

PAULA SURERUS

Liderança com visão de longo prazo

À frente do Veirano Advogados, Paula Surerus fala sobre estratégia, inovação, cultura institucional e o avanço da liderança feminina nos grandes escritórios

por amanda medeiros

À frente do **Veirano Advogados**, a sócia-gestora **Paula Surerus** construiu uma trajetória marcada por consistência, visão estratégica e forte atuação em operações societárias complexas. Coordenadora regional do grupo de Societário e Fusões e Aquisições, ela acumula ampla experiência em transações de M&A, joint ventures, reestruturações societárias e projetos de infraestrutura, assessorando clientes nacionais e estrangeiros em operações relevantes no Brasil e no exterior, inclusive em contextos regulatórios desafiadores e reorganizações decorrentes do Chapter 11 norte-americano. Primeira mulher a liderar o escritório fundado em 1972, Paula assumiu o posto em um momento de profundas transformações no mercado jurídico. Sob sua gestão, temas como inovação, inteligência artificial, colaboração interna, proximidade com o cliente e bem-estar das equipes passaram a ocupar posição central na estratégia da firma — que mantém atuação full-service, presença em cinco capitais brasileiras e reconhecimento recorrente nos principais diretórios jurídicos internacionais.
Nesta entrevista, Paula reflete sobre sua trajetória, os desafios da liderança feminina nos grandes escritórios, as prioridades estratégicas do Veirano diante de um ambiente cada vez mais complexo e o legado que pretende consolidar à frente da instituição.

Você foi a primeira mulher a liderar o Veirano Advogados. Pode contar um pouco sobre sua trajetória e o que te motivou a seguir o caminho da liderança?
Minha trajetória no Veirano foi construída de maneira muito genuína, ao longo do tempo, a partir das relações, dos desafios e das oportunidades que surgiram no dia a dia. Fui assumindo novas responsabilidades de forma natural, liderando equipes, ajudando a estruturar áreas e participando cada vez mais das decisões estratégicas do escritório. Antes de assumir formalmente a liderança, tive o privilégio de trabalhar com grandes líderes, o que foi essencial para a minha formação e para a construção do meu próprio estilo de liderança.

A liderança, para mim, nunca esteve restrita a um cargo. Sempre a enxerguei como algo que se

Paula Surerus é sócia-gestora do Veirano Advogados e coordenadora regional do grupo de prática de Societário e Fusões e Aquisições. Possui vasta experiência em direito societário, fusões e aquisições, joint ventures e projetos de infraestrutura. Liderou inúmeros projetos e operações relevantes nos setores regulados de energia elétrica, aviação e telecomunicações e em setores não regulados. Assessorou diversos clientes em transações complexas envolvendo aquisição de sociedades no Brasil e no exterior (venda e aquisição de controle e participação minoritária, companhias abertas e fechadas e operações de private equity).

Coordenou importantes reestruturações societárias e de ativos no Brasil de empresas multinacionais, inclusive resultantes do Capítulo 11 da Lei de Falências dos Estados Unidos ("Chapter 11 of the U.S. Bankruptcy Code"). Na estruturação de projetos, acumula experiência em contratos de EPC (Engineering, Procurement, and Construction) e na cadeia de contratos de financiamento e os correlacionados de garantia. A sua experiência abrange, ainda, assessoria recorrente a clientes nacionais e estrangeiros em licitações e pregões eletrônicos e em processos administrativos em geral, incluindo a sua representação nas relações com agências reguladoras e órgãos governamentais, assistência na celebração e gestão de contratos administrativos e no processo de obtenção de autorizações, dentre outros.

«A liderança, para mim, nunca esteve restrita a um cargo»

exerce na prática, na forma como você escuta, inspira, desenvolve pessoas e constrói ambientes de confiança. Acredito que a liderança feminina traz uma contribuição muito própria para esse processo: uma visão integrada, sensível ao contexto, às pessoas e ao impacto das decisões no longo prazo. É uma liderança que combina firmeza com empatia, estratégia com cuidado, e que valoriza a colaboração como força.

Quando assumi a missão de estar à frente do escritório, senti que não se tratava apenas de um marco individual, mas também de um sinal de evolução institucional. Foi a continuidade natural de um caminho construído com consistência, propósito e, sobretudo, com a convicção de que liderar é também abrir espaço para que outras pessoas cresçam e ocupem seus próprios lugares.

Quais obstáculos você enfrentou em sua carreira e quais aprendizados foram essenciais para superá-los?
Como em toda trajetória construída no longo prazo, enfrentei momentos de dúvida, escolhas difíceis e a necessidade de recalibrar expectativas. Um dos aprendizados mais importantes foi compreender que, em determinados momentos, é preciso aceitar dar um passo atrás - seja para ganhar perspectiva, amadurecer decisões ou se fortalecer - para depois avançar de forma mais consistente e sustentável.

A carreira jurídica, especialmente em escritórios de grande porte, não é uma corrida para velocistas, mas, sim, uma maratona. Ter essa consciência muda completamente a forma como lidamos com desafios, frustrações pontuais e mudanças de rota. Aprendi a respeitar meus próprios ciclos, a não confundir urgência com importância e a entender que o tempo certo das decisões é tão relevante quanto a decisão em si. Esse olhar de longo prazo foi essencial para manter o foco, a resiliência e o compromisso com uma construção sólida ao longo dos anos.

Como você enxerga a evolução do papel das mulheres na liderança dos grandes escritórios nos próximos anos?
Enxergo essa evolução como algo não apenas desejável, mas inevitável. Ao longo da minha trajetória, acompanhei de perto o crescimento do número de mulheres na advocacia e a ampliação do espaço que elas vêm ocupando nas organizações, o que deveria se refletir cada vez mais nas posições de liderança.

Ao mesmo tempo, ainda há um caminho relevante a ser percorrido. A presença feminina nos cargos mais altos dos grandes escritórios segue muito aquém do que seria compatível com a realidade da profissão, o que demanda um esforço institucional contínuo e consciente, para que essa evolução se consolide de forma mais equilibrada.

Acredito muito no valor que a liderança feminina agrega aos grandes escritórios. As mulheres costumam trazer um olhar amplo, uma capacidade de integrar diferentes perspectivas e uma sensibilidade especial para o impacto das decisões nas pessoas e no todo. Essa combinação de visão estratégica, empatia e execução é cada vez mais necessária em ambientes complexos e altamente exigentes como o nosso.

Quais têm sido suas prioridades estratégicas como managing partner do Veirano diante dos desafios atuais do mercado jurídico?
Nossas prioridades estratégicas têm estado

> **«A carreira jurídica, especialmente em escritórios de grande porte, não é uma corrida para velocistas, mas, sim, uma maratona»**

muito ligadas à capacidade do escritório de se adaptar, com consistência, a um ambiente em constante transformação. A velocidade das mudanças – impulsionadas por avanços tecnológicos, pelo contexto geopolítico e econômico e por novas expectativas dos clientes – exige uma atuação cada vez mais estratégica, colaborativa e integrada.

Nesse contexto, a inteligência artificial é um tema central. Temos encarado a tecnologia como uma aliada importante para ganho de eficiência, organização de informações e apoio à tomada de decisões. Ao mesmo tempo, temos muita clareza de que, nos trabalhos complexos e estratégicos, a tecnologia não substitui o advogado. O pensamento crítico, a técnica e o julgamento jurídico, a leitura do contexto e a capacidade de conectar diferentes variáveis continuam sendo essencialmente humanos - e são justamente esses elementos que mais agregam valor aos nossos clientes.

Veirano Advogados é um escritório brasileiro full-service fundado em 1972, reconhecido pela atuação estratégica em operações complexas, consultoria jurídica de alta especialização e disputas relevantes. Com equipe multidisciplinar e presença no Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Brasília e Belo Horizonte, o escritório assessora empresas nacionais e multinacionais de diversos setores da economia, oferecendo soluções jurídicas alinhadas aos objetivos de negócio de seus clientes.

Com forte atuação internacional, o Veirano representa clientes no Brasil e no exterior por meio de uma consolidada rede de escritórios parceiros e alianças globais. O escritório é consistentemente reconhecido pelos principais diretórios jurídicos internacionais, como Chambers, Legal 500 e Latin Lawyer, refletindo seu compromisso com excelência técnica, visão estratégica e resultados.

«Liderar também significa reconhecer que você merece ocupar espaços e ter a coragem de fazê-lo, mesmo diante de eventuais dúvidas»

Outra prioridade fundamental é o cuidado com as pessoas. A saúde mental e o bem-estar das equipes tornaram-se temas estratégicos, especialmente em um mercado naturalmente exigente como o nosso. Acreditamos que ambientes saudáveis, colaborativos e diversos são indispensáveis para a sustentabilidade do escritório e para a qualidade do trabalho entregue.

Também temos investido fortemente em um modelo de atendimento cada vez mais próximo e estratégico, que vá além da resposta técnica e esteja conectado ao negócio do cliente, ao seu setor e ao cenário econômico mais amplo. Em um ambiente global instável, a colaboração - tanto interna, entre áreas e equipes, quanto externa, com clientes e parceiros - é essencial para antecipar riscos, construir soluções e gerar valor real.

Em síntese, nossas prioridades têm sido equilibrar inovação, colaboração, cuidado com as pessoas e excelência técnica, garantindo que o Veirano continue preparado para atuar de forma relevante, estratégica e sustentável em um mercado cada vez mais complexo.

Que iniciativas o escritório tem adotado para promover diversidade, equidade e bem-estar?
O Veirano tem avançado de forma consistente na agenda de diversidade, equidade e bem-estar. Somos signatários do Movimento Elas Lideram 2030, reforçando nosso compromisso de alcançar

30% de mulheres na alta liderança. Para apoiar essa jornada, estruturamos um programa interno de mentoria feminina, voltado ao desenvolvimento de futuras líderes do escritório.

Promovemos, ainda, iniciativas contínuas de letramento e conscientização em diferentes frentes de inclusão e diversidade, ampliando a cultura organizacional e fortalecendo um ambiente mais plural.

No eixo de bem-estar, o Programa Veirano Wellness reúne ações estruturadas para promoção da saúde física e mental, incluindo treinamentos específicos para lideranças sobre saúde mental e gestão de equipes; palestras abertas a todos os colaboradores sobre temas como compulsões alimentares, saúde financeira e temas essenciais de autocuidado, como sono, ansiedade, atividade física e alimentação saudável; e incentivamos a prática esportiva, com o patrocínio da Copa CAC 2024 e o apoio a corridas de rua.

Essas e outras ações integram o nosso Relatório de Sustentabilidade, elaborado conforme os GRI Standards e publicado nos últimos dois anos, reforçando a transparência e a solidez da nossa estratégia ESG.

Que mulheres mais te inspiraram ao longo da sua trajetória e que conselhos você daria para jovens advogadas que buscam liderança?
Ao longo da minha trajetória, fui inspirada por muitas mulheres, em diferentes momentos e contextos. Mulheres da minha família, que desde cedo me ensinaram sobre força, responsabilidade e dedicação; advogadas com quem tive a oportunidade de trabalhar em operações complexas de M&A, e que sempre demonstraram excelência técnica, segurança e visão estratégica; minhas sócias, que me inspiram diariamente pela forma como lideram, colaboram e enfrentam desafios; e também as mulheres da minha equipe, que, no dia a dia, demonstram talento, comprometimento, resiliência e uma enorme capacidade de crescer e se reinventar. Todas elas, de maneiras diferentes, contribuíram para moldar a pessoa, profissional e a líder que sou hoje.

Às jovens advogadas, meu principal conselho é que confiem mais em seu próprio trabalho. É comum ver profissionais extremamente competentes sendo excessivamente autocríticas, questionando suas entregas e relativizando suas conquistas.

Dedicação, preparo e consistência constroem carreiras sólidas ao longo do tempo. Aprender, ouvir e evoluir são ações fundamentais, mas sem abrir mão da autoconfiança.

Liderar também significa reconhecer que você merece ocupar espaços e ter a coragem de fazê-lo, mesmo diante de eventuais dúvidas.

Há algum momento ou história na sua carreira em que você sentiu que quebrou uma barreira importante?
A quebra de barreiras, para mim, foi mais um processo do que um momento isolado. Ainda assim, assumir a liderança do Veirano como a primeira mulher nesse papel foi um marco importante, tanto no plano pessoal quanto institucional.

Mais do que o cargo, representou a superação de uma barreira simbólica: a confirmação de que trajetórias construídas com consistência, colaboração e visão de longo prazo podem levar mulheres aos espaços mais altos de decisão. Também trouxe a responsabilidade de abrir caminhos e ampliar referências. Para mim, "quebrar uma barreira" é exatamente isso - ocupar um espaço com consciência e ajudar a torná-lo mais acessível para quem vem depois, multiplicando os resultados.

Como você equilibra os compromissos profissionais com a vida pessoal e interesses fora do Direito?
Aprendi ao longo do tempo que equilíbrio não é um ponto de chegada, mas um exercício diário e constante. Para mim, a vida pessoal é sempre o centro - a família é a base a partir da qual todo o resto se organiza. O trabalho ocupa um espaço importante e exigente, mas precisa se ajustar a essa centralidade para que seja sustentável ao longo do tempo.

O que procuro é estar inteira em cada papel que exerço. Quando estou trabalhando, me entrego com foco, responsabilidade e presença real.

Quando estou fora do trabalho, faço um esforço consciente para desacelerar, me reconectar comigo mesma, com as pessoas que amo e com aquilo que me faz bem. Nem sempre é simples, e muitas vezes exige escolhas e ajustes, mas esse cuidado é fundamental para manter energia, clareza emocional e propósito.

Acredito profundamente que cuidar da vida pessoal não é algo separado da liderança ou da carreira. Pelo contrário: é o que sustenta decisões mais conscientes, relações mais humanas e uma atuação profissional mais equilibrada e consistente ao longo do tempo.

Se pudesse conversar com a Paula do início da carreira, que conselhos daria a ela e às mulheres que estão começando agora?
Eu diria para confiar em si mesma e no trabalho que estava sendo construído. No início da carreira, muitas vezes somos excessivamente autocríticas e colocamos em dúvida entregas que já são sólidas. Com o tempo, aprendi que dedicação, preparo e consistência constroem trajetórias fortes - mesmo quando ainda existem inseguranças no caminho.

Também diria para ter paciência com o próprio tempo. A carreira jurídica é uma construção de longo prazo, feita de escolhas, ajustes e aprendizados contínuos. Nem tudo precisa acontecer rápido, e nem sempre o caminho será linear. O mais importante é seguir em frente com propósito, curiosidade e abertura para aprender.

Às mulheres que estão começando agora, deixo a mesma mensagem: confiem no valor do trabalho que vocês realizam e não esperem se sentir completamente prontas para avançar. Liderança se constrói ao longo do percurso. Quando acreditamos em nós mesmas e seguimos com consistência, não apenas transformamos nossas próprias trajetórias, mas também abrimos espaço para que outras pessoas façam o mesmo.

Que legado você espera deixar e como imagina o cenário da presença feminina nas lideranças daqui a dez anos?
O legado que espero deixar está associado ao fortalecimento institucional e à construção de uma cultura orientada por excelência, ética, colaboração e visão de longo prazo. Mais do que resultados individuais, trata-se de consolidar estruturas, práticas e valores que garantam a perenidade da instituição e a formação contínua de lideranças.

Nesse ambiente, a presença feminina nas posições de liderança tende a ser uma consequência natural. Daqui a dez anos, imagino organizações mais maduras, em que mulheres naturalmente ocupem espaços de decisão de forma plural, consistente e integrada, contribuindo para processos decisórios mais equilibrados, inovadores e alinhados às demandas do mercado e da sociedade.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer


PAULA SURERUS