

# Maria João Carioca - administradora da CGD "Não questiones a tua ambição antes de a tentares exercer"

Maria João Carioca faz parte da equipa de Paulo Macedo na nova administração da Caixa Geral de Depósitos, depois de ter sido a primeira mulher a ser nomeada presidente da Bolsa de Lisboa (Euronext Lisbon) e de ter integrado a Comissão Executiva da CGD entre 2013 e 2016.

---

## **A consultoria pode ser um bom ponto de partida para uma carreira bem sucedida?**

Sim, sem nenhuma hesitação, é uma boa escola. Com todas as objeções que também se podem fazer à consultoria, para início de carreira é excelente. Ainda hoje, o meu instrumental enquanto gestora vai beber muito à experiência da consultoria. Numa altura em que ainda se é júnior na carreira, toma-se contato com uma realidade muito sénior e muito diversificada das empresas portuguesas. Experimenta-se um bocadinho de tudo: estratégia e operações, passam-se dias inteiros enterrados numa folha de cálculo, mas depois também se têm reuniões com a gestão.

As pessoas, de uma maneira ou de outra, têm de encontrar formas de abrir horizontes: abrir a sua experiência a diferentes indústrias, a diferentes funções, a diferentes pessoas, a diferentes mercados. Tenho pena de que a economia não proporcione aos jovens a exposição a toda a diversidade, nomeadamente geográfica, que seria desejável. Essa abertura é um ativo poderosíssimo. Pode ser apenas dois anos, mas formata muito a maneira de olhar para a vida. Eu estive dez anos na consultoria, portanto tive uma dose enorme dessa abertura.

## **O que é que retira dessa experiência que tenha moldado a sua carreira?**

Por exemplo, por natureza, tenho curiosidade intelectual e preciso sempre de perceber a fundo aquilo que estou a tentar resolver. Ainda hoje continuo a ter muito intuitivamente a reação de partir um problema, analisá-lo e entender bem o que se está a tentar fazer, para o tentar resolver. Mas isso vem também da prática da consultoria, de toda a metodologia que nos é ensinada, que nos dá esses instrumentos e a leitura de como é preciso compreender o problema certo para respondermos a coisa certa. Creio que

também nos dá muita experiência e algum à-vontade, alguma capacidade de lidar com o facto de estarmos sempre a encontrar problemas novos, a mudar de setor, a não ter medo de, de repente, estar sentada a uma mesa com gente que fala a linguagem própria de uma indústria que não nos é familiar, que tem problemas com um grau de complexidade que nós sabemos que não conseguimos apreender. Isto acontece muito frequentemente em consultoria: de três em três meses muda-se de projeto e, de repente, sai-se da banca e aterra-se em telecomunicações. Eu neste momento sinto isso. Acabei de chegar a uma indústria nova e estou obviamente a lutar com o facto de que há muita coisa que estou a aprender, porque ninguém nasce ensinado, e estou a usar essa reserva que a consultoria me deu.

A consultoria também dá experiência e muito gosto por trabalhar em equipa: saber delegar, mas também saber ir controlando se a equipa está a funcionar bem ou não, saber que as ideias não vêm todas de uma só pessoa, que dentro das equipas há sempre pessoas que veem as coisas de ângulos diferentes e perceber qual é o ângulo que ajuda a dar um salto. Penso que algumas destas características são minhas, por natureza, pois olho para os meus ex-colegas consultores e não somos todos iguais, mas sem dúvida que essa escola acicata em nós algumas maneiras de estar.

### **Nunca teve medo de aceitar novos desafios?**

Eu sempre tive muitos receios, mas quando os tenho paro e penso: “Vais deixar de fazer isso só porque estás com medo?! No pior cenário, fazes e falhas, mas se não fizeres, não consegues mesmo.” Eu tenho medo, mas há uma diferença enorme entre sentirmos medo e ficarmos paralisadas por ele. Tenho uma enorme dificuldade em deixar que o medo me paralise. Faço por tentar seguir a máxima *one thing everyday that scares you*. O medo também é uma ferramenta e pode ser um estímulo.

### **O que é que a fez trocar a consultoria por outra área?**

Ao invés de ser algo que me estivesse a fazer crescer, a consultoria estava a deixar-me tão cansada que eu estava a falhar em coisas que sabia fazer bem e não estava a gostar daquilo que fazia. Isso alimentava um ciclo que deixou de ser positivo. Não tive a maturidade nem a presença de espírito para pedir ajuda e naquele momento eu não me conseguiria reinventar na consultoria.

Tinha uma filha ainda pequena e estava à espera da segunda. De repente, comecei a ter contrações a meio de uma reunião. Aquilo assusta. Tive a noção de que tinha de sair, e fi-lo sem saber qual era o caminho que iria seguir. Tive a sorte de ter ajuda, nomeadamente do Dr. Vítor Bento, que foi um mentor muito importante para mim. Tinha gostado de trabalhar comigo como consultora e ajudou-me a fazer um abrandamento sem que me sentisse isolada ou parada. Manteve-me o desafio intelectual sem aquela carga pesada. Permitiu-me fazer

um ajustamento que me manteve ativa sem, contudo, me deixar exausta.

### **Que características a ajudaram a ascender a cargos de liderança?**

Confesso que não tenho bem a certeza do que é que faço de diferente das outras mulheres. Mas se há alguma coisa que me terá ajudado ao longo da minha vida é que eu acho que nós temos de encontrar formas de os outros nos conhecerem. Estamos num mercado em que muitas vezes os processos de recrutamento e as nomeações para os cargos são ainda feitos com base na rede de amigos e conhecidos. Portanto, posso ser uma excelente técnica na minha área, posso ter todas as capacidades, e ninguém sabe que eu estou lá. É preciso que as pessoas nos conheçam, terem a oportunidade de nos ver, de nos ouvir expressar uma opinião.

Houve uma altura em que, por uma série de fatores que não foram necessariamente pensados, foram-se proporcionando as circunstâncias e eu fui aceitando os desafios. Participei em conferências de um movimento para refletir sobre o futuro de Portugal e percebi que essa participação foi um ativo importante. Havia gente que me tinha visto, não num *cocktail* a segurar um copo, mas a expressar uma ideia, a tentar organizar um grupo e garantir que dali saía alguma coisa (É difícil, mas eu gosto de rematar à baliza e tento ajudar o grupo a pôr alguma coisa por escrito, a ter algum resultado final). Aceitar os desafios, ter alguma visibilidade em questões com conteúdo, que aquilo que nós somos seja visto para o bem e para o mal – creio que isso faz diferença.

É particularmente difícil precisamente porque requer tempo. Há uma série de etapas na vida (casamentos recentes, filhos pequenos) em que se espera que as mulheres tenham uma dedicação maior à família. Para nós, mulheres, é fácil fecharmo-nos, reduzirmos o círculo, limitar os nossos interesses. Tenho noção de que eu tive a sorte de, nas alturas em que tentei, não me terem cortado as asas, e isso para mim foi relevante.

### **A formação que fez teve um grande impacto na sua carreira?**

Teve um grande impacto e faz diferença a todos os níveis. Cada vez mais acho que encontrarmos tempo, ter disponibilidade e não recusarmos as oportunidades de formação que temos é muito importante. Hoje em dia discuto muitas vezes temas relativos a *corporate governance*. É um tema muito premente. Ninguém nasce ensinado a ser o membro não executivo de um conselho, por exemplo, mas nós temos tendência para “despejar” não executivos em conselhos e achar que eles vão desempenhar bem, simplesmente porque têm 40 anos de experiência profissional. Não é verdade. Portanto, acho que é essencial sermos capazes de continuar a aprender.

Não creio que este seja, hoje em dia, um fator de discriminação entre homens

e mulheres, pois estão a ser doutoradas e a tirar MBA em Portugal mais mulheres do que homens. As nossas mulheres estão muito bem preparadas e disponíveis para fazer esse esforço adicional na formação. Esse é o caminho que vamos ter de ir fazendo em qualquer nível da carreira. Os momentos de formação geralmente são, também, momentos em que encontramos pessoas de fora. Embora muitas vezes dentro das empresas nós não nos conheçamos todos uns aos outros, eu ainda assim não gosto muito dos cursos intra-empresa. Não é a mesma coisa que, de repente, estarmos com gente de outros sectores, de outros países. O curso que fiz em Harvard valeu 90% pelo contato que tive com uma série de pessoas que estavam num nível de senioridade organizativa diferente do meu. Ouvi-los falar foi muito mais interessante do que o conteúdo do curso propriamente. Isso faz sempre falta, nos diferentes níveis. Não tem necessariamente de se ter formação em aula, há outras formas. Por vezes uma conferência é um bom momento de formação, porque nos preparamos como oradores ou porque temos a sorte de um orador se preparar e nos dizer coisas interessante.

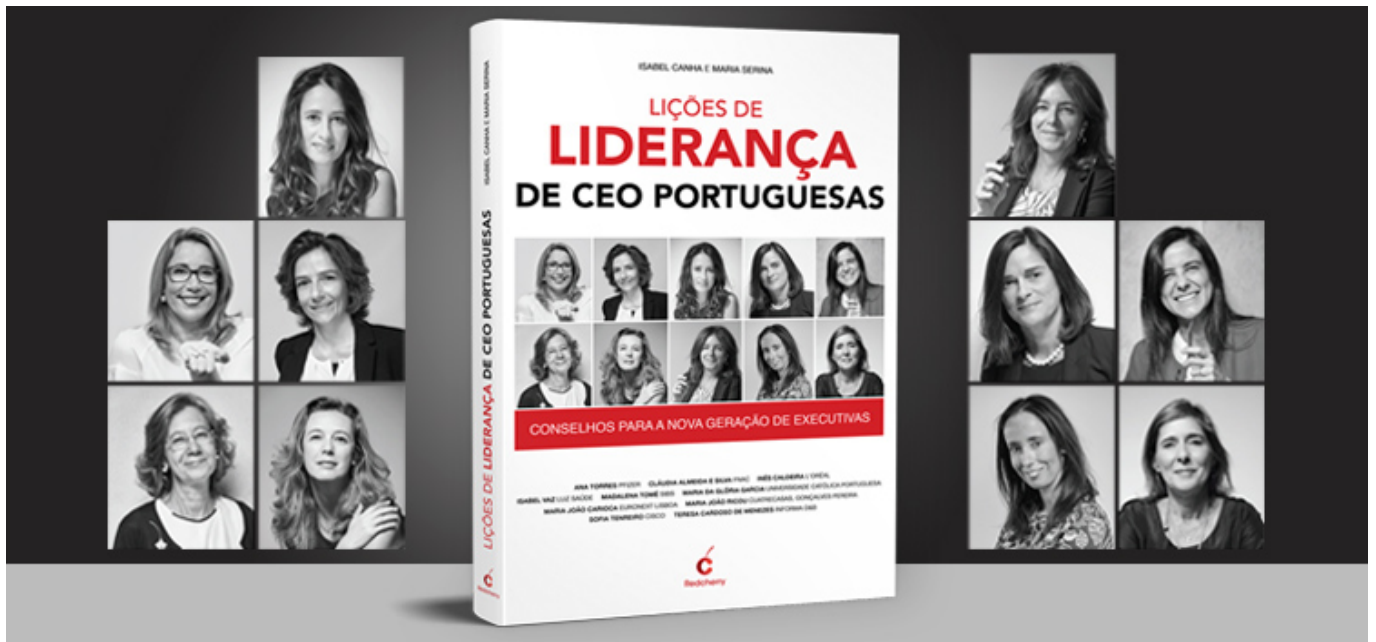
Eu neste momento acho que estou em falta na minha formação porque durante os três anos em que estive na Caixa não fiz nada (já era uma aprendizagem acelerada, em qualquer caso, portanto já há cinco anos que não faço nada fora da organização onde estou). Provavelmente, vou pôr isso na agenda, pois temos de nos obrigar a fazê-lo.

Poderá ler esta entrevista na íntegra e outras entrevistas a mulheres que lideram importantes empresas em Portugal no livro: “Lições de liderança de CEO portuguesas” editado pelo Executiva.pt

---

#### **Livro: Lições de liderança de CEO portuguesas**

Com o objetivo de inspirar e ajudar a formar as líderes de amanhã, as fundadoras do Executiva.pt lançaram um livro com entrevistas a **10 mulheres que lideram importantes empresas em Portugal**. Seleccionaram 10 executivas que ocupam cargos importantes e desafiantes, pela solidez das suas carreiras, que gerem equipas talentosas e de alto desempenho, orçamentos milionários e marcas reputadas.



O livro está à venda em [www.executiva.pt](http://www.executiva.pt) e no El Corte Inglés.