

O que é uma carreira?

Há uma ilusão confortante que abunda, sobretudo quando somos mais jovens: a de que as carreiras se constroem. Que há um plano, uma direção, uma vontade que vai moldando, tijolo a tijolo, aquilo que um dia poderemos invocar como sendo a nossa “carreira”.

Não creio que seja assim. Ou, pelo menos, não foi assim no meu caso.

O que houve foi oportunidades e decisões. Muitas delas, no momento em que foram tomadas, foram ponderadas; algumas, mais do que ponderadas, foram intuitivas; outras, simplesmente impulsivas e talvez arriscadas. A esses momentos de oportunidade e decisão, podemos chamar “momentos chave”.

Sou capaz de identificar muito precisamente, ocasiões em que a direção mudou. Momentos em que tropecei numa oportunidade inesperada, numa crise alheia, num encontro, num telefonema, numa reunião inesperada, numa mudança na envolvente, e saí desse momento tomando ou pensando tomar um rumo diferente. Quando penso nisto, vem-me à cabeça a ideia de pontos de inflexão, como diríamos na linguagem que aprendemos aqui.

Esses momentos raramente se anunciam. Dificilmente chegam com aviso prévio ou com a solenidade que merecem. Muitas vezes só os reconhecemos como pontos de inflexão muito depois de os termos atravessado. Na altura, parecem-nos não mais do que episódios como tantos outros.

E aqui está o paradoxo central de qualquer formação: não nos podemos preparar, nem podemos preparar ninguém, para o **conteúdo** desses momentos, porque não sabemos o que vão ser. Não sabemos qual a decisão a tomar, em que circunstâncias, sob que pressão e com que risco.

O que podemos fazer é preparar a **pessoa** que estará lá quando o momento chegar. É assim que vejo o verdadeiro papel da escola: não para ensinar um ofício, mas para nos preparar para sabermos navegar; para podermos fixar o rumo ou mudar de rumo sempre que as oportunidades e a nossa vontade assim o permitam.

Serviu-me de muito pouco, ao longo da vida, o uso concreto da equação de Navier-Stokes; mas serviu-me de muito ter de a estudar, analisar, compreender, simplificar, interpretar e aplicar.

Uma carreira, vista assim, não se constrói – **responde-se** a ela. É a soma do que fizemos quando reagimos perante os nossos pontos de inflexão. Não de todos – alguns apanham-nos tão desprevenidos que não chegamos a dar por eles, e seguimos em frente. Mas dos suficientes, para que, olhando para trás, o fio que ficou seja reconhecível como nosso.

E esse fio não estava lá à espera de ser seguido. Somos nós que o tecemos e só se torna aparente mais tarde, quando olhamos para trás, com a memória e com o benefício do tempo.

É por isso que acho que uma carreira não se faz. **Reconhece-se**. E só se reconhece quando já passou. Ou quando já se tornou... reconhecível.

Mas há uma segunda ilusão, ainda mais sedutora: a de que esse fio é **principalmente nosso**. Que, por exemplo, a carreira que hoje recebe este prémio é o resultado da vontade individual, do esforço solitário ou do mérito pessoal deste vosso amigo.

Também não é assim. Ou, de novo, não foi assim comigo.

Uma carreira é o sedimento da interação com todas as pessoas que nos formaram – os que exigiram mais do que achávamos ter para dar, os que duvidaram e nos obrigaram a ser mais persistentes, os que confiaram quando nós próprios hesitávamos, os que nos contrariaram ou nos desafiaram e, com isso, nos tornaram mais capazes. Cada uma dessas pessoas deixou qualquer coisa. Nem sempre como uma contribuição generosa e consciente – muitas vezes tê-lo-ão feito sem a consciência de que o faziam. Mas a marca e a consequência estão lá quando olhamos para trás.

Por isso, aceitar um prémio de carreira é um ato algo estranho. Recebo-o com gratidão genuína e sinto-me muito honrado – não me interpretem mal –, mas recebo-o também com a consciência de que ele pertence, em partes que não sei quantificar, a muitos outros. Felizmente, alguns estão aqui hoje a recebê-lo comigo.

O Técnico – a nossa escola – está entre esses **credores**. Não apenas porque foi aqui que tudo começou, mas porque este lugar ensina, antes de qualquer equação, ou para além de qualquer equação, que o rigor é um estado de espírito, é uma forma de respeito. Pelo problema. Pelos outros. Por nós próprios.

Devo dizer que reagi de forma desconcertada ao telefonema do Rogério em que me comunicou este prémio. A notícia era inesperada, e a cerimónia seria numa noite – nesta noite – para a qual já estava comprometido: a gala anual dos Investor Relations and Governance Awards, na qual fui nomeado candidato ao prémio de melhor CEO. Mas fiquei a refletir. Foi aqui que tudo começou. Foi aqui que comecei a trabalhar. Foi aqui que, num desses pontos de inflexão, optei por uma vida académica que escolhi para ser – pensava eu – a minha vida, e o foi por 20 e poucos anos. E foi por tudo o que aqui fiz que, vários pontos de inflexão depois, vim a fazer o que me possa ter tornado candidato a esse outro prémio. Por tudo isso, escolhi vir aqui esta noite para agradecer presencialmente, no local onde tudo começou (e *também, confesso, porque aqui tinha um prémio garantido e lá apenas a ilusão de um possível prémio*).

Mas, voltando aos credores, de forma um pouco mais cronológica, retomo com os meus pais, que são, os credores iniciais, prossigo com o meu treinador de judo, que também o é e muito, tal como vários dos meus professores, continuo com muitos dos meus inúmeros colegas de trabalho, e, por fim, termino com os meus filhos e, acima de tudo e de todos, a minha mulher; todos credores incontornáveis deste prémio!

E se começo a nomear esses credores, percebo rapidamente que a lista é mais longa do que qualquer discurso comportaria – e lembro-me, por exemplo, de muitos amigos –, mas não deixarei de expandir um pouco sobre alguns.

Começo com os meus pais: nunca me quiseram ensinar o que ser, mas ensinaram-me como estar, e tornaram possível o que eu ainda não sabia que queria. Quando penso quão fácil e feliz foi a infância e juventude que os meus pais me deram – a mim e aos meus irmãos –, interrogo-me quantos da minha idade e com infâncias e juventudes menos fáceis, poderiam ter estado aqui hoje em vez de mim, caso tivessem tido o mesmo privilégio.

Depois, o meu treinador, porque há coisas que só o desporto e a competição ensinam, e que nenhuma sala de aula consegue replicar. O judo ensinou-me a definir objetivos, não como abstração motivacional, mas como estrutura concreta de trabalho: estabelecer onde queria chegar, dividir o caminho em partes, e ter a disciplina de percorrer cada uma delas mesmo quando exigiam sacrifício. Mas deu-me também outra coisa, mais difícil de adquirir: ensinou-me a perder e ensinou-me a ganhar.

Ensinou-me a perceber que uma derrota é sempre temporária e não um veredicto sobre o nosso mérito; que uma derrota nos dá informação sobre o que ainda falta trabalhar. E ensinou-me que ganhar não é menos exigente: a vitória sem humildade não forma ninguém e não serve a ninguém. Devo ao meu treinador, Henrique Nunes, mais do que alguma vez lhe disse, e aproveito este momento para o dizer.

(hei-de enviar-lhe este discurso)

Seguem-se os meus professores, de entre os quais tenho que destacar António Lamas, e o Técnico – que me ensinaram, mais do que qualquer outra coisa, a olhar para os problemas de outra forma. Não como obstáculos a contornar, mas como desafios a compreender, como oportunidades disfarçadas de dificuldade.

A vida académica, deu-me algo que levei para todo o lado: o gosto pelo rigor. A convicção de que ser exigente com os problemas, com as soluções, com as pessoas e connosco próprios, não é um fardo. É uma virtude e uma forma de respeito. Mas o Técnico e a cultura de ciência e de engenharia que aqui se respira também me deram o gosto por enfrentar o desconhecido; por aceitar fazer coisas para as quais sabia não ter instrumentos, mas sentia ter disposição para enfrentá las.

Também devo muito, mesmo muito, a muitos dos meus colegas de trabalho – inúmeros e muito variados, ao longo de anos e de contextos muito diferentes. Cada projeto partilhado, cada discussão frutífera, cada desacordo resolvido, cada crise atravessada em conjunto, cada vitória celebrada coletivamente. Uma carreira sem eles seria apenas uma biografia.

Vêm depois os meus filhos, Miguel e Marta, agora também pais dos nossos netos, que me ensinaram, sem o saber, que liderar começa em casa. E que a melhor forma de transmitir valores não é falar sobre eles, mas antes viver através deles. Porque é impossível liderar sem dar o exemplo – sempre e em tudo!

E, agora, vemos neles muito do que recebemos dos nossos pais.

E acabo com a minha mulher, a Ritinha, que é, acima de todos os outros, a credora maior. Não apenas porque esteve sempre presente, mas porque esteve presente quando importava mais e quando as dificuldades foram sérias.

Até isso devo ao Técnico – conhecemo-nos aqui, aproximámo-nos aqui, ficámos por aqui. (*Não sei se hoje teria sido possível...*) A Rita construiu comigo tudo o que esta carreira precisou de ter para acontecer. Sinto que a minha carreira é tanto dela como a dela é minha. Fomos tecendo fios que sempre se reforçaram reciprocamente.

Se há aqui um prémio, ela sabe que lhe pertence em parte que não sei quantificar, mas que não precisa de ser saldado, porque forjámos uma vida segundo a qual tudo o que é de um de nós, é nosso.

Voltando, então, ao início: o que é uma carreira?

Depois de tudo o que disse, a minha escolha de resposta terá que ser a de que uma carreira é a soma das decisões que tomamos e daquilo que acontece entre as essas decisões. Não são só os cargos, não são só as realizações, não são tanto os prémios; são também os intervalos, as dúvidas, as escolhas feitas com informação incompleta, e são a marca que deixamos nas pessoas que encontrámos no caminho e também o que fazemos e deixamos para todos, com o que nos deram e nos ajudaram a construir.

Há nesta sala estudantes ou, pelo menos, alumni mais novos, que estão no início desse caminho. E, se me permitem, deixo-vos uma palavra (*que é uma forma diferente de dizer que vos dou um conselho*):

Não tentem construir uma carreira!

Tentem construir-se a vós próprios – com rigor, com curiosidade, com exigência, com a capacidade de perder sem se perderem, com capacidade para arriscar com sensatez. O resto vai acontecer. E um dia, olhando para trás, vão encontrar um fio. Não o fio que planearam, mas outro, mais interessante, mais vosso.

Acredito que é decisivo reunir um sólido quadro de valores. Viver sempre com eles e por eles. Acredito que é bom e necessário ter ambições e objetivos de longo prazo. Mas asseguro-vos que basta ter planos de curto e médio prazo. Porque os pontos de inflexão, as encruzilhadas, vão tratar de vos desafiar aqui e ali. E, então, terão que confiar nos vossos valores, para escolher qual o caminho que cada um desses pontos pode abrir.

O Prémio desta noite – ainda por cima chegado no exato momento da mudança de vida que escolhi e que, desta vez, planeei – de executivo para não-executivo – fez-me olhar para trás, percorrer o meu fio e recordar todos aqueles que me ajudaram a tecê-lo.

Quando chegar o dia de olharem para trás à procura do vosso fio, lembrem-se das pessoas que estiveram lá. **Porque uma carreira sem credores é uma carreira sem raízes. E sem valor.**

Muito obrigado por este prémio.

Muito obrigado a todos que o ajudaram a ser merecido.

Texto:

João Bento

Edição:

Núcleo de Desenvolvimento de Carreira e Alumni (NDCA)

Instituto Superior Técnico - Universidade de Lisboa

João Bento © 2026