O tema proposto, a IMPORTÂNCIA DA GOVERNANCE NAS EMPRESAS DO FUTURO é não só um tema de grande actualidade, como pode ser analisado segundo múltiplas perspectivas e objectivos.

Não me vou deter sobre as vantagens intrínsecas de um bom governo societário para os investidores, alinhando interesses entre principais e agentes e promovendo a transparência de actuação e informação, a literatura existente sobre o tema oferece inequívoca evidência disso mesmo, e com a particularidade, com gosto o sublinho, de termos vários investigadores portugueses na primeira linha

desta área de investigação, para citar apenas um, refiro

Miguel Ferreira da Nova.

Também não me vou deter sobre as vantagens, nem

sempre devidamente valorizadas, do bom governo

societário para empresas não cotadas, pois a

profissionalização e independência da gestão executiva, a

transparência informativa e a existência de mecanismos de

controlo e gestão de riscos promove seguramente o acesso

a novos sócios de capital, particularmente de origem

externa e de natureza institucional, à celebração de

parcerias de negócio, ao acesso a mais fontes de

financiamento e em melhores condições, elementos que

naturalmente potenciam o desenvolvimento e crescimento das empresas.

Irei antes deter-me, olhando para a experiência portuguesa, nos mecanismos e processos que podem melhorar a qualidade do governo das nossas sociedades cotadas.

E tenho como ponto de partida que não estamos numa situação em que se necessite urgentemente de mais regulação. Se olharmos para os dois códigos de governo societário existentes em Portugal, o da CMVM e o do IPCG, podemos facilmente verificar que não é necessário operar nenhuma revolução regulamentar, o essencial dos pilares e

mecanismos fundamentais do governo societário estão lá e comparam bem com a generalidade dos códigos de países de referência nestas matérias. Há no entanto melhorias e aperfeiçoamentos que podem e devem ser introduzidos e dos quais falarei a seguir.

E se olharmos também para os mecanismos de avaliação das práticas societárias, veja-se o caso do rating AEM/CATÓLICA, concluímos também que a grande maioria das empresas cumpre de modo exemplar as recomendações vigentes, mesmos aquelas que têm estado nas bocas do mundo, aparentemente por falhas gravíssimas de bom governo.

Nestes termos, o foco tem de se centrar na substância que que subjaz à forma e, que numa palavra, se resume a pessoas. Será o comportamento das pessoas que vai materializar no terreno as boas práticas e, se e quando pensarmos em melhorias regulamentares deverão sobretudo estar direccionadas para assegurar que temos as pessoas certas a desempenhar efectivamente as funções que devem ser desempenhadas.

E quando pensamos em pessoas, temos dois segmentos distintos: os ADM EX e os ADM NE, avultando nestes os independentes.

Centremo-nos estes últimos. No papel, o ADM NE ideal será o que reúne 4 características: integridade, conhecimento/experiência, disponibilidade e naturalmente independência.

Como poderemos otimizar a exibição destas características? Sem ser exaustivo até porque o nosso moderador nos limitou a 15 minutos de intervenção, eis alguns pontos de reflexão:

Mandato único, isto é, impossibilidade de reeleição, ou no máximo 2 mandatos. A vantagem é a de que mitiga o potencial de captura por parte de um accionista relevante ou do management que na maioria dos casos têm um papel

importante no processo de elaboração de listas. O risco, poderá ser uma menor diligência e empenho na função (já que se sabe não haver continuidade ou a mesma é limitada, que pode ser minorado pelo factor reputacional e pelo que se referirá a seguir).

Um outro aspecto é o da obrigatoriedade de avaliação individual do desempenho. Tradicionalmente essa avaliação é circunscrita a formalismos de auto-avaliação e apenas de órgãos no seu conjunto) e deveria ser uma função relevante do Chairman, sendo independente, apoiado numa Comissão do Conselho.

Afirmação clara do papel do Senior Independent Director quando CB/CEO são o mesmo ou o CB é representante de accionista, assegurando que as funções de avaliação do CA são plenamente desempenhadas.

Reavaliação do papel da Comissão que abarca o tema das nomeações e que claramente representa uma divergência entre os códigos de governo societário (de inspiração anglo-saxónica) e o nosso código das sociedades comerciais que segue uma matriz diversa. Habitualmente esta Comissão tem apenas um papel activo quando há uma necessidade de cooptação; mas deverá também ter um papel relevante em duas outras áreas:

- Na validação das nomeações dos membros da Alta Direcção da empresa e participadas (checks and balances vs. poder executivo);
- E deveria ter também uma capacidade, senão de intervenção directa, no mínimo de pronúncia sobre listas de administradores em processos electivos, aumentando o grau de escrutínio de todo o processo de nomeações e potenciando a qualidade curricular dos membros do CA e corporizando uma visão integrada de portfolio de conhecimentos/experiências do CA no seu conjunto, a propalada diversidade, infelizmente centrada na questão, importante

sublinhe-se, do género, mas que não deve fazer esquecer outras características igualmente importantes como a diversidade de nacionalidades, culturas, indústrias, cívicas, funcionais, entre outras.

A questão da disponibilidade e empenho, um requisito importante, deverá ter um olhar diferente.

Defendo que os ADM NE deveriam ser divididos em dois grupos distintos:

- Um grupo menos presente e activo (tipicamente ADM EX noutra empresa ou pessoas que preenchem determinado perfil no portfolio de competências mas que não têm uma disponibilidade elevada); deste

grupo não se espera uma actuação muito intensa, mas o seu conhecimento/experiência é importante no processo de decisão;

- O outro grupo, nomeadamente os Presidentes das Comissões Especializadas do CA teriam um nível de intervenção bem mais intenso, com acompanhando mais de perto a gestão executiva e que simultaneamente enquadrariam a participação e trabalho dos demais ADM NE, quase como de semiprofissionais se tratassem.

Esta segregação nem sequer é inédita, por exemplo nos Conselhos de Supervisão das empresas alemãs há uma

comissão executiva do Conselho, composta pelo

Chairman e mais 2/3 pessoas.

Este grupo restrito mais activo, deverá ser capaz de

construir um programa de trabalhos que não se limite a um

cronograma e agendas de reuniões espaçadas do órgão a

que se pertence, introduzindo-se as dimensões da

formação, de interacção com a gestão executiva e alta

direcção, relacionamento com stakeholders, entre outras.

Neste âmbito de divisão dos ADM NE, será importante

contar em relação ao grupo mais activo:

- Uma maior definição e abrangência de limites de acumulação de cargos (por ora apenas restrito aos membros da CAUD/CF);
- E uma reavaliação dos níveis remuneratórios para este grupo pilar do funcionamento activo dos mecanismos de supervisão e controlo.
- A avaliação individual, já antes referida, dará também um contributo essencial.

Em matéria de disponibilidade uma última nota. Na minha experiência de exercício deste tipo de funções tenho me deparado com o que poderia designar da figura do prisioneiro de informação:

- Informação em excesso
- Envio com pouca antecedência

O excesso pode revelar uma grande motivação de transparência, mas também de entupimento que quem a lê, dificultando a separação entre o que é relevante e não é;

Tem-se de se criar filtros que sejam capazes de apurar o volume e os alvos e mudar uma cultura muito enraizada de envio de última hora.

Deixei-vos algumas notas de reflexão, o tempo disponível não me permite alargar a outras áreas igualmente importantes, mas no debate que se seguirá a estas intervenções estou certo que poderemos explorar e discutir

outras temas igualmente relevantes neste desafio de transformar o governo societário num instrumento que possa criar valor às empresas e á economia.

Muito obrigado pela vossa atenção.