

# DIURNA.

*a ousadia de escrever*

DEZ 2022

Nº 9

**D.**

# João Vieira de Almeida

**A Personalidade em  
Destaque em Lisboa.**

**Nuno Brochado de Agarez**

**DIRETOR NACIONAL DO JORNAL DIURNA.**



# D.

## JOÃO VIEIRA DE ALMEIDA

João Vieira de Almeida é o *Senior Partner* da Vieira de Almeida e Associados, a sociedade fundada pelo pai e que, sob a liderança do nosso entrevistado se transformou num dos vértices do “triângulo mágico” na advocacia nacional. Esse sucesso, muito pautado pela inovação, valeu à firma prémios variados e o reconhecimento da Universidade de Harvard, que sobre este grande escritório sediado em Santos montou um *case study* essencial para preparar esta entrevista.

*É inteligente, dificilmente faz um elogio a si próprio, um verdadeiro team player e, como disse alguém, “tem sempre a palavra certa no momento certo”. Recebeu-nos com a simpatia e a energia vibrante que o definem. É mais uma das muitas figuras fascinantes que fazem parte da história do Diurna.!*

---

**P**orque escolheu Direito? Alguma vez chegou a ponderar outra coisa? Eu cheguei mesmo a fazer outra coisa. Fiz o primeiro ano da faculdade de História, na faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Mas isto foi no final dos anos 70. Estive um ano em História – toda a vida adorei História – e achei que me formaria em História. Mas, ao fim de uns meses — o Portugal dessa altura era bem diferente do que é hoje — percebi que não ia a lado nenhum e que tinha de mudar de curso. Ir para Direito foi apenas por defeito.

Acha que teve influência o percurso do seu pai? Talvez, mas não muita. O meu pai nunca me empurrou para lado nenhum. Sempre me disse para eu ir atrás daquilo que gostava de fazer.

Quando em 1985 começa a trabalhar, o seu primeiro emprego é no escritório do seu pai. Exatamente.

# D.

Nunca teve vontade de experimentar alguma coisa fora de um ambiente que já conhecia? Não. Tive vontade de transformar o ambiente que conheci.

Ótima resposta! Já recebeu vários prêmios, que importância lhes atribui? Não dispensa ter cada um deles na prateleira? Não tenho nenhum na prateleira, mas atribuo uma importância limitada. Há sempre uma parte do nosso ego que rejubila quando se recebe um prêmio. Mas não é assim uma coisa a que dê particular relevância. Tento relativizar essas coisas e não me levo muito a sério.

## Tive vontade de transformar o ambiente que conheci.

Quando a Vieira de Almeida se transforma numa sociedade foi automaticamente indicado como *Managing Partner*. Os seus colegas diziam que era o mais talhado para o cargo. Reconhece isso? Ainda antes de nos institucionalizarmos, eu já tinha começado a montar uma estrutura de gestão. O meu pai, no fundo, já me tinha endossada essa tarefa. Eu era o mais entusiasta e nós já tínhamos uma espécie de uma “Direção” que tomava conta, naquele tempo, de coisas relacionadas com a gestão operacional do escritório. Desse ponto de vista, já tínhamos um embrião de gestão. E era eu que estava à frente disso, sempre fui o mais entusiasta e o que mais se preocupou em institucionalizar o escritório e fazer uma coisa um bocadinho diferente. Eu tinha o gosto e, sem falsas modéstias, um mínimo de jeito e foi um processo absolutamente natural.

Então isso significa que sempre foi um líder? Quando era novo, por exemplo, era o capitão da equipa de *Rugby*? Por acaso era.

## Eu tinha o gosto e, sem falsas modéstias, um mínimo de jeito e foi um processo absolutamente natural.

Não encontra aí um padrão? Não sei, eu acho que fui capitão em miúdo, para aí nos juvenis, ou assim, porque já tinha o tamanho que tenho agora, era enorme na altura. Depois fiquei pequenino, porque os outros foram todos crescendo e eu fiquei sempre na mesma. Mas não sei bem dizer-lhe. Não sei o que é o perfil de um líder. Há muitos perfis de liderança, eu acho que a única vantagem que tenho é que, primeiro, sempre adorei o que fiz e isso é uma vantagem enorme. E, em segundo lugar, tenho uma sorte incrível porque gosto imenso de pessoas.

Essa é exatamente a pergunta que lhe ia fazer: porque é que acha que gosta tanto de pessoas? Não lhe consigo explicar, mas dá-me imenso gozo perceber as dinâmicas e perceber aquilo que move cada pessoa, tentar tirar delas o melhor que têm e pô-las a funcionar em conjunto. De alguma maneira, devo ter desenvolvido ao longo do tempo essas capacidades e acho que isso me ajudou ao longo da minha vida.

Acha-se um gestor emocional ou racional? Tendo em conta que gosta tanto de pessoas. Acho que faço uma boa combinação. Conhece “O Príncipezinho”?



# D.

**Sim.** Sou muito desse lado. Aquele ideia de que os olhos não veem, é preciso ver com o coração. É algo em que eu acredito bastante.

**Se gosta tanto de pessoas e tenta fazer uma gestão equilibrada entre a emoção e a razão, isso nunca o pôs em situações difíceis?** Claro que sim.

**E como é que as ultrapassa?** Os interesses da organização prevalecem sempre. Se são claros, não há dúvida nenhuma.

**(...) os olhos não veem, é preciso ver com o coração.**

**E quando há argumentos para os dois lados?** Tem que se ponderar e encontrar a melhor solução. Na maior parte das vezes, as situações são cinzentas, a vida não é a preto e branco. Foi uma coisa que descobri relativamente tarde, mas a vida não é a preto e branco. Já houve situações pessoalmente difíceis que tive de tomar decisões em benefício da organização.

**Perdeu amizades por isso?** Posso ter enfraquecido, mas acho que nunca perdi amizades e tenho imenso orgulho de ter ótimas relações com 99% das pessoas que passaram pela VdA.

**Acha que isso se justifica por ser um bom comunicador? O principal elemento de trabalho de que me socorri para preparar esta entrevista foi o vosso *case study*, que fizeram com Harvard. Diz que um dos grandes segredos para conseguir implementar mudanças é uma ótima comunicação às pessoas. Quais é que acha que são os segredos para essa boa comunicação?** É acreditar no que está a dizer. A diferença toda está em comunicar aquilo em que acredita. As pessoas sabem quando o faz. Sentem-no e confiam em si. Podem não gostar do que estão a ouvir, mas sabem que está a ser honesto com elas. Tentar vender coisas em que não acreditamos nunca resulta. Pode resultar uma vez, mas nunca resulta uma segunda vez. Há um momento no qual nós nos convencemos na bondade da decisão. E esse é o momento em que ela deve ser apresentada.



# D.

**Considera-se um entusiasta de política?** Não creio que “entusiasta” seja a palavra certa. Interesso-me muito por política. Mas sou bastante cético, tenho uma dificuldade enorme em alinhar-me com qualquer tipo de comportamento que exija a aceitação relativamente acrítica de dogmas, ideias feitas ou conclusões pré-definidas. Tira-me de mim.

**Afasta-se?** Afasto-me. Partidos, clubes de futebol ou religiões em geral, tenho enorme dificuldade em entendê-las. Tenho um interesse enorme nesse tipo de fenómenos, tenho as minhas convicções claramente definidas, mas nunca as consigo encaixar permanentemente no mesmo sítio. Já votei à esquerda, já votei à direita e já votei ao centro. Voto consoante aquilo que acho mais adequado, face aos problemas que, em cada momento, entendo serem os mais relevantes. Sempre consciente de que três dias depois dificilmente me reverei na escolha que fiz. Mas corro sempre o risco de uma escolha porque acho que isso é um dever cívico.

## **Já votei à esquerda, já votei à direita e já votei ao centro.**

**Acha que é compatível a profissão de advogado com o exercício de atividade política?** Acho que não. Política enquanto exercício profissional, não. Enquanto ato cívico, sim.

**Onde é que estabelece a linha? Um comentador político de televisão, por exemplo.** A linha não é aí. Como a maior parte das linhas, não é preta ou branca. Mas se tiver de estabelecer uma é, por exemplo, quando aceita ser deputado, líder partidário...

**Alguma vez, ou em alguma circunstância, aceitaria exercer um cargo público?** Não tenho a certeza se teria as características para desempenhar um cargo público. Estive muitos anos num cargo de liderança de uma organização, de um projeto que foi crescendo, tive imenso espaço de manobra e habituei-me a fazer muito daquilo que decidi e a correr o risco das minhas decisões perante os meus sócios. Nós aqui temos o modelo de *partnership*, portanto um homem, um sócio. Os meus sócios, em qualquer dia, podem reunir e decidir mandar-me para casa.

**É um modelo raro em Portugal?** Não é muito comum. Mas isso permitiu-me um grau de autonomia bastante grande, e não tenho a certeza se uma pessoa com este tipo de experiência conseguiria viver muito bem dentro da política, onde é necessário fazer compromissos a toda a hora. Onde umas tantas pessoas tem de ser ouvidas antes de ser tomada uma decisão. E, no final, ainda viveria com o risco sério de não me reconhecer nas decisões tomadas.

## **(...) viveria com o risco sério de não me reconhecer nas decisões tomadas.**

**O conjunto de interesses muito apetrechados para fazer pressão...** Tenho amigos que passaram pela política e é disso que se queixam: tomavam uma decisão e, uma semana depois, já estava transformada numa coisa completamente diferente que já nem eles conseguiam reconhecer. Eu não tenho a certeza que tenha um bom perfil para exercer um cargo desses.

# D.

**Como é que imagina que será a sua profissão daqui a 10 ou 20 anos?** Eu acho que a profissão de advogado vai mudar bastante.

**Vamos adotar as sociedades multidisciplinares?** Isso tem que perguntar a uma data de gente.

**Nomeadamente, a quem?** Para já, aos deputados da Assembleia da República que estão, agora, a decidir sobre esse tema. Depois, tem de falar com a Ordem dos Advogados. Em relação ao modelo das sociedades multidisciplinares, o que lhe posso dizer é que sou a favor no sentido em que acho que deve ser uma escolha livre de cada organização. A VdA não o fará. A VdA permanecerá um escritório de advogados e não vamos abrir à multidisciplinaridade. Mas não nos opomos se o escritório do lado quiser ser multidisciplinar. Cada um compete com as armas que tem. O que não faz sentido nenhum é a hipocrisia em que vivemos: um mundo em que os advogados, supostamente, não podem fazer nada e, depois, quem não é advogado, nomeadamente as auditoras, têm escritórios de advogados e são completamente multidisciplinares. Aí já ninguém faz nada.

**Quem sai beneficiado é o mercado, não concorda?** Claro.

**Podemos falar um bocadinho da sua casa? Da VdA? A partir deste caso de estudo, publicado pela equipa da Harvard Law School, de 2013/2014, gostava de conduzir o resto da nossa conversa. Antes de mais, como é que descreve a cultura da VdA? É reconhecida como sendo uma cultura ímpar, até pelos vossos concorrentes. Por quem aqui passou. Como é que a descreve?** Há uma frase que nós temos numa das paredes do escritório que, está em inglês, mas é um bom resumo, uma ótima descrição da nossa cultura: *"None of us is better than all of us"*. É uma cultura em que todos somos relevantes, todos existimos. Não há estrelas, ou melhor, há estrelas que não se comportam como estrelas, logo, não há lugar a estrelatos.

**Como o João. É uma estrela!** Não.

**Não se considera uma estrela?** Não, tenho aqui gente muito melhor que eu, como advogados e como cabeças pensantes. Tenho aqui gente brilhante, extraordinária.

**Síndrome do Impostor?** Nada. Estou a dizer isto porque é mesmo aquilo em que acredito. Tenho aqui pessoas absolutamente brilhantes como profissionais. Quem me dera alguma vez chegar aos calcanhares deles. Faço outras coisas melhores, mas tenho aqui personalidades extraordinárias.

**E esta clara vertente interpessoal? Como é que isto surge? Por que é que isto é importante?** É importante porque é um negócio de pessoas. Isto é tudo sobre pessoas, e as pessoas sentem-se bem, sentem que fazem parte, sentem que têm voz, sentem que o projeto é delas. Há dimensões que eu adorava saber explicar melhor mas que não tem explicação fácil. É o ambiente que se respira desde sempre e que, por improvável que seja, se conseguiu preservar e cultivar mesmo agora que somos, no total, mais de 500 pessoas.

# D.

E porque é que acha que até os seus concorrentes mais diretos reconhecem isso? Mesmo pessoas que nunca trabalharam aqui. Porque acho que isso se sabe, sente-se e respira-se. Os clientes também o percebem e isso é uma parte do nosso sucesso. Eu digo muitas vezes aos meus sócios que isto da cultura não é só uma coisa gira para se ter. É uma coisa com valor, que se traduz, que se mede, que gera resultados. E, portanto, é muito mais importante do que ter apenas uma postura simpática. É crítico para o nosso sucesso.

Quão importante foi vir das Amoreiras para aqui, para Santos? Foi disruptivo em todo o sentido. Pois foi.

O lugar, a forma do escritório, a estrutura. Tive algum trabalho a vender a ideia aos meus sócios, inicialmente.

**(...) isto da cultura não é só uma coisa gira para se ter. É uma coisa com valor, que se traduz, que se mede, que gera resultados.**

Muito provavelmente com vidas estabilizadas naquela zona. Sim, claro. Isto para algumas pessoas é de mais difícil acesso. Mas, depois de chegarmos aqui perceberam que fazia todo o sentido. Nós fizemos uma coisa muito gira quando foi a mudança. Organizámos uma festa – estamos muitas vezes em festa, sempre a inventar ocasiões para reforçar os laços. Mas, para o novo espaço, fizemos uma coisa especial: num domingo, na véspera de abrirmos, as pessoas vieram — havia música e copos na entrada — e toda a gente recebeu uma caixa com o seu nome, com várias coisas lá dentro e, umas delas, era a placa com o seu nome para pôr na porta. Toda a gente foi tomar posse dos seus gabinetes, selando simbolicamente a sua ligação pessoal ao novo espaço.

**Toda a gente foi tomar posse dos seus gabinetes (...)**

Não é qualquer *Managing Partner* ou *Senior Partner* que tem um gabinete tão próximo de um estagiário, por exemplo. Geralmente há uma hierarquização do escritório. Pois, há muita gente que acha que tem que ir para os andares de cima.

Não se revê nisso? Zero. O oposto.

Nunca quis ficar na “*penthouse*” do escritório? Nunca. Aliás, fiz questão de não o fazer.

Logo no início do caso, diz que ficou muito surpreendido quando ganharam o Prémio da Firma Mais Inovadora na Europa Continental. Estava a “mexer nos dedos de nervoso” é a descrição que aqui deixam. Ficou mesmo? Claro que sim. Claro que fiquei. Nunca achei que uma firma portuguesa teria hipótese de ganhar um prémio do *Financial Times*.



# D.



O que é que acha que mudou para, num ano, nem sequer estarem na *shorlist* e, no ano seguinte, terem ganho? Foi a perceção do júri, dos avaliadores? Ou mudou alguma coisa aqui dentro? Aqui dentro foi sempre mudando. A cada mês que passava, nessa altura, nós íamos tornando o nosso processo de crescimento interno mais sério, e com mais resultado, e com projetos concretos, na área da inovação e na reinvenção de muito do que fazíamos dentro de portas. Acho que houve ali um dado que teve muito impacto: foi que quando lançámos oficialmente o projeto de inovação — a inovação como um dos motores da firma — e acrescentámos essa ideia, a inovação, aos nossos valores. Mas não foi a pensar em prémio nenhum, na altura nem nos passou pela cabeça.

### **Nunca achei que uma firma portuguesa teria hipótese de ganhar um prémio do Financial Times.**

Passou a fazer parte da vossa cultura. Passou a fazer parte. Nós queríamos que fosse, de facto, uma peça crítica da nossa arquitetura organizacional. E acho que isso causou um enorme impacto. Ninguém o tinha feito antes.

Quando contam a história da firma, nomeadamente na transição de um sócio individual para uma *partnership*, há um valor que é reiteradamente mencionado: a confiança. É um valor crítico.

É possível haver confiança num escritório com 500 pessoas? É, acho que sim.

# D.

**Uma confiança em rede.** Claro. Uma confiança em rede. Uma confiança que não há que ser vivida com a mesma intensidade por 100% das pessoas, naturalmente. Mas que nos liga a todos.

**Acha que toda a gente se conhece aqui dentro?** Hoje, já não. Por isso é que damos tanta importância a todos os momentos que organizamos para estar juntos. Este ano levámos toda a gente a Istambul. Mesmo aí, que vai toda a gente para o mesmo sítio durante 3 dias, é impossível que todos se passem a conhecer.

**Não é normal as organizações estarem dispostas a proporcionar um *team building* dessa envergadura para 500 pessoas...** Para nós é um investimento, não é um gasto.

**O que é que significou ser *Managing Partner* a tempo inteiro?** Significa estar com dores de cabeça o dia inteiro.

**Significa que já não contacta com clientes?** Não, isso nunca deixei completamente. Mas, a certa altura, como ainda hoje, é uma coisa relativamente marginal e em casos muito pontuais.

**Acha que esse modelo foi replicado no resto das sociedades em Portugal? Há mais *Managing Partners* a tempo inteiro?** Eu acho que, agora, finalmente, começamos a ver uma maior profissionalização das firmas de advogados. Nós tivemos uma imensa vantagem de muitos anos colhida desse investimento na profissionalização. Na nossa equipa, contamos com seis diretores. Aqui, a gestão do dia a dia é feita por profissionais, não é feita por advogados.

**Um *Managing Partner* tem que ser um advogado ou pode ser um qualquer diretor de operações?** Não pode ser um simples diretor de operações. Tem que ser muito mais do que um diretor de operações. Um *Managing Partner* tem que ter uma visão do negócio como um todo. Mas não precisaria ser necessariamente um advogado...

**Um diretor de um banco pode vir para aqui e gerir-vos?** Pode. O negócio das firmas de serviços profissionais não é muito complicado — também, se fosse muito complicado não tinha tido grande sucesso. Não é complicado, mas é muito peculiar porque é muito “*peoples driven*”.

**Um *Managing Partner* tem que ter uma visão do negócio como um todo. Mas não precisaria ser necessariamente um advogado...**

**Não há produto. O produto são as pessoas.** Exatamente, a matéria-prima é a matéria cinzenta. E a matéria cinzenta são egos, são opiniões, são crises de confiança. Portanto, gerir pessoas exige a capacidade de perceber que isto não é uma fábrica, não faz chupetas. É tudo sobre pessoas.

# D.

Há aqui uma citação que eu achei imensa graça: “Anões a fazerem se passar por gigantes.” Eu sempre disse isso.

**Porque tinham ido captar algumas das melhores práticas a escritórios londrinos e nova iorquinos.** Claro, a primeira coisa que fiz enquanto gestor foi imitar o melhor do que via lá fora.

**Como é que ganhou perceção sobre quais é que eram estas práticas dos escritórios americanos e ingleses?** Lendo, perguntando, vendo, copiando. Muitas dessas informações pedia aos advogados lá de fora. Havia já alguns livros sobre firmas de serviços profissionais. Lembro-me de pedir coisas aos escritórios ingleses com quem trabalhávamos. Éramos tão próximos, passávamos lá tantas horas em processos comuns e tantos dias por ano que eles facilitavam-nos os manuais de boas práticas. Uma coisa que digo sempre é: nós somos anões a portarem-se como gigantes e, se fizermos isso bem, toda a gente vai acreditar, num momento ou noutro, que somos mesmo gigantes e vamos aproveitar esses momentos. Vamos crescer! Foi um bocadinho isso aconteceu.

**Já se considera um gigante?** Depende da escala que estivermos a usar.

**Em Portugal.** Em Portugal somos, claramente, grandes considerando o mercado local e, mesmo a nível da Europa Continental, somos já um escritório com uma dimensão razoável.

**Teria facilidade em dizer que são o maior escritório português? Diria isso? Não.**

**Não tem essa visão?** Não, não tenho esse objetivo. Essa métrica é me completamente irrelevante. Ser o maior está longe de ser um bom indicador. Nós queremos ser os melhores, não queremos ser os maiores.

**Entre 2008 e 2015, Portugal viveu uma enorme crise. A VdA viveu sobre dois grandes valores: “stick together” e “no haircuts on the fees”. Foi difícil vender isto às equipas quando todos os outros *players* estavam a fazer exatamente o oposto? Não.** Há aqui uma certa esquizofrenia. Isto é um negócio onde as pessoas têm vários papéis. Um sócio é simultaneamente dono do negócio, gestor (de equipas, clientes e dossiês) – uma espécie de alto quadro –, e é trabalhador porque está a trabalhar e a registar horas. Mas, basicamente, há aqui uma esquizofrenia entre estas posições. Nós somos sócios e *partners* – eu distingo sempre – e umas vezes digo que estou a falar com os *partners*, outras com os sócios.

**E como é que faz essa distinção entre uma coisa e outra?** Os sócios são os donos do negócio. São as pessoas que estão focadas na sustentabilidade a longo prazo, focadas nos resultados, na continuidade, na rentabilidade. Os *partners* estão focados em angariar trabalho, angariar clientes, fazer descontos se for possível – há sempre uma boa desculpa para fazer um bom desconto a um cliente. Portanto, há, dentro de cada um de nós, um choque natural, um conflito de interesses que torna particularmente difícil a gestão deste universo. E, por isso, é



# D.

preciso, muitas vezes, garantir que as pessoas põem o chapéu certo. E, quando nós temos decisões de gestão complexas como essas nos tempos de crise, muitas vezes é difícil saber a quem estamos a apelar: um *partner* fica aflito, mas o sócio percebe a estratégia. E é assim que tem que ser.

**E quando, em 2010, já tem que reduzir os prémios financeiros mudou de posição?** Não, isso gerou uma solidariedade enorme cá dentro. É engraçado que os momentos de dificuldade são os de maior exaltação e coesão daquilo que é a nossa cultura. Em 2011, chegou a ser comovente porque, a maneira como os riscos foram assumidos *top down* aconteceu sem discussão. Eu disse aos sócios “isto vai ter consequências e as consequências vão ser *top down*”. Ou seja, os sócios são quem sofre mais, quem vai levar a pancada e por aí abaixo, à medida que vamos descendo na cadeia alimentar, para proteger os mais fracos. Não houve uma voz discordante, foi espetacular, um momento muito definidor daquilo que nós somos.

**Como é que a inovação passa gradualmente a estar no epicentro da identidade firma. Como é que se faz esta transição gradual?** Nós percebemos que tínhamos dentro de portas esta energia constante, esta inquietação que é uma coisa muito nossa. Não imagina a quantidade de projetos internos que temos a cada momento, mesmo que metade bata no poste. Isto está sempre a fervilhar: ideias, iniciativas...

**A Dra. Margarida Couto costumava dizer que a uma dada altura bastava terem o fax ligado e os clientes entravam.** Era espetacular nessa altura.

**Já não é assim?** Mudou completamente

**Ainda acorda de manhã com a preocupação de que tem que ir procurar um cliente para manter o negócio sustentável ou acha que já é orgânico, já está em velocidade cruzeiro?** Não, nós todos os anos zeramos. Todos os anos, no dia 1 de janeiro começamos do zero mas isso é próprio do tipo de profissão que temos. Estamos sempre dependentes de que alguém pegue no telemóvel, no e-mail ou no *WhatsApp* e que se lembra de nós por ter um problema. Nós precisamos de ser bons no que fazemos para que as pessoas se lembrem de nós, para que nos recomendem ao seguinte, para saberem que existimos.

**Estamos sempre dependentes de que alguém pegue no telemóvel, no e-mail ou no WhatsApp e que se lembra de nós por ter um problema.**

**Em momentos de crise, os serviços que vocês oferecem desaparecem ou tornam-se mais relevantes?** Os escritórios como o nosso vivem da atividade económica e a atividade económica tanto existe em economias saudáveis, como em economias doentes, só não existe em economias paradas. Portanto, o maior susto foi durante o covid: nós pensamos que podia ser uma travagem da atividade. As crises geram oportunidades mas a pandemia foi algo totalmente novo.

# D.

**A propósito do que se viveu durante a pandemia, acredita no trabalho remoto ou não? Não.** Numa base de trabalho remoto puro e simples, não.

**E um dia por semana que se trabalhe em casa?** Isso já temos. Estou recetivo à ideia e ela existe, já está implementada, mas eu acho que as pessoas não percebem o que teriam a perder com um afastamento do escritório.

## **As crises geram oportunidades mas a pandemia foi algo totalmente novo.**

Os mais novos parecem mais preocupados com esta ideia. Sinto, na minha geração, que passou a ser uma preocupação nos processos de recrutamento. Porque não têm a mínima ideia do que poderiam perder: conhecimento, que é crítico; ou a perder um julgamento, que é vital para perceber como é que se gere uma audiência. Assistir a uma negociação de um contrato ao vivo é essencial: um contrato não é só o que eu digo; é a maneira como me mexo, forma como olho; é o *body language*; são as pequenas concessões que se fazem; são os silêncios — os silêncios falam, muitas vezes, mais do que as palavras — e isso não se aprende em casa. Por outro lado, é o aspeto cultural, de proximidade uns com os outros — isso faz a força da equipa e a força da equipa faz a força do projeto. E se o projeto não tiver sucesso, quem vai sofrer são os que cá estão.

**Tinha planeado deixar o lugar de *Managing Partner* em 2017, mas depois só saiu em 2022, porquê?** Em 2017 era muito cedo e foi impossível. Foi o ano em que se juntou a nós uma equipa grande. Cinco sócios entraram e era preciso integrá-los.

**E por que é que 2022 foi o momento chave?** Porque eu tinha prometido a mim próprio, há 30 anos atrás, que não queria passar dos 60 como *Managing Partner*, sempre achei que isso não seria um bom exemplo nem uma boa medida para o escritório. Acho que o escritório fica muito mais bem servido com dois cargos: uma estrutura bicéfala, mais adequada do ponto de vista de governance, porque somos capazes de aprender e fazer em conjunto muito mais do que eu sozinho poderia continuar a fazer.

**Foi fácil escolher a sucessão? Ou era óbvia?** Não era óbvia, mas foi fácil.

## **Não era óbvia, mas foi fácil.**





# D.

**Qual é o papel do *Senior Partner*? O que é que ele faz de diferente?** É suposto fazer coisas bastante diferentes. Ao longo destes meses, já percebemos que há imensa sobreposição, mas se quiser, uma boa maneira de distinguir é aquilo de que falámos há pouco, do que é ser *partner* e o que é ser sócio: o *Senior Partner* trata mais dos sócios e o *Managing Partner* trata mais dos *partners*. O *Senior Partner* está encarregado de pensar e preservar aquilo que é a organização a longo prazo, a sustentabilidade da firma, gerir o *partnership*, gerir os sócios, estar na estratégia e nas áreas de sustentabilidade; o *Managing Partner* está na gestão do negócio propriamente dita, na gestão operacional. O *Managing Partner* está mais nos resultados, na produção dos resultados; o *Senior Partner* está mais na avaliação dos resultados.

Passou a ter uma vida mais descansada? Não.

## **O *Managing Partner* está mais nos resultados, na produção dos resultados; o *Senior Partner* está mais na avaliação dos resultados.**

**Considera-se um exemplo quando decide tornar público que passou por uma depressão, quis ser um exemplo de superação?** Não, pelo contrário. Quis ser um exemplo do oposto, eu não superei nada. Tive uma doença que felizmente passou, não sou nenhum herói e essa minha história não é uma história de sucesso, é o oposto. É a de quem teve uma doença, que pode atingir qualquer pessoa. Nunca me ouviu dizer que fui bestial, porque superei. O que eu disse foi: isto é uma doença; eu tive esta doença; esta doença é terrível e pode atingir cada um de nós; mas há esperança para todos os que passamos por isto. Não tenho nenhuma varinha mágica, nem nenhuma solução, não consigo salvar ninguém, não tenho nenhuma palavra que cure tudo, nem uma recomendação universal. Tenho esta história, e sinto o dever de a partilhar.

**O que é que pesou na balança quando decidiu dar aquela entrevista?** É um assunto que poderia ter mantido na sua esfera privada. Não vale a pena glorificar muito nem há nada de extraordinário naquilo. Eu dei a entrevista por duas razões muito simples: primeiro, porque me pediram; segundo, porque achei que, dando a entrevista, talvez pudesse ajudar alguém e se tocasse, nem que fosse uma pessoa, já tinha valido a pena.

## **(...) porque é que eu haveria de ter medo?**

Mas não teve medo de pôr a história a público? Não, porque é que eu haveria de ter medo?

**Pela próxima pergunta que lhe ia fazer: não acha que a nossa sociedade ainda é um bocadinho conservadora e olha para este tema como um tabu?** Acho. Mas por isso é que eu lhe perguntei “medo de quê?”. Porque é que eu haveria de ter medo? Quem tem que ter medo são, infelizmente, pessoas que estão em lugares de dependência, que trabalham em postos onde não podem deixar de estar porque ficam sem ordenado; onde não podem falar da doença, porque correm o risco do estigma ou de serem despedidas, eventualmente. Essas pessoas sim, têm que se proteger. Eu estou numa posição completamente privilegiada, não é preciso uma enorme coragem para fazer o que eu fiz, na posição em que estou. Acho que é um dever.

# D.

O que é que o fascina tanto nas montanhas? É uma boa pergunta.

Com todos os riscos associados, obriga a uma preparação física brutal, a própria escalada assumo que não seja fácil. O que é que o fascina? O que é que o faz querer voltar tanto? A si e a tantos outros. São muitas coisas. É a sensação de estar consigo próprio, a sensação de estar completamente casado com a natureza, a sensação de superação, a adrenalina, lidar com o risco, o estar longe de tudo, viver com o mais simples que há na vida — muitas vezes em modo de sobrevivência —, memórias fantásticas. Estar 21 dias na Antártica preso numa tenda com a minha filha.

**É a sensação de estar consigo próprio, a sensação de estar completamente casado com a natureza, a sensação de superação, a adrenalina, lidar com o risco, o estar longe de tudo, viver com o mais simples que há na vida (...)**

A sua filha junta-se a si? Às vezes, sim. Tivemos uma aventura fantástica na Antártida. Íamos preparados para 9 dias e acabamos por ficar 21 dias porque, a certa altura, fomos lá apanhados no meio de uma tempestade e o avião não nos podia ir buscar.

Estou a tentar imaginar o rebuliço, aqui, no escritório a tentarem-lhe ligar e a resposta ser “estou perdido no meio da Antártida”. Faltei à festa de Natal do escritório e à festa de Natal, propriamente dita, em casa.

O vosso Natal foi na Antártida? O nosso Natal foi na Antártida. Por acaso, no dia de Natal acho que foi quando conseguimos sair. E, portanto, são as memórias...

Ouvi sempre expressões das mais elogiosas sobre si, em particular enquanto líder e por aquilo que construiu aqui dentro, pela forma como conseguiu acolher todas as pessoas que estavam aqui dentro. Reconhece-se nessa imagem e, se sim, que valores acha que foram mais importantes para construir o que fez? Reconhecer-me nessa imagem tenho alguma dificuldade, por pudor. Acho que sempre fiz o melhor que sabia. Como lhe disse, gosto de pessoas e fiz, e faço, o melhor possível para as receber. Acho que temos que nos orgulhar por haver pessoas que nos procuram e querem trabalhar cá, tal como temos que ter orgulho das que se vão embora, porque vão em regra para posições melhores ou invejáveis ou irrecusáveis noutros sítios. Fiz apenas o meu trabalho. Acho que os valores que me orientaram tiveram que ver com respeitar as pessoas e tentar portar-me decentemente, coisa que, infelizmente, como é óbvio, como qualquer humano, nem sempre fui capaz de fazer, mas que vou tentando sempre o melhor possível.

**Acho que os valores que me orientaram tiveram que ver com respeitar as pessoas e tentar portar-me decentemente (...)**

# D.

**Que legado deixa?** Não deixo sozinho, mas junto com os meus sócios fundadores acho que deixamos um legado de que nos orgulhamos. Uma boa sociedade de advogados, ainda com imenso potencial para desenvolver.

**Não tem essa ideia de que o produto está feito? Que agora é só continuar?** Não, nem pensar. Isto é preciso reinventar e recriar todos os dias. Acho que deixamos um potencial enorme para nos podermos orgulhar de quem vem a seguir. E aquilo que acho que um dia levarei daqui é o termos realizado esse sonho: criar uma instituição que nos sobrevive e uma marca - que não é o meu nome, é o nome do meu pai - que perdure. Isso é um orgulho.

**O que mais gostaria de dizer para incluir nesta entrevista, porque certamente eu não teria sabido fazer a pergunta?** Talvez possa só dizer que ainda vale a pena ser advogado, que acho que é uma profissão espetacular, como eu a conheço. Uma profissão extraordinária, que nos dá uma visão de helicóptero sobre a sociedade; que hoje está estruturada de tal maneira que podemos compatibilizar o trabalho com os clientes com o trabalho para a comunidade; onde nos podemos realizar pessoal e profissionalmente; e que é uma fonte inesgotável de construção de uma rede que fica para a vida e de conhecimentos que são úteis para a vida. Para os mais novos, talvez essa nota, de que vale mesmo a pena ser advogado.

**Para os mais novos, talvez essa nota, de que vale mesmo a pena ser advogado.**



# D.

## **DIREÇÃO NACIONAL**

*DIRETOR NACIONAL*

NUNO BROCHADO DE AGAREZ

*EDITOR IN CHIEF - PORTO*

MARIA LUÍS GASPAR

*EDITOR IN CHIEF - LISBOA*

CATARINA ANDRADE

## **EQUIPA EDITORIAL**

*PORTO*

JOANA TORRES

GUILHERME SANTOS

*LISBOA*

MARIA PIA SILVA

PEDRO ALMEIDA E BRITO

*MARKETING E DIGITAL*

DANIELA MAGALHÃES COSTA

LÚCIA CATARINA FERREIRA