



ZOOM

INOVAR PARA EVOLUIR

Susana Almeida Lopes, directora de Serviços Corporativos da sociedade de advogados Vieira de Almeida & Associados, orgulha-se do reconhecimento internacional da sua aposta na inovação.

POR PEDRO C. GARCIA

FOTOS PEDRO CORREA DA SILVA

Falamos da sociedade de advogados considerada a "Firma Mais Inovadora da Europa Continental" no ranking do britânico Financial Times "Innovative Lawyers 2013". Um galardão de peso e, em especial, para uma entidade portuguesa que conseguiu arrebatar o primeiro lugar a gigantes internacionais da advocacia.

Para além do prémio geral, a sociedade foi ainda distinguida na subcategoria "Corporate Strategy", posicionando-se no 3.º lugar do ranking geral europeu, graças à estratégia de Gestão de Talentos e Perfil de Inovação implementada por um dos rostos da mudança operada na sociedade, Susana Almeida Lopes. Ao ingressar na Vieira de Almeida em 2008 para criar a área de Recursos Humanos, assumiu a tarefa de ajudar a imprimir uma cultura de inovação e de criatividade sem perder, ao mesmo tempo, a matriz de conservadorismo da sociedade. Um conservadorismo que, para Susana Almeida Lopes, não se identifica com imobilidade, mas sim com o rigor que é devido aos clientes.

Nos escritórios da Vieira de Almeida, em Lisboa, a directora de Serviços Corporativos da sociedade responde às questões da Human Resources Portugal sobre a sua carreira, a sua experiência actual na sociedade e o presente e futuro da área de Gestão de Pessoas.

É licenciada em Psicologia pela Universidade de Coimbra. Guarda boas recordações dessa altura?

Guardo. Na altura, a faculdade de Psicologia admitia



apenas 50 pessoas para o curso e havia uma grande proximidade entre os alunos e os professores. Fiz uma licenciatura "dupla", de Psicologia das Organizações e Psicologia Clínica, para conseguir uma abrangência maior dentro da área da Psicologia. Foi a primeira saída de casa, de Torres Vedras. Em termos de vivência académica era muito interessante.

Sempre pensou seguir a área de Gestão de Pessoas?

Não. Tinha muitas dúvidas em relação à área. Sabia que gostava da vertente da avaliação. Gostava de Clínica, mas nos primeiros anos

fiquei com muitas dúvidas se lidar com a patologia seria algo interessante para mim e, no final da licenciatura, concluí que não era isso que queria. Gosto mais de uma vertente com pessoas mas num mundo mais empresarial.

Como surgiu a oportunidade de trabalhar na SHL, a sua primeira experiência profissional?

Entrei em 1999 através de um protocolo de estágios da Universidade de Coimbra. Havia várias oportunidades de estágio e o que foi mais apelativo na SHL foi o facto de fazer parte de um grupo de



Nos escritórios da Vieira de Almeida, em Lisboa, a directora de Serviços Corporativos da sociedade responde às questões da Human Resources Portugal sobre a sua carreira, a sua experiência actual na sociedade e o presente e futuro da área de Gestão de Pessoas.

consultoria internacional e por acumular diversas vertentes, como investigação, avaliação, carreiras... Dois meses antes de acabar o meu estágio curricular, recebi um convite para lá ficar mais uns tempos... e fiquei lá mais nove anos.

Ingressa na Vieira de Almeida em 2008. Como surgiu o convite?

Através de uma empresa de Executive Search. Estavam à procura de alguém que pudesse estruturar de forma mais profissional e organizada a vertente de Recursos Humanos do escritório e decidi aceitar este desafio.

Sente-se uma parceira de negócio na Vieira de Almeida?

Sim, totalmente. Lê-se muitas vezes artigos sobre a dificuldade de ser um parceiro de negócio na área dos Recursos Humanos, mas aqui na VdA já tínhamos essa intenção. Todas as pessoas que entraram no departamento vêm nesta perspectiva de trabalhar com o negócio e de ter uma Gestão de Recursos Humanos partilhada. A responsabilidade de gerir as pessoas não é do departamento, é do escritório, é da nossa estrutura de liderança, que envolve sócios, associados coordenadores e coordenadores das áreas de suporte.

Cito parte do texto relativo aos valores da VdA: "Somos conservadores, mas ao mesmo tempo vemos na inovação um factor diferenciador". Como se consegue este equilíbrio entre o conservadorismo e a inovação?

A inovação é um valor para todo o escritório, para o trabalho jurídico, para o processo de Gestão e para a Gestão de Pessoas. O mercado registou uma mutação grande. Os clientes exigem mais. Querem baixar os valores pagos, à semelhança de quaisquer outros serviços profissionais, e querem ter mais advogados inhouse. Há aqui uma dinâmica enquadrada na estrutura económica em que o valor acrescentado que se consegue aportar será cada vez mais um factor de diferenciação. Este conservadorismo tem por base só apresentarmos soluções inovadoras aos clientes, mas com a garantia de que essas soluções funcionam e que salvaguardam os seus interesses. Na área da Gestão das Pessoas, queremos inovar nos processos e queremos fazê-lo dentro das best practices do mercado.

E que perfil é este, o do advogado conservador e inovador?

Desenvolvemos um perfil de inovação que traz uma abrangência bastante mais lata do conceito de inovação para o nosso escritório. Queremos que todas as pessoas participem no processo da inovação. Queremos ter um ciclo de inovação onde cabem vários perfis de pessoas. Precisamos de diversidade na construção

das nossas equipas, de pessoas que queiram sair da sua zona de conforto, de pessoas mais imaginativas. Mas também precisamos de pessoas mais impulsionadoras, que estabelecem redes dentro e fora da organização, e de pessoas que façam a implementação da inovação. Nem todos os perfis se encaixam em todas estas dimensões.

Como encarara a distinção do Financial Times?

Ganhar o grande galardão de "Firma Mais Inovadora da Europa Continental" pelo Financial Times foi um grande feito. Senti-me muito orgulhosa. Estar numa firma onde é possível sentir este balanço entre o conservadorismo, o profissionalismo e a procura constante de inovar é algo de muito entusiasmante. Penso que foi um motivo de orgulho para todo o escritório.

Que investimento representa a Academia da VdA?

Temos seguido a boa prática de alocar 2% da nossa facturação à Vd Academia, que ultrapassa largamente a dimensão de formação interna. É um projecto que tem uma vertente de formação em hard skills, soft skills e liderança, através

investigação, aberto a vários países dos PALOP, temos vários protocolos com universidades... Estamos muito presentes junto dos alunos e prova disso foi este ano termos feito uma semana em soft skills para alunos de Direito, um projecto enquadrado na área de Responsabilidade Social da VdA, que contou com 30 alunos. Os 30 euros da inscrição revertiram para a TESE, uma organização que trabalha com jovens de meios sociais desfavorecidos.

Como consegue fixar o talento na VdA?

Sabemos que, neste tipo de organizações de serviços profissionais, é inevitável que as pessoas saiam e encontrem novos caminhos para as suas carreiras. Por um lado, há uma responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento de todas as pessoas independentemente do sítio onde queiram encaminhar os seus percursos profissionais. Algumas pessoas saem e é um motivo de orgulho para o escritório vê-las com carreiras brilhantes e saber que contribuimos para isso. Por outro lado, monitorizamos de perto métricas internas de retenção de talento e temos tido uma taxa de retenção na ordem dos 90%.

NA ÁREA DA GESTÃO DAS PESSOAS, QUEREMOS INOVAR NOS PROCESSOS E QUEREMOS FAZÊ-LO DENTRO DAS BEST PRACTICES DO MERCADO

do qual procuramos desenvolver o talento de todas as pessoas, passando até pelo apoio financeiro ou pela atribuição de tempo de estudo para formações pós-graduadas. Mas queremos mais. Implementámos um prémio da Academia que incentiva os alunos a estudarem a vertente jurídica e a fazerem trabalhos de

Neste momento, as organizações queixam-se de não conseguirem encontrar os talentos de que precisam. Tem dificuldade em encontrar pessoas verdadeiramente talentosas?

No recrutamento, os nossos esforços concentram-se ao nível dos estagiários. Aí, não temos sentido



ZOOM



A inovação é um valor para todo o escritório, para o trabalho jurídico, para o processo de Gestão e para a Gestão de Pessoas. O mercado registou uma mutação grande. Os clientes exigem mais. Querem baixar os valores pagos, à semelhança de quaisquer outros serviços profissionais, e querem ter mais advogados inhouse.

GANHAR O GRANDE GALARDÃO DE "FIRMA MAIS INOVADORA DA EUROPA CONTINENTAL" PELO FINANCIAL TIMES FOI UM GRANDE FEITO. SENTI-ME MUITO ORGULHOSA

grandes dificuldades. Temos tentado com abordagens mais proactivas estar mais próximos dos alunos. Aponto como exemplos a Spring School, que nos traz cá os alunos desde muito cedo, os estágios de Verão ou estágios mais curtos e mais pontuais. Fazemos questão de estar em todas as feiras de emprego. Já ao nível dos talentos mais seniores, quando os procuramos, às vezes sentimos alguma dificuldade. Dir-se-ia que numa altura em que o contexto económico é tão desfavorável, seria expectável que houvesse muito mais pessoas interessantes disponíveis. A nossa experiência é que não é assim tão fácil encontrar estas pessoas e, porventura, porque as ou-

tras organizações estão a desenvolver os seus próprios métodos de retenção dos seus talentos.

Sente que as pessoas na VdA vestem a camisola?

Sim. O conceito de alinhamento é algo que sentimos como muito distintivo e que faz parte do nosso léxico. Esta preocupação de fazer com que todos conheçam quem somos, os nossos objectivos e a nossa forma de estar, e que passa pela coesão e pelo trabalho de equipa, é nossa.

Que iniciativas estão a preparar a médio-prazo?

Vamos continuar com a aborda-

gem centrada no desenvolvimento das pessoas ao nível da Academia. Estamos também a trabalhar medidas no sentido de uma maior valorização dos talentos individuais e ao nível de algum unbundling nas carreiras. Lançámos a semente este ano, que deverá ter frutos em breve, no sentido de promover algumas carreiras fast track, dando a oportunidade às pessoas de construírem percursos mais diferenciados e construir assim um pipeline de soluções futuras para a sucessão. A maioria dos nossos sócios é ainda jovem, mas a médio-prazo há-de deixar de ser. É um caminho novo que vamos percorrer. Aqui há um trabalho muito importante para ir preparando, de forma sustentada, com tempo, essa transição, de forma a manter a coesão e a sustentabilidade de negócio.

Quais são os maiores desafios actuais na área de Gestão de Pessoas?

As dificuldades prendem-se com o novo enquadramento estrutural em que não é expectável que as organizações assumam uma dimensão maior nos próximos anos. Num contexto em que há um crescimento exponencial, as oportunidades de carreira surgem com muito maior naturalidade do que num contexto marcado por um crescimento menos expressivo. Isso traz desafios diferentes de motivação, de gestão de expectativas, de retenção de talentos. Já vamos notando nos talentos mais novos a tendência de procurarem oportunidades no mundo inteiro, que julgamos ser mais entusiasmantes. ■