
Faces of Insurance

MARIA JOÃO SALES LUÍS

com Francisco Botelho

*O lado humano
do seguro*

MDS
Publications

MARIA JOÃO SALES LUÍS

com Francisco Botelho

MDS Publications
Faces of Insurance
No. 11

Texto

Francisco Botelho

Design

Atelier João Borges

Fotos

Arquivo pessoal

Impressão

Lidergraf Sustainable Printing

ISBN

978-989-35754-5-1

Depósito legal

568475/26

© MDS. 2026

As visões e opiniões expressas neste trabalho são da responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a política oficial ou a posição de qualquer outra organização, empregador ou empresa.



MARIA JOÃO SALES LUÍS

com Francisco Botelho

*O lado humano
do seguro*

Índice

Prefácio

O lado humano do seguro

De Moçambique à Católica, a adaptação como imperativo

As boas influências de uma família solidária

A procura de equilíbrio entre o lado profissional e a maternidade

Encontrar cedo a vocação

Detetar e aproveitar o que o destino oferece

De um novo acionista ao Instituto dos Atuários

Ramo Automóvel: uma escola de vida

O efeito Alvarez Quintero

Regresso ao mundo dos seguros

BAREME: em busca da equidade

Cuidar da saúde dos outros

Comissão Técnica de Saúde da APS

MDS: confiança e afinidade de valores

O futuro dos seguros de Saúde

Reserva estratégica da nação seguradora

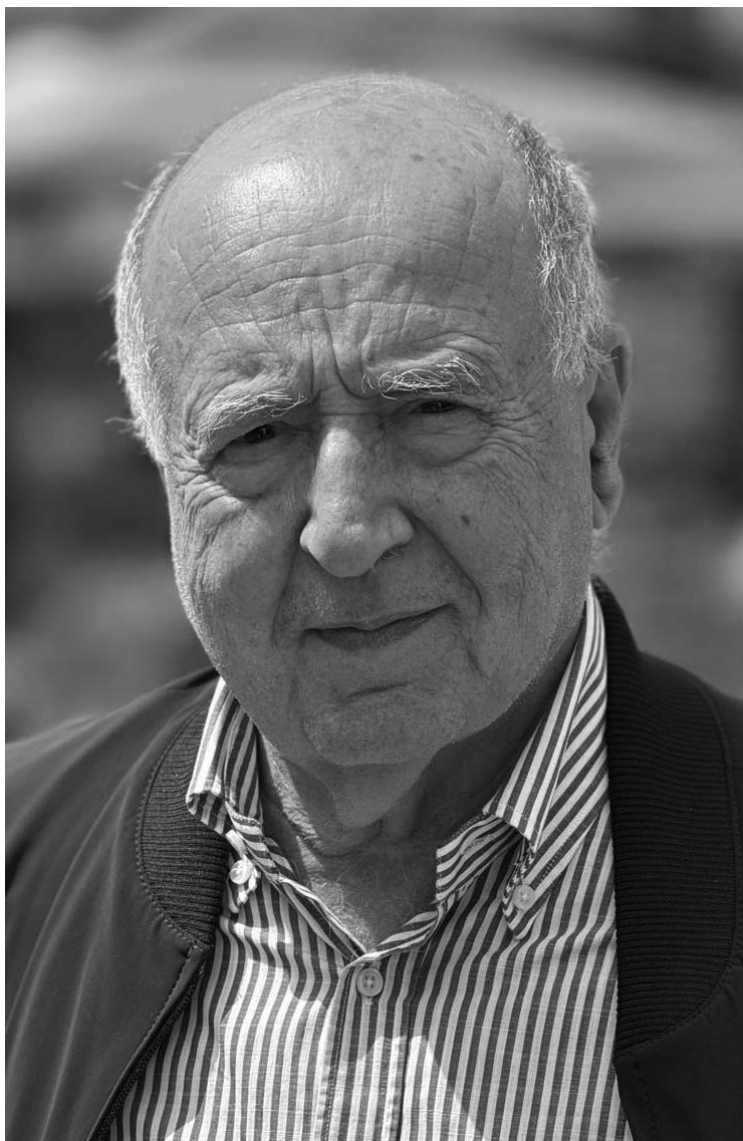




Prefácio

José Pereira Morgado

Ex-Quadro Superior da Império e dos
Grupos em que esta foi integrada



Conheço a Sra. Dra. Maria João Paulino Sales Luís desde o seu ingresso na Companhia de Seguros Império, nos idos anos 80 do século passado, como jovem licenciada em Economia, pela Universidade Católica Portuguesa, com uma especialização em Ciências Atuariais.

Exercia, então, o signatário funções de Diretor dos Serviços Jurídicos.

Nessas funções e em várias outras subsequentemente exercidas na Império e nos grupos seguradores em que esta veio a ser integrada tive oportunidade de manter contactos frequentes com a Dra. Maria João e de acompanhar, com interesse, a evolução da sua vida profissional, muito diversificada e plena de sucessos.

Guardo, todavia, memórias mais marcantes sobretudo de duas fases do seu percurso: 1.^a) a fase de integração na Área Vida, com rápida progressão e consolidação da carreira, a ponto de atingir a categoria de Diretor(a), ainda muito jovem (ao tempo o(a) mais jovem da história da Companhia até àquela data); 2.^a) a fase em que, saída do ramo Vida, passou a dirigir uma plataforma de gestão de sinistros de Danos Corporais.

Não obstante, não deixarei de fazer uma breve referência ao que denomino 3.^a fase da sua vida profissional, cumprida, no essencial, na Multicare, durante a qual exerceu, nos últimos anos, funções de CEO e, cumulativamente, a de membro não executivo do Conselho da Administração da Fidelidade.

No ramo Vida, a Dra. Maria João, pese a sua juventude, teve uma participação ativa muito relevante, a vários níveis e em várias qualidades, na operacionalização e acompanhamento das profundas transformações que se verificaram a partir da segunda metade da década de 80 na exploração do ramo, em função do novo quadro regulatório subsequente à adesão de Portugal à então CEE e das exigências e oportunidades a ela associadas, designadamente as de observância de regras prudenciais reforçadas e as de intensificação da comercialização em massa – em que a Império foi pioneira, em Portugal – de produtos de investimento e de reforma (PPRs), através de múltiplos canais, que conduziram o ramo, em poucos

anos, ao 1.º lugar do ranking dos ramos com maior peso nas carteiras dos grupos seguradores.

No cumprimento das missões de que foi incumbida, a Dra. Maria João excedeu sempre as melhores expectativas, sendo generalizadamente reconhecido que agia com inteligência, sensibilidade, competência própria da sua sólida formação académica (económica e atuarial), sentido prático, maturidade e, sobretudo, a prudência de um segurador experimentado (mesmo quando os tarifários ou as taxas de juro garantidas não eram as mais competitivas).

Quando aceitou passar para a direção da plataforma de gestão de sinistros de Danos Corporais a Dra. Maria João era um dos quadros mais qualificados e prestigiados do setor, na área Vida.

Na nova função, como fizera no ramo Vida, rapidamente identificou as questões-chave que poderiam condicionar o sucesso da sua ação e das suas equipas e se documentou sobre os “saberes” essenciais ao bom cumprimento da missão, consabidamente complexa e conflituante.

E, como sucedera na função anterior, veio a cumprir plenamente os objetivos e desígnios propostos, em consonância com os valores da empresa.

Reparar ou indemnizar o devido – em tempo, com justiça, humanidade, sentido de equidade, com base em adequada avaliação do dano e atendendo aos restantes critérios legais – evitando, se e na medida do possível, situações de litigância, são linhas de força inspiradoras da ação dos seguradores exemplares.

Tenho a certeza de que tais *guidelines* foram estritamente observados nas áreas de atuação a cargo da Dra. Maria João nessa fase da sua vida profissional.

Mas, fez mais: foi muito diligente e pró-ativa em todos os foros em que teve oportunidade de participar no sentido de sensibilizar quem de direito da necessidade de densificação do quadro normativo da reparação do dano corporal, em particular o resultante de acidentes de circulação terrestre, de forma a facilitar a obtenção de soluções “justas” e céleres.

O esforço empreendido, com o envolvimento de muitos outros no quadro das instituições do setor, permitiu que Portugal passasse a dispor, a partir de meados de 2008, de uma Tabela de Avaliação de Incapacidades Permanentes em Direito Civil e de uma Portaria dos Ministérios das Finanças e da Justiça (antes inexistentes), esta última fixando os critérios e valores a usar como base da apresentação, nos termos da respetiva lei, da proposta razoável para indemnização do dano corporal decorrente de acidente de circulação automóvel.

A aprovação de tais instrumentos trouxe uma evolução muito significativa no regime de reparação de tais danos em Portugal. Para a sua génese a Dra. Maria João deu uma contribuição muito relevante, com claro benefício para a sociedade em geral e para a atividade seguradora.

Na 3.ª fase do seu percurso profissional, a Dra. Maria João, como uma das principais e permanentes responsáveis pela gestão da Multicare e, no último mandato, CEO desta e também administradora não executiva da Fidelidade, empresa mãe do Grupo, continuou a ter uma presença e visibilidade muito destacada no panorama da atividade e contribuiu, nas qualidades em que agiu, com a sua ação e saber, para o prestígio e reforço da notoriedade e boa imagem da atividade – em particular, do seguro de saúde.

Pesem as crises – com destaque para a das dívidas soberanas e a gerada pela pandemia do Covid 19, ambas geradoras de recessões profundas e demoradas – o ramo Saúde, no período, “popularizou-se”, a ponto de se ter tornado, no ranking dos ramos Não Vida, no 2.º ramo mais importante, quer em termos de prémios como de indemnizações pagas. Além disso, no período, o número de pessoas protegidas por seguro de saúde cresceu de forma significativa; o âmbito, quantitativo e material, das coberturas foi sendo progressivamente alargado, sobretudo das relativas às doenças graves; à prevenção da saúde foi dado um relevo acrescido. Também as questões da não discriminação foram sendo progressivamente resolvidas.

Para tais evoluções, além de muitas outras que o contexto não permite aprofundar, a Multicare, em geral, como líder de mercado, e a Dra. Maria João, em particular, deram contributos decisivos.

Dito isto, cumpre-me finalizar com umas breves notas mais pessoais.

A convivência no mesmo quadro empresarial, durante cerca de 30 anos, permitiu não só um saudável relacionamento profissional em vários contextos (em nenhum momento de relação hierárquica direta) que muito apreciei e prezo, mas também uma relação que me permite qualificar de genuína amizade compartilhada, que se mantém.

Isto é fruto da grande admiração pelas qualidades intelectuais, morais e de carácter da Dra. Maria João. Destaco, de entre outras, a inteligência, o espírito livre, a abertura ao novo, a probidade, a lisura e franqueza com que se expressa, a cortesia, a convicção e racionalidade com que defende os seus pontos de vista, o sentido humano que imprime às suas ações.

Valorizo muito e merece realce, para finalizar, a maneira como sempre soube harmonizar o seu papel de mãe, agora também de avó, orgulhosa, numa família numerosa, com o cumprimento das exigentes missões que lhe tem cabido prosseguir na empresa.

O lado humano do seguro

Francisco Botelho

“Mais do que falar de mim, gostaria de recordar neste livro todos aqueles com quem me cruzei profissionalmente e que me muito me ajudaram no meu percurso, um percurso de quotidiano durante 44 anos em que o destino foi servir.”

Esta vontade de Maria João explica muito do que a respeitada Pessoa dos Seguros é. Fala com desembaraço sobre todos os episódios que construíram a sua pessoa no trabalho, na família, na vida quotidiana.

Há quem não acredite em coincidências, mas desta vez é bastante verosímil ter sido o destino a colocar os seguros na rota de Maria João. Não pelo negócio em si, esse apenas precisa de estabilidade e ambição para bem cumprir a sua outra parte, composta pelo seu lado solidário, mutualista, de apoiar sem falhas quando as pessoas mais precisam. Maria João seria competente e humanista em todas as atividades em que se envolvesse, mas a atividade seguradora capturou-a. Talvez fosse vocação. Pelo sim, pelo não, o tal destino fê-la tropeçar na Império.

Não alardeia chefes nem relações, lembra instintivamente aqueles com quem trabalhou em várias frentes, valoriza quem dela discordou. Respeita os seus pares, os seus discípulos e os seus mestres.

É uma personalidade forte, defende as suas ideias com assertividade e, por vezes, com contundência, uma característica nem sempre tida por qualidade por alguns, mas, no caso de Maria João, faz parte da sua genuinidade.

Essa sua frontalidade, apesar de educada e respeitosa, é um traço de carácter muito presente e manifesta-se quando for preciso, não escolhe conveniências.

Frequentemente convidada para estar presente em conferências, enquanto pessoa dos seguros, gestora ou mulher, pode ser o terror dos tímidos porque não deixará de comentar temas em que tenha opinião formada, doa a quem doer.

Enquanto mulher, com carreira profissional de gestão iniciada em época pioneira para o género e numa grande corporação, torna-se evidente que recusa ser heroína por bem ter conciliado vida profissional e pessoal. Nem vítima – isso nunca será em caso algum – por alguma vez se ter sentido ultrapassada pela sua condição feminina. Pressente-se que a igualdade de género na sociedade portuguesa é um objetivo que sabe que existe e é desejável, mas provavelmente nem compreende que existam motivos racionais para ainda ser um objetivo.

Decididamente é uma pessoa que faz o mundo avançar e tem com ela o poder de influenciar porque estuda, porque prova e porque sempre trabalhou em organizações com o dever de fazer Portugal ir em frente. Nos seguros trabalhou sempre em empresas líderes, mas deixa a suspeita que o motivo para o fazer está relacionado com dimensão, com pensar para uma base alargada suficientemente numerosa para viabilizar políticas e estratégias com impacto no setor.

A falta de proteção financeira dos portugueses preocupa-a, sabe que os problemas acontecem inesperadamente e as respostas sociais têm de ser imediatas. Sabe que o Estado nem sempre tem essa capacidade, sabe que os seguros a têm e que esse caminho de solidez na resposta a emergências tem de continuar a ser feito.

De Moçambique à Católica, a adaptação como imperativo

O ambiente familiar construiu a maneira de estar na vida de Maria João Paulino Sales Luís. Respeito pelos mais velhos como premissa, abertura a todas as correntes e ausência de fundamentalismos, traço que atribui também à herança familiar — um pai liberal, uma mãe de uma família republicana e anti-clerical —, ambos a ensinaram que “não há portas que se fechem a ninguém”.

Nasceu em Moçambique, então província de Portugal. O pai, engenheiro civil, tinha sido convidado para trabalhar numa empresa dinamarquesa na Beira, segunda maior cidade do território. A família acompanhou-o, mas à irmã, dois anos mais velha que Maria João, apareceu um tumor. Os pais regressaram imediatamente a Portugal, à “metrópole”, como então se dizia, para a tratar. Não conseguiram salvá-la, estiveram três anos numa luta enorme, procuraram a cura para a doença noutros países, mas acabou por morrer aos sete anos.

Esta tragédia marcou Maria João de forma silenciosa. Nesse período viveu durante algum tempo com a tia materna mais velha, com quem criou uma relação muito próxima, a sua segunda mãe.

As suas memórias de infância começam mesmo em Tomar, onde viveu até a família se mudar para o Porto, quando o seu pai fundou com um sócio uma empresa de projetos de engenharia. Esta correu bem e estendeu-se a Lisboa, levando a família a nova mudança, dessa vez a uma troca do bairro portuense da Foz por Oeiras onde os avós maternos viviam.

Nessa altura a vida estabilizou na geografia, fez a escola primária em Santo Amaro de Oeiras, entrando depois no Liceu de Oeiras onde terminou a formação secundária. Sempre sugestionada pelo pai para seguir engenharia, mas mais inclinada para a economia, entrou em 1976 na Universidade Católica de Lisboa.

Considera ter sido uma aluna regular, enraizou-se nesse meio académico, lembra os anos de juventude, os jantares com colegas de curso e a forma como a vida profissional se cruzou com a pessoal — desde o estágio em gestão à entrada no setor segurador. É recordada pelos colegas como boa aluna, extrovertida, simpática, sempre com boa disposição. A Católica vai ter uma importância decisiva no seu trilha profissional, nas oportunidades e nos caminhos a seguir.

As boas influências de uma família solidária

A família foi um pilar alargado no crescimento e desenvolvimento pessoal de Maria João. A morte precoce da sua irmã foi um choque para a família e reforçou a importância dos restantes vínculos familiares.

Tem bem presentes algumas características de cada ancestral e consegue identificar as influências e ideias decisivas que lhe foram transmitidas para formar a sua personalidade. Para além do afeto, consegue racionalizar qualidades e exemplos nos mais próximos.

Do pai lembra a independência profissional e intelectual e o exemplo de autonomia. Profissional liberal, nunca trabalhou subordinado a ninguém. Representa a herança de iniciativa e responsabilidade. O pai teve um papel importante nas suas escolhas profissionais, sempre muito presente e protetor. Perde-o de forma trágica num acidente de viação em 1986. A morte prematura do pai foi um momento muito doloroso na vida de Maria João, para ela o verdadeiro momento de entrada na idade adulta, apesar de já ter a sua primeira filha.

A mãe era uma presença constante no quotidiano, vista como um pilar afetivo, sempre disponível para apoiar, grande matriarca de uma descendência feminina, quatro filhas, nove netas e uma bisneta, o primeiro rapaz foi o segundo bisneto. Inteligente, com um sentido de humor único, conseguiu ultrapassar momentos de grande dor celebrando sempre a vida e estabelecendo relações únicas com filhas e netas com enorme admiração pela respetiva individualidade. Como o pai, ensinou-lhe o valor do respeito pela esfera privada: “não se abrem cartas fechadas”. Foram estes exemplos de independência, amor e inteligência prática, que Maria João quer transmitir às suas filhas e netos.

Da família de solteira recebeu influência cultural — saraus musicais e literários em casa de familiares, com os pais ida a bailados, concertos e exposições, o convívio republicano e aberto do avô — deram-lhe uma visão eclética do mundo, avessa a fundamentalismos.

Tem ainda a companhia das irmãs mais novas que nasceram depois da morte da mais velha, e com quem tem uma relação de constante entreaajuda.

Dos sogros, médicos de referência, herdou também uma visão da medicina como missão e um sentido de disponibilidade total para os outros.

Considera as cinco filhas uma bússola e razão de equilíbrio. Por elas, manteve uma vida reservada, recusando redes sociais e impondo limites entre o público e o privado. Representam o futuro e a continuidade dos valores que herdou e cultivou.

São todas diferentes, mas todas independentes, determinadas e pouco disponíveis para tarefas caseiras, mas nota a importância da educação e dos valores que ela e o seu marido sempre tentaram transmitir a autonomia, a capacidade de decisão, a firmeza em situações difíceis, mas em particular a generosidade, a humildade e o respeito pela diferença.

E no respeito pela diferença, orgulham-se de cada filha ter tido a sua própria opção profissional: uma economista, duas médicas, uma arquiteta e uma advogada.

Com a sua dedicação intensa ao trabalho, Maria João confessa que foi sempre acompanhada de um apoio familiar constante e como assim se tornou possível equilibrar responsabilidades maternas.

A procura de equilíbrio entre o lado profissional e a maternidade

Na Universidade Católica conheceu o futuro marido, mas o namoro só começou em dezembro de 1981 depois de terminarem os respetivos cursos. Casou com João Sales Luís em outubro de 1983. Desde cedo tinha o desejo de constituir uma família numerosa e assim foi: Mariana nasceu em 1985, Madalena em 1987, Margarida em 1989, Marta em 1991 e Maria em 1996. Ficaram conhecidas como as “cinco M’s”, formando um núcleo familiar numeroso, mas sempre coeso.

Conciliar a vida profissional com a maternidade não foi fácil: a licença de maternidade era curta, 90 dias, e o marido dispunha de pouquíssimo tempo para apoiar. João, o marido, entrou para o BCP, hoje Millennium, em 1986, e os primeiros tempos de crescimento do banco ficaram conhecidos na altura pela exigência de tempo e dedicação dos seus colaboradores iniciais; acresce que também nessa altura o marido frequentava um dos primeiros cursos de mestrado em gestão, já em formato MBA, lançados pela Universidade Nova de Lisboa, o que colocou muita pressão na vida familiar.

Apesar disso, Maria João considera ter havido apoio mútuo na vida conjugal e profissional. Ambos tinham carreiras exigentes, tentando equilibrar responsabilidades, sobretudo quando nasceram as filhas. Ela conciliava o trabalho na Império com os estudos de pós-graduação em Ciências Atuariais que conseguiu fazer na Católica, mesmo grávida, vivendo entre aulas, 14 multas de estacionamento acumuladas em apenas um ano, e a rotina de deixar as crianças entre a mãe e a sogra.

Logo a seguir conseguiu ainda completar outra pós-graduação, desta vez em Riscos Financeiros, no ISEG, hoje Lisbon School of Economics & Management, na altura ainda conhecido pelo “Quelhas”, berço em Portugal das ciências económicas.

Neste período de azáfama encontrou sempre respeito no meio empresarial, mesmo quando era chamada a resolver questões de trabalho em pleno internamento de parto. As cinco filhas nasceram no Hospital da Cruz Vermelha, em Lisboa, acompanhadas pela pediatra Natália Sanches, amiga da família, a obstetra Hélia Botas, pioneira da ecografia em Portugal, e pela sogra que esteve presente em todos os partos, e foi um apoio constante. Reforça a gratidão, lembrando a sua participação nas consultas de gravidez e no acompanhamento das netas, chegando a ajustar a sua vida profissional para se dedicar a elas. Recorda um episódio em que a sogra ia tomar posse do cargo de diretora do serviço de neurologia do Hospital de Santa Maria e, estando o parto de uma neta iminente, se manteve no bloco de partos até a neta nascer, arriscando-se a não comparecer a horas no ato, o que acabou por não acontecer por escassos minutos.

A sogra foi, desde sempre, um exemplo de conciliação da vida familiar e profissional, dando prioridade incondicional aos momentos verdadeiramente determinantes da vida familiar, abdicando de forma extraordinariamente generosa da sua vida pessoal.

Continua a ser o centro de um verdadeiro clã, reunindo filhos, netos e bisnetos em jantares e férias, cultivando um espírito de união e entreajuda familiar.

O ambiente familiar do marido era fortemente marcado pela medicina e pela tradição académica, tanto pela sogra, reputada neurologista, como pelo sogro, reputado internista e cardiologista, ambos professores de faculdade, e pela tia Maria de Lourdes Sales Luís, enfermeira diplomada que foi professora e diretora da Escola de Enfermagem da Calouste Gulbenkian, e ainda responsável pela implementação da enfermagem de reabilitação em Portugal.

Considera que entre família, carreira e convicções pessoais, construiu uma vida de equilíbrios. Esse é o objetivo que persegue para não abrandar nas diversas frentes da sua atividade. Foi firme na sua autonomia, mas considera-se profundamente ligada a um universo médico que marcou e continua a marcar gerações na família.

O casamento foi definido pela diferença de crenças. Maria João não foi batizada, não cresceu em ambiente católico como era tradicional nas famílias portuguesas. Pelo contrário, João, o marido, era e é profundamente católico. A união de ambos foi aceite pela Igreja como um dos primeiros com disparidade de culto autorizados pelo Patriarcado, pela Igreja em Portugal. Decidiram que os filhos seriam batizados e educados na fé católica. Embora Maria João nunca tenha praticado ativamente, sempre acompanhou marido e filhas em momentos religiosos.

Reconhece que João, disciplinador e metódico, foi quem mais acompanhou os estudos e atividades desportivas das filhas, enquanto ela trouxe a vertente cultural e criativa — concertos, viagens, artes. Juntos, construíram uma verdadeira parceria: ele assegurava o método, ela o espaço lúdico e celebrativo.

Sempre com a consciência da sua posição espiritualmente distinta, cumpriu o compromisso base da sua família. No entanto, como agnóstica assumida, manteve distância da prática religiosa, nunca contestando a espiritualidade do marido nem a educação católica das filhas que, inclusivamente, estudaram em colégios religiosos. Dos cultos ficou-lhe a parte festiva: batizados, primeiras comunhões e crismas eram preparados com empenho, sempre transformados em celebrações familiares.

Com família grande e em crescimento, Maria João guarda o seu tempo para ler, ouvir música, algum colecionismo. Já jogou ténis, mas deixou as atividades desportivas para o marido, contando com ele para a acompanhar a concertos. Viajarem com as filhas acontecia todos os anos, a destinos mais ou menos longínquos, em função do orçamento familiar.

Encontrar cedo a vocação

“O verdadeiro poder é o poder de servir, servir os outros, servir a sociedade. Foi esta convicção, e a crença na função social da empresa, que me manteve sempre na mesma organização, sem procurar alternativas”. Mesmo em momentos de dúvidas houve sempre uma voz que a manteve no caminho. Como numa dessas ocasiões José Pereira Morgado, que considera um grande professor e mentor, lhe disse: “Não se meta por atalhos, vá conhecer a área mais desafiante do setor”. Deu-lhe ouvidos e nunca se arrependeu.

O seu primeiro emprego, de apenas quatro meses, foi na Timesharing, uma empresa informática pioneira. O negócio era ceder espaço de partilha de utilização de computadores. Em 1982, o *personal computer* era um luxo a que muito poucas empresas podiam aceder. Ainda em período experimental naquela empresa, Eduardo Madeira Correia, na altura administrador da Companhia de Seguros Império, e também professor na Universidade Católica, desafiou um grupo de alunos a juntarem-se à seguradora. A Império era líder de mercado, mas, mais que isso, era também uma oportunidade única de integrar uma empresa modelo. Estava-se em 1982, a economia era essencialmente pública, as grandes empresas ou eram multinacionais ou eram nacionalizadas.

Para Maria João, a Império era uma empresa que a fascinava pelo facto evidente de ser uma seguradora líder em quota de mercado, mas conhecida sobretudo por ser muito inovadora e por ter uma política de recursos humanos muito centrada no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Durante o curso tinha tido oportunidade de visitar o seu muito avançado departamento de formação, visita que a deixou impressionada pela diversidade de linhas de negócio e competências que tinha, bem como pela sua importantíssima componente de intervenção económica e social que lhe permitiria uma constante evolução, aquela evolução a que a própria sociedade obriga.

O momento da entrada considera que foi uma sorte enorme, exatamente quando a Império fazia 40 anos. Estes alunos entrados com Maria João realizaram um conjunto de eventos marcantes. Um deles consistiu em montar num camião TIR uma exposição sobre o grupo CUF (acionista da companhia antes das nacionalizações) e a Império, com o qual percorreram o país, dando palestras sobre a História do Seguro e sobre o Seguro e a Economia, nas escolas secundárias de todas as capitais de distrito.

Rapidamente compreendeu como, em 1982, se conseguia ser líder de mercado: a Império tinha uma forte cultura de marketing, valores sólidos, transmitidos entre gerações de gestores. O cliente estava no centro de todas as decisões.

A cultura da Império revelou-se um espaço de pertença, onde técnicos participavam com os seus diretores e administradores em contactos de alto nível com autoridades e entidades externas. Esse modelo de abertura e envolvimento criava desde cedo um sentido de responsabilidade e colaboração que, aliados a padrões de excelência técnica e sentido ético, cimentavam uma cultura empresarial ímpar.

Detetar e aproveitar o que o destino oferece

A entrada na Império fez-se pelo departamento de Marketing, onde esteve cerca de dois anos a conhecer o “negócio segurador”, após o qual transitou para o ramo Vida, também liderado por Oswaldo de Carvalho, seu primeiro chefe na Império, e com quem mais anos trabalhou; quem primeiro nela “investiu” e lhe transmitiu a importância de colocar o cliente no centro de todas as decisões.

Já no ramo Vida teve a oportunidade de acompanhar o lançamento em 1986 do primeiro fundo de pensões em Portugal, iniciativa liderada pelo então administrador António Ahrens Teixeira Esteves, eminente jurista e financeiro, que se tornou uma referência para Maria João, não só pela sua reconhecida competência, mas também pela sua visão do mutualismo e da solidariedade intergeracional, e pelo seu apurado sentido de humor.

Participou na gestão técnica dos fundos de pensões, tendo também a oportunidade de se envolver no desenvolvimento de novos produtos financeiros e de capitalização.

Logo em 1983 esteve em Paris a estudar o então muito desenvolvido mercado francês de seguros de capitalização, experiência que antecedeu o lançamento de produtos inovadores em Portugal, como o Império Investimento em 1984, o Conta Poupança Reforma em 1986 e o primeiro Plano Poupança Reforma (PPR) em 1989, já sob a sua liderança técnica.

A primeira ida a Paris, para ver os produtos financeiros, deixou-lhe uma memória de um tempo que dificilmente volta a existir. O objetivo era lançar o primeiro seguro de capitalização, o que aconteceu em 1984 com o designado Império Investimento, com características impensáveis nos tempos de hoje: um produto com uma taxa de rendimento garantido de 8% durante 8 anos.

A ida a Paris também lhe deixa memória de José Santos Teixeira, que era o diretor-geral da Império em Paris, e que mais tarde veio para Lisboa preparar a privatização da Império como presidente da seguradora. Muito dinâmico e conhecedor dos meios financeiros parisienses, Santos Teixeira organiza um périplo pelas grandes seguradoras, entre elas a hoje AXA e a Société Generale, sempre com a comitiva portuguesa a ser recebida ao mais alto nível.

No lançamento dos Produtos PPR, em 1989, já Maria João estava à frente da área técnica e liderou a aprovação e submissão do primeiro produto deste tipo lançado pelo então ministro das Finanças, Miguel Cadilhe, sendo responsável pela tramitação junto da supervisão, num tempo em que tudo era previamente autorizado pela autoridade reguladora.

Desse período recorda duas colegas que lhe foram próximas e com as quais mantém desde então uma relação de amizade: Catarina Freitas e Alexandra Correia Figueira, “o rosto do PPR” na Império.

Nesse mesmo período, a sua carreira progredia: diretora técnica em 1989, diretora coordenadora Vida em 1992 e diretora coordenadora-geral em 1994. A última promoção já na Império privatizada pelo Grupo Mello, sob a liderança de José Viegas Dias, grande impulsionador da internacionalização do setor segurador nos anos 60 e que regressa à Império em 1992 novamente com uma estratégia internacional focada fundamentalmente no ramo Vida no sentido de se abrirem operações de Vida risco e capitalização em vários países europeus para captação sobretudo de poupanças de emigrantes portugueses.

É nesta fase que Maria João conhece Francisco Xavier Alves, responsável da área internacional e histórico diretor da Império pré-nacionalização, com quem colaborou no lançamento destas operações, juntamente com Isabel Lage, tendo os três partilhado viagens de muito trabalho, mas sempre inesquecíveis.

Em 1994 reencontra um antigo colega da Faculdade, Francisco Brás de Oliveira, que integra a Império e com quem atravessou com grande proximidade as várias mudanças de acionistas da empresa, o que fortaleceu a sua amizade.

A trabalhar está entre a proximidade e a visão global: por princípio, nunca faz *micromanagement* mas acredita que, ao assumir novas áreas, é essencial conhecê-las bem, nas suas especificidades, ao lado das suas equipas. Foi assim na Multicare, quando se sentou ao lado do *contact center* e quando leu todas as reclamações para conhecer as necessidades dos clientes e o funcionamento da organização. Durante anos leu todas as reclamações das suas áreas, acreditando que essa atenção direta ao cliente era fundamental para melhorar e evoluir.

Esse estilo de liderança firme, mas atento ao essencial, tornou-se marca do seu percurso: cultivar proximidade sem perder a visão estratégica, exigência sem perder humanidade.

As nacionalizações dos seguros, ocorridas em 1975 na sequência da revolução de 25 de abril de 1974, surgem como um pano de fundo incontornável para compreender a evolução do setor. Não viveu as mudanças por dentro, mas considera que herdou diretamente os seus efeitos. Na posse do Estado, as companhias sofreram fusões apressadas, outras foram incorporadas em grupos maiores, criando estruturas públicas que, anos mais tarde, seriam objeto de privatizações sucessivas. As mudanças de chefias, a reorganização de equipas, o convívio com culturas empresariais diferentes e até os desafios de afirmação pessoal nasceram desse movimento inicial que moldou todo o mercado segurador português. Quando Maria João chega ao setor a Império ainda era nacionalizada, mas já se falava em futuras privatizações.

A sua Casa, a Império, foi privatizada em 1992 e os compradores foram os seus antigos proprietários liderados por José Manuel de Mello. No ano 2000, o Banco Comercial Português (BCP) adquiriu uma participação maioritária na Império, integrou-a na *holding* Seguros & Pensões Gere e fusionou-a com a Bonança passando a Império Bonança. Em 2004 a Caixa Geral de Depósitos (CGD) adquiriu a empresa, depois fusionada com a Fidelidade Mundial e dessas fusões nasceu a atual Fidelidade. Finalmente, em 2014 a Fidelidade vendeu 85% do capital da Fidelidade ao Grupo Fosun, o que se mantém em 2026.

Neste espaço de tempo Maria João foi mais estável que os proprietários. Começou como técnica de marketing na Império pública em 1982, seguindo-se uma incursão de 14 anos pelo ramo Vida, do qual foi diretora coordenadora, antes de receber o convite para ingressar no ramo Automóvel, em 1997. A mudança de rumo, sair de uma área eminentemente financeira para passar para outra eminentemente jurídica, trocou-lhe as voltas, mas não a desorientou. Acatando o conselho de um antigo administrador, agarrou a função, apesar do receio inicial, e foi o melhor que considera ter feito. Esteve 11 anos nesse ramo, dois deles com acumulação de responsabilidade de Acidentes de Trabalho, considerando que foi um período de grande enriquecimento quer pessoal, quer profissional. Assim se compreende a pena em fechar este capítulo e encetar uma nova aventura, ainda que o repto da Multicare tenha acabado por falar mais alto, para onde transita em 2008 como administradora, chegando em 2022 a *Chief Executive Officer* e a administradora não executiva da Fidelidade em 2023.

De um novo acionista ao Instituto dos Atuários

A reprivatização com o Grupo Mello representou o regresso de um acionista que sempre revelou uma grande preocupação social, tendo sido precursor em políticas de proteção, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, a par de uma intervenção visionária e inovadora nas áreas onde atuava. A sua chegada implicou grandes mudanças, nomeadamente ao nível dos quadros dirigentes. Foi neste contexto que Maria João consolidou a sua posição, alargando horizontes e afirmando-se no seio de uma das famílias empresariais mais influentes do país.

Como responsável pelo ramo Vida na Império, Maria João geria os fundos de pensões, que nele se encontravam integrados. No final dos anos 90, com a criação pelo Grupo Mello de uma sociedade autónoma de gestão de fundos de pensões (Mello Activos Financeiros, Soc. Gestora de Fundos de Pensões, S.A., conhecida como MPensões), foi nomeada administradora da empresa.

Recebeu convites para se mudar ao longo deste tempo e, por vezes, a decisão de ficar não foi fácil, diz, ao lembrar-se de uma oferta muito especial. No final da reflexão, a cultura da empresa, baseada na proximidade, no envolvimento dos colaboradores e na prioridade ao cliente, falava mais alto. Essa filosofia de, em caso de dúvida, decidir sempre em favor do cliente marcou o seu ADN profissional e acompanhou-a em toda a carreira. Não queria trocar essa certeza de um ambiente de excelência enraizado na Império, por uma incerteza, por mais apetecível que esta se lhe apresentasse num determinado momento.

Afinal, a adaptação a novos ambientes e realidades que não controla, foi uma constante na sua vida, seguindo o sábio conselho de Maria Júlia Martins, grande referência no ramo Vida em Portugal, que lhe dizia “não queira mudar o rumo das coisas, deixe-se levar”. Deu-se bem com o respeito pelos mais velhos, com a

abertura a todas as correntes, com a ausência de fundamentalismos. Valoriza o que está bem, mas não o toma como garantido.

No início da carreira, Maria João foi moldada por figuras decisivas na Império. Como Osvaldo Carvalho, diretor de Vida e Saúde, que lhe transmitiu a importância da inteligência emocional na relação com clientes e colegas. Com grande sentido comercial, ensinou-lhe que “o cliente tem de estar sempre no centro das nossas decisões” e que os erros deviam ser corrigidos rapidamente, sem perder de vista a expectativa do segurado. Numa fase em que era ainda jovem e por vezes impetuosa, aprendeu com ele a gerir as relações de forma mais equilibrada.

Foi sob a orientação de Osvaldo Carvalho que assumiu, em 1986, a área dos seguros de capitalização, onde contou com a colaboração de Catarina Freitas, hoje administradora da Costa Duarte. O percurso foi também marcado pela exigência de formação, em grande parte autodidata, mas sempre enriquecida pelo contacto com referências do setor. Entre elas Maria Júlia Martins, conhecida pela sua inteligência e capacidade didática.

Com a presidência de Maria Júlia Martins, Maria João integrou a direção do Instituto dos Atuários Portugueses (IAP) entre 1993 e 1995, ao lado de nomes como Egídio dos Reis, Maria Amélia Vicente e Frederico Machado Jorge.

O convite de Maria Júlia para constituir a equipa da direção do Instituto de Atuários foi sentido por Maria João como um privilégio, por poder participar numa fase de grande mudança legislativa e regulamentar do setor segurador, em que o Instituto dos Atuários era constantemente envolvido na regulamentação de diplomas absolutamente determinantes que o então Instituto de Seguros de Portugal preparava, nomeadamente para transposição de diretivas comunitárias. Entre estes diplomas contam-se o Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de abril que marcou uma viragem estrutural no modelo de supervisão com a substituição do então vigente pela supervisão prudencial e a *posteriori*, centrada na solvência das empresas, governação e gestão de riscos e controlo financeiro contínuo. Como consequência desta maior autonomia das seguradoras foi necessário instituir a

figura do atuário responsável. Havia muitos atuários, em regra com o curso de matemática, que trabalhavam há mais de 30 anos em atuariado. Não podia valer só o tempo de trabalho, precisava de se saber a sua experiência e o conhecimento adquirido. O Instituto de Seguros de Portugal, designação do supervisor à época, reconheceu ao IAP a capacidade de validar a qualificação técnica dos atuários através de apreciação curricular, medida regulamentada pela Portaria n.º 121/99, de 2 de março.



Com Eduardo Madeira Correia, o professor e Administrador que a trouxe para os seguros.



Aula num liceu distrital sobre a História do Seguro com a colega, e grande amiga, Margarida Rego, por ocasião dos 40 anos da Império.



40 anos da Império.



Encontro de Quadros da Império, na Quinta das Lágrimas (1994).



Equipa Automóvel (2007).



Jantar da Equipa de Saúde (2013).



Com Alvarez Quintero no jantar de colaboradores – 20º aniversário da Multicare (2018).



Equipa Multicare (2026).





No London Market Training, uma iniciativa promovida pela MDS (2013).



Maria João Sales Luís com a família.





Maria João Sales Luís e Paula Rios (2025).



Offsite Fidelidade (2026).



Francisco Botelho, Paula Rios (MDS) e Maria João Sales Luís (2025).



Ramo Automóvel: uma escola de vida

Estando há 14 anos no ramo Vida da Império, uma área totalmente organizada e com uma amplitude de intervenção muito significativa (desde seguro de Vida risco até capitalização e fundos de pensões, com responsabilidades ao nível da subscrição, sinistros, produção e resseguro) e para a qual tinha preparação académica de base e formação profissional, entendeu a gestão da empresa que estava na altura de mudar.

Em 1996, uma reestruturação da Império conduzida pela McKinsey, que eliminou a estrutura da empresa por ramos passando a uma estrutura por funções levou a que Maria João, ainda no ramo Vida, perdesse as áreas de sinistros e produção e assumisse, para além de Vida, a área técnica de Acidentes de Trabalho. Em 1997 deixa de ter responsabilidades no ramo Vida entrando no ramo Automóvel, numa primeira fase apenas com responsabilidade pelos danos corporais em acumulação com sinistros de acidentes trabalho, estrutura que apenas se mantém durante um ano. Os dois anos com Acidentes Trabalho deram-lhe uma visão do dano corporal que viria a ser determinante nas etapas seguintes da sua carreira.

Em 1998 foi nomeada responsável pela área de sinistros Automóvel (que na altura incluía a gestão de sinistros nacionais e estrangeiros, as peritagens e averiguações, o *contact center*, salvados, etc.), experiência inicialmente vivida com resistência.

Sentiu-se deslocada: a sua formação era em gestão e finanças, não em direito, a competência de eleição para quem trabalhava no ramo Automóvel. Chegou a ponderar sair da empresa, mas não o fez. Foi aconselhada por José Pereira Morgado, ex-administrador, a não se “meter por atalhos” e a experimentar o ramo que representava “a verdadeira essência do setor segurador”. É considerado um dos mais ilustres juristas de seguros em Portugal, e com quem Maria João refere ter tido o privilégio, ao longo da maior parte da sua carreira, de se aconselhar profissionalmente. Ainda hoje mantém uma grande amizade.

Apesar das dúvidas, aceitou. O início foi duro, enfrentou resistência de equipas habituadas a perfis diferentes e o estigma de não ser jurista. Encontrou, porém, apoio em figuras como Luís Gorjão Henriques, reconhecido jurista e anterior diretor do ramo Automóvel, que a encorajou a assumir a sua identidade de economista e a reforçar as equipas com juristas.

Perante o pedido de Maria João no sentido da criação de programas de formação em responsabilidade civil automóvel e técnicas de negociação, Luís Gorjão Henriques respondeu com grande entusiasmo, disponibilizando-se não só para desenhar os programas, como para assegurar as ações de formação em responsabilidade civil, nas quais Maria João participou como aluna. Essas ações iniciadas na Império, devido ao seu enorme sucesso, foram replicadas no Grupo BCP e mais tarde na Fidelidade.

O impacto em Maria João foi transformador. Do ambiente sereno e técnico do ramo Vida, passou a lidar com a dureza dos sinistros automóveis: gestores a lidar com mortes trágicas, decisões de indemnização de milhões. Guarda memórias de vítimas ainda hoje presentes: dois irmãos, cuja carroça foi abalroada por um automóvel segurado na companhia, ficaram paraplégicos e a família abandonou-os numa misericórdia, tendo a seguradora optado por lhes pagar uma renda vitalícia; uma jovem estudante de Braga que também ficou paraplégica e a quem, para além do pagamento da devida indemnização, a companhia não descansou enquanto não arranjou um trabalho compatível com a sua incapacidade numa agência da Caixa Geral de Depósitos.

Deste período muito intenso recorda a estreita colaboração e apoio incondicional de Ausenda Duque, diretora histórica do ramo Automóvel por quem, antes de a conhecer melhor, não sentia empatia, mas que se tornou num grande apoio e verdadeiramente o seu braço direito ao longo dos muitos anos que trabalharam juntas.

No percurso de Maria João aproximava-se uma nova mudança. No início de 2000 o Grupo BCP através da sua *holding* Seguros e Pensões, onde já estava integrada

a Bonança, adquiriu a Império. A Seguros e Pensões estava estruturada por ramos, com total segregação, sendo que a cada um correspondia uma empresa. No caso de Automóvel tratava-se da Auto Gere. Este foi de novo um momento que recorda como difícil; a sua equipa foi desmembrada e integrada em várias diferentes da empresa, tendo Maria João apenas ficado com os danos corporais.

A passagem pelo ramo Automóvel foi uma escola dura, mas transformadora da sua maneira de encarar a vida. Passou situações de enorme tensão, desde colaboradores com medo de resolver sinistros no Casal Ventoso, um dos bairros mais perigosos de Lisboa no final do século XX, a assistir a agressões dentro do próprio edifício da companhia, quando familiares de vítimas desesperados exigiam indemnizações. Admite que chegou a ser pessoalmente agredida: uma cliente que reclamava uma indemnização superior para o seu filho, vítima de um acidente, exigiu falar pessoalmente com a diretora, e quando Maria João a ela se dirigiu recebeu estupefacta uma bofetada.

Resume assim a sua visão: quem passa pelo ramo Automóvel conhece a verdadeira dimensão da intervenção da seguradora na sociedade: o mundo e o submundo dos sinistros automóvel, a necessidade de se combater a iniquidade, a arbitrariedade indemnizatória, os acidentados – em regra provenientes de estratos socioeconómicos mais desfavorecidos – a proximidade à tragédia pessoal e familiar, a morte, a invalidez.

Aprende-se a lidar com pessoas, conflitos, dores e fraudes, mas também com equipas sob permanente pressão. Ganha-se uma perspetiva única sobre a realidade do país. Numa segunda leitura, essas experiências reforçaram a sua convicção de que era preciso criar referenciais para dar mais justiça e reduzir arbitrariedades no tratamento de vítimas de acidentes.

O efeito Alvarez Quintero

É neste contexto que José Manuel Alvarez Quintero, já seu anterior responsável na Império, desde 1999, assume um papel decisivo no futuro de Maria João. Mostrando algum desalento por aquilo que sentiu como uma despromoção (ficar reduzida apenas a uma área, corporais, quando antes geria várias, todas importantes) teve da parte do seu responsável o seguinte comentário: “a área que tens, representa 20% dos sinistros, mas 80% das indemnizações, tens menos, mas vais poder fazer melhor!”

Se ainda nos tempos da Império o início da colaboração fora algo difícil, rapidamente se tornaram grandes aliados na mudança, numa relação que Maria João descreve como das mais enriquecedoras e gratificantes da sua carreira. Ele trazia uma visão política e estratégica; ela, a capacidade de materializar ideias em propostas concretas.

Com Alvarez Quintero, introduziu uma filosofia mais humana na análise dos sinistros, recusando decisões precipitadas de exclusão e exigindo investigações rigorosas para proteger os lesados. Um episódio que Maria João relembra como marcante passou-se na AutoGere quando ele assumiu funções de administrador e voltaram de novo a trabalhar juntos: no Grupo BCP todas as cartas de recusa de sinistros tinham de ser assinadas pelo diretor e pelo seu administrador, o que não era prática habitual nas seguradoras. Quando Alvarez Quintero assume a função, Maria João estava de partida para uns dias de férias, tendo-lhe deixado um conjunto grande de cartas já por ela assinadas. Qual não foi a sua surpresa quando, ao regressar, constatou que ele não tinha assinado uma única carta. Questionando-o, recebeu uma pergunta: “Como é possível a área de corporais ter uma taxa de recusa muito superior à da área de materiais? O que eu vejo na maioria destas recusas é que consideram que os peões e os ciclistas constituem um risco muito maior para os veículos do que o contrário”. Ele desafiou Maria João e a sua equipa a estabelecerem critérios de regularização específicos sempre que se estivesse perante um lesado desprotegido, os peões e os ciclistas,

mas também os condutores aos quais fosse atribuída a culpa, e, portanto, sem direito a indemnização. Nos casos dos peões e ciclistas os sinistros eram mesmo geridos como se existisse uma inversão do ónus da prova.

Outro desafio que Alvarez Quintero lançou a Maria João foi a participação, em colaboração com José Pereira Morgado, na criação de um protocolo com o Fundo de Garantia Automóvel para estabelecimento de critérios consensuais de indemnização em sinistros com intervenção do Fundo, algo inédito no setor, depois transferido para a égide da Associação Portuguesa de Seguradores (APS).

Maria João percebeu também as iniquidades do sistema indemnizatório: liquidatários com poderes por vezes desproporcionados, negociações feitas com critérios subjetivos e resultados desiguais para os lesados. Acompanhou de perto sinistros graves, com vítimas mortais e inválidos, enfrentando advogados que representavam grandes números de lesados, sentindo o peso da responsabilidade em decisões com impacto humano profundo.

Foi neste contexto que surgiu a necessidade de criar um referencial nacional para as indemnizações em danos corporais.

Regresso ao mundo dos seguros

Em 2005 a Fidelidade Mundial adquiriu a Império Bonança e as suas empresas participadas o que implicou a passagem de um grupo essencialmente bancário para um grupo totalmente segurador. Para Maria João foi um verdadeiro “regresso a casa”.

Foi então que encontrou em Jorge Magalhães Correia, CEO das empresas a partir de 2006, uma liderança marcada pelo consenso e pela abertura. A integração não foi feita através de cortes abruptos, mas com duplicação de direções, permitindo que o mérito fosse o critério de escolha ao longo do tempo.

Considera Jorge Magalhães Correia, atual *Chairman* da Fidelidade, como um administrador com uma rara visão humanista e uma grande referência do setor segurador.

Quando chega à Multicare, em 2008, cruza-se na Administração com Rogério Campos Henriques, hoje CEO da Fidelidade. Para Maria João é um parceiro natural, com quem partilha valores e visão para o setor. A relação é feita de confiança e consensos fáceis, mesmo em cenários de divergência. Representa a nova geração de líderes inovadores, atentos e exigentes, mas abertos ao diálogo.

Na Fidelidade encontrou de novo a experiência, o conhecimento e os valores intrínsecos do setor segurador, foi por isso muito fácil a integração, que Maria João recorda como tendo vivido com muita satisfação.

Ainda esteve durante três anos ligada à área Automóvel, após os quais foi desafiada para a Saúde.

BAREME: em busca da equidade

Com a transposição parcial da 5ª diretiva comunitária pelo Decreto-Lei n.º 83/2006, de 3 de maio, foi consagrado o regime do «procedimento de proposta razoável» aos acidentes com danos materiais. Por iniciativa do legislador português, pelo DL 291/2007 de 21/08, foi alargado aos sinistros com danos corporais.

A Portaria 377/2008 de 26/05 veio regulamentar este diploma no que respeitava ao regime relativo aos prazos e às regras de proposta razoável, agora também aplicáveis ao dano corporal, através de normativos específicos que evidenciassem, com objetividade, a transparência e justiça do modelo no seu conjunto e fossem facilitadores da tarefa das seguradoras obrigadas a reparar o dano, sujeitando-as a penalizações significativas pelo incumprimento de prazos ou quando fosse declarada judicialmente a falta de razoabilidade na proposta indemnizatória.

Parte significativa das soluções adotadas nesta portaria baseou-se em estudos sobre a sinistralidade automóvel do mercado segurador e do Fundo de Garantia Automóvel e na experiência partilhada por este e pelas seguradoras representadas pela APS, no domínio da regularização de processos de sinistros.

Aqui a Fidelidade deu um enorme contributo porque congregava a carteira de quatro grandes seguradoras do mercado: a própria Fidelidade, a Mundial, a Bonança e a Império.

Uma das alterações de maior impacto foi a introduzida pelo DL 352/2007 de 23/10 que adotou, entre outros, o princípio de que, na indemnização cível, só haveria lugar à indemnização por dano patrimonial futuro quando a situação incapacitante do lesado o impedisse de prosseguir a sua atividade profissional habitual ou qualquer outra, e não como resultava da aplicação da Tabela Nacional de Incapacidades de Acidentes de Trabalho, cujo regime estabelece uma presunção de perda de capacidade de ganho, haja ou não efetiva perda.

Este diploma introduziu, assim, uma Tabela Nacional para Avaliação de Incapacidades Permanentes em Direito Civil. Esta tabela, com valor indicativo destina-se à avaliação e pontuação das incapacidades resultantes de alterações na integridade psicofísica.

O preâmbulo do diploma refere: “Esta segunda tabela que ora se institui insere-se numa progressiva autonomização da avaliação do dano corporal em direito civil que vem tendo lugar nas legislações de diversos países, as quais, identificando esses danos, os avaliam e pontuam por recurso a tabelas próprias, a exemplo, aliás, do que acontece com a própria União Europeia, no seio da qual entrou recentemente em vigor uma tabela europeia intitulada *Guide barème européen d'évaluation des atteintes à l'intégrité physique e psychique*.”

Outra importante inovação introduzida pela Portaria foi o direito à indemnização por dano biológico, entendido este como ofensa à integridade física e psíquica, independentemente de ter sido apurada alguma incapacidade.

Esta Portaria da Proposta Razoável, também designada por Bareme dos Danos Corporais, contempla, não só os princípios que regulam as indemnizações em direito civil, mas também os valores indemnizatórios para as diversas tipologias de danos.

Chegar a um consenso sobre este Bareme não foi tarefa fácil. Maria João recorda que havia juristas que defendiam a transposição *tout court* do Bareme espanhol, tendo ela uma visão alinhada com quem defendia que não era diretamente transponível, dadas as diferenças entre os sistemas sociais e jurídicos dos dois países. Podia, no entanto, ser utilizado como referência.

Tendo sido toda a discussão liderada pela APS, a Fidelidade, que integrava a Comissão Técnica de Automóvel presidida por Alvarez Quintero, participou ativamente em todos os trabalhos. Neste contexto, Maria João e a sua equipa, em articulação com o seu colega Paulo Figueiredo, diretor jurídico, e ambos conduzidos por Alvarez Quintero, apresentaram uma proposta na APS, onde se contemplava pela primeira vez o Dano Biológico.

Este foi um passo decisivo para a modernização do sistema de indemnizações em Portugal, marcando a carreira de Maria João.

Para si, foi também um espaço de aprendizagem pessoal, onde assumiu uma liderança marcada pelo rigor técnico e pela ética. Entre dificuldades e conquistas, afirma que o mais importante foi ter participado num projeto que introduziu uma maior justiça e humanização na prática seguradora.

Cuidar da saúde dos outros

Em 2008, no mesmo ano em que foi publicada a Portaria da Proposta Razoável, Maria João preparava-se para avaliar a aplicação prática de todo o trabalho em que tinha estado envolvida.

Qual a sua surpresa, quando em junho desse ano é convidada por Armando Pires, presidente da Multicare, para integrar a empresa como administradora responsável pelos sinistros e redes médicas.

A sua primeira reação foi de incompreensão: porquê sair de uma área onde não tinha sido fácil a adaptação, mas aonde se encontrava totalmente realizada e num momento crucial de grande mudança para o qual tinha contribuído? Confessa que a passagem para a saúde, em 2008, foi vivida como um corte doloroso, mas acabou por revelar-se um campo de grande desafio e evolução. Mais uma vez houve aqui a intervenção de Alvarez Quintero, pois soube que foi ele que permitiu a sua mudança, apesar de estar a contar com ela para a Proposta Razoável.

Estava a decorrer em todo o grupo um programa de integração e melhoria operacional das empresas, com a consultoria da McKinsey, sendo nesse contexto que surgiu a proposta para operacionalizar a nova estratégia.

Encontrou uma empresa que estava a sair de uma fusão de duas grandes carteiras, a da Fidelidade Mundial e a da Império Bonança, fusão que implicou deterioração de resultados técnicos e de níveis de serviço.

Enfrentou importantes desafios junto dos prestadores médicos aos quais a Multicare pagava valores superiores aos da concorrência, o que levou a que o início da relação com os prestadores fosse muito difícil: renegociar preços em baixa.

Já o elevado número de reclamações, levou-a, logo como primeira medida, a ler todas as reclamações entradas na empresa e a ouvir chamadas telefónicas com a equipa do *contact center*.

Apesar dos desafios, encontrou uma empresa jovem e competente com uma grande vontade de fazer melhor e que a recebeu de braços abertos, tendo sempre o total apoio das suas chefias e das suas equipas.

Assim, na Multicare, Maria João viveu uma fase marcada pela inovação e pelo pioneirismo. Quando chegou, a seguradora tinha acabado de lançar uma nova oferta muito inovadora, a primeira a introduzir o conceito de prevenção nos seguros de saúde, com *check ups* sem custos em todos os produtos. Posicionamento este que definiu a Multicare como a seguradora que “está antes da doença” e prioriza a prevenção.

Este caminho continua a ser trilhado com importantes marcos em termos de inovação: lançamento do primeiro seguro oncológico em Portugal, enfrentando de forma aberta uma doença que o setor tendia a evitar; introdução da medicina online para os clientes, numa altura em que poucos acreditavam nesse modelo; e aposta pioneira na promoção de estilos de vida saudáveis, com programas de incentivo e recompensa (programa Vitality).

Paralelamente, a Multicare esteve sempre na linha da frente da inovação: robótica, imunoterapia, novos medicamentos e tecnologias avançadas. Lembra o caso de um pai que reclamava por uma técnica cirúrgica inovadora não ter sido aprovada para a cirurgia à cabeça do filho, episódio que levou à contratação imediata da técnica para que a criança pudesse dela beneficiar. Este e outros episódios reforçaram a sua convicção de que era preciso colocar sempre o doente no centro da decisão.

Durante a pandemia, a Multicare defendeu uma lógica de serviço público: abriu a plataforma de medicina online a todos os cidadãos e assegurou o pagamento de internamentos em hospitais privados por Covid-19, mesmo quando nenhuma outra seguradora acompanhou essa medida pelo facto de as pandemias estarem

excluídas das apólices de saúde. Também foi pioneira na área da saúde mental, tanto em perturbações psiquiátricas como em doenças degenerativas, com rastreios de Alzheimer e aposta em novas terapêuticas.

Maria João batalhou pela atualização dos capitais de internamento, considerados insuficientes para cobrir tratamentos de doenças graves como o cancro. Defendeu que o mercado devia trocar consumos imediatos por coberturas de risco, elevando o capital mínimo para valores mais adequados. Além disso, quebrou barreiras ao financiar testes genómicos para terapêutica oncológica, abrindo caminho à integração da genética e da genómica nos contratos de saúde. Neste momento a Multicare está a desenvolver com um grupo hospitalar um piloto de medicina de precisão no cancro da mama, em concreto na mutação BRCA2, que pode ir até ao financiamento da intervenção cirúrgica profilática.

Este foco na evolução da medicina é um reflexo de uma visão ética clara: os prémios pagos pelos clientes não pertencem à seguradora, são recursos confiados para serem geridos com rigor e devolvidos em situações de infortúnio, daí a importância de se investir na prevenção e, em caso de doença, garantir o acesso aos melhores e mais inovadores tratamentos.

Esse princípio ético é também emocional, pois traduz-se na angústia de enfrentar exclusões, capitais insuficientes ou falhas de cobertura. Para Maria João, o que lhe tira o sono a si e à sua equipa são casos concretos: um doente oncológico sem *plafond* suficiente, falta de coberturas adequadas, uma cirurgia adiada por falta de autorização. Defendeu sempre a revisão contínua e a atualização das condições das apólices e foi pioneira, na Multicare, na eliminação, entre outras, da exclusão dos cuidados paliativos — decisão tomada após um caso concreto, em que um cliente necessitou de transferência do serviço de cuidados agudos para o de paliativos, recusada por a apólice não cobrir este tipo de cuidados em linha com a regra do mercado.

Com essa filosofia, promoveu a proximidade às equipas administrativas dos prestadores no sentido de todos reunirem esforços para que os clientes tenham

resposta aos seus pedidos de internamento no mínimo com uma semana de antecedência. Para si, liderança não significa apenas estratégia, mas compromisso humano: ir ao encontro das fragilidades dos clientes e garantir que as soluções estavam à altura das suas necessidades.

Outro debate crucial é o da evolução dos cuidados médicos que, sendo cada vez mais ambulatorizados, não se compadecem com a tradicional compartimentação de coberturas.

Um exemplo significativo é o da quimioterapia. Tradicionalmente considerada um ato de internamento, passou a ser feita em ambulatório, e atualmente através de medicamentos. Aqui, a Multicare redefiniu critérios: não importava se o tratamento era com comprimidos, infusões em ambulatório ou internamento — deveria ser garantida cobertura adequada, sem jogos semânticos.

Em 2022, em entrevista à FULLCOVER, revista editada pela MDS, Maria João explicou a sua visão: “os traços mais relevantes do meu contributo para a empresa estarão na visão que temos de serviço – serviço aos segurados, aos colegas, aos distribuidores - no sentido de urgência que colocamos em tudo o que fazemos e na intranquilidade que temos por tudo o que ainda nos falta fazer. A proximidade e a humanização, numa empresa cada vez mais desmaterializada e digital, são qualidades que também nos distinguem”.

Já quanto à sua missão enquanto CEO afirmou ser “o garantir que toda a equipa esteja alinhada, que todos ajudem a definir o caminho que estamos a percorrer e que todos saibam para onde queremos ir e, acima de tudo, que gostem do que fazem, que o seu trabalho tenha sentido e que cada um encontre no seu quotidiano o propósito da sua vida profissional”.

Do tempo passado na Multicare destaca os seus presidentes Armando Pires, José Nunes Coelho e Francisco Xavier Cordeiro e o seu colega de administração Carlos Coutinho, com os quais ainda preserva uma boa amizade.

Destaca ainda José António Santos, Diretor Clínico da Multicare, que se junta à equipa logo depois de Maria João, e que ao longo de 17 anos muito ajudou no desenvolvimento duma visão humanista na Multicare.

Não esquece Ana Fontoura, que na Fidelidade liderou durante muitos anos as Relações Institucionais e a área de Responsabilidade Social, e com quem a relação profissional foi desde o primeiro dia muito fácil, fluida e de grande consenso, mantendo até hoje verdadeira amizade.

A estes colegas juntou-se ainda Miguel Santana, administrador da Fidelidade Property, a quem também considera um amigo.

Com todos continua a ter uma relação que hoje vai muito além da profissional, e que os leva a uns encontros mensais à volta de uma boa mesa de almoço e a divertidos passeios culturais aos quais se juntam os respetivos cônjuges.

Comissão Técnica de Saúde da APS

Desde cedo Maria João começou a colaborar com a APS como membro das comissões técnicas de Vida, Automóvel e Saúde.

Na de Vida teve oportunidade de participar nos trabalhos de transposição das 2.^a e 3.^a Diretivas Vida para o direito português.

Já na Comissão Técnica de Automóvel, colaborou em discussões sobre a transposição da 5.^a Diretiva Automóvel, nomeadamente quanto ao regime de procedimento da Proposta Razoável.

De 2008 a 2011, foi vice-presidente da Comissão Técnica de Saúde.

Em 2016, Maria João é convidada pelo presidente da APS, José Galamba de Oliveira, para presidir à Comissão Técnica de Saúde, onde permaneceu por três mandatos, até 2025. Nesta Comissão, destaca a colaboração muito próxima de Pedro Correia, representante da Médis, que sempre a acompanhou ao longo desses nove anos, responsabilizando-se por projetos muito importantes para a Comissão, como o último desses trabalhos, sobre o Seguro Padrão.

MDS: confiança e afinidade de valores

Entre os parceiros com que lidou, a MDS surge com destaque no discurso de Maria João, como um corretor singular, com quem estabeleceu uma relação de proximidade e, ao mesmo tempo, de profundo respeito. Ela reconhece que, no início da sua carreira, a MDS não tinha ainda expressão relevante no ramo Vida. Só mais tarde, com outra dimensão, ganhou destaque e liderança do mercado, passando a ser um interlocutor de peso também no setor da saúde.

O encontro com a MDS ficou marcado por uma grande facilidade de diálogo. Maria João fala de valores partilhados, de princípios semelhantes, de uma cultura profissional que, mesmo partindo de posições divergentes, permite chegar a consensos. Sublinha que as negociações com Ana Mota, então diretora de Seguros de Pessoas e Paula Rios, então administradora, mesmo quando difíceis, se faziam num registo de respeito mútuo, em que as diferenças eram percebidas e compreendidas.

Mais tarde o diálogo com Mário Vinhas, administrador da empresa, manteve o registo de abertura, transparência e sentido de consenso.

Para Maria João, a MDS representa mais do que um corretor: é um parceiro natural, uma entidade com “o mesmo ADN” em termos de ética e de visão sobre o mercado. Essa afinidade não a impedia de ser firme, mas permitia-lhe sentir que estava diante de um “interlocutor que constrói em vez de apenas reivindicar”.

Criada em 1984 por iniciativa de Belmiro de Azevedo, fundador do Grupo SONAE, a MDS ganhou maior expressão a partir de 2000, já sob a liderança de José Manuel Dias da Fonseca, que Maria João conheceu através de Maria Júlia Martins, que falava dele com enorme admiração e carinho, dizendo muito vezes “este rapaz vai fazer história nos seguros, é o meu quarto filho”.

O futuro dos seguros de Saúde

Para o futuro dos seguros de saúde Maria João é assertiva, como sempre, e considera a longevidade o desafio à volta do qual orbitam todos os outros. Os outros serão a capacidade de nos anteciparmos e agirmos de forma proativa: “conhecendo o nosso perfil de risco e atuando antecipadamente de forma precisa e personalizada para evitar a doença”.

Para compreender o futuro é fundamental conhecer o passado. A título de curiosidade, Maria João conta-nos que o 1.º seguro de saúde foi lançado em 1973 e, imagine-se, pelo Grupo CUF, dono da Companhia de Seguros Império, para benefício dos seus trabalhadores.

Desde o início que a sua formulação técnica não seria a mais adequada ao risco, o seguro de saúde é anual e renova-se, ou não, todos os anos, tal como os seguros que cobrem fenómenos pontuais e o risco de saúde é contínuo e evolui durante toda a vida. Hoje sabemos que já não podemos, como fizemos durante muitos anos, olhar para a saúde, ou para a falta dela, como uma situação súbita e pontual, uma doença aguda que surge, se trata e se encerra num episódio, excluindo tudo o que for crónico, continuado e degenerativo.

A evolução médica e as ciências da vida vieram mostrar-nos já há alguns anos quão anacrónicos estávamos e como tratar a doença sem a prevenir e sem cuidar da saúde não faz sentido, quer pela insustentabilidade a que tal nos conduz, quer, sobretudo, pela importância que tem a vida.

O risco no seguro de saúde mudou completamente, referindo Maria João as variáveis dessa mudança.

A decodificação do genoma que nos permite conhecer o nosso perfil de risco e poder atuar antecipadamente de forma precisa e personalizada para evitar a doença. O facto de já não estarmos perante uma probabilidade – a doença – mas perante

uma certeza, o que implica uma total mudança do paradigma do risco, que Maria João ilustra com uma pergunta: o que é uma pré-existência na era da genética?

A inteligência artificial e a análise preditiva ajudarão a prever a evolução da doença e a necessidade de intervenção atempada.

Outras importante variáveis desta mudança são: a evolução dos cuidados médicos, cada vez menos invasivos, mais simples, ambulatorizados; o aumento das doenças crónicas, antes letais e agora continuadas, que vêm com a longevidade e têm tratamento plurianual; os cuidados médicos cada vez mais domiciliados e monitorizados de forma remota.

Conclui assim que o seguro de saúde exige uma formulação técnica muito diferente, com um capital único, tendencialmente ilimitado, sem pré-existências, plurianual, com coberturas mais personalizáveis, e ainda que se deve incentivar a entrada no sistema o mais cedo possível, através da atribuição de benefícios. A solidariedade intergeracional é fundamental.

Maria João prossegue afirmando que o foco das seguradoras de saúde não deverá ser só a doença, mas essencialmente a prevenção, ativando a responsabilidade individual pela gestão da respetiva saúde e a responsabilidade das empresas na promoção da saúde dos seus colaboradores, com maior intervenção no rastreio e vida saudável, para além da proteção na doença; e, finalmente, colaborando com os prestadores numa medicina cada vez mais preventiva, preditiva e participativa.

Resumindo numa única frase, para Maria João “os seguros de saúde do futuro serão seguros da longevidade”.

E é esta por razão que vê o modelo mutualista como algo que se deve manter e inspirar o modelo de negócio no setor segurador.

Já no fim do seu último mandato, Maria João refere com orgulho o papel, mais uma vez pioneiro, da Multicare numa reflexão pública sobre o impacto das alterações climáticas na saúde, ao organizar a primeira conferência do setor

segurador sobre o tema, por coincidência escassas semanas após o comboio de catástrofes ambientais que se abateram sobre Portugal.

Depois de 44 anos de vida dedicada ao dia a dia dos seguros, já passou a pasta, referindo que a equipa Multicare conduzida pelos seus ex-colegas de administração, Filipe Martins e Rita Gomes, é a equipa certa para garantir a mudança e a projeção da empresa para um novo patamar de evolução, com respeito pelos valores e os princípios humanistas que tanto a diferenciam.

Reserva estratégica da nação seguradora

Investigando Maria João, conversando e tentando compreender motivações e propósitos fica a certeza de dificilmente acalmar a vontade de fazer avançar o setor segurador. Enquanto existirem *gaps* de proteção suscetíveis de serem preenchidos por seguros, Maria João nunca vai descansar.

Agora que já saiu do dia a dia e das obrigações profissionais constantes, será um recurso da “nação dos seguros”, certamente disponível para todos os desafios que façam melhorar vidas, principalmente quando estas correm mal.

Se um dia houver um Senado da indústria, será certamente uma Senadora. Que, com um enorme sentido de responsabilidade perante os outros, tornou sua a missão de transformar o seguro em algo mais objetivo, flexível e humano, fazendo a diferença em incontáveis vidas.

Sem sombra de dúvidas, essa missão foi brilhantemente cumprida.

Maria João Sales Luís



Maria João Sales Luís tem uma longa carreira nos seguros, constantemente atenta a inovações e à sua madrugadora adoção pelas companhias que geriu; sempre consciente do “rácio combinado”, isto é, da necessidade de a indústria seguradora ser sustentável, para que o apoio nunca falte a ninguém. Defende que os seguros continuam a representar mutualização de riscos, a serem uma expressão de solidariedade, mas, para alcançar esse desígnio, a gestão precisa ser rigorosa.

Começou em 1982 na pioneira área de marketing da seguradora Império e depois desenvolveu uma carreira que a levou a experimentar e dirigir os ramos Vida, Acidentes de Trabalho e Automóvel nas diferentes companhias, de cuja fusão resultou o que é hoje a Fidelidade. Há 18 anos entrou no ramo Saúde através da Multicare e foi sempre perscrutadora dos enormes avanços obtidos ao longo deste tempo no ramo. Sempre deu uma enorme atenção ao serviço aos clientes e ao âmbito das coberturas e sempre esteve preocupada com as mudanças no ambiente social e na transformação de hábitos comportamentais dos portugueses para adaptar as apólices a novas realidades e a tornar os seguros úteis a quem precisa.

Em 2008, entrou na área dos seguros de Saúde como administradora na Multicare, empresa de que se tornou CEO em 2021 até junho de 2026, data em que se reformou, tendo ainda assumido o cargo de membro não executivo da administração do grupo Fidelidade em 2023.

Colaborou nove anos com a Associação Portuguesa de Seguradores (APS) como presidente da Comissão Técnica Saúde e foi membro da direção do Instituto dos Atuários Portugueses entre 1993 e 1996.

Francisco Botelho



Francisco Botelho frequentava o curso de gestão de empresas no ISCTE, quando paralelamente surgiu a oportunidade de ser jornalista estagiário na secção de Economia do jornal Tempo. De lá passou para a Economia do Expresso e em 1989 foi co-fundador e primeiro chefe de redação da revista Exame, uma iniciativa do grupo Expresso e da editora brasileira Abril.

Em 1992 esteve na fundação da revista Fortuna, uma iniciativa da hoje Media Capital, onde esteve até começar a euforia da Internet. Nessa altura fez a primeira pós-graduação Gestão.com no INDEG/ISCTE e foi convidado para diretor de conteúdos do portal da ONI, uma empresa de telecomunicações.

Já em 2003 foi gestor de revistas profissionais na área da economia e do imobiliário até que foi convidado para co-fundar um projeto de comunicação social com TV, Rádios, jornais e revistas em Angola. O que seria para dois anos transformou-se em 10 anos a trabalhar em África. Esteve nesse grupo, Media Nova de seu nome, até 2014 quando fundou o escritório da agência João Líbano Monteiro & Associados em Luanda e depois foi diretor geral da JCDecaux em Angola.

A ligação aos seguros começou cedo. Estudante, com 19 anos, fez com sucesso um curso na La Equitativa e tornou-se mediador de seguros. Conquistou clientes na família e alguns amigos e, para melhorar os rendimentos e complicar a sua vida, juntou as cobranças.

Regressado de Angola verificou a inexistência de informação regular e profunda sobre seguros e os seus protagonistas de todas as dimensões. Fez um projeto de media que em 2018 apresentou aos fundadores do jornal ECO. Com apoio de António Costa e Paulo Padrão nasceu o ECOseguros, que tem vindo a servir com notícias e iniciativas ponto de encontro para os profissionais de seguros.

Francisco gosta dos seguros, acha uma atividade de enorme nobreza e partilha interesses com todo o setor na sua promoção junto de particulares e empresas. Neste caminho surgiu o convite para escrever este livro sobre uma Senhora que sempre admirou pela sua mente e pela sua obra e foi uma honra poder fazê-lo, diz.

Testemunhos

A Maria João é uma verdadeira Amiga – uma grande Amiga dos privilegiados que considera seus Amigos, os quais reconhecem, inequivocamente, esta sua qualidade e, também, o “perigo” do seu contrário!

Reformado e, assim, “sem filtros”, o que sabe quem me conhece é e foi sempre uma exceção no dia a dia, posso agora referir que, sendo a Maria João mais antiga do que eu na saudosa Universidade Católica Portuguesa (hoje anglo-saxónica, lisboeta, portista...) entrando no longínquo ano de 1976, no notável 5.º curso desta prestigiada instituição (fazendo notar que o 6.º curso não tem, com esse numeral, qualquer relevância e, daí, ser o meu!) “só” por isso, passados 50 anos, tem direito a uma merecida biografia e a este “menor” testemunho pessoal, feito com enorme estima, afeto e reconhecimento sincero.

Comecei a trabalhar em Seguros, na parte nobre da corretagem e do resseguro, em Agosto de 1981, um ano antes de terminar o Curso de Economia ultrapassando assim, profissionalmente, uma simples e única vez, a Maria João que entrou depois de terminar o seu Cursito de Gestão e Administração de Empresas para a Companhia de Seguros Império, antecipação esta um claro marco na minha carreira, fator de relevância e de uma diferenciação nítida nas capacidades e qualidades para o exercício desta profissão: ser mais velho (e ter direito a um dia de férias adicionais mais cedo). E, nesses tempos, ainda merecedor dum “respeitinho” acrescido com esse estatuto.

Refira-se que a Maria João, (in)conscientemente, para colmatar a sua formação inicial referida, fez pós-graduações em Ciências Atuariais, em Riscos Financeiros e muitas outras formações, técnicas umas, outras de liderança, as quais densificaram o seu *curriculum vitae* e a tornaram uma pessoa e uma profissional de exceção, o que justifica estar hoje a escrever sobre ela e o seu percurso de vida.

A Maria João que, profissionalmente, conheci, andava no Vida depois de passar pelo Marketing, onde, já como Diretora na seguradora líder de mercado nesse ramo, magnanimamente, me autorizou, na qualidade de “corretor importante” ou “importante corretor” a fazer umas visitas de trabalho, dada a proximidade física da nossa localização no Chiado e reuniões, à época, sempre

presenciais, a uma das suas colaboradoras para debater e analisar temas relacionados com o acabado de nascer PPR e outros produtos de reforma e de capitalização.

Resultado prático e lição de Vida; saiu-lhe caro (ou, talvez mais a mim...) pois a colaboradora Alexandra casou-se comigo e por risco de evidentes, potenciais, conflitos de interesses acabou por se demitir da Império e da sua equipa, para ingressar na mediação de seguros! Mas os ensinamentos e formação dada pela Maria João à sua equipa e a esta colaboradora foram, evidentemente, de elevada qualidade e hoje, passados 37 anos, usufruo dos complementos de reforma decididos nessas ditas reuniões e temos 2 filhas e 1 filho, matéria em que, obviamente, não foi tão bem-sucedida na formação dada, se me lembrar que tem 5 filhas.

Sim, a Maria João com quem fui tendo o prazer e oportunidade de trabalhar enquanto diretora de Acidentes de Trabalho e, depois, de Automóvel ainda na Seguradora Império e até 2005, lugares que ocupou com todo o merecimento com uma notável inteligência analítica, habilidade de diagnóstico e aptidão de pensar (esta em via de extinção!) para depois disto então mudar, inovar e transformar, melhorando o que encontrou quando chegou, e foi deixando neste seu percurso aos seus sucessores, sempre com uma entrega e uma capacidade de trabalho invejável, dizia, a Maria João, conciliou esses desafios com o seu papel de ser Mãe em plenitude de 5 filhas (“aturando” em paralelo o João), educando-as com o sucesso conhecido e com a felicidade de agora ser já uma Avó babada.

Mas, se a partir de 2005 continua a ser Diretora de Automóvel, numa atividade como a dos Seguros onde muito poucas ou nenhuma Senhoras se distinguem ou, melhor diria, eram devidamente reconhecidas e promovidas num mundo, dito “cão”, de homens (com toda propriedade no caso na Fidelidade!) mais uma vez a Maria João distingue-se e, logo em 2008, com todo o mérito, é nomeada Administradora da Multicare, apenas pecando por tardia a sua nomeação a CEO vindo também a ser, cumulativa e merecidamente, Administradora, não executiva, da Fidelidade.

Enquanto responsável e gestor de equipas num relevante corretor de seguros que foi sempre um dos maiores parceiros das seguradoras por onde ela passou, reuni vezes sem conta com a Maria João e, nestes últimos

17 anos, numa área crítica para os nossos Clientes (e Amigos) como é o caso da Saúde.

Sendo a nossa uma das maiores carteiras colocadas na Multicare por corretores de seguros, tivemos reuniões muito complicadas e difíceis de “digerir”, com elevadas doses de “azia”, “refluxo” e sintomas similares e, particularmente, nos últimos anos agravadas pelos, do nosso ponto de vista, sistemáticos “erros estatísticos” e modelos de previsão dos resultados da sinistralidade que serviam de base para a fixação dos prêmios que nos propunham para as renovações e que não iam ao encontro do que considerávamos adequado e defensável para os nossos comuns Clientes.

Mas o bom senso, serenidade (apenas embargada por uns “sons agudos” mais elevados sem que aumentassem, do seu lado, entenda-se, os decibéis...) uma paciência de Santa e, sobretudo, um elevado equilíbrio e compromisso entre a sua brilhante e conhecedora vertente técnica e a sua veia comercial, com uma visão da importância do Cliente global (cada vez mais rara na atividade!) e da ponderação necessária dos compromissos e estabilidade próprios duma relação que se quer de médio e longo prazo (hoje um conceito abandonado para o imediatismo dos resultados de curto prazo), conduziu sempre a soluções de renovação e aos “equilíbrios possíveis” em cada momento.

À sua conhecida frontalidade e assertividade juntava-se a inegável confiança que se podia ter na sua palavra como acontecia em tempos “idos” em que nem era preciso escrever o que fora acordado, com a certeza de que seria integralmente cumprido.

Próprio de quem sabe que, desde sempre, entre os verdadeiros profissionais de seguros e seus Clientes, o seguro existe (ou existia, melhor dizendo) sem que tivesse que estar para tal escrito e traduzido numa apólice, o que aliás legalmente apenas terá que acontecer á posteriori.

Encerro referindo algo que sempre me sensibilizou muito na sua postura e forma de estar e que é a sua preocupação genuína com a Saúde dos seus Segurados de uma forma genérica, impessoal e indefinida na pessoa.

Relembro a sua comoção com casos graves de colaboradores de empresas Clientes que desconhecia, apenas conhecendo o seu estado de saúde e a sua sentida apreensão com o esgotamento dos capitais seguros nas coberturas garantidas e a imediata análise e procura de soluções criativas e de “risco” (para si e para a

seguradora!) visando ultrapassar essa situação (antecipação de capital da anuidade posterior, compra de reforço de capital pela empresa nesse momento, ...). E a emoção e satisfação que sentiu quando me transmitiu poder garantir, contrariamente ao que sucedeu em todas as outras seguradoras, a cobertura do Covid na sua Multicare. Era o seu lado muito humano e compassivo, contido, mas sempre presente, a vir ao de cima.

Foram assim, finalizando, magníficos anos de trabalho, de cumplicidades muitas, com confidências diversas e a diferentes níveis, anos de um respeito e admiração muito grande, que estou certo era mútuo e que, nesta nova fase do nosso ciclo de vida, prenuncia uma amizade continuada com, estou certo, poucas “bengaladas” que será, prevejo, a ferramenta tecnológica que teremos mais à mão!

António Corrêa Figueira
Corretor de seguros reformado

Não conheci a Maria João no início da sua carreira. No entanto, tive, desde logo, as melhores referências, quer profissionais quer pessoais.

Profissionalmente, como gestora da seguradora Multicare, é responsável pela alteração no modo de olhar o seguro de saúde entre nós: a forma tradicional do seguro de doença – em que o objetivo é o tratamento da doença – foi substituída pela visão atual, em que o lema é a promoção da saúde e a prevenção da doença. Neste âmbito, introduziu uma luz de inovação e de excelência na prestação de cuidados de saúde.

Importa, ainda, salientar que é uma das primeiras mulheres a chegar à liderança de uma seguradora – um passo importante para a igualdade de oportunidades. Em termos pessoais a Maria João cultiva um elevado espírito de equipa e de agregação de pessoas, aliando à capacidade profissional uma vertente social e inspiradora dos que lhe são mais próximos.

Deixa uma marca ímpar na atividade seguradora e de grande admiração entre todos os que tiveram o privilégio de acompanhar a sua trajetória profissional.

Armando Pires
Ex-Gestor da Multicare

Conheci a Maria João em outubro de 1976 quando iniciámos a nossa licenciatura em Gestão na U. Católica, de Lisboa. Foi a 5.^a edição daquela que foi a 1.^a licenciatura em Gestão, de Portugal.

A João era boa aluna, extrovertida, simpática, com uma gargalhada sonora que irradiava boa disposição. Fomos colegas de turma nos 5 anos do curso, pelo que a conheci relativamente bem.

Acompanhei a sua carreira desde o seu início, na Companhia de Seguros Império, em 1981.

De salientar que, no início dos anos 1980, a gestão era uma ciência emergente em Portugal e diminuta a existência de mulheres em altos cargos de gestão, em grandes empresas.

Sou admirador da sua excelente carreira em cargos de alta gestão, em empresas da indústria de seguros, das maiores do País.

Para além do desempenho como gestora de excelência, a João teve também um excecional desempenho como mãe de família numerosa, com 5 filhas, hoje profissionais de nível e independentes.

É uma das mais distintas alunas do nosso curso e a prova de que é possível conciliar uma carreira de gestão ao mais alto nível, com uma vida familiar de excelência.

João Ralha

Consultor de gestão, docente universitário convidado. Aposentado.

Tenho tido o prazer de, nos últimos 20 anos, acompanhar a trajetória profissional da Maria João Sales Luís, sobretudo a sua liderança executiva da Multicare, que constitui um dos pilares estratégicos do Grupo Fidelidade.

Há percursos profissionais que se constroem pela visibilidade e outros que se impõem sobretudo pela consistência, pela solidez e pelo respeito que geram ao longo do tempo. O da Maria João pertence, inequivocamente, a este segundo grupo. A Fidelidade tem beneficiado diretamente da sua capacidade de pensar a longo prazo, de liderança e de inovação. Mas creio que o setor segurador, como um todo, tem tirado partido sua credibilidade e competência profissional, nomeadamente pelas responsabilidades executivas que assumiu ao nível associativo na Comissão Técnica de Saúde da APS.

Dennis Kessler, o histórico presidente da resseguradora SCOR disse-me, há uns anos, estar convencido que o setor segurador atraía um tipo diferente de pessoas. Eu partilho da mesma percepção: embora todos os operadores do mercado compitam intensamente, todos eles têm, ao mesmo tempo, um forte sentido da importância do nosso setor para o desenvolvimento da Sociedade, e isso cria-nos oportunidades para cooperar e trabalhar em conjunto. E o setor dos seguros de saúde tem sido um excelente exemplo associativo de compromisso social do setor. Mas há também uma dimensão humana que importa sublinhar. A Maria João sempre se destacou pelo equilíbrio no diálogo e pela elegância com que lidou com a complexidade inevitável da liderança. Essa combinação rara – exigência e empatia – é, talvez, uma das marcas mais duradouras do seu legado. Para quem, como eu, teve o privilégio de com ela trabalhar ao longo destas duas décadas, o respeito profissional transformou-se naturalmente em admiração pessoal. Porque os resultados contam, mas a forma ética como se alcançam conta ainda mais.

Jorge Magalhães Correia

Presidente do Conselho de Administração da Fidelidade

Maria João Sales Luís abriu caminhos e contribuiu para modernizar e prestigiar o seguro. Tem o privilégio do seu contributo ser determinante nas três principais áreas de atividade: Vida, Não Vida e Saúde.

No ramo Vida estive no início da criação dos Planos de Poupança Reforma, e contribui para o seu sucesso, quando as principais empresas de seguros voltaram ao setor privado, nacionalizadas após o 25 de Abril.

No ramo Automóvel mudou a forma de acompanhar as vítimas de acidentes de viação que, passados anos, daria forma ao programa We Care, reconhecido em 2014 pela EFMA como a melhor iniciativa de Inovação Social Sustentável.

Imprimiu o seu cunho na atualização legislativa de 2007 do seguro obrigatório. Na área da Saúde, desde as suas responsabilidades executivas na Multicare, às suas responsabilidades setoriais na Comissão Técnica de Saúde da APS, contribuiu decisivamente para disponibilizar coberturas adequadas para as doenças mais graves e processos mais simples e ágeis para as mais leves, sendo a grande impulsora da telemedicina em Portugal.

Tive o privilégio de colaborar com a Maria João nalguns destes projetos e comprovar, em todos eles, que reúne uma combinação ímpar de conhecimentos técnicos, sensibilidade social, retidão de carácter e ética irrepreensível.

A Maria João Sales Luís é uma figura irrepetível da nossa atividade e uma bênção para os que tivemos a sorte de estar ao seu lado no seu longo e profícuo percurso profissional.

José Alvarez Quintero
Ex-administrador Fidelidade

A Maria João Sales Luís é uma personalidade incontornável nas últimas duas décadas da APS, sendo de salientar a sua reconhecida participação em projetos, equipas de trabalho e comissões técnicas do ramo Vida e do ramo Automóvel, neste último destacando o seu contributo no desenvolvimento da proposta razoável do seguro de responsabilidade civil automóvel. Mais recentemente, liderou a Comissão Técnica Saúde, cargo que desempenhou ao longo de 9 anos.

Eu conheci a Maria João em 2016, quando ingressei na APS, precisamente quando se deu a sua nomeação como Presidente da Comissão Técnica Saúde e tive, por isso, o privilégio de trabalhar e acompanhar todo o seu contributo para o desenvolvimento do seguro de saúde em Portugal. Ao longo destes anos, a Maria João mostrou ser uma profissional muito disponível, com muita energia, entusiasmo e capacidade de trabalho, qualidades que foram decisivas para ultrapassar com sucesso alguns desafios ao longo destes anos, incluindo uma pandemia de COVID, para a qual ninguém estava preparado. Mas se há duas características pessoais da Maria João que gostaria de destacar, e que são uma referência para todos, é a forma apaixonada como encara o seu o seu dia a dia profissional e a visão sempre muito humana que coloca na abordagem dos temas e dos problemas.

Em nome da APS só tenho, por isso, de agradecer o seu excecional contributo em prol de todo o setor segurador em Portugal.

José Galamba de Oliveira
Presidente da Associação Portuguesa de Seguradores

É longa a relação de amizade com a Maria João que nasceu na vida profissional. Desde o primeiro encontro percebi que se tratava de uma pessoa de carácter e muito bem preparada que juntava a rara qualidade de se interessar pelas situações concretas do dia-a-dia com a abertura a novos caminhos de inovação. Com absoluta lealdade aos valores do bem comum e de serviço aos outros, conciliou uma vida familiar plena com um legado profissional de excelência. Vamos sentir a sua falta, mas a boa notícia é que deixou escola por onde passou.

Obrigado, Maria João!

Miguel Costa Duarte
Administrador da Costa Duarte

Escrever um testemunho acerca do tempo que convivi com a Dra. Maria João dá-me grande satisfação já que me faz recordar uma época muito importante da minha própria vida profissional.

Tendo terminado a sua licenciatura na Católica foi-me apresentada como um jovem elemento para reforçar o quadro técnico da Direção Vida da Império. Em boa hora isso aconteceu, pois, muito rapidamente verificámos que a Dra. Maria João reunia uma série de características que nos permitiria avançar para um rejuvenescimento da nossa equipa com o objetivo de revolucionar o mercado Vida em Portugal.

Uma forte capacidade de liderança, um grande espírito humanista no relacionamento com a equipa, bem como um fortíssimo enfoque na obtenção de objetivos, levou-nos rapidamente a confiar-lhe responsabilidades acrescidas tendo em vista a política de inovação que preconizávamos. Com ela liderando a sua jovem equipa, conseguimos lançar os dois primeiros produtos financeiros do mercado, o Império Investimento e o Conta Poupança Reforma, bem como o primeiro PPR comercializado em Portugal.

Depois de passar pela Direção Automóvel e pela gestão da Multicare, teve o ponto alto da sua carreira ao ser escolhida, mais recentemente, pelos acionistas para a Administração da Fidelidade. A empresa ganhou na aposta feita ao longo do tempo.

Foi um enorme prazer trabalhar com a Dra. Maria João, congratulando-me por ainda hoje nos unir uma boa e sólida amizade.

Oswaldo Carvalho

Antigo Diretor Geral da ex-Companhia de Seguros Império

A Maria João é, sem qualquer dúvida, uma verdadeira referência do seguro de saúde em Portugal. Com 40 anos de experiência, construiu um percurso notável, marcado por uma combinação rara de conhecimento técnico profundo, visão do futuro e compromisso com a inovação em prol das pessoas.

Trabalhar com a Maria João é a certeza de estarmos sempre a aprender.

Recordo-me sempre disso desde o momento em que ingressei no Grupo e comecei a trabalhar com ela na Multicare há 17 anos. Bons tempos...!

Na Fidelidade, é vista como um exemplo a seguir – alguém que eleva os padrões de qualidade e “puxa por todos nós” no sentido de fazermos mais e melhor.

O seu rigor e exigência são conhecidos e admirados, mas o que mais a distingue é mesmo a sua integridade e humanidade. Sabe equilibrar a determinação com a empatia, mantendo sempre o foco no que realmente importa: as melhores soluções para os clientes e o desenvolvimento das nossas pessoas.

O respeito que conquistou ao longo destas quatro décadas é o reflexo de uma vida profissional dedicada à construção de confiança, de soluções sólidas para o futuro e de relações duradouras. A sua presença é sinónimo de competência, ética e paixão pelo que faz. Ter a Maria João connosco é um orgulho e uma inspiração diária. Obrigado, Maria João!

Rogério Campos Henriques

CEO da Fidelidade

Conheço a Maria João Sales Luís há cerca de 25 anos. Neste longo período interagimos em diferentes contextos e com funções distintas. Deste tempo, e independentemente das funções e dos objetivos que ambos tínhamos em cada momento, retenho três traços principais que se destacam e a definem:

- Conhecimento profundo e rigor permanente sobre todos os temas que lidera.

Em concreto, no setor da saúde, destaca-se por combinar uma visão estratégica

sobre o futuro e uma abordagem pragmática aos equilíbrios necessários no presente.

- Consciência clara de que o desenvolvimento do setor privado de saúde em Portugal solicitava antes de mais uma estratégia de co-construção entre todos, seguramente com exigência na defesa dos interesses de cada parte, mas com uma lógica em que a sustentabilidade de longo prazo na concretização da missão conjunta de estar ao serviço da saúde dos portugueses requer confiança mútua e trabalho conjunto.

- Empatia pessoal, respeito pelo outro e disponibilidade permanente em todas as circunstâncias. Em particular, sublinho a capacidade de se colocar no lugar do outro, a abertura para dialogar e convergir no respeito pela posição de cada um e a vontade de contribuir em todas – e foram muitas as ocasiões a que isso foi desafiada.

Termino referindo que tem sido para mim um privilégio trabalhar e conhecer a Maria João ao longo deste tempo – constitui sem dúvida um exemplo pessoal e profissional com quem aprendi muito. Por tudo isto, muito, muito obrigado Maria João!

Rui Diniz

Presidente da Comissão Executiva da CUF



Homenagem de Jorge Magalhães Correia e Rogério Campos Henriques na Reunião Anual da Multicare (2026).

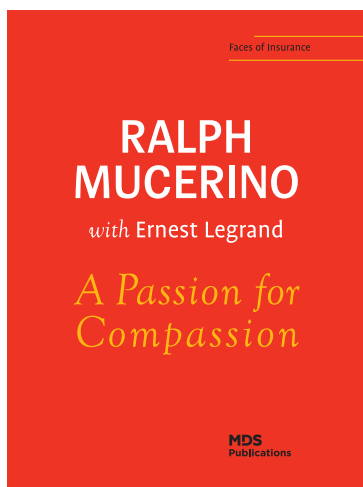
MDS Publications

Faces of Insurance Collection

No. 1

Ralph Mucerino

A passion for compassion



No. 2

Jayme Garfinkel

Dialogar para Navegar *

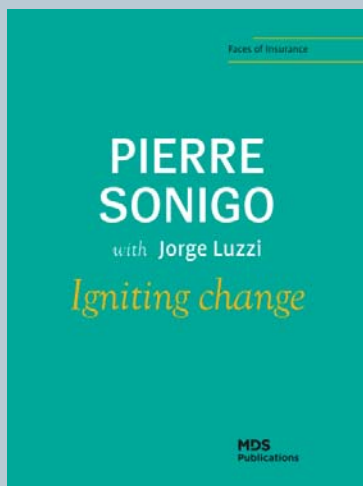


* Edição em Português

No. 3

Pierre Sonigo

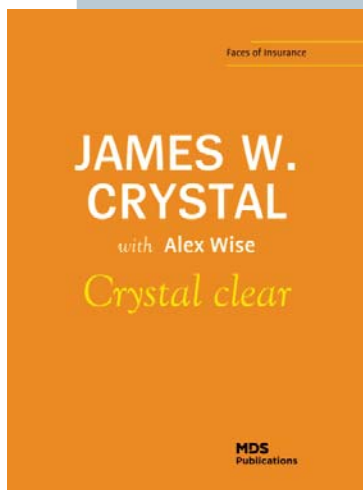
Igniting change



No. 4

James W. Crystal

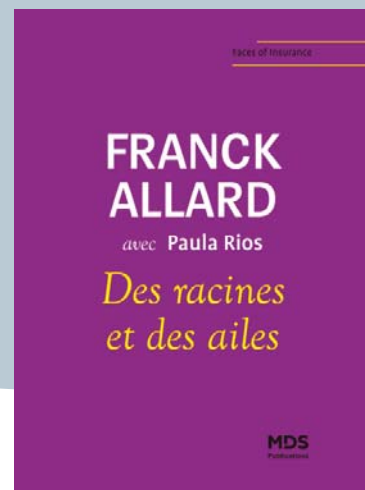
Crystal clear



No. 5

Franck Allard

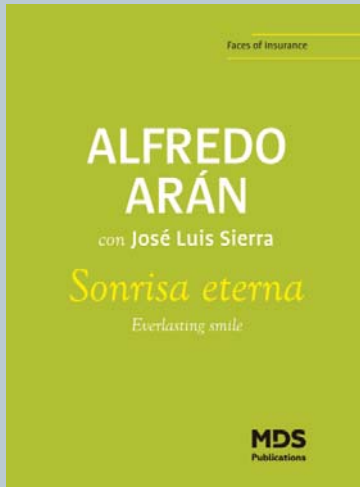
Des racines et des ailes *



* Edição em Francês. Também disponível em Inglês.

No. 6

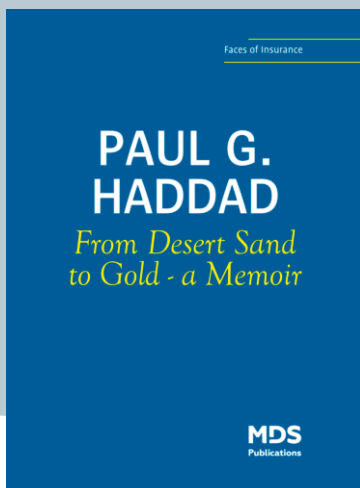
Alfredo Arán
Sonrisa eterna *



* Edição em Espanhol. Também disponível em Inglês.

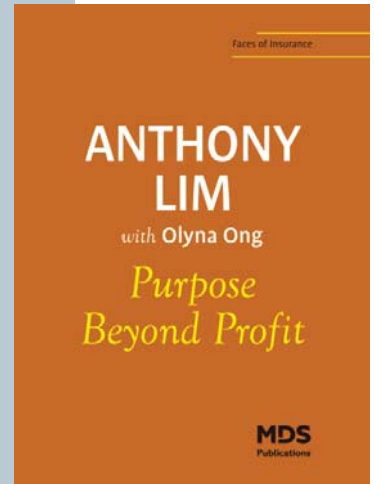
No. 9

Paul G. Haddad
From Desert Sand to Gold – a Memoir



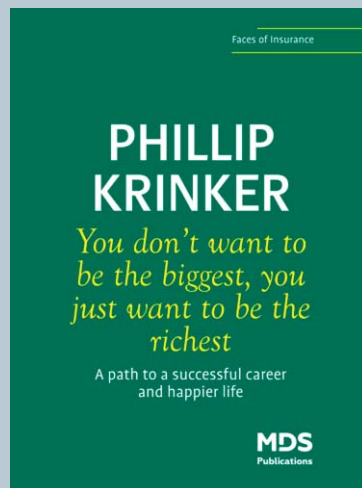
No. 7

Anthony Lim
Purpose Beyond Profit



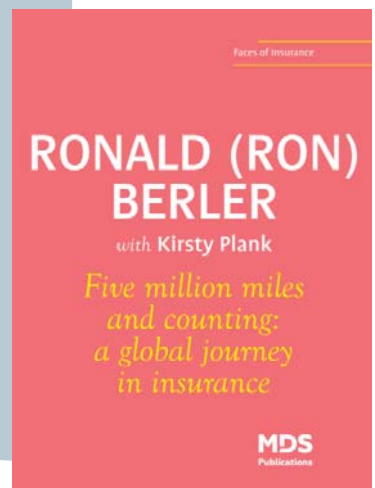
No. 8

Phillip Krinker
You don't want to be the biggest,
you just want to be the richest



No. 10

Ronald (Ron) Berler
Five million miles and counting: a
global journey in insurance





Conheça
todas as
nossas
publicações

Keep it Simple Collection

No. 1

Os desafios da gestão
de riscos



No. 2

Seguro de Crédito
Instrumento vital para a
gestão das empresas



No. 3

Ciber-risco e Seguro



No. 4

Sinistros, o momento da
verdade



No. 5

Seguro de Vida



The FULLCOVER Collection

No. 1

Trivia : about the nature of things



No. 2

The magazine's big interviews



The FULLCOVER Magazine

Última edição
#18



Aceda à edição
digital

A coleção **Faces of Insurance** do Grupo MDS apresenta alguns dos nomes mais influentes do setor de seguros e da gestão de risco a nível global. Personalidades com uma história de vida - profissional e pessoal - rica e cujo conhecimento e experiência são uma verdadeira inspiração para todos nós.

Neste número damos a conhecer **Maria João Sales Luís**. Conhecida pela sua assertividade e pela defesa inteligente e enérgica das suas convicções, construiu um nome que ficará na história dos seguros em Portugal. Partilha neste livro a sua vida pessoal e profissional e explica como as duas se misturam e correm em paralelo. Conheceu por dentro os seguros, estudiosa e curiosa, não se conforma com o que existe e quer ir sempre mais longe.

De ser mulher e vencer num mundo até há poucos anos muito masculino, não se ouve nem um lamento nem orgulho, conclui-se que o género foi absolutamente neutro no seu caminho. Se não foi, Maria João não percebeu ou nem quis perceber, é *non-issue*, apesar de ao longo da vida ter criado cinco filhas de idades seguidas com a ajuda possível um marido também ele quadro de topo numa exigente indústria financeira.

O que pensa e como pensa Maria João Sales Luís, como avalia e julga e, finalmente, como decide, foram premissas na construção deste livro que a MDS quis partilhar com a sociedade e com as pessoas do mundo dos seguros, em particular. Vai além da Mulher e da Profissional, é um exemplo transponível para muitas atividades. É uma homenagem à sensibilidade e à responsabilidade humana.

MDS

Brokerslink
Partner