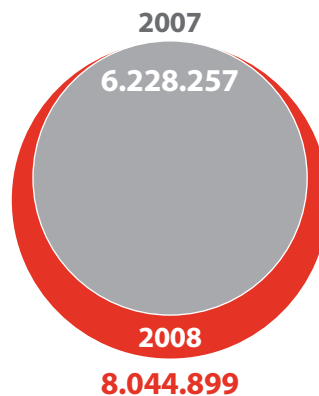
	2007	2008
- Capital	5.000	11.000
- Resultado Líquido	1.491.361	3.122.591
Total do Capital próprio	1.496.361	3.133.591

Total do Balanço

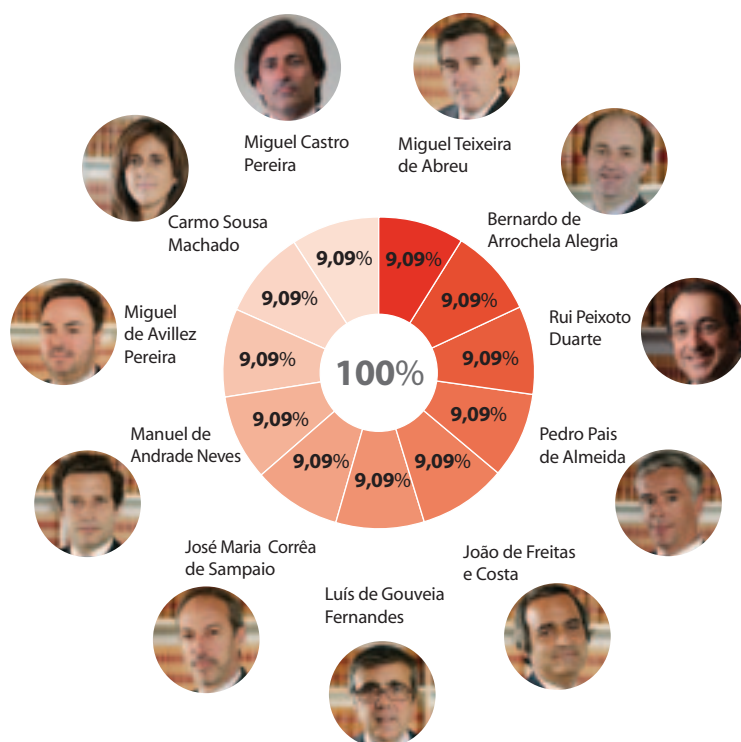
Passivo

Dívidas a terceiros - curto prazo

- Dívidas a instituições de crédito	203.613	377.494
- Outros credores	3.768.107	3.853.406
Acréscimos e diferimentos	674.550	680.408
Proveitos diferidos	85.626	0
Total do Passivo	4.731.896	4.911.308
Total do Capital próprio e do Passivo	6.228.257	8.044.899



Distribuição do capital



Políticas de gestão de risco financeiro

Financeiramente, a sociedade está exposta aos seguintes riscos: variações cambiais, variações nas taxas de juro, créditos mal parados e riscos de liquidez.

Risco cambial

A exposição da sociedade às variações da taxa de câmbio não é muito grande, pois as transacções são efectuadas, na sua maioria, na moeda euro. Convém, contudo, ter presente que o aumento da nossa facturação noutras moedas, que não o euro, poderá trazer riscos acrescidos.

O efeito cambial no resultado foi o seguinte:

Efeito cambial (valores em euros)	2008	2007
Diferenças cambiais favoráveis	2.226	246
Diferenças cambiais desfavoráveis	3.239	8.660
Resultados dos efeitos cambiais	-1.013	-8.414

Risco da taxa de juro

Até hoje os fluxos de caixa não têm sido dependentes da flutuação da taxa de juro, pois nunca houve necessidade de endividamento por falta de liquidez, tendo mesmo sido registados resultados financeiros positivos por via das aplicações financeiras. O mesmo poderá não acontecer caso haja necessidade de recorrer ao crédito para fazer face a necessidades de tesouraria.

Resultado de juros obtidos vs juros suportados (Em euros)	2008	2007
Juros obtidos de depósitos bancários	53.250	18.876
Juros obtidos de outras aplicações	0	13
Total de juros obtidos	53.250	18.889
Juros de empréstimos bancários	30.175	11.538
Juros de outros empréstimos bancários	9.398	9.995
Serviços bancários	14.264	8.821
Juros de operações <i>leasing</i>	808	0
Total de juros suportados	54.646	30.353
Resultado	-1.396	-11.464

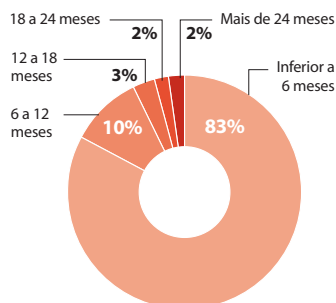
Crédito mal parado

A sociedade não tem registado problemas significativos de crédito mal parado. Clientes com cobrança duvidosa representam, à data, 1% do total de facturação de 2008.

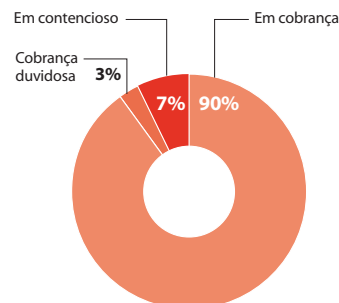
Tendo em conta a conjuntura actual, e para evitar eventuais problemas no futuro, foi estabelecida uma política de cobranças com linhas de acção preventivas e reactivas. Ponto de situação dos valores pendentes de cobrança:

Antiguidade de saldos

a 31/12/2008



Situação dos valores pendentes de cobrança



Risco de liquidez

A sociedade tem mantido uma política de liquidez que consiste em:

- 1) Financiar a compra de investimentos que são amortizados em mais de um ano;
- 2) Reter pagamento de lucros aos Sócios, sempre que necessário.

Esta política tem permitido manter níveis de tesouraria seguros, não comprometendo a situação de liquidez da sociedade e dando sinais de independência e solidez financeira. Além disto, desde o início de 2008, a sociedade tem ainda uma linha de crédito disponível para fazer face a eventuais problemas de tesouraria, resultantes dos investimentos já referidos, sendo que não houve necessidade de a utilizar neste exercício.

(Normas e políticas contabilísticas – encontram-se no final do relatório).

Indicadores de desempenho económico

Tipo	Indicador	Descrição	Existência
Aspecto: Desempenho económico			
E	EC1	Valor económico directo gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de funcionários, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos a investidores e governos	Pág. 107-108
E	EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as actividades da organização devido às alterações climáticas	Pág. 46-47
E	EC3	Cobertura das obrigações referentes ao plano de benefícios definidos pela organização	Não existente.
E	EC4	Apoio financeiro significativo recebido do governo	Não se verificou.
Aspecto: Presença no mercado			
C	EC5	Rácio entre o salário mais baixo e o salário mínimo local, nas unidades operacionais importantes	A principal unidade operacional são os Associados que mantêm um regime de prestação de serviços com a Abreu Advogados, pelo que nesta situação não há lugar a “salário”.
E	EC6	Políticas, práticas e proporção de custos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes	Os critérios de escolha principais da Abreu Advogados são a qualidade e o preço. Em relação à gestão ambiental exigimos a certificação da empresa para a recolha e tratamento de resíduos.
E	EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de cargos de gestão de topo ocupado por indivíduos provenientes da comunidade local, nas unidades operacionais importantes	Toda a gestão de topo da Abreu Advogados é portuguesa. Os nossos escritórios situam-se em Lisboa, Porto e Madeira, não se registando uma disseminação da organização em comunidades locais.
Aspecto: Impactes económicos indirectos			
E	EC8	Desenvolvimento e impacte de investimentos em infra-estruturas e serviços que visam essencialmente o benefício público, através de envolvimento comercial, em géneros ou <i>pro bono</i>	Pág. 50-51, 96-99
C	EC9	Descrição e análise dos impactes económicos indirectos mais significativos, incluindo a sua extensão	* Não dispomos ainda de metodologia para calcular os impactes indirectos da nossa actividade.

E = indicador essencial

C = indicador complementar

* Pág. 42-52 (capítulo II)





*O que nós somos é o que fazemos,
e o que fazemos é o que ambiente nos faz fazer.*

JOHN WATSON

3. O dever de preservar – o nosso desempenho ambiental

A ÁREA DE ACTIVIDADE DA ADVOCACIA é geradora de impactes ambientais sobretudo através de emissões de CO₂ relacionados com as deslocações em trabalho, com a produção de resíduos, no qual o papel assume particular relevo, e com o gasto de energia usada no escritório. Não sendo o sector dos serviços particularmente poluidor, temos igual dever de procurar todas as soluções para reduzir a pegada ecológica da nossa organização, porque o desafio que enfrentamos com as alterações climáticas é global e, como tal, diz respeito a cada um de nós. É a nossa responsabilidade ambiental.

A nossa política de gestão ambiental

A responsabilidade da gestão ambiental da Abreu Advogados está a cargo de um Sócio, que elabora e propõe o plano de gestão neste âmbito e coordena a sua implementação.

A política de gestão ambiental da sociedade foi definida em 2008 e tem como grandes linhas de orientação a política dos 3 R's + T: **Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Triturar.**

Reduzir o consumo de papel

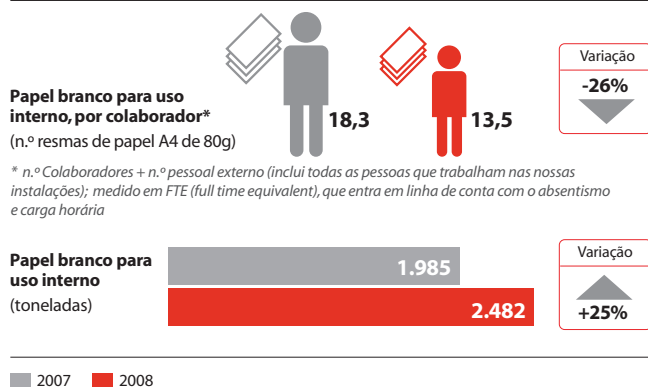
Temos uma estratégia de redução e de separação de papel para a reciclagem em curso, sendo o objectivo último tornarmo-nos progressivamente um escritório sem papel. Para isso, implementámos as seguintes medidas:

- Redução do número de impressões, restringindo-se a situações estritamente necessárias;
- Impressão feita em duas páginas por folha (frente e verso);
- Progressiva abolição de pastas físicas: já iniciada no departamento financeiro, através da digitalização de documentos de facturação e cobrança.

O nosso sistema de tecnologias de informação é também um veículo muito importante que ajuda a reduzir o uso e a circulação de papel. Traduz-se em:

- Comunicações electrónicas internas e externas;
- *Intranet*, onde se reúne um conjunto de informações sobre a sociedade, notícias, procedimentos, *newsletter*, etc.;
- *Worksite* – o sistema de gestão documental, que centraliza toda a informação e gestão dos projectos e Clientes;
- *Internet* – o seu uso promove igualmente uma gestão e circulação de informação puramente digital.

Consumo de matéria-prima: papel



Está em curso uma avaliação detalhada de toda a documentação de suporte físico utilizada na sociedade, para verificar qual poderá ser abolida ou transformada em ficheiro digital. O aumento do gasto de papel está relacionado com o aumento de 68% do número de Colaboradores em 2008. Ainda assim, importa observar que o consumo de papel por Colaborador baixou. Em relação ao uso de papel reciclado, verificou-se que o mesmo aumentava

exponencialmente o número de avarias das impressoras. Estamos a avaliar, em conjunto com o nosso Fornecedor, se, e como, o problema poderá ser ultrapassado.

Encaminhar os resíduos

Aplicamos uma política de separação ou reutilização para consumíveis informáticos, embalagens e outros resíduos:

- Separação dos consumíveis informáticos (*toners*, cartuchos de tinta, *tapes* de *back up*, manuais e CD's de instalação, etc.) em recipientes próprios e encaminhamento dos resíduos recicláveis para um fornecedor licenciado;
- Separação de embalagens, cartões e esferovites dos equipamentos adquiridos e encaminhamento dos resíduos recicláveis para tratamento;
- Separação de papel, embalagens, vidro em ecopontos distribuídos nos escritórios e colocação de recipientes próprios para lixo orgânico na cozinha e nos *coffee-points* que os escritórios dispõem em cada andar;
- Colocação de pilhas em pilhões que são entregues à Ecopilhas, uma empresa especializada neste tipo de reciclagem;
- Encaminhamento do papel triturado para a separação do papel.

Uma vez que no edifício de escritório não existe, até à data, uma estratégia concertada de gestão de resíduos, vamos sugerir ao condomínio a possibilidade de contratarmos, em conjunto, Fornecedores de recolha de resíduos, ponderando, também, as vantagens económicas que daqui podem advir.

Gerir o material obsoleto

Em relação a materiais de escritório ou equipamentos (impressoras, computadores, telefones, etc.) considerados obsoletos, temos a política

de reutilizar internamente as peças que ainda se encontram operacionais. Sempre que os equipamentos já não estejam em condições de serem utilizados, é contratada uma empresa especializada para a sua recolha e posterior tratamento ou desmantelamento.

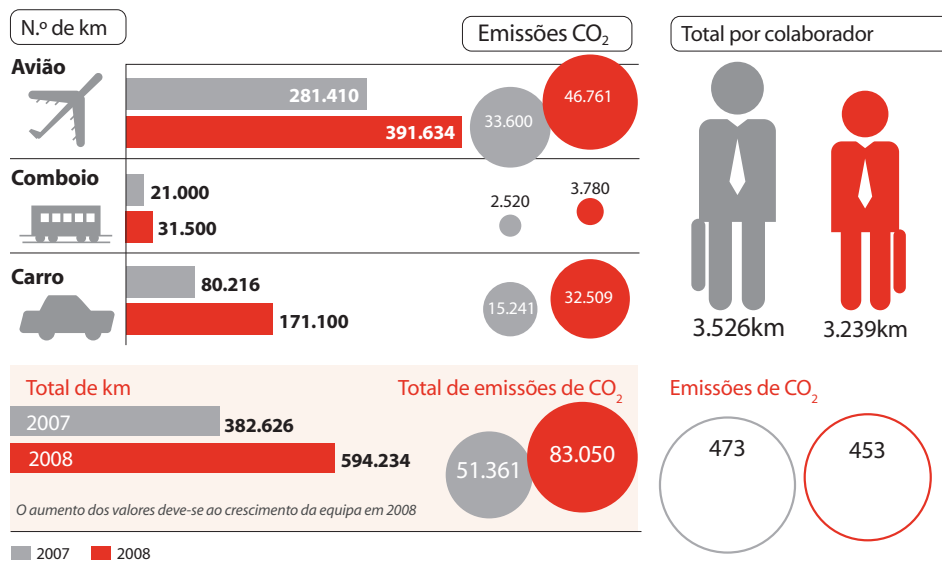
Reduzir as emissões CO₂

Na actividade da Abreu Advogados, as emissões com gases de efeito de estufa devem-se, fundamentalmente, às deslocações profissionais dos Colaboradores (viagens de automóvel, de comboio ou de avião). Para ajudar a diminuir estas emissões, introduzimos um sistema de vídeo e teleconferências, usado na maioria das reuniões entre os escritórios do Porto e Lisboa e em algumas reuniões com Clientes. Realizamos uma média de duas videoconferências por dia. Damos também preferência às deslocações em comboio, uma medida que, em simultâneo, veio trazer uma diminuição dos custos de deslocação. Com o levantamento do número de quilómetros efectuados em deslocações profissionais e, no futuro, do percurso casa-trabalho, estamos a ponderar que tipo de acções de melhoria poderemos pôr em prática nesta área, incluindo, designadamente, o *off-setting* das emissões em projectos de desenvolvimento sustentável.

EN 16

Deslocações profissionais

Por tipo de transporte



* n.º Colaboradores + n.º pessoal externo (inclui todas as pessoas que trabalham nas nossas instalações); medido em FTE (full time equivalent), que entra em linha de conta com o absentismo e carga horária

Reduzir outros consumos – electricidade e água

A redução do consumo da energia nos escritórios passa pelo desenvolvimento de dois tipos de medidas – a sensibilização das pessoas para um uso mais racional da electricidade e a substituição de equipamentos menos eficientes do ponto de vista energético, como sejam as lâmpadas.

Desenvolvemos acções de divulgação na *Intranet* e pontualmente, com envio de *e-mails* com regras e conselhos sobre o uso mais eficiente da iluminação, do ar condicionado e dos computadores. Estamos a analisar o tipo de iluminação de que dispomos por secções – *hall*, salas reuniões, casas de banho e gabinetes – para avaliar que tipo de lâmpadas de baixo consumo serão as mais adequadas.

A diminuição do consumo da água é um dos compromissos que assumimos para 2009. Está previsto recorrermos a aconselhamento técnico sobre que procedimentos implementar.

EN 4

Consumo energia



Consumo de energia
por colaborador*
(kwh)



Varição
-11,1%

Consumo energia
(kwh)



Varição
+50,3%

* n.º Colaboradores + n.º pessoal externo (inclui todas as pessoas que trabalham nas nossas instalações); medido em FTE (full time equivalent), que entra em linha de conta com o absentismo e carga horária

■ 2007 ■ 2008

EN 8

Consumo água

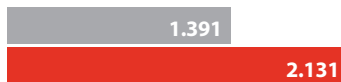


Consumo água
por colaborador*
(m³)



Varição
-9,4%

Consumo água
(m³)



Varição
+53,2%

* n.º Colaboradores + n.º pessoal externo (inclui todas as pessoas que trabalham nas nossas instalações); medido em FTE (full time equivalent), que entra em linha de conta com o absentismo e carga horária

- O aumento dos consumos totais deve-se ao crescimento da equipa em 2008

■ 2007 ■ 2008

Indicadores de desempenho ambiental

Tipo	Indicador	Descrição	Existência
Aspecto: Matérias-primas			
E	EN1	Materiais utilizados, por peso ou por volume	pág. 114
E	EN2	Percentagem das matérias utilizadas que são provenientes de reciclagem	pág. 114
Aspecto: Energia			
E	EN3	Consumo directo de energia, discriminado por fonte de energia primária	Não conseguimos determinar o consumo de combustível nas deslocações dos nossos Colaboradores.*
E	EN4	Consumo indirecto de energia, discriminado por fonte primária	pág. 116. No que respeita à electricidade consumida pela sociedade, é fornecida pela EDP pelo que desconhecemos se a sua fonte é renovável ou não renovável.
C	EN5	Total de poupança de energia devido a melhorias na conservação e na eficiência	pág. 116
C	EN6	Iniciativa para fornecer produtos e serviços baseados na eficiência energética ou nas energias renováveis e reduções no consumo de energia em resultado dessas iniciativas	Dada a natureza dos nossos serviços, este indicador não é relevante para a actividade da advocacia.
C	EN7	Iniciativas para reduzir o consumo indirecto de energia e reduções alcançadas	pág. 116. Não conseguimos até à data contabilizar estas reduções. Iremos tentar fazê-lo para o próximo relatório.
Aspecto: Água			
E	EN8	Consumo total de água, por fonte	pág. 116
C	EN9	Recursos hídricos significativamente afectadas pelo consumo de água	Não relevante para a actividade da advocacia.
C	EN10	% e volume total de água reciclada e reutilizada	Não relevante para a actividade da advocacia.
Aspecto: Biodiversidade			
E	EN11	Localização e dimensão dos terrenos pertencentes, arrendados ou administrados pela organização em áreas protegidas ou de elevado valor para a biodiversidade, ou adjacente às mesmas	Não relevante para a actividade da advocacia.
E	EN12	Descrição dos impactes significativos de actividades, produtos e serviços sobre áreas protegidas ou de elevado valor para a biodiversidade	Não relevante para a actividade da advocacia.
C	EN13	<i>Habitats</i> protegidos ou recuperados	Não relevante para a actividade da advocacia.
C	EN14	Estratégias e programas, actuais e futuros de gestão de impactes na biodiversidade	Na Área de Prática de Direito do Ambiente, fazemos o aconselhamento jurídico previsto no respectivo quadro legal, com uma abordagem de prevenção e preservação do ambiente.
C	EN15	Número de espécies, na Lista Vermelha da IUCN e na lista nacional de conservação das espécies, com <i>habitats</i> em áreas afectadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção	Não relevante para a actividade da advocacia.
Aspecto: Emissões, Efluentes e Resíduos			
E	EN16	Emissões totais directas e indirectas de gases com efeito de estufa, por peso	pág. 115
E	EN17	Outras emissões indirectas relevantes de gases com efeito de estufa, por peso	Não conseguimos apurar os dados sobre as emissões de CO ₂ produzidas nas deslocações trabalho-casa. Contamos conseguir fazê-lo no próximo relatório.

E = indicador essencial C = indicador complementar

* Iremos adoptar medidas de contabilização para reportar no próximo relatório.



Tipo	Indicador	Descrição	Existência
C	EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa, assim como reduções alcançadas	pág. 115
E	EN19	Substâncias destruidoras da camada de ozono, por peso	Não relevante para a actividade da advocacia.
E	EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	Não relevante para a actividade da advocacia.
E	EN21	Descarga total de água, por qualidade e destino	Não relevante para a actividade da advocacia.
E	EN22	Quantidade total de resíduos, por tipo e método de eliminação	pág. 114. Ainda não dispomos de um sistema de contabilização para a gestão de resíduos. É um compromisso até 2010.
E	EN23	Número e volume total de derrames significativas	Não relevante para a actividade da advocacia.
C	EN24	Peso dos resíduos transportados, importados, exportados ou tratados, considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia – Anexos I, II, III e VIII, e percentagem de resíduos transportados por navio, a nível internacional	Não relevante para a actividade da advocacia.
C	EN25	Identificar a dimensão, o estatuto de protecção e valor para a biodiversidade dos recursos hídricos e respectivos <i>habitats</i> , afectados de forma significativa pelas descargas de água e escoamento superficial	Não relevante para a actividade da advocacia.
Aspecto: Produtos e Serviços			
E	EN26	Iniciativas para mitigar os impactes ambientais de produtos e serviços e o grau de redução do impacte	Não relevante para a actividade da advocacia.
E	EN27	Percentagem recuperada de produtos vendidos e respectivas embalagens, por categoria	Não relevante para a actividade da advocacia.
Aspecto: Conformidade			
E	EN28	Montantes envolvidos no pagamento de coimas significativas e o número total de sanções não-monetárias por incumprimento das leis e regulamentos ambientais	Não se verificou.
Aspecto: Transporte			
C	EN29	Impactes ambientais significativos, resultantes do transporte de produtos e outros bens ou matérias-primas utilizados nas operações da organização, bem como o transporte de funcionários	Ainda não dispomos de um sistema de contabilização que nos permita fazer este cálculo. Contamos aplicá-lo até ao próximo relatório.
Aspecto: Geral			
C	EN30	Total de custos e investimentos com a protecção ambiental, por tipo	Não dispomos ainda de métricas de medição, a nível contabilístico.

E = indicador essencial C = indicador complementar

4. Nível de aplicação e sumário GRI

Níveis de aplicação	C	C+	B	B+	A	A+
Auto-declaração						
Validado por entidade externa						
Validado pela GRI						

Conteúdo GRI		Existência (página)
1. Estratégia e análise		
1.1 Mensagem do <i>Managing Partner</i> .		5-7
1.2 Descrição dos principais impactes, riscos e oportunidades.		41-52, 64, 109-111
2. Perfil da Organização		
2.1 Denominação da organização relatora.		16
2.2 Principais marcas, produtos e/ou serviços.		16-19
2.3 Estrutura operacional da organização e principais divisões, operadoras, subsidiárias e <i>joint ventures</i> .		17, 28
2.4 Localização da sede social da organização.		12
2.5 Número de países em que a organização opera, assim como os nomes dos países onde se encontram as principais operações ou que têm uma relevância específica para as questões da sustentabilidade, abrangidas pelo relatório.		12, 18
2.6 Tipo e natureza jurídica da propriedade.		16
2.7 Mercados abrangidos (incluindo uma análise geográfica discriminativa, os sectores abrangidos e os tipos de Clientes/beneficiários).		18, 33
2.8 Dimensão da organização relatora.		16, 19, 107
2.9 Principais alterações que tenham ocorrido, durante o período abrangido pelo relatório, referentes à dimensão, à estrutura organizacional ou à estrutura accionista.		17
2.10 Prémios recebidos durante o período abrangido pelo relatório.		22, 57
3. Parâmetros do Relatório		
3.1 Período abrangido (por ex.: ano fiscal/civil) para as informações apresentadas no relatório.		10
3.2 Data do último relatório publicado.		Não se aplica.
3.3 Ciclo de publicação de relatórios.		13
3.4 Contacto para perguntas referentes ao relatório ou ao seu conteúdo.		127
3.5 Processo para a definição do conteúdo do relatório.		11-12
3.6 Limite do relatório (por ex.: países, divisões, subsidiárias, instalações arrendadas, <i>joint ventures</i> , Fornecedores).		12
3.7 Limitações específicas relativas ao âmbito e ao limite do relatório.		Não existe.
3.8 Base para a elaboração do relatório, no que se refere a <i>joint ventures</i> , subsidiárias, instalações arrendadas, operações atribuídas a serviços externos e outras entidades, passíveis de afectar significativamente a comparação entre diferentes períodos e/ou organizações.		12

Conteúdo GRI		Existência (página)
3.9	Técnicas de medição de dados e as bases de cálculo, incluindo hipóteses e técnicas subjacentes às estimativas aplicadas à compilação dos indicadores e de outras informações contidas no relatório.	122-123
3.10	Explicação do efeito de quaisquer reformulações de informações existentes em relatórios anteriores e as razões para tais reformulações.	Não se aplica.
3.11	Alterações significativas, em relação a relatórios anteriores, no âmbito, limite ou métodos de medição aplicados.	Não se aplica.
3.12	Sumário do conteúdo da GRI.	119-121
3.13	Política e prática corrente relativa à procura de um processo independente de garantia de fiabilidade para o relatório.	72
4	Governança, Compromissos e Envolvimento	
4.1	Estrutura de governação da organização, incluindo comissões subordinadas ao órgão de governação hierarquicamente mais elevado e com responsabilidade por tarefas específicas, tais como a definição da estratégia ou a supervisão da organização.	26-28, 39
4.2	Indique se o Presidente do órgão de governação hierarquicamente mais elevado é, simultaneamente, um Director Executivo (e, nesse caso, quais as suas funções no âmbito da gestão da organização e as razões para esta composição).	26
4.3	Indique, no caso de organizações com uma estrutura de administração unitária, o número de membros do órgão de governação hierarquicamente mais elevado que são independentes e/ou os membros não-executivos.	Não se aplica ao modelo da Abreu Advogados
4.4	Mecanismos que permitam a accionistas e funcionários transmitir recomendações ou orientações ao órgão de governação hierarquicamente mais elevado.	65-67, 80, 92
4.5	Relação entre a remuneração dos membros do órgão de governação hierarquicamente mais elevado, dos directores de topo e dos executivos (incluindo acordos de tomada de decisão) e o desempenho da organização (incluindo o desempenho social e ambiental).	89
4.6	Processos ao dispor do órgão de governação hierarquicamente mais elevado para evitar a ocorrência de conflitos de interesse.	28-29
4.7	Processo para a determinação das qualificações e competências exigidas aos membros do órgão de governação hierarquicamente mais elevado para definir a estratégia da organização relativamente às questões ligadas ao desempenho económico, ambiental e social.	38, 61-62
4.8	O desenvolvimento interno de declarações de princípios ou de missão, códigos de conduta e princípios considerados relevantes para o desempenho económico, ambiental e social, assim como a fase de implementação.	24, 28-29
4.9	Processos do órgão de governação, hierarquicamente mais elevado, para supervisionar a forma como a organização efectua a identificação e a gestão do desempenho económico, ambiental e social, a identificação e a gestão de riscos e oportunidades relevantes, bem como a adesão ou conformidade com as normas internacionalmente aceites, códigos de conduta e princípios.	29, 58-59, 61-63
4.10	Processos para a avaliação do desempenho do órgão de governação hierarquicamente mais elevado, especialmente em relação ao desempenho económico, ambiental e social.	91
4.11	Princípio da precaução da organização.	28-29, 64
4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas, desenvolvidas externamente, de carácter económico, ambiental e social, que a organização subscreve ou defende.	61-63
4.13	Participação significativa em associações (tais como associações industriais) e/ou organizações de defesa nacionais/internacionais.	61-63
4.14	Relação dos grupos que constituem as partes interessadas envolvidas pela organização	65
4.15	Base para a identificação e selecção das partes interessadas a serem envolvidas.	65
4.16	Abordagens utilizadas para envolver as partes interessadas, incluindo a frequência do envolvimento, por tipo e por grupos, das partes interessadas.	65-72
4.17	Principais questões e preocupações identificadas através do envolvimento das partes interessadas e as medidas adoptadas pela organização no tratamento das mesmas, nomeadamente através dos relatórios.	65-73
	Abordagem da política de gestão – EC	20, 105, 107
	Abordagem da política de gestão – LA	20-21, 79-81
	Abordagem da política de gestão – HR	82-83, 92-93
	Abordagem da política de gestão – SO	24, 29-32, 36
	Abordagem da política de gestão – PR	20, 30-32
	Abordagem da política de gestão – EN	115

Tipo	Indicador	Existência (pág.)
Desempenho Económico		
E	EC1	107-108
E	EC2	46-47
E	EC3	Não existente.
E	EC4	Não se verificou.
C	EC5	111
E	EC6	111
E	EC7	111
E	EC8	50-51, 96-99
C	EC9	42-52, 111
Desempenho Social		
E	LA1	77, 78
E	LA2	94
C	LA3	92-93
E	LA4	Não se verificou.
E	LA5	99
C	LA6	99
E	LA7	94
E	LA8	100
C	LA9	Não existente.
E	LA10	86-89
C	LA11	82-83, 85-88
C	LA12	89-91
E	LA13	78-79, 83
E	LA14	100
E	HR1	100
E	HR2	100
C	HR3	Não se verificou.
E	HR4	Não se verificou.
E	HR5	100
E	HR6	100
E	HR7	100
C	HR8	Inexistente.
C	HR9	Contexto inexistente para a Abreu Advogados.
E	SO1	100
E	SO2	29-30
E	SO3	101
E	SO4	Não se verificou.
	SO5	36, 45-46
C	SO6	101
C	SO7	101
E	SO8	Não se verificou.

E = indicador essencial C = indicador complementar

Tipo	Indicador	Existência (pág.)
E	PR1	101
C	PR2	Não se verificou (relacionado com o PR1).
E	PR3	102
C	PR4	Não se verificou.
C	PR5	68-70
E	PR6	30-32
C	PR7	102
C	PR8	102
E	PR9	Não se verificou.
Desempenho Ambiental		
E	EN1	114
E	EN2	114
E	EN3	117
E	EN4	116, 117
C	EN5	116
C	EN6	117
C	EN7	116-117
E	EN8	116
C	EN9	117
C	EN10	117
E	EN11	117
E	EN12	117
C	EN13	117
C	EN14	117
C	EN15	117
E	EN16	115
E	EN17	117
C	EN18	115
E	EN19	118
E	EN20	118
E	EN21	118
E	EN22	114, 118
E	EN23	118
C	EN24	118
C	EN25	118
E	EN26	118
E	EN27	118
E	EN28	Não se verificou.
C	EN29	118
C	EN30	Não dispomos ainda de métricas de medição, a nível contabilístico.

5. Técnicas de medição de dados e bases de cálculo

Taxa de rotatividade

A taxa de rotatividade foi calculada com base no número de Colaboradores que deixaram a sociedade sobre o número total de Colaboradores no final do ano. A fórmula usada foi a seguinte: número total de Colaboradores, que deixaram a sociedade, a dividir pelo número total de Colaboradores a 31 de Dezembro de 2007 e 2008.

Taxa de dias perdidos

A taxa de dias perdidos foi calculada com base nos dias perdidos sobre os dias trabalháveis. Os dias perdidos são considerados a partir da data em que o Colaborador se ausentou do serviço.

Número de acidentes de trabalho

Correspondem aos acidentes que foram participados ao seguro.

Consumos de electricidade

Os consumos de electricidade foram calculados de acordo com as facturas emitidas pelo fornecedor de energia.

Consumos de água

Os consumos de água foram calculados de acordo com as facturas emitidas pelo fornecedor.

Cálculo das Emissões de CO₂

Método para calcular as emissões CO₂ recomendado pelo *GHG Protocol Initiative*.

Consumo de papel

Para calcular o consumo de papel (número de resmas por Colaborador), foram consideradas as relações:

- 1 tonelada = 200.000 folhas A4
- 1 resma = 500 folhas

Normas e políticas contabilísticas

a) Base

Os valores registados nas Demonstrações Financeiras estão em conformidade com

o modelo resultante das alterações introduzidas ao POC pelo Decreto-Lei n.º 35/2005, de 17 de Fevereiro.

As contas foram elaboradas com base nos princípios contabilísticos da continuidade da sociedade, consistência dos exercícios e custo histórico.

b) Transacções em moeda estrangeira

As transacções em moeda estrangeira são convertidas à taxa de câmbio em vigor à data de transacção, e as diferenças cambiais são reconhecidas no resultado.

Não existem activos ou passivos monetários, expressos em moeda estrangeira, pelo que não houve lugar a este tipo de conversão.

c) Imobilizado corpóreo ou activos fixos tangíveis

Os activos fixos tangíveis estão contabilizados ao custo de aquisição, deduzidos das respectivas amortizações acumuladas.

As amortizações dos activos tangíveis são calculadas de acordo com o método das quotas constantes de acordo com aplicação das taxas máximas:

	N.º de anos
Edifícios e outras construções	10
Equipamento básico	8 a 10
Equipamento de transporte	4
Equipamento administrativo e utensílios	4 a 10
Outras imobilizações	3 a 8

d) Activos intangíveis

Os activos fixos intangíveis estão contabilizados ao custo de aquisição, deduzidos das respectivas amortizações acumuladas.

As amortizações dos activos intangíveis são calculadas de acordo com o método de quotas constantes de acordo com os seguintes períodos de vida útil esperados:

Despesas de investigação e desenvolvimento:
n.º de anos - 3

e) Locações

As locações são classificadas como financeiras ou operacionais consoante o risco e o benefício inerente à propriedade de um activo ser transferido para o locatário ou não.

Locações operacionais

Os pagamentos efectuados referentes a contratos de locação operacional são registados como custo nos períodos a que dizem respeito.

Locações financeiras

Os contratos de locação financeira são registados na data do seu início no activo e no passivo, pelo valor de aquisição, ao qual corresponde o valor actual total das rendas da locação.

As rendas pagas são constituídas pela amortização financeira do capital e pelos encargos financeiros.

f) Dívidas de terceiros ou contas a receber

As contas a receber são valorizadas ao seu justo valor, sendo deduzidas por provisões, tendo por base o cálculo de acordo com a antiguidade dos saldos.

g) Acréscimos e diferimentos e proveitos diferidos

De acordo com o princípio contabilístico da especialização dos exercícios, os custos e proveitos são registados no período a que se referem independentemente do seu pagamento ou recebimento.

h) Provisões

De acordo com o princípio da especialização dos exercícios, são reconhecidas provisões sempre que:

- 1) exista uma obrigação presente, legal ou outra;
- 2) seja provável a exigência de um pagamento; e
- 3) a probabilidade disto acontecer seja elevada.

i) Reconhecimento de custos e proveitos

De acordo com o princípio contabilístico da especialização dos exercícios, os custos e proveitos são registados no período a que se referem, independentemente do seu pagamento ou recebimento.

As diferenças entre os montantes recebidos e pagos e as correspondentes receitas e despesas serão lançados no balanço nos activos ou nos passivos, consoante sejam valores a receber ou a pagar.

Os proveitos dizem respeito aos montantes facturados pela prestação de serviços, líquido de impostos sobre o valor acrescentado, abatimentos e desconto.

Por razões administrativas internas, as despesas facturadas que dizem respeito a despesas por conta de Clientes são registadas em proveitos.

As mesmas são registadas como custo, pelo que o resultado líquido não se encontra alterado.

No entanto, de forma a não haver sobrevalorização dos proveitos e dos custos por estes valores, e apesar da sua pouca representatividade, os mesmos foram aqui reajustados.

j) Resultados financeiros

Os resultados financeiros incluem juros pagos pelos empréstimos obtidos, os juros recebidos pela remuneração da conta à ordem e de outras aplicações financeiras e os ganhos e perdas relativas a diferenças cambiais.

Os juros são reconhecidos de acordo com o princípio da especialização dos exercícios.

k) Imposto sobre os lucros

O regime fiscal das sociedades de Advogados em Portugal estabelece que o lucro destas sociedade seja tributado em sede de IRS, mantendo em tudo o resto o aplicável às Sociedades Comerciais.

O lucro da sociedade é tributado em sede de IRS aos Sócios de capital ou aos Sócios de indústria em regime de transparência fiscal.

De acordo com a legislação em vigor, as declarações fiscais estão sujeitas a revisão por parte da administração fiscal durante quatro anos, em Portugal.

l) Caixa e equivalentes de caixa

Incluem os valores em caixa e as disponibilidades em instituições de crédito.

Obras da colecção privada da Abreu Advogados



Garden
ISABELLE FARIA



MIGUEL TELLES DA GAMA



MIGUEL TELLES DA GAMA



O que está em baixo é igual ao que está em cima
MANUELA PINHEIRO



As últimas aves
URBANO



AUTOR DESCONHECIDO



AUTOR DESCONHECIDO

Para todos os esclarecimentos relativos a este relatório, contacte:
Maria João Teixeira de Abreu, responsável pelo grupo de trabalho
para a sustentabilidade.

E-mail: mjoao.t.abreu@abreuadvogados.com

Título Advogamos a sustentabilidade – Relatório de Sustentabilidade 2007/2008

Edição © Maio 2009, Abreu & Associados – Sociedade de Advogados, R.L.

Projecto e coordenação editorial Inspire, Comunicação para o Desenvolvimento Sustentável

Equipa do projecto Ana Roque, Maria Faria de Carvalho e Maria Manuel Pedrosa

Concepção e coordenação gráfica Luís V. Vilaça

Fotografia Telmo Miller

Infografia Joaquim Guerreiro

Pré-impressão, impressão e acabamento Guide – Artes Gráficas, L.^{da}



www.abreuadvogados.com

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2007.2008



Impresso em CyclusOffset. Papel 100% reciclado
de acordo com RAL UZ 14 – Bluer Angel



LISBOA
PORTO
MADEIRA
ANGOLA (in association)

Abreu & Associados – Sociedade de Advogados, RL

info@abreuadvogados.com
www.abreuadvogados.com