



Bruno Ferreira
Managing partner da PLMJ

“Gerir advogados é como pastar gatos”



FOTO ANA BAIÃO

ANA SOFIA SANTOS

A postura de Bruno Ferreira, 44 anos — com provas dadas nas áreas do direito bancário, societário e dos valores mobiliários —, não faz suspeitar que está à frente da PLMJ, um dos três maiores escritórios de advogados do país. Tem uma proximidade não fingida às pessoas e, ao longo da conversa com o Expresso, foi nelas que, várias vezes, colocou a tônica. Nomeado *managing partner* em abril de 2020, é o rosto da renovação geracional da sociedade de advogados fundada no final dos anos 60. Vai suceder a Luís Pais Antunes, ainda na administração, que se reforma em 2022, quando atinge os 65 anos.

Se a transição na liderança aparenta ser pacífica, o mesmo não se pode dizer da reestruturação do escritório, iniciada no final de 2018 e marcada por saídas intempestivas de sócios históricos. O processo tumultuoso, com descentendimentos sobre a estratégia a seguir, precipitou o bater de porta de advogados cuja carreira já não passava pela PLMJ, mas a corrente também levou profissionais que apanharam de surpresa os colegas. Pelas contas do Expresso, saíram 18 sócios da PLMJ, entre finais de 2018 e setembro deste ano, alguns dos quais levaram as equipas. O caso mais recente diz respeito a quatro sócios do escritório do Porto — Miguel C. Reis, Manuel Cavaleiro Brandão, Maria da Conceição Cabaços e João Velez de Lima — e respetivos colaboradores que se mudaram para a concorrente Vieira de Almeida.

“A situação no Porto junta diversas circunstâncias, entre pessoas reformadas, em vias de se aposentarem e outras que saíram por afinidade familiar”, enquadra Bruno Ferreira, sem esconder que, embora fossem espetáveis baixas, “não pen-

sámos que acontecesse em bloco”. Permanecem 41 pessoas na Invicta, que “continua a ser uma aposta da PLMJ”.

Incentivos “perversos”

A casa está, agora, ‘arrumada’? Bruno Ferreira garante que sim. “Estamos a ver os resultados positivos dessa reorganização cujos aspetos estratégicos foram partilhados com as pessoas, fizeram parte do nosso dia a dia, integraram as conversas. As pessoas participaram e isso ajudou a alinhar o propósito, a missão do escritório”, indica o sócio gestor, clarificando: “As decisões individuais de cada um passaram a refletir o novo posicionamento da sociedade, a nossa nova cultura.” Houve um recenramento na advocacia de negócios, “onde tínhamos uma longa história e tradição e que estava a perder importância para outras áreas de prática” e amplificação do modelo de gestão empresarial, “alinhado com as práticas internacionais, seguidas não só por firmas de advogados mas também por consultoras”.

Um dos problemas que inquietava o funcionamento do escritório era o sistema de carreira e de remuneração dos sócios, que tinha incentivos “perversos”, pois promovia “a tendência para não partilhar [o cliente, com outros departamentos] mesmo quando surgiam questões legais em que os advogados contratados não eram especialistas”, entre outros aspetos negativos, sustenta Bruno Ferreira.

Em 2020, a avaliação das equipas seguiu outro modelo e, este ano, foram distribuídos resultados de acordo com esse normativo, embora com travões que suavizam a adaptação dos profissionais aos novos incentivos. “Correu bastante bem, até porque existem regras de transição, que ajudam a perceber como é que o mecanismo funciona e, em função



Em relação à igualdade de género, o problema são os vies e os estereótipos que perduram. Essa é uma reflexão que temos vindo a fazer internamente

As famílias são um stakeholder muito importante. Mantém o equilíbrio dos advogados, ao pedirem aos pais e às mães para saírem cedo

A justiça económica precisa de respostas rápidas para estar alinhada com as necessidades das empresas

As regras de funcionamento da justiça deviam ser mais contundentes, porque passam-se anos a discutir aspetos que de relevância e de materialidade são pouco importantes

Pode haver razões moralmente aceitáveis para ter o dinheiro fora [num offshore]. Há pessoas com histórias de vida dramáticas, que sofreram com alterações de leis, de regimes, e que, depois de terem cumprido as regras e pago os impostos, não confiam no sistema [dos respetivos países]

disso, ajustar ou não o comportamento de futuro”, adianta o advogado.

A PLMJ permanece, ainda assim, uma instituição “em construção, com aspetos da cultura interna e de eficiência dos procedimentos em que continuamos a trabalhar”. “Há

um grande compromisso dos sócios com a renovação permanente, acreditamos que para conseguirmos recrutar e reter o melhor talento temos de ter regras claras e planos de carreira transparentes, que permitam compensar as pessoas pelo esforço que fazem”, diz, sublinhando que a renovação é algo natural nas instituições. “Eu próprio, aos 60 anos, gostava muito de ter vontade de me ir embora daqui e de ir contribuir para outras coisas”, afirma Bruno Ferreira. O advogado, que acumula o trabalho jurídico com a gestão do escritório, reconhece que, depois de uma vida inteira de dedicação a uma profissão “muito absorvente”, é difícil desligar. “É um esforço grande, mas necessário para conseguirmos dar carreira interna às pessoas.”

Contratar em pandemia

A PLMJ emprega mais de 400 pessoas, em que 282 são advogados, dos quais 47 sócios. Nos últimos 11 meses, foram contratados 116 funcionários, entre 50 advogados (recrutados de outros escritórios, incluindo sócios), 36 advogados estagiários e 30 pessoas para a equipa de gestão. “O que se traduz em quase um terço do escritório renovado durante a pandemia.” O foco maior no direito societário e financeiro não se traduziu numa contração das áreas de prática, que são 14, sustenta o responsável. “Somos uma sociedade *full service*, até porque as nossas grandes transações envolvem quase todas as áreas”, sublinha. Aliás, garante o advogado, é este o escritório onde se encontra a maior equipa de contencioso do país, num total de 70 pessoas.

E como é liderar advogados? “Os ingleses têm uma expressão engraçada a esse respeito: *managing lawyers is like herding cats* (‘gerir advogados é como pastar gatos’), cita Bruno Ferreira, confirmando ser

TRANSFORMAÇÃO

Casa nova

Em março de 2019, a PLMJ deixou a Avenida da Liberdade, em Lisboa, e passou a ocupar um moderno edifício na Avenida Fontes Pereira de Melo. Foi uma mudança de peso para o escritório, que nasceu, no final da década de 60, da associação entre António Maria Pereira e Luís Sárregga Leal, com a integração, nos anos 70, de Francisco de Oliveira Martins e José Miguel Júdice.

Novo modelo de gestão

Ao mesmo tempo que se transportavam caixotes e obras de arte — um acervo com cerca de 1300 peças — avenida acima, até à nova morada, estava em curso uma profunda reestruturação interna, que colocou o foco nos grandes negócios, trouxe outro sistema de avaliação e de carreiras e uma liderança mais jovem.

Dias conturbados

Desde finais de 2018, muitos sócios deixaram a casa, onde alguns tinham estado largos anos. O processo de transformação da firma não foi sólido de início e houve falhas na comunicação, incluindo para fora da instituição. A fase atual é de estabilidade, garante o *managing partner* Bruno Ferreira, frisando que as equipas estão alinhadas com a gestão.

“uma dificuldade”. A que não é alheio o facto de, tradicionalmente, a advocacia ser uma profissão individual, liberal, e quando começaram a surgir sociedades de advogados ainda permaneceu esse espírito mais fechado, contextualiza. Resalva que ali houve adesão dos

profissionais ao novo projeto e entrega à ideia de que a “organização é mais do que a soma das suas pessoas” e que esta sociedade deve ser “reconhecida como uma marca, pela qualidade dos serviços que presta”. É esse o desafio da PLMJ, frisa o sócio gestor.

Assimetria nos clientes

Outra dificuldade que prejudicava o dia a dia prendia-se com a heterogeneidade de clientes do escritório, muitos dos quais não só não se traduziam em retorno financeiro como abalavam a imagem da sociedade. Isto porque existiam incentivos que premiavam mais o trabalho inicial do que o prolongamento e a dimensão do contrato. Outra questão sensível era a qualidade da firma a casos mediáticos defendidos, por exemplo, por João Medeiros, advogado de António Mexia, do ex-diretor do Serviço de Informações Estratégicas de Defesa, Jorge Silva Carvalho, e ainda de Manuel Palos, no processo dos Visões Gold. O penalista deixou a PLMJ em finais de 2019, cerca de um ano após ter tido a caixa de *e-mail* exposta no blogue “Mercado de Benfca”, enquanto defendia a Benfca SAD no processo e-toupeira. “Sabemos bem onde não queremos estar”, salienta.

Existem, porém, situações que podem prejudicar a reputação e a imagem da firma, sem que isso possa ser evitado. Como o nome do sócio Nuno Morais Sarmento surgir nos Pandora Papers, a mais recente fuga de informação de paraísos fiscais. “Não vamos comentar esse caso. É um tema pessoal sobre o qual ele já prestou esclarecimentos. Não tem que ver com a nossa atividade porque temos regras, controlos e mecanismos internos que visam lidar com esse tipo de situações”, declara Bruno Ferreira.

assantos@expresso.imprensa.pt