



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

**Conferência do Instituto Português de Corporate Governance  
FCG, 7 de Novembro de 2007  
Intervenção do Secretário de Estado do Tesouro e Finanças**

Senhor Presidente da Fundação Calouste Gulbenkian,  
Senhor Eng.º João Talone,  
Senhora Janet Gaymer,  
Minhas Senhoras, Meus Senhores,

1. As minhas primeiras palavras são para felicitar o IPCG pela organização desta conferência sobre a *Corporate Governance* e o Sector Empresarial do Estado e para partilhar convosco o gosto com que aceitei o convite para estar presente neste encontro. Depois do pioneirismo das autoridades reguladoras e universidades, demonstra também a sociedade civil a sua vitalidade com iniciativas e propostas sobre o tema.
2. O tema do Governo das Sociedades reveste uma importância que se tem vindo a afirmar, e reforçar, ano após ano. É uma temática a que o Governo, as autoridades e a própria sociedade têm dado uma atenção crescente com vista à melhoria das práticas de governação. Não só nas empresas cotadas mas também nas não cotadas e em especial nas do sector público estatal. Trata-se de uma matéria em constante evolução e refinamento, pelo que esta conferência surge num momento



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

auspicioso e que certamente contribuirá para o amadurecimento das novas questões e das soluções em torno desta matéria.

3. Vivemos, minhas Senhoras e meus Senhores, um período em que a matéria do Governo das Sociedades está no centro das atenções na Comunidade Europeia. O tema do Governo Societário exige uma tutela jurídica efectiva, que não se basta com simples princípios de cariz recomendatório, antes reclama normas jurídicas injuntivas e de aplicação obrigatória.
4. O Governo Português eleito em 2005 não está alheio a esta tendência internacional. O programa do XVII Governo refere claramente a melhoria da Governação Empresarial como um dos objectivos a prosseguir, e já o demonstrou com uma série de iniciativas de cariz legislativo ou recomendatório onde sobressaem, com acolhimento das recomendações da OCDE e das 13 recomendações do Tribunal de Contas, as seguintes:
  - A alteração do Código das Sociedades Comerciais (DL 76-A/2006), com a introdução de novos modelos de governo para as sociedades, o reforço do papel dos órgãos de fiscalização e maiores exigências para empresas “de grande dimensão” e/ou com valores mobiliários cotados;
  - A profunda reformulação do Estatuto do Gestor Público (DL 71/2007), com aproximação ao regime do sector privado, ênfase no regime de incompatibilidades e na avaliação de



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

- desempenho, adopção de contratos de gestão com metas quantificadas e limitação do número de mandatos;
- A alteração do Regime Jurídico do SEE (DL 300/2007), que define vários níveis de orientação – estratégica, sectorial e específica – e consagra a distinção entre administradores executivos e não executivos.
  - Uma Resolução do Conselho de Ministros que consagra uma série de Boas Práticas para as Empresas do Sector Público (RCM 49/2007), com aproximação às práticas internacionais de *governance*, nomeadamente em áreas como a transparência (divulgação de informação pelas empresas e remuneração dos gestores), equidade (no tratamento dos *stakeholders*), de conduta (adesão a códigos de ética), de prevenção de conflito de interesses e de proporcionalidade.
5. Estas medidas foram por sua vez complementadas pela criação do GASEPC – Gabinete de Acompanhamento do Sector Empresarial, Parcerias e Concessões, no âmbito do Ministério das Finanças, com isto reforçando o poder de acompanhamento e controlo da actividade das empresas, mas também o activismo do Estado e a sua responsabilização enquanto accionista.
6. Mas gostaria de referir que os avanços que se têm dado nos últimos anos, tanto no espaço comunitário como no nacional, em torno desta temática, não esgotam os desafios que o Governo Societário nos coloca pela frente.



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

7. O facto de Portugal não ter experimentado alguns dos escândalos financeiros graves que, em anos recentes, trouxeram um interesse acrescido pela temática do Governo das Sociedades, não significa o fim da história, nem que o nosso sistema seja perfeito nesta matéria.
8. Porque o Governo das Sociedades não é apenas uma questão de regras e princípios; ele é também uma exigência de procedimentos e de condutas. Creio por isso, minhas Senhoras e meus Senhores, que vale a pena interrogarmo-nos sobre as perspectivas que o tema do Corporate Governance nos reserva de futuro.
9. Desde já, esta é uma área onde o sector privado deve reforçar o seu papel. As medidas de carácter legislativo que enunciei são cruciais mas devem ser complementadas por uma postura proactiva por parte dos agentes do mercado. A sua intervenção é fundamental para uma verdadeira mudança na cultura empresarial portuguesa, orientada para os *stakeholders* e para uma cultura de exigência. Neste particular, é de saudar o aparecimento de fóruns vocacionados para o Governo Societário, e nunca é de mais frisar a necessidade de maior activismo por parte dos investidores, em especial os institucionais. Podem estes fundos de investimento, fundos de pensões e outras instituições financeiras, fazer mais pela



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

melhoria das boas práticas de Governo Societário do que pode imaginar-se, se para o efeito reforçarem a sua participação, através do voto ou por outras vias, na vida das empresas.

10. Todos sabemos que o tema do Governo Societário nasceu com as sociedades cotadas em bolsa. Mas, estou certo, o grande desafio que se apresenta hoje é o da aplicação destes princípios e regras a outras formas societárias.

11. Porque, na verdade, tanto nas sociedades cotadas como noutras com capital aberto, e mesmo em muitas outras, ainda que de capital fechado, o problema político-regulatório que se coloca é o mesmo:

- prevenir conflitos de interesse; e
- resolver conflitos de agência acautelando os interesses dos vários *stakeholders* que não se encontram representados na gestão.

12. Estas são questões gerais, mas que nas empresas abertas ganham especial acuidade. Neste sentido, convertem-se tais empresas em verdadeiros micro-sistemas políticos, nos quais, à semelhança de organizações políticas da Sociedade através do Estado, se identifica um valor fundamental a respeitar: a representatividade plural dos vários interesses em presença e a atribuição de voz aos seus representantes.



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

13. Trata-se, este, de um desafio fundamental colocado aos gestores, que têm por missão conciliar a prossecução dos interesses dos vários accionistas, com os interesses dos trabalhadores e da própria empresa, e ainda de outros que se verifiquem (obrigacionistas, credores, trabalhadores, entre outros).
  
14. Ora, a grande riqueza empresarial não está só nas sociedades cotadas em mercado e por isso, como referi inicialmente, o tema do Governo das Sociedades deve ser ponderado, e equacionado, na perspectiva das demais estruturas empresariais, sejam elas sociedades familiares, cooperativas ou mesmo de natureza pública. E isto sempre com os olhos postos na preocupação de fundo – que é a nossa – de tornar mais eficientes as formas de governação.
  
15. Regressando agora ao tema específico desta conferência, trata-se naturalmente de uma matéria com bastante interesse e que merece uma adequada ponderação. Na realidade, os critérios de escolha e nomeação dos gestores públicos já atendem, em larga medida, aos mesmos critérios utilizados pelo sector empresarial privado, incluindo um critério crucial para determinar a selecção dos gestores: o seu mérito, idoneidade competência, e conhecimentos. Trata-se de uma apreciação a fazer caso a caso. Embora sendo desejável, não tem todavia que existir



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

consenso, devendo quem decide assumir as suas responsabilidades e as suas consequências.

16. Esta metodologia é inevitável para o decisor político por duas ordens de razões. Em primeiro lugar, por uma questão de eficiência. Mesmo que nos institutos, direcções-gerais ou outras unidades ligadas ao sector público, o seu objectivo não seja a busca do lucro (com excepção das empresas públicas), devem porém ser geridas com o uso eficiente de recursos (gerar mais utilidades assentes em despesa pública financiada por impostos, que as utilidades que resultariam de despesa privada de igual montante), o que justifica a procura de gestores com capacidade para executar os objectivos do Estado da melhor forma possível.
17. Em segundo lugar, por uma questão de equidade e justiça social. Os accionistas das empresas públicas somos todos nós. E em algumas situações somos até chamados a contribuir para essas empresas mediante os impostos que pagamos. Por esse motivo, o Estado tem um fortíssimo incentivo em escolher os melhores gestores, que permitam diminuir o esforço financeiro e os impostos pagos pelos cidadãos, mediante uma gestão correcta dos recursos postos à sua disposição.
18. E é o que tem vindo a acontecer, combinando consolidação das finanças públicas (défice e dívida) com melhoria dos indicadores



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

das empresas públicas, permitindo igualmente uma redução do esforço financeiro do estado com o SEE. Assim, os números de 2006 evidenciam:

- um crescimento superior a 550M€ dos resultados das empresas que, embora globalmente negativos, são já positivos (7,4M€) se ponderados pela participação do Estado;
- um crescimento de 19,4% do volume de negócios (equivalente a mais 1078M€);
- o aumento de 413M€ dos dividendos distribuídos, ascendendo a 533M€;
- o crescimento de 19,6% do investimento (+785M€), financiado em 49% com recursos próprios e 27% com recurso a endividamento; e, em consequência,
- a redução dos esforço financeiro do Estado em cerca de 20%, correspondente a 172M€, totalizando 704M€ (representando as indemnizações compensatórias e a assunção de passivos 78% deste montante).

19. Mas o Sector Público e os vários Governos têm demonstrado ao longo dos anos exemplos de escolha de gestores com elevada capacidade e excelência. Algumas dessas personalidades estão aliás aqui presentes, e nem os nomearei porque o seu mérito não carece de demonstração.



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

20. Um pormenor a que certamente esta conferência se dedicará é a forma da selecção dos gestores públicos, designadamente a eventual criação de comissões especializadas na escolha dos gestores. É um ponto a merecer uma análise aprofundada, uma vez que estes órgãos podem apoiar o decisor político na sua escolha, mas também criam condições para a sua desresponsabilização, que deve ser evitada.
21. E fica um problema por resolver: como seleccionar e escolher os seleccionadores? Com que critérios e com que consequências? Com que efeitos ao nível da responsabilização que deve recair sobre os Governos?
22. Não obstante ser uma ideia interessante e a estudar, retirando partido da sua aplicação e das experiências existentes, nem por isso duvidamos de que a infra-estrutura legal e institucional existente, correctamente aplicada, assegura correcção ao nível das escolhas e que o desempenho dos gestores é adequado aos objectivos impostos.
23. Basta recordar, por exemplo, que o Estatuto do Gestor Público impõe contratos de gestão e definição de objectivos concretos para uma série de empresas, com a possibilidade de exoneração. Ou a existência de órgãos de fiscalização internos (como os conselhos fiscais ou as Comissões de Auditoria) ou externos (revisores oficiais de contas ou a Inspecção-Geral de



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

Finanças e Tribunal de Contas) que verificam a actividade das empresas e dos seus gestores. Ou o regime de incompatibilidades e impedimentos, constante da Lei n.º 64/93 e reforçado no Estatuto do Gestor Público, com o dever do gestor se abster de decidir em situações onde tenha interesse directo ou por relações de parentesco.

24. De qualquer modo, devemos olhar para o tema sem preconceitos. Neste sentido, não garantindo aceitação das propostas ou ideias que resultem desta conferência, uma coisa podemos garantir: que serão analisadas com a atenção e ponderação que merecem, tendo em vista o permanente aperfeiçoamento do quadro regulatório aplicável ao SEE.

Minhas Senhoras e meus Senhores:

Em conclusão: o tema do Governo das Sociedades não é uma questão encerrada e exclusiva dos mercados de capitais. Sobre esta matéria o desafio é de alargar horizontes, equacionando a aplicação de princípios que já deram fruto em sociedades cotadas em bolsa a outras estruturas societárias, incluindo as empresas públicas. Disto mesmo, o Governo já deu o exemplo ao adoptar, por Resolução de Conselho de Ministros, orientações que visam, entre outros objectivos, tornar mais justos, equilibrados e transparentes os sistemas de remuneração das empresas e institutos públicos e o estatuto do gestor público.



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO TESOURO E FINANÇAS

Trata-se, nesta matéria, de tornar as formas de gestão das empresas mais justas, equitativas, racionais e transparentes, a bem da economia e, desse modo, a bem do País.

Muito obrigado pela Vossa atenção.