



Entrevista Rui Vilar

PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL DO IPCG

Accionistas devem decidir contratos de gestão

O poder remuneratório “não está na gestão”, avisa Rui Vilar. É óbvio, mas subsistem alguns mal entendidos...

ELISABETE DE SÁ esa@negocios.pt

O Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) tem em curso a discussão pública acerca do seu anteprojecto de Código de Bom Governo das Sociedades. O documento traduz “um elevado grau de exigência e de concretização” mas não é um fato à medida. “Cada empresa terá que encontrar o seu próprio modelo de acordo com a sua história, cultura e idiosincrasias”, explica o presidente do conselho geral do IPCG. Temas como a divulgação individualizada das remunerações, o diferimento do salário variável e as indemnizações de saída têm, entre outros, suscitado um “debate vivo”, revela Rui Vilar.

O anteprojecto passa para a esfera da assembleia-geral de accionistas (AG) a fixação dos critérios da política de remunerações e dos valores em causa. Porquê retirar às comissões de vencimentos esse papel?

Entendemos que a AG deve dar um mandato claro e preciso às comissões de vencimentos (CV) e que estas devem ser verdadeiramente independentes.

O cheque não deve ser em branco?

Exacto. Os accionistas, como proprietários da empresa, têm direito a receber informação e a deliberar o essencial dessa matéria. A CV depois fará as fixações em concreto. Mas critérios como a percentagem do lucro líquido a atribuir são matérias que devem caber à AG. Sobretudo, todo

o processo deve ser transparente, para não torna esta matéria numa espécie de caixa negra, o que só cria suspensões e atritos.

Mesmo com o actual modelo de CV, por que é que esse síndrome de caixa negra continua a existir?

Porque a informação disponibilizada é, muitas vezes, feita com valores agregados que não permitem ter uma ideia de como eles são distribuídos efectivamente por cada um dos gestores. Estamos apenas a antecipar aquilo que em termos de legislação comunitária irá acontecer. A curto prazo, a maioria terá que o fazer. Seria mais desejável se o fizessem voluntariamente. Eu admito que possam existir excelentes explicações para a não adesão a esta prática, mas não sou capaz de as imaginar numa lógica de transparência do mercado.

Vários gestores alegam que a divulgação individualizada dos salários pode comprometer a competitividade das empresas que concorrem com multinacionais não sujeitas às mesmas regras. Concorda?

Se estivermos falar na competitividade em termos de captação de talento, eu tendo a desvalorizar o argumento. Quando, por exemplo, intervêm no processo empresas especializadas na caça de talentos, elas conseguem com eficácia contornar a cortina da não divulgação do salário.

Outra proposta do anteprojecto prende-se com a aprovação em AG de eventuais indemnizações de saída.

É um direito da AG ter um quadro claro e deliberar sobre ele de maneira a que não haja equívocos e que não sejam os colegas a decidir quando surgem essas situações.

Isto implica divulgar o contrato de gestão em sede de AG no início dos mandatos. É um ponto problemático?

Sim. Devem ser divulgados, pelo menos, os elementos que os accionistas devem conhecer, designadamente as questões relativas a remunerações e indemnizações. Os accionistas devem ser informados, sobretudo para que também possam decidir. Eles são os responsáveis últimos, porque são os proprietários da empresa. Trata-se de uma relação gestores-donos da empresa.

Mas há elementos que os accionistas não devam conhecer?

O contrato implica sempre alguma reserva em termos pessoais. Há também princípios de direito que defendem a reserva naquilo que é um contrato de direito privado.

A questão das indemnizações de saída tem sido um dos pontos menos transparentes até hoje nessa relação entre gestores e accionistas. Porquê?

Pelos valores envolvidos em alguns casos. Mas também por um mau entendimento de onde está a sede do poder remuneratório, que não deve estar na gestão, mas sim nos accionistas.

Choca-o que existam indemnizações elevadas acordadas entre as partes?

Não, desde que exista um contrato. Mas os contratos também devem estar sujeitos a um quadro de valores e limites que não são fixados pelo direito privado, mas que a Sociedade deve respeitar. Em boa parte, foi o ignorar desse quadro de valores que criou distorções que depois se manifestaram de uma forma gritante e que contribuíram para a descrença no valor social das empresas. E que nos levou a assistir a actuações – até ilegais – que chegam ao ponto de levar accionistas a apedrejar casas de ex-gestores, como aconteceu na Escócia [com o ataque à casa de Fred Goodwin, ex-CEO do Royal Bank of Scotland].

Como assistiu a essas fúrias?

Lembrando-me que, de vez em quando, o esquecimento de parâmetros éticos pode suscitar reacções que também condeno. Mas que temos que entender como sendo o resultado de se terem criado assimetrias gritantes que as pessoas sentem como injustiças.

O código recomenda o diferimento de 50%, ou mais, do salário variável. O Fórum Europeu de Corporate Governance [órgão consultivo da Comissão Europeia] defende que a proporção variável deve ser razoável face ao total, para privilegiar o longo prazo.

A grande preocupação deve ser o alinhamento dos gestores pelos interesses da sociedade e dos accionistas. A justa medida, e o equilíbrio dos diferentes mecanismos, tem que ser encontrada caso a caso, tendo em

conta questões como o tipo de negócio e a duração dos mandatos.

Concebe que a variável possa representar mais de 50% do salário total?

O gestor deve ter uma remuneração fixa que responda à sua responsabilidade e ao grau e exigência das suas funções. A remuneração fixa, por si só, deve valer como tal. O gestor deve poder exercer a sua actividade profissional com a tranquilidade de ter na remuneração fixa uma compensação suficiente. A variável deverá ser um factor adicional.

O Sector Empresarial do Estado encaixa no código?

Com as devidas adaptações, eu penso que sim.

Foi gestor público durante vários anos. Como analisa o actual estúdio de arte do governo societário do SEE?

Não tenho uma informação completa. Mas acho que houve um progresso por parte do Estado na divulgação das remunerações, e isso é positivo. Acho que ainda é susceptível de progresso o domínio de escolha e nomeação dos gestores públicos, que pode ser objecto de um processo mais transparente.

Como avalia o Estado-accionista, nomeadamente no sector privado?

Também o caminho, inevitável, vai no sentido de se acabar com as ‘golden shares’ e as posições privilegiadas que não correspondam a posições efectivas de capital. E essa deve ser a medida do poder nas empresas.



Rui Vilar | “Quando há dinheiro dos contribuintes envolvido, o Estado tem toda a legitimidade para exercer a fiscalização.”



Miguel Baltazar

É preciso antecipar a excessiva intromissão legislativa

Sector privado deve mostrar capacidade de se auto-regular

As ondas de choque desta crise estão a resultar numa maior intervenção do Estado na esfera privada. Como está a assistir a este movimento?

A crise levou a que o Estado surgisse como porto de abrigo, a tábua de salvação. Muitas empresas tiveram que se socorrer de ajuda pública e a contrapartida política é, inevitavelmente, uma maior presença do Estado. Por vezes, excedendo aqueles que seriam os justos equilíbrios. Mas quando há dinheiro dos contribuintes envolvido, o Estado tem toda a legitimidade para exercer poderes de fiscalização e de controlo da boa aplicação dessas verbas.

O facto de o Estado estar a ocupar este espaço assusta o sector privado?

Temos vivido 25 anos a dizer 'menos Estado'. Agora, esta crise tem significado um movimento acentuado do pêndulo para mais

Estado. Nalguns casos, haverá todo o fundamento, mas noutros casos é apenas invasão e aproveitamento político de uma circunstância. Como a virtude estará num ponto intermédio, é neste momento que a Sociedade deve dar um sinal mais claro de se assumir como capaz de se auto-regular, para antecipar uma excessiva intromissão legislativa. Se as empresas não o fizerem, é natural que a legislação ocupe os vazios, acabando por criar um sistema muito mais constringente.

A Assembleia da República acaba de aprovar a obrigatoriedade de as cotas divulgarem a remuneração individual dos administradores. Tem pena de que esta prática venha a resultar de uma imposição legislativa?

Vivemos num País que tem uma sociedade civil frágil, que teve uma boa parte da sua economia naciona-

Nalguns casos, haverá todo o fundamento para uma maior intervenção. Noutros, é apenas aproveitamento político.

lizada e que iniciou o processo de privatização há 20 anos. São ciclos muito curtos. Há processos de aprendizagem e interiorização que ainda estão muito pouco consolidados. É altura de avançarmos com o Código do Bom Governo Societário, e conseguir que o maior número de empresas o adopte, para responder a esta vaga.

O gestor deve ter a tranquilidade de ter no salário fixo uma compensação suficiente. A variável deverá ser um factor adicional.

Os contratos devem estar sujeitos a valores e limites. O ignorar desse quadro contribuiu para a descrença no valor social das empresas.

PERFIL

EM 2002 SAIU DA GALP PARA A FUNDAÇÃO GLUBENKIAN

Emílio Rui Vilar tem um currículo a perder de vista, construído na banca pública, no Governo e em instituições culturais. Nascido no Porto a 17 de Maio de 1939 - está, portanto, prestes a fazer 70 anos -, o actual presidente da Fundação Calouste Gulbenkian é licenciado em Direito pela Universidade de Coimbra. Começou a sua actividade profissional em 1969, exercendo funções directivas no Banco Português de Atlântico, e no início dos anos 70 fez parte do grupo de cidadãos que fundou a SEDES (Associação para o Desenvolvimento Económico e Social). Estreou-se na política em 1974, como secretário de Estado do Comércio Externo e Turismo do I Governo Provisório e foi ministro da Economia entre 1974 e 1975. Na banca, destaca-se a sua passagem pela Caixa Geral de Depósitos, instituição da qual foi presidente entre 1989 e 1995. Foi ainda líder da Galp de 2001 a 2002.



Rui Vilar
“É preciso antecipar a
excessiva intromissão
legislativa.”

Empresas 16 e 17

Entrevista ao
presidente do
Conselho Geral do
Instituto Português de
Corporate Governance.

