





Um legado de proximidade

Carreira



Um legado de proximidade

O percurso de João Vieira de Almeida confunde-se com o da VdA. E o percurso da VdA foi construído com muito espírito de equipa e com base numa distintiva cultura de inclusão.

TRANSCRIÇÃO **Ana Leonor Martins** | FOTOS **Nuno Carrancho**



Direito não foi a sua primeira escolha, mas foi nessa área que João Vieira de Almeida, managing partner da VdA - Vieira de Almeida & Associados, Sociedade de Advogados, desenvolveu toda a sua carreira até à data. Foi a quarta ou quinta pessoa a entrar no escritório e hoje a VdA é composta por quase 40 sócios e 250 advogados. Aprendeu com o rãguebi e com o alpinismo a importância da humildade e orgulha-se de fazer parte de uma firma com uma matriz cultural forte, baseada nas pessoas. Firma essa que foi considerada pelo "Financial Times" como a mais inovadora da Europa.

Sem rodeios, João Vieira de Almeida fala ainda da sua futura saída da única organização onde trabalhou, com a tranquilidade de quem sabe que deu e continuará a dar tudo pela VdA. Estes e outros temas são abordados numa entrevista conduzida por Pedro Fontes Falcão, gestor, docente universitário e conselheiro editorial da Human Resources.

Como foi parar ao Direito? Por tradição familiar ou por gosto?

Direito não foi a minha primeira opção. Adoro História e foi esse o curso que comecei por fazer. Mas como no final da década de 1970 a Faculdade de Letras atravessava momentos conturbados, ao fim de um ano percebi que ou mudava de curso ou o futuro ia passar-me ao lado. Decidi por isso mudar e passei para Direito, na Católica. Confesso que fui sem grande entusiasmo e sem nenhum plano ou objectivo concreto. Essa escolha não teve rigorosamente nada que ver com a escolha do meu pai, advogado que dá nome à VdA.

Diz no vosso site que são «uma firma de pessoas». Como é que isso se traduz na prática?

Isto é uma indústria de Pessoas, porque a nossa matéria-prima é massa cinzenta.

É uma matéria-prima peculiar, pois as pessoas têm expectativas, desejos e ambições. Desde sempre que o eixo das pessoas é prioritário para nós. É nelas que a nossa cultura está focada. Acreditamos que se dermos às pessoas aquilo que elas esperam e merecem, conseguiremos obter ter delas o retorno que esperamos e merecemos. No fundo, isto é um grande esforço de equipa, e é assim que temos vindo a crescer.

Como é gerir pessoas em diferentes países, com diferentes culturas?

Ter pessoas em Lisboa, no Porto ou em



Todos os colaboradores têm as carreiras definidas e sabem o que é esperado de si. O meu grande objectivo é dar o máximo de previsibilidade às pessoas.

Maputo, do ponto de vista do que é a Gestão das Pessoas, não me parece que seja assim tão diferente. Temos uma matriz cultural muito forte, firme e bem definida, que se tem vindo a reforçar ao longo dos anos. Aliás, acho que a minha principal função como responsável máximo do escritório é proteger, preservar e desenvolver a cultura da firma.

Como definiria essa cultura?

É uma cultura de adesão, muito inclusiva. Temos um ambiente onde se respira um verdadeiro espírito de equipa, pouco hierarquizado. É um ambiente muito colegial, de grande colaboração e contribuição, de enorme transparência. Sei que é um cliché, mas de facto jogamos todos em equipa, e isso depois reflecte-se na forma como nos organizamos, desde o modelo de distribuição de lucros aos sócios, aos planos de carreira, que estão definidos para todas as pessoas. Tudo isso espelha a cultura de participação e de inclusão que temos na VdA.

Vendo de fora, existe a sensação de que no mundo jurídico existe uma hierarquia forte. Foi difícil promover essa hierarquia mais horizontal e menos formal?

Aqui no escritório só temos três doutores, que são os sócios mais velhos. De resto, todas as outras pessoas são tratadas pelo nome próprio, por toda a gente. Existe uma informalidade enorme, que foi facilitada pela génese do escritório. Quando começámos éramos bastante novos. Havia o meu pai e a seguir o mais velho era eu, que tenho menos 30 anos. Constituímos o escritório como uma equipa de pessoas quase todas da mesma idade, que já se conheciam antes da constituição da sociedade. Existia uma grande proximidade, até porque muitos de nós jogávamos rãguebi juntos. É um desporto colectivo por natureza e todas as camadas que fomos acrescentando a seguir vieram sempre com esse mesmo espírito. Éramos quase como irmãos quando começámos. E esse espírito perdura até hoje.



Carreira

JOÃO VIEIRA DE ALMEIDA

**Isso também acaba por vos diferenciar junto aos clientes...**

Eles é que poderão dizer. Mas é o nosso modelo e funciona. Trabalhamos em equipa e todos para o mesmo. Isso reflecte-se por exemplo no modelo de distribuição de rendimentos pelos sócios. Seguimos o modelo de Lockstep, de pontos. Toda a gente trabalha para o mesmo bolo. E não existem situações de excepção absolutamente nenhuma. Por exemplo, de acordo com o regime obrigatório de saída, estamos todos vinculados a sair com a mesma idade. Isto contribui para uma cultura muito distintiva. Está representada na maneira como funcionamos, nos nossos processos e no trabalho das equipas. É muito mais do que tratarmo-nos todos por tu. Digo frequentemente aos meus sócios que é uma cultura que vale dinheiro. Porque sem esta cultura, seríamos outra firma, com outro serviço e outros resultados.

Já falou do rãguebi e agora faz alpinismo, que é um desporto individual. Ajuda-o a ser um melhor profissional ou é só um escape?

Não, não. O alpinismo é muito mais do que um escape. Tiramos sempre lições deste tipo de actividades. O rãguebi é o desporto colectivo por excelência. Não há nenhuma escola de carácter melhor. O alpinismo é muito mais uma viagem interior, que ajuda a conhecermo-nos melhor. São completamente diferentes, mas têm em comum uma aprendizagem: a humildade. Em ambos se aprende a sofrer, a perder e a perseverar. Já falhei muitos cumes, de

muitas montanhas. O alpinismo ajuda-nos a perceber melhor as nossas limitações, as nossas falhas, e a ter consciência de que não somos perfeitos, de que há sempre circunstâncias mais fortes do que nós, e que temos de aprender a viver com elas. O rãguebi também é muito isso. Ensina-nos a perder e, mais difícil ainda, e algo de que se fala pouco, ensina-nos a ganhar, com respeito pelo adversário. Podemos ser obrigados a aprender a perder. Quanto a ganhar, só se aprende se se quiser.

O desporto marcou-o, e marca-o, bastante. E há alguma pessoa ou acontecimento que o tenha marcado especialmente?

Não propriamente. Mas posso referir um momento recente que foi marcante para nós: a alegria que sentimos quando ganhámos pela primeira vez o prémio do "Financial Times", de "Firma Mais Inovadora da Europa Continental". Foi um bocadinho como Portugal ganhar o Europeu sem ter o Ronaldo nem o Quaresma. No fundo, somos uma sociedade de advogados num país pequeno e periférico.

O investimento em inovação foi um desígnio estratégico decidido em Conselho de Administração três ou quatro anos antes, e ver isso reconhecido pelo "Financial Times" foi muito especial. E que deu origem a outra coisa fantástica, e rara ao nível da Península Ibérica, somos "case study" na Harvard Law School.

O que acha que eles valorizaram?

Valorizaram precisamente a inovação.

Em 2008/2009, no período de crise, delineámos um plano estratégico para nos prepararmos para tempos mais exigentes e uma das coisas que esse plano tinha previsto era precisamente investirmos fortemente em inovação. E inovação é tudo, desde inovação em produtos e em serviços ao modelo de organização, onde temos uma gestão altamente profissional, designadamente na área de Recursos Humanos. A nossa directora da área esteve, aliás, nomeada no top 10 para eleição da gestora mais inovadora da Europa em matéria de Gestão de Pessoas em sociedades de advogados, também pelo "Financial Times".

Em que é que essa aposta na inovação se traduz?

Desenvolvemos muitos projectos. Do ponto de vista dos Recursos Humanos, uma das coisas mais interessantes que fizemos no arranque do projecto de inovação foi, com base num questionário criado pela directora de Recursos Humanos, definir o perfil de inovação de todos os colaboradores da VdA, advogados e não advogados. Isso permitiu-nos perceber qual era o perfil de inovação da firma. E a partir daí passámos a poder gerir a pool de colaboradores também de acordo com o seu perfil de inovação.

O arranque do projecto foi interessante porque de forma a darmos a conhecer este novo desígnio estratégico levámos a firma inteira para um fim-de-semana fora do escritório para desvendar o novo valor que



Perfil

João Vieira de Almeida

Está à frente da VdA como managing partner há 20 anos, sociedade de advogados fundada pelo seu pai, Vasco Vieira de Almeida, em 1976, e na qual ingressou em 1985, nunca tendo trabalhado noutra sítio. Para além de presidente da direcção, é sócio da área de M&A, Corporate Finance, onde tem trabalhado activamente em diversas operações, em Portugal e no estrangeiro, particularmente no Brasil, com foco na estruturação e negociação de operações de joint venture e aquisições.

Pedro Fontes Falcão

Conselheiro editorial da Human Resources, foi quadro superior em várias empresas durante cerca de 25 anos, tendo trabalhado em Banca de Investimento, Consultoria Estratégica, Telecomunicações, Comércio e Serviços e, mais recentemente, foi administrador da Caixa Geral de Depósitos (2013-2016). É membro do Conselho Fiscal na Pharol SGPS e membro suplente na F&C Portugal, Associate Dean da ISCTE Business School e director executivo do Executive MBA do INDEG-ISCTE.

integrámos: a inovação. Tínhamos quatro - Qualidade, Equipa, Foco no Cliente e Independência -, por isso chamámos-lhe o quinto elemento. Quando finalmente apresentámos a inovação como o quinto valor da empresa, todos os colaboradores receberam no telemóvel, no mesmo segundo, o seu perfil de inovação. A partir daí arrancou o projecto, que nos viria a dar o prémio do "Financial Times".

Já referiu que, nos escritórios de advogados, há uma idade a partir da qual, por muito bons que sejam, todos têm que sair. Já pensou nesse momento? O que gostaria de fazer a seguir?

Já pensei em sair do cargo de managing

partner, mantendo-me na firma como advogado. Inclusivé, já cheguei a anunciar que saíria do cargo em 2017. Mas no ano passado fizemos uma integração grande e a condição dos meus sócios para a aceitarem foi eu ficar mais tempo nestas funções. Vou ficar, mas sair está claramente dos meus planos. Primeiro de managing partner, ficando a trabalhar como advogado, para poder dar o exemplo e fazer respeitar o próximo líder. Tenho esse dever. Aqui a saída é entre os 63 e os 65 anos, mas quero sair antes. Isso está claro na minha cabeça. O que vou fazer a seguir nem tanto. Tenho umas ideias, mas ainda muito vagas. Até porque estou limitado. O nome da sociedade é o do meu pai, não tenho o direito de fazer tudo o que me apetece. Vou ter de me reinventar.

Como é que gostava de ser recordado, quando sair da VdA?

Não só aqui, mas um dia quando morrer, gostava de ser recordado como uma pessoa decente. Até porque hoje é um valor que infelizmente escasseia. Aqui gostava que me lembrassem como alguém que deu tudo pela VdA, que fez o que podia e o que não podia, o que sabia e o que julgava que sabia, mas sempre com a perspectiva da

sustentabilidade da VdA e de deixar um legado melhor.

Como é o seu dia-a-dia enquanto managing partner? Continua a fazer o seu trabalho de advogado?

Cada vez menos... 90% do meu tempo é passado a gerir a firma, que implica sobretudo falar com as pessoas. Estou permanentemente contactável, sempre de porta aberta, literalmente, e encorajo as pessoas todas a entrar. Num dia com pouco movimento consigo estar 15 minutos sozinho. Há muita informalidade e uma hierarquia muito esbatida. Tenho um papel muito transversal. Sou, digamos, um garante máximo da cultura da VdA e essa cultura permite que toda a gente se expresse, tenha direito a criticar e sobretudo direito a perceber o que se está a passar. Por outro lado, tenho quase 40 sócios, o que equivale a 40 opiniões. O meu trabalho é alinhá-las, consensualizá-las e garantir que as pessoas se entendem. Sobra-me pouco tempo para os clientes.

Mas o trabalho de venda também é importante...

Vou sempre fazendo, claro que sim. Como trabalhei muitos anos como advogado,





Carreira

JOÃO VIEIRA DE ALMEIDA



A VdA foi considerada pelo "Financial Times" a "Firma Mais Inovadora da Europa Continental". E é um case study na Harvard Law School.

foi aí que ganhei os meus galões. Sou respeitado como advogado pelos meus pares. E isso é importante para a profissão que tenho. Dá-me muita força na gestão.

E a classe portuguesa de advogados, também é respeitada no estrangeiro?

As grandes sociedades portuguesas batem-se com qualquer sociedade lá fora. Do ponto de vista da gestão, e um bocadinho ao contrário do que se passa no mundo da justiça, onde a máquina do Estado está atrasada quase 40 anos, a classe dos advogados, sobretudo neste segmento em que nós estamos, é extremamente respeitada no estrangeiro. Em Portugal, as três sociedades de topo são portuguesas, não são estrangeiras, como acontece em muitos outros países. Temos escritórios ingleses que vêm cá estudar soluções. O nosso projecto de inovação é disso exemplo. Ou um programa que desenvolvemos de business intelligence, com todos os KPI [key performance indicators] de gestão da firma em tempo real para os nossos sócios, o que é algo pouco comum lá fora. Somos,

aliás, muito mais respeitados lá fora do que cá dentro, onde há muitas invejas.

A advocacia é um meio muito competitivo...

Super competitivo. Mas internamente todos têm um "job descripton". Há uma carreira que é definida, transversalmente, em quatro patamares. Quer no suporte, quer os advogados. Todos os colaboradores têm as carreiras definidas e sabem o que é esperado de si. O meu grande objectivo é dar o máximo de previsibilidade às pessoas. É o que as pessoas procuram, porque vivemos num mundo cada vez mais incerto. Mas sem perder a competitividade.

Mas traz uma maior tranquilidade...

Há sempre equilíbrios delicados. Por um lado, tento preservar a nossa cultura, que é, como disse, uma cultura de grande integração, mas, por outro, tenho de manter viva a chama que obriga as pessoas a irem para a rua e trazerem resultados. Esse equilíbrio é difícil porque digo às pessoas, "independentemente do que facturares,

vai tudo para o bolo", por outro lado tenho que dizer, "mas tens de facturar".

Até porque, quanto melhor o desempenho de cada um, melhor para todos...

Sim. E defendemos o "unbundling" das carreiras. Quero com isto dizer que estamos a tentar aproximar-nos do mundo ideal. O objectivo é sermos capazes de dar a cada pessoa a sua carreira ideal; um plano de carreira individual onde sejam consideradas as suas características, competências, expectativas, o tipo de vida que quer ter, a idade e os objectivos. E determinar, para aqueles objectivos, certas condições, resultados e etapas. Se no mesmo dia entrar outra pessoa, com a mesma idade, poderá ter outra carreira e outro objectivo. Quando falo de previsibilidade não significa ser tudo igual. É cada pessoa saber o que se espera dela. O mundo ideal para nós é um mundo onde a competição é feita por cada um, face aos objectivos próprios.

Essa perspectiva de futuro também funciona como medida de atracção e retenção de talento?

Acho que sim, tem funcionado. Mas a maneira como tratamos as pessoas tem sido um factor muito importante. Temos uma taxa de retenção de talento de cerca de 90%, claramente superior à média do mercado.

Tinha pensado em sair em 2017, mas foi "obrigado" a ficar mais tempo. O que planeia para esta "recta final" na VdA?

Temos um plano estratégico até 2020, que está bastante quantificado. Temos os KPI todos projectados. Prevemos crescer cá dentro e lá fora. É um projecto de sustentabilidade bastante forte e resiliente. Por isso o meu objectivo é cumprir esse plano estratégico. E entregar a VdA de muito boa saúde a quem vier a seguir e ajudar a preparar a minha sucessão, garantindo que é um processo o mais tranquilo, seguro e natural possível. Também é esse o meu dever, assegurar uma transição e sucessão completamente tranquila. ■