





# “CONTRIBUÍ PARA A DESMISTIFICAÇÃO DE QUE HÁ CERTOS LUGARES QUE SÓ SÃO OU SÓ PODEM SER OCUPADOS POR HOMENS”

Em entrevista à Advocatus, aquela que foi a primeira mulher a ser managing partner num escritório português faz uma análise do que é a paridade no mercado da advocacia, fala de forma transparente sobre o tema faturação e admite que em momento algum se sente prejudicada por ser mulher num meio que assume ser conservador. Carmo Sousa Machado, atualmente chairman da Abreu Advogados, fala sem tabus.

TEXTO

FILIPA AMBRÓSIO DE SOUSA

FOTOS

HUGO AMARAL





# Faturação. Um tema tabu que para a Abreu parece não ser. Porque acha que os escritórios têm tanto pudor em mostrar esse lado?

Essa pergunta tem que lhes ser feita, não posso responder se não pela Abreu Advogados. Quanto a nós aquilo que posso dizer é que somos uma sociedade de advogados reconhecida pelos clientes e parceiros, entre outras coisas, pela sua transparência, a qual, revelando-se em muitos aspetos, culmina no nosso relatório de sustentabilidade.

Este relatório é uma “radiografia” independente e precisa à nossa atividade, com o foco na gestão e na qualidade. A faturação foi o aspeto mais evidenciado pelo mercado talvez porque, sem ter esse propósito, possa ter criado algum desconforto junto de um setor que não está habituado nem gosta de apresentar os seus resultados, mas note que este relatório da sustentabilidade da Abreu Advogados integra outros aspetos que são de igual relevância para nós como sejam a nossa eficiência na utilização de recursos e o tamanho da nossa pegada de carbono.

**Se fosse cliente da Abreu, o que diria que a Abreu tem que outros escritórios não têm?**

Temos enorme respeito pela nossa concorrência mas sei também reconhecer o nosso valor. Ainda assim, queremos sempre ser melhores e diferentes, como todos querem também. Somos uma Sociedade com um forte ímpeto para a criação de relações duradouras e significativas, de verdadeira parceria, pelo que investimos muito tempo e recursos a assegurar que os nossos clientes se sentem permanentemente escutados, protegidos e, acima de tudo, acompanha-

dos. Desta forma gosto de imaginar que um cliente ao falar a nosso respeito reconheça e refira esta ligação. Olho para trás e gosto de pensar no tempo que dediquei a conversar com clientes e parceiros para perceber as suas necessidades, o seu negócio e as suas expectativas, assim como para ter a sua perspetiva sobre o nosso trabalho e forma de estar e, com esse *feedback*, refletir com os meus sócios como podemos ser ainda incisivos no suporte que damos às suas atividades num mercado empresarial que muda muito rapidamente.

Mas sei também que há outros aspetos mais práticos que são referidos pelos nossos clientes e que registamos nos estudos e *focus group* que realizamos, como são a rapidez na resposta, a capacidade de antecipação e a escolha bem-sucedida das equipas que definimos para cada projeto.

**À altura em que foi nomeada managing partner da Abreu, era a única mulher nesse cargo. Como se sentiu nesse papel?**

Muito bem! Gosto muito de desafios e de fazer parte de projetos de mudança. Estávamos em 2004 e vivíamos grandes desafios na Sociedade. Na altura a Abreu Advogados era mais pequena mas não menos desafiante, tendo sido obrigada a dedicar muito mais tempo e energia do que podia imaginar à função de Managing partner, o que significou menos tempo para ser advogada, o que não me agradou especialmente mas aceitei como inerente à função. O certo é que em 2008 tínhamos dobrado a nossa dimensão e tínhamos implementa-



da uma estratégia clara de afirmação no mercado da advocacia portuguesa onde a nossa concorrência nos levava muitos anos de avanço. Atualmente exerço funções de (pelo menos) igual desafio e responsabilidade mas graças à profissionalização das áreas de suporte e à excelente equipa que as integra consigo conciliar melhor as funções de Chairman e a advocacia.

Quanto ao facto de ser mulher, a verdade é que o meu percurso profissional sempre foi marcado por muitos momentos em que era a única mulher, como quando fui convidada para sócia da Abreu Advogados ou para Managing partner ou Chairman, e a única relevância que isso teve para mim foi poder contribuir para a desmistificação de que há certos lugares que só são ou só





“A faturação foi o aspeto mais evidenciado pelo mercado talvez porque, sem ter esse propósito, possa ter criado algum desconforto junto de um sector que não está habituado nem gosta de apresentar os seus resultados”

podem ser ocupados por homens. Sempre estive focada em fazer um bom trabalho e não dei demasiada importância à questão de ser mulher.

#### O que ganha uma mulher ao ser Managing partner?

Ainda que não me seja indiferente o orgulho que senti como mulher que sou e adoro ser, acredite que na altura em que assumi esse papel de liderança estava era concentrada nos objetivos e nos desafios que teria pela frente e não no facto de ser mulher. Naturalmente que à medida que o tempo ia passando e quando terminei o mandato fui-me apercebendo de que tinha dado alguns passos para o tema da paridade entre homens e mulheres em lugares de liderança na advocacia. A verdade é que em momento algum me senti prejudicada por ser mulher ou que tivesse que mudar a minha maneira de ser para conseguir ser escutada. Quem me conhece sabe que sou extremamente exigente, desde logo comigo, que levo qualquer tema até ao fim e que tenho como que uma obsessão com a justiça, pelo que sendo as regras do jogo conhecidas ninguém é surpreendido. Creio que posso dizer, sem falsa modéstia, que ajudei a traçar um caminho diferenciador na Abreu Advogados e, quem sabe, isso possa ter contribuído de forma construtiva para que outras mulheres advogadas tomassem opções semelhantes. Como se costuma dizer: ajudei a abrir a porta nesta questão de homens/mulheres no mercado da advocacia.

#### Sentiu que os seus colegas a olharam de outra forma, desde então?

O facto de ter sido nomeada Managing partner já era um sinal de confiança dos meus sócios nas minhas competências, e por outro lado já tinha oito anos na Abreu, com muitas responsabilidades, pelo que dentro da Sociedade não senti que era “olhada” de forma diferente. No entanto, reconheço que a posição era de grande destaque, interna e externamente, pelo que fui recebendo *feedback* positivo e de encorajamento. Guardo muitas memórias de encontros com outros Managing partners ou sócios de outras sociedades em que eu era a única mulher presente mas, como disse, isso nunca foi um problema.

#### A advocacia ainda é um meio muito conservador?

É, sim. Mas a responsabilidade também é nossa, das mulheres, pois nem sempre









## Área de prática

Direito do Trabalho

## Experiência Profissional

- Presidente do Conselho de Administração da Abreu Advogados desde Abril de 2017
- Sócia da Abreu Advogados desde 1999
- Managing Partner da Abreu Advogados (2004-2007)
- Advogada Associada na Abreu Advogados (1996-1998)
- Associada Sénior na Sociedade de Advogados Carlos Cruz & Associados (1993-1996)
- Advogada Estagiária na Sociedade de Advogados Carlos Cruz & Associados (1991-1993)
- Autora e co-autora de diversos artigos e estudos incluindo: Capítulo Português da publicação da Multilaw "How to Hire and Fire: A Global Guide", edições de 2015, 2014, 2013 e 2011, editado por Jon Heuvel, Global Chair, Multilaw Employment Group e Capítulo sobre Direito do Trabalho Português no âmbito das publicações "EU & International Employment Law Book", editada pela Jordan Publishing, Ltd; "Global Mobility Handbook", editada pela Saraiva (Abreu Advogados foi responsável pelo Capítulo Português); autora do Capítulo "Igualdade de Género" da publicação "Gestão de Recursos Humanos de A a Z", editada pela RH Editora
- Coordenou cursos de formação, foi oradora em seminários e publicou vários artigos no âmbito do Direito do Trabalho
- Membro do Management Committee da Multilaw (Multinational Association of Independent Law Firms), desde Outubro de 2013
- Membro do Conselho Executivo da Multilaw, desde Outubro de 2008
- Chair-Elect da Multilaw, desde outubro de 2018
- Chair do EMEA Regional Committee da Multilaw (outubro de 2013 até outubro de 2018)
- Vice-Chair do EMEA Regional Committee da Multilaw (2012-2013)
- Chair de Practice Groups & Industry Conferences Committee da Multilaw (Outubro de 2012 até Outubro de 2015)
- Membro da EPWN, desde Janeiro de 2012
- Membro da Plataforma para o Crescimento Sustentável, Grupo de Trabalho do Bem-Estar Social, subárea do Emprego, desde Janeiro de 2012
- Correspondente Portuguesa da EELC - European Employment Law Cases (até Junho de 2011)
- Membro da EELA (European Employment Lawyers Association), desde Dezembro de 2007
- Membro da International Bar Association (IBA), desde 1999





queremos aceitar alguns desafios. Temos que ser parte da solução e não apenas do problema. Felizmente temos assistido a uma evolução, neste e noutros mercados, mas naturalmente que há um longo caminho a percorrer. E se há profissão em que as mulheres podem contribuir para a mudança de mentalidades é na advocacia pois a percentagem de alunas de direito, de advogadas ou de magistradas é claramente superior à dos homens. Vamos a isso!

**Quais as mensagens que se empenha em passar a outras mulheres, no sentido de incentivar à progressão profissional?**

A minha principal preocupação é desmistificar que não é possível chegar a sócia ou desempenhar determinados cargos, que não é possível conciliar a vida profissional com a vida familiar. Isso não é verdade e o que não faltam são exemplos de mulheres que são simultaneamente excelentes profissionais e mulheres/mães. Havendo organização e apoio familiar tudo é possível. Como disse, nunca me senti prejudicada pelo facto de ser mulher mas hoje tenho a percepção de que posso ter um papel importante nesta consciencialização. Esforço-me por passar uma mensagem à equipa de confiança no mérito e na capacidade para sermos profissional e pessoalmente bem-sucedidos.

**Como caracterizaria o mercado de hoje, face ao que era há dez anos?**

Muito mais competitivo, por um lado, mas muito mais facilitado, por outro, pelas ferramentas e meios que hoje existem e que têm revolucionado o mercado da advocacia. A maioria das novidades está na implementação de tecnologia para a eficiência e redução de custos, mas também são muito marcantes as mudanças que foram impostas pelas tendências sociais onde se incluem mudanças demográficas e de atitude.

O mercado dos serviços jurídico não é indiferente ao “estado” do mercado empresarial mas, ao contrário de algum negativismo que parecia estar a marcar a agenda, creio que a nossa atividade está a integrar a inovação de forma muito estruturada, pelo que estamos, juntamente com os nossos clientes, a traçar o caminho do futuro.

**Que diferenças?**

No mercado em geral assistimos à plenitude da globalização: atualmente já não se pode dizer que um fenómeno no outro lado do mundo não tem impacto imediato em







## “A responsabilidade também é nossa, das mulheres, pois nem sempre queremos aceitar alguns desafios. Temos que ser parte da solução e não apenas do problema”

Portugal. Ou que possamos ignorar o impacto de uma qualquer alteração tecnológica. **Como está a ser feita a transição geracional na Abreu?**

Muito bem, com toda a naturalidade e tranquilidade. A par da meritocracia e da constante atenção dada à potencialidade de cada um para a concretização do nosso projeto. Temo-nos mantido, enquanto Sociedade, fiéis à leitura atenta das nossas equipas e das forças internas, cabendo-nos, como gestores, a tarefa de reconhecer e premiar a qualidade e competência.

É público que o Miguel Teixeira de Abreu, sócio fundador da Sociedade e um nome incontornável na advocacia nacional e internacional, deixou de ser sócio, passando a sócio honorário, para que, segundo defendeu, pudesse permitir a continuação da concretização do projeto que idealizou para a nossa sociedade, quando fundou a Abreu Advogados há já 26 anos atrás. Apesar de o mercado ser hoje muito diferente do que referiam as mais precisas previsões, o projeto definido pelos então seis sócios fundadores mantém grande atualidade e pertinência. Entre outras regras mantemos a norma então pensada de que com 65 anos os sócios devem reformar-se e ceder a respetiva quota, o que por si só assegura a renovação constante da Sociedade.

**Como imagina a Abreu daqui a uns dez anos? Que objetivos?**

Como uma sociedade de advogados de referência, sempre focada em fazer melhor, interna e externamente. Estamos a tomar decisões importantes e estruturais para a nossa Sociedade, em resultado de uma prolongada avaliação e estudo que incluiu não

apenas a leitura do mercado e dos setores de atividade mas, acima de tudo, de uma muito atenta escuta dos nossos clientes. Correndo o risco de me tornar repetitiva, este foco no cliente faz parte do nosso “ADN” e tomamos como parte fundamental da nossa atividade – pois permite-nos melhorar constantemente a nossa atividade e antecipar as suas necessidades.

**Quais os principais desafios ao liderar? Gostou de ser Managing partner?**

Gostei imenso, foi um desafio e tanto, já que nessa altura a Abreu Advogados era uma estrutura diferente com grandes ambições que urgia concretizar, e não tinha a eficiência e a profissionalização das áreas de suporte, como acontece desde há uns anos a esta parte, a par da existência de uma Comissão Executiva e de um Conselho de administração.

Naturalmente que quando se ocupa uma posição de liderança é-se natural e constantemente observado e avaliado, pelo que as decisões que tomamos e a postura perante os desafios vão servir de exemplo e de termómetro para a nossa equipa. Manter a consistência e ao mesmo tempo evoluir implica um grande equilíbrio e maturidade da organização.

**Teve algum advogado/advogada que a inspirou ao longo da sua carreira?**

Tive a sorte de me cruzar com alguns advogados que aqui e ali me inspiraram; nomeio apenas dois: Fernando Cruz e Miguel Teixeira de Abreu. Pela sua inegável competência e forma de estar na advocacia.

**Qual a diferença do que as jovens advogadas de hoje encontram face ao que teve quando começou?**

Licenciei-me em 1990, em 2019 tudo é ob-

viamente diferente. Quando comecei tudo se escrevia à mão e alguém datilografava. Não havia fax quanto mais email. Não havia telemóveis, percorri quilómetros a ir e vir aos cartórios e às conservatórias buscar aquele documento que à última a hora faltava. A jurisprudência consultava-se em fichas que alguém produzia e arquivava. Hoje tudo isso está simplificado, a informação está à nossa disposição e o mundo está à nossa mão. As jovens advogadas na Abreu Advogados encontram uma estrutura perfeitamente organizada e preparada para lhes responder, uma total liberdade para conciliarem a vida profissional com a vida pessoal, uma Política de maternidade que lhes permite estar em casa a tratar dos seus filhos, as mais recentes ferramentas de trabalho, em suma tudo o que precisam para poder fazer um excelente trabalho e serem felizes.

**O que tem aprendido com o cargo que ocupa na Multilaw?**

Na Multilaw tenho reforçado o que já sabia, a importância de se trabalhar em equipa, o que é uma mais-valia incontornável principalmente para as sociedades com clientes internacionais. Num mercado cada vez mais marcado pela globalização, a oportunidade de, à distância de um email ou de um telefonema, assegurar o acompanhamento dos nossos clientes noutras jurisdições, contando com advogados altamente profissionais que partilham valores semelhantes aos nossos, é deveras relevante e estratégico.

Numa outra vertente, e atenta a diversidade existente, o respeito pelo próximo, a busca de consensos.

Depois tem também o aspeto do *benchmark*, que se torna relevantíssimo numa era de grandes transformações e em que precisamos de antecipar algumas mudanças para nos podermos manter atualizados e úteis aos nossos clientes. A tecnologia e a inteligência artificial são dois assuntos incontornáveis da agenda económica mundial. Na Multilaw existe um sistema de partilha online de conteúdo e conhecimento.

Entre 2013 e 2018 fui Chairman para a EMEA e em outubro de 2019 passarei a Chairman da Associação. Serão dois anos de inequívoca aprendizagem no contacto pessoal que farei com as sociedades membros da Multilaw e que, entre si, somam perto de 10.000 advogados. ●



# advocatus



Como se sobe  
na hierarquia  
dos grandes  
escritórios?

De estagiário  
a sócio,  
a Advocatus  
foi saber como  
são as carreiras  
dos advogados  
de oito escritórios

CARMO SOUSA MACHADO

Chairman da Abreu Advogados:

**“Contribuí para a  
desmistificação  
de que há  
certos lugares  
que só são de  
homens”**



ESPECIAL

**NPL: Francisco Barona  
e Rafael Lucas Pires  
explicam o papel dos  
advogados no malparado**

POWERED BY: slcm.pt

