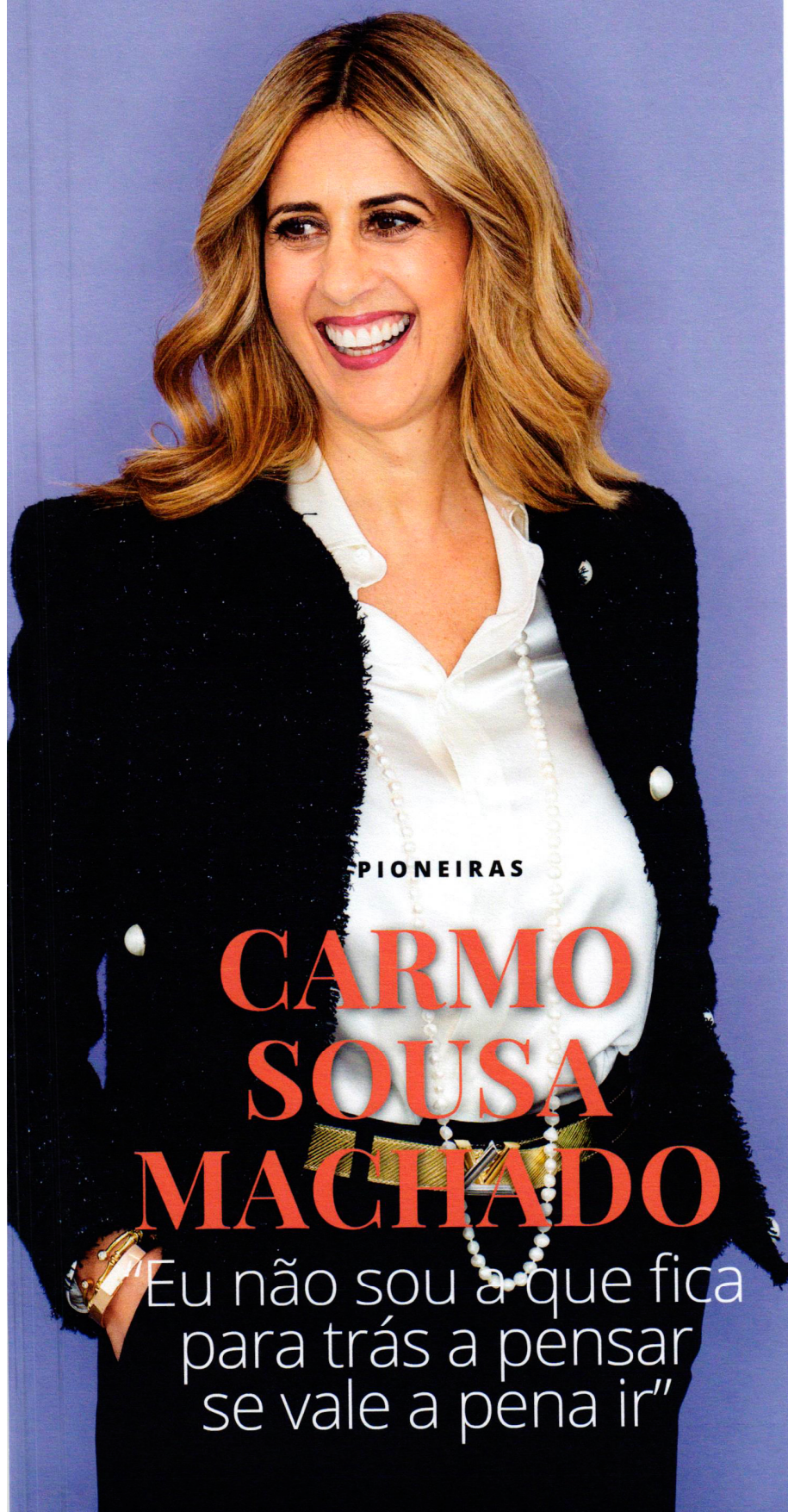




TRABALHE COM PAIXÃO



PIONEIRAS

CARMO SOUSA MACHADO

"Eu não sou a que fica para trás a pensar se vale a pena ir"

CARMO SOUSA MACHADO TEM SIDO PIONEIRA EM QUEBRAR O TETO DE VIDRO NAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS EM PORTUGAL. EM 2004, FOI A PRIMEIRA MULHER NO CARGO DE MANAGING PARTNER E, EM 2017, FOI TAMBÉM A PRIMEIRA CHAIRWOMAN, SEMPRE NA ABREU ADVOGADOS.

TEXTO ISABEL CANHA E MARIA SERINA

Os testes psicotécnicos podem não ter sido conclusivos quando indicaram igual propensão para Direito e para Gestão, mas Carmo Sousa Machado não precisava deles para saber o que queria. Sempre se lembra ter uma obsessão pela justiça, por isso foi essa a carreira que escolheu e de onde só se tem parcialmente desviado quando a desafiam para funções de gestão, disciplina que acabou mesmo por se cruzar no seu caminho.

Carmo Sousa Machado foi a primeira managing partner de uma sociedade de advogados em Portugal e foi, entre 2017 e 2021, chairwoman da Abreu Advogados. Quando, em 2004, lhe fizeram o convite para assumir a liderança da sociedade, o seu problema foi a conciliação: não entre a vida profissional e familiar, mas entre a nova função e a advocacia, que não queria deixar de exercer. Assume-se como muito organizada e por isso já tinha a estrutura em casa implementada para não precisar de fazer muitos ajustes. Hoje orgulha-se de os filhos "não terem sentido a sua falta" e, também, de ter proposto a primeira política de maternidade implementada numa sociedade de advogados.

DIREITO OU GESTÃO

“Quando chegou a altura de decidir que via escolher, fiz testes psicotécnicos que indicaram 99% para Direito e 98% para Gestão. Não foi difícil decidir porque sempre me lembro de querer ser advogada. Tenho como que uma grande obsessão com a questão da justiça, e esta é uma das profissões em que mais podemos contribuir, à nossa escala, para corrigir injustiças.

Fui sempre boa aluna e responsável, mas não me esforcei o que me devia ter esforçado, confesso. Nunca fui um rato de biblioteca. Sempre conciliei a vida social com a escolar/académica, e tinha uma vida social muito ativa! Sempre achei que depois da faculdade é que teria de dar provas e nunca acreditei que ser apenas boa aluna seria sinónimo de ser boa profissional.

O CÉU É O LIMITE

Na prática, até hoje, só tive duas experiências profissionais enquanto advogada: fiz o estágio e comecei a trabalhar no escritório de advogados do Dr. Fernando Barbosa da Cruz, tendo como patrono o seu filho, Carlos Cruz, onde estive seis anos, e de lá saí para a Abreu Advogados, onde já estou há quase 30 anos, e onde me sinto completamente realizada.

Sou muito exigente, desde logo comigo mesma, organizada, e sou de fazer, não só de mandar fazer. Penso que estas características têm sido valorizadas nas sociedades de advogados onde trabalhei. Nunca estive sentada na cadeira à espera que as coisas acontecessem ou a fazer conversa de corredor, a criticar que isto ou aquilo não estava bem; não tenho esse perfil.

No escritório de advogados do Dr. Fernando Barbosa da Cruz desde cedo fui assumindo um pouco o papel do que hoje se chama *office manager* a par de ser advogada. Nessa altura tudo era escrito à mão, recordo-me que a decisão de compra dos primeiros computadores que o escritório teve passou por mim, havia que modernizar e ganhar eficiência.

Quando me desafiaram para a Abreu Advogados, em 1996, pareceu-me um projeto muito ambicioso no qual me revi imediatamente. Mas a decisão de mudança foi difícil, não porque não acreditasse que era a certa, e o tempo mostrou que era, mas porque coincidiu com um momento pessoal triste do Carlos Cruz. Se pudesse escolher não teria escolhido aquele momento, mas sabia que tinha que dar aquele passo se queria evoluir e a minha preocupação foi deixar tudo encaminhado para que a transição para quem ficava fosse suave.

À data a Abreu Advogados era um escritório com apenas três anos, muito organizado, com pessoas com ideias muito claras quanto ao que queriam ser e para onde queriam evoluir, com grandes objetivos. Eu também sou muito organizada, sabia para onde queria ir e queria evoluir. Achei que o céu era o limite, por isso aceitei o convite e mudei. No início éramos cerca de 10 pessoas, hoje somos mais de 300 colaboradores. Tive oportunidade de mostrar aquilo com que podia contribuir, talvez pela minha personalidade e maneira de estar e agir sempre fui assim, e correu bem! Sempre que tinha algo que considerava importante dizer, aproveitava o dia de reunião dos sócios, batia-lhes à porta e pedia-lhes 15 minutos no final para me ouvirem. Queria dar a minha opinião crítica, sempre de forma construtiva, queria ajudar a construir a Abreu Advogados. Talvez essa atitude tenha revelado algumas características intrínsecas de iniciativa, organização e liderança.

A PRIMEIRA LÍDER NA ADVOCACIA

Entre na Abreu Advogados em 1996 e em 2004 convidaram-me para managing partner. Recebi o convite com imenso orgulho e com um elevadíssimo sentido de responsabilidade. Sabia que havia muita coisa a fazer, mas senti-me profundamente apoiada a todos os níveis, profissional e familiar. Acho que entre os sócios a escolha não levantou questões. Com a equipa também correu tudo muito bem. Ser nova permitia-me

estar próxima da idade média daquela equipa, ser mulher no meio de apenas sócios homens e mãe de dois filhos terá ajudado.

Vivi a minha vida profissional como vivi e vivo a pessoal, procurando pôr-me sempre no lugar do outro, tentando antecipar e prevenir questões. Sempre gostei muito de lidar e gerir pessoas. Ainda antes de ser sócia, tive a responsabilidade dos Recursos Humanos e gostei imenso.

O facto de ser mulher nunca me dificultou a carreira. Aliás, lembro-me do dia em que o Carlos Cruz me disse, logo quando começámos a trabalhar juntos: “Carma, vamos deixar aqui uma coisa clara, você para mim é como um homem, vejo-a de bigode”. Limitei-me a ser eu, e dentro da minha feminilidade sempre fui vista como uma profissional e sempre agi como tal, com toda a naturalidade.

O QUE PONDEROU ANTES DO SIM

O convite para managing partner foi inesperado e pensei muito antes de aceitar; receei não estar à altura. Confio nas minhas capacidades, mas esta foi uma situação em que pensei: “Porquê eu? Se calhar não vai correr bem, não vou conseguir”. Temos que ter consciência das nossas competências e dos nossos limites e falhar não era um cenário.

Mas a par dessa questão, o que me fez vacilar foi a possibilidade de não conseguir conciliar a gestão do escritório com a advocacia. A certa altura isso tornou-se muito complicado. Um ano após ter tomado posse, tivemos um desafio grande interno, que culminou com a saída de um dos sócios fundadores em 2007. A conciliação que eu desejava não foi possível. Nessa fase, foi fundamental contar com a estrutura do escritório e com as pessoas mais próximas com quem trabalhava e a quem estou muito grata, a par da minha família, em casa.

CULPA? QUAL CULPA?!

Foi preciso fazer algumas mudanças na vida familiar. Os meus filhos ainda

eram pequenos, tinham 14 e 12 anos, e apesar de a organização familiar existir, foi necessário que o meu marido assumisse uma série de responsabilidades familiares mais ativamente. A minha mãe também ajudou bastante. E no final correu tudo muito bem!

Não falhei festas de Natal ou momentos importantes dos meus filhos, ajudei-os a estudar quando precisavam e sempre os levei à escola, aproveitando muito bem todos os momentos. Já ir buscá-los ou levá-los às atividades extraescolares era raro, não era simplesmente possível, mas tinha toda essa logística montada. Se perguntarem aos meus filhos se eles alguma vez se sentiram menos queridos ou apoiados por causa disso ou se eu era uma mãe ausente, eles vão responder que não. Eduquei-os com muita liberdade e responsabilidade. Tinham de cumprir as suas obrigações como eu tinha de cumprir as minhas. Certamente que houve alturas em que teria dado jeito ficar em casa a cuidar de um filho doente ou não passar 12 horas fora de casa a trabalhar, mas sabia-os bem entregues, eu estava informada ao minuto se precisasse, e o tempo que passava com eles era de qualidade. Eu vivo muito bem com isto e acho que não os afetou minimamente. Tenho uns filhos fantásticos, adultos bem-formados e bem-sucedidos!

O QUE TRAVA AS MULHERES

Temos alguma responsabilidade no *status quo* de que nos queixamos. Muitas vezes são as mulheres que não estão disponíveis ou não querem arriscar assumir determinadas posições, pela exigente conciliação da vida familiar com a vida profissional. E essa decisão é legítima, obviamente. Mas acredito que tudo se concilia e faz, e é preciso é querer, e isto aplica-se tanto a homens como mulheres. Há pessoas que são mais ambiciosas do que outras, e ser ambicioso, não é mau, pelo contrário. Para mim, ser ambicioso é querer fazer mais, marcar a diferença, conseguir atingir os objetivos e com isso alcançar satisfação pessoal.

A SEGURANÇA TRABALHA-SE

Não fui sempre uma pessoa segura, de todo. Não fui uma criança encorajada, elogiada, o meu pai era e é muito exigente e de nenhuns elogios, e isso influenciou a pessoa que sou. Desde muito pequena que precisava de mostrar a mim mesma que era capaz de fazer as coisas e aqui e ali ia conseguindo, por isso à medida que ia vencendo os obstáculos — alguns deles impostos por mim mesma — fui ganhando mais confiança em mim.

Gosto de me preparar bem para os dossiês que tenho de tratar. Nas reuniões gosto de deixar as pessoas falarem e eu falo depois, o essencial. Ouço mais do que falo, quase sempre. E sou assertiva quando preciso de ser. Lido com muita naturalidade com situações difíceis, nunca levanto a voz, não me exalto, e nunca fujo de situações difíceis. A minha área de especialização é a do Direito do Trabalho e há épocas em que fazemos muitas reestruturações e encerramentos de empresas. É uma área muito difícil, onde lidamos de perto com as pessoas e com as suas vidas, e a forma como comunicamos faz toda a diferença para quem nos está a ouvir. Tenho como lema pôr-me no lugar do outro.

O SUCESSO NÃO CAI DO CÉU

Nunca trabalhei para ser líder, foi algo que aconteceu naturalmente fruto da minha maneira de ser, de gostar de comunicar com diferentes públicos, de gostar de fazer melhor e de organizar em prol da eficiência. Sou assim desde criança e ao longo da vida fui desenvolvendo estas e outras características,

“O SUCESSO NÃO CAI DO CÉU. IMPLICA ESFORÇO E RESILIÊNCIA E NEM SEMPRE ESTAMOS DISPONÍVEIS PARA ISSO.”

não necessariamente com mentores ou pessoas que me inspirassem, mas pela consciência que tinha de como eu não queria ser, de como eu achava que não se lidera ou comunica.

Ainda hoje, tenho alguns momentos de tensão por ser assim. Algumas pessoas dizem-me: “Vais dizer /fazer isso porquê? Não vale a pena”. Mas eu acho que vale sempre a pena, e considero importante as pessoas saberem e perceberem porque é que algumas coisas acontecem e outras não. Quando não opino não é bom sinal, é sinal que não me interessa.

Gostaria de ter tido mais *guidance* na minha carreira, mas não aconteceu, fui fazendo tudo empiricamente. Não recebi muitos conselhos, nem tive pessoas que me inspirassem especialmente. Tinha, isso sim, grande admiração por Margaret Thatcher pela sua visão e capacidade de concretizar aquilo em que acreditava numa época em que tudo seria mais difícil de conseguir. Hoje, orgulho-me da minha vida profissional e gosto da pessoa em que me tornei. Tento ser sempre justa e sou a primeira a ajudar alguém que precise, mesmo quem anteriormente não se portou da melhor maneira comigo.

O sucesso, profissional ou outro, não cai do céu. Temos de nos esforçar e focarmo-nos no que gostamos e fazemos ou tentamos fazer bem. Implica esforço e resiliência e nem sempre estamos disponíveis para isso.

LIDAR E APRENDER COM OS ERROS

Cometi, sem dúvida, erros, mas o nosso crescimento também passa pela capacidade de analisar como agimos e quais os resultados da nossa atuação. Quando sinto que teria de ter sido capaz de fazer de forma diferente ou de comunicar de forma diferente, ou se fiz uma avaliação errada, não tenho problema em pedir desculpa ou até mesmo em rever a situação. Isso ajuda-nos imenso a crescer e a não repetir os erros.

Depois de cometer ou reconhecer um erro sigo em frente. Sou muito pragmática, muito objetiva; mas não fria, sou

até muito sensível. Uma das principais lições que aprendi com os erros é que por mais que confiemos nas pessoas que nos trazem a informação devemos sempre ouvir a versão dos outros envolvidos. Há sempre que fazer um *double checking* para não corrermos o risco de cometer uma injustiça.

CONSELHO À JOVEM CARMO

O grande conselho que daria a mim própria no início da carreira é que devemos acreditar em nós, afastar-nos de pessoas tóxicas e manter o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional para estarmos bem conosco e assim conseguimos estar bem em tudo.

Temos de viver sem medos, mas com consciência. Eu não sou a que fica para trás a pensar se vale a pena ir. Eu vou, corro riscos, aceito desafios, porque acho que se ficarmos muito tempo parados a pensar e a tomar decisões, o comboio passa e nós ficamos no mesmo sítio. Mas devemos tomar as decisões ponderadamente. É agindo que crescemos, aprendemos e evoluímos.

ORGANIZADA, NÃO WORKAHOLIC

Não tenho receitas para organizar bem o tempo, mas planejar, prevenir e não perder tempo com o que não interessa são os meus lemas. Antes de sair de casa já espreitei os e-mails e respondi ao que é urgente. No carro, aproveito para falar ao telefone e tratar do que posso

Sou naturalmente muito organizada e tenho a sorte de ter uma ótima memória e isso é meio caminho andado. Mas hoje já tomo nota do que preciso de fazer e vou controlando que não falho nada do que estava previsto. Nós, advogados, vivemos alucinados com os prazos. É um terror para nós equacionar falhar um prazo ou uma obrigação! Quando começo o dia, despacho as coisas mais rápidas e mais simples e depois concentro-me nas mais complicadas, e assim consigo baixar os meus pendentes. 'Não deixar para amanhã o que se pode fazer hoje' é outro dos meus lemas, que aprendi com a minha mãe.

"O SUCESSO É A SATISFAÇÃO DO DEVER CUMPRIDO, DE JUSTIÇA FEITA, DE AJUDAR, DE FAZER ALGUÉM FELIZ. ISTO DÁ-ME SATISFAÇÃO INTERIOR E A TRANQUILIDADE DE QUE PRECISO."

Talvez não consiga ter uma hora seguida sem uma interrupção, mas retomo rapidamente o foco, as pessoas sabem que podem sempre entrar para falar comigo. Quando preciso em absoluto de me concentrar, fecho a porta ou opto por ficar em casa a trabalhar.

Comigo as reuniões têm sempre hora de início e fim. São reuniões bem preparadas, com agenda e em que se percorrem os pontos e se tomam decisões. Não há tempo para desperdiçar. Não sei trabalhar sem ser em equipa. Delego muito, mas sem nunca me afastar. Assim sei o que se está a passar e posso intervir a qualquer momento. Trabalhar assim permite-me estar off. Tenho uma vida imensa fora do escritório, não me defino como *workaholic*.

LIDERAR COM IMPACTO

Tenho a noção que o que dizemos ou fazemos influencia a vida dos outros. Temos responsabilidade na maneira como agimos e comunicamos. A boa comunicação é fundamental porque influencia, positiva ou negativamente, a vida das outras pessoas.

Orgulho-me de ter proposto há 20 anos, na altura em que era managing partner, uma política de maternidade quando ainda não existia em nenhuma outra sociedade de advogados. Em boa hora a implementámos porque facilitamos muito a vida dos pais e nunca sentimos que o trabalho deixou de ser feito, as pessoas têm demonstrado um enorme sentido de responsabilidade e reconhecem os seus benefícios.

Respeitamos as especificidades e a maneira de trabalhar de cada um. Podem sair mais cedo para ir buscar os filhos e acompanhá-los no final do dia e trabalhar mais tarde a partir de

casa, se quiserem. Não controlamos as pessoas, confiamos nas pessoas, é a nossa maneira de estar.

Ninguém deixou de ser promovido, ninguém deixou de ser convidado para sócio, ninguém deixou de ter esta ou aquela posição pelo facto de estar grávida ou de ter sido mãe. Chegámos a contratar uma associada ao 8.º mês de gravidez. Isso fala por si. São factos.

MÁXIMA DE VIDA

Há uma frase do Mark Twain em que me revejo completamente: "a bondade é uma linguagem que é ouvida por um surdo e vista por um cego". Tem muito que ver com a minha forma de estar na vida, com a minha preocupação de justiça, de respeito e de ajudar os outros. Esta é uma missão que implica uma postura e uma atitude diária, consistente, porque mais importante do que as palavras são os atos. É preciso haver coerência entre o que dizemos, o que fazemos e também o que transparece.

O SUCESSO É...

... a satisfação do dever cumprido, de justiça feita, de ajudar, de fazer alguém feliz. Isto dá-me uma grande satisfação interior e a tranquilidade de que preciso.

CONSELHO A UMA JOVEM

O meu conselho é que avance com confiança, com resiliência. Nem sempre os caminhos são fáceis, mas vão-se fazendo, passo a passo. Muitas vezes, quando se começa nem se tem consciência de onde é que se vai chegar ou quanto tempo se vai demorar. O importante é começar e acreditar que tudo é possível. É uma questão de vontade e de organização". ●