

POR
VÍTOR
BENTO

A propósito da TAP

A recente nomeação de parte do conselho de administração da TAP gerou alguma polémica. Mas, do que vi — e certamente não vi todas —, quase todas as opiniões se entretinham com o acessório e descuravam o fundamental. E acabou por sobressair, mais uma vez, a falta de cultura relativa ao governo das empresas.

Já sobre a Caixa Geral de Depósitos, houve uma altura em que praticamente toda a gente da política parecia querer mandar na Caixa ou, pelo menos, dar instruções à sua administração. Esquecem-se, porém, de que a Caixa, apesar de ser propriedade pública, é uma sociedade anónima e, como tal, é regida pelo Código das Sociedades Comerciais. E este estipula (artigos 373.º, n.º 3, 405.º e 406.º) que a gestão da sociedade é da exclusiva competência do conselho de administração e que os accionistas — neste caso o Estado — pouco mais podem directamente do que nomear e exonerar a administração e demais órgãos sociais (o que é muito importante). O conselho, uma vez eleito, é autónomo relativamente à gestão da sociedade e não tem de acatar instruções de ninguém, incluindo o governo.

Mas, voltando à TAP, os comentários mais generalizados e desvalorizadores das nomeações — e ao mesmo tempo reveladores da referida incultura — foram a falta de experiência ou conhecimentos na área da aviação e as ligações partidárias ou pessoais dos visados. Se se estivesse a falar de administradores executivos, o argumento da experiência faria sentido, mas no caso dos não executivos, a experiência sectorial não é uma qualificação relevante para o seu bom desempenho.

Quanto ao *chairman* (presidente do conselho de administração) não executivo, lugar com mais requisitos de exigência do que o de mero administrador não executivo, as críticas incidiram apenas naqueles dois aspectos (acrescentado alguns um certo maquiavelismo hostil à oposição), tudo características irrelevantes para o desempenho da função. Já que se possa nomear um *chairman* sem qualquer experiência de funcionamento de um *board* propriamente dito, não foi preocupação que incomodasse alguém, testemunhando bem a irrelevância com que o cargo é (erradamente) visto entre nós. Assim como o estatuto de floreira da gestão executiva, com que são vistas as funções não executivas.



REUTERS

A experiência ou participação política não é, por si só, uma menos-valia para qualquer cargo de administração empresarial. Pode até ser, e muitas vezes é, uma mais-valia. Um Conselho de Ministros, por exemplo, tem muitas semelhanças funcionais com um conselho de administração, pelo que a experiência adquirida pela participação no primeiro poderá revelar-se funcionalmente útil para a actividade de administrador. Há certamente Conselhos de Ministros que funcionam melhor e outros pior, mas o mesmo acontece aos conselhos de administração.

O problema das filiações políti-

Deveria ter existido uma comissão de nomeações que, com eventual auxílio de consultores especializados (*head hunters*), procedesse à identificação de potenciais candidatos

cas, como aliás de qualquer outra filiação, põe-se quando estas são usadas para “compensar” a falta de mérito próprio e sobretudo quando permitem questionar a priorização das lealdades do administrador que chega ao lugar por essa via.

Os administradores não executivos têm um papel muito importante no governo das empresas, supervisionando a gestão executiva, identificando eventuais ângulos mortos, monitorando os indicadores financeiros e os riscos, aprovando a estratégia, controlando os conflitos de interesses; enfim, numa palavra, protegendo o valor da empresa e assistindo a gestão executiva na criação de valor. Para isso, e como já referi, a experiência sectorial é pouco relevante. Mas outras competências específicas podem ser relevantes para melhor assegurar certas funções, por exemplo, e entre outras, a experiência financeira para integrar uma comissão de auditoria, ou visão estratégica para intervir em assuntos desta natureza. Por outro lado, e para assegurar o controlo dos conflitos de interesses, é necessário que não os possuam ou, possuindo-os, que estes estejam perfeitamente identificados.

Por sua vez, é preciso que se perceba a quem deve servir o conselho. Os “espontâneos do mercado” ten-

dem simplificada a referir os accionistas, esquecendo-se que, sendo estes muito importantes, as empresas são muito mais do que isso. São uma articulação de contratos, explícitos ou implícitos, entre diversos *stakeholders* (accionistas, trabalhadores, fornecedores, clientes, credores, Estado, comunidade, etc.) que, através do funcionamento da empresa e de um fim comum, visam atingir objectivos próprios. É, pois, este conjunto que os conselhos servem. Aliás, numa empresa cotada, por exemplo, quem são os accionistas, se estes vêm e vão?

É, pois, perante este quadro de fundo que as nomeações devem ser avaliadas. São os nomes apontados devidamente capacitados e empenhados para ele? Pessoalmente, não tenho elementos suficientes para avaliar. Mas sei o suficiente para opinar que o processo seguido foi o incorrecto. Deveria ter existido uma comissão de nomeações que, com eventual auxílio de consultores especializados (*head hunters*), procedesse à identificação de potenciais candidatos, ao seu cuidado escrutínio e finalmente à selecção dos nomes a propor à assembleia geral. Isto, sim, seria bom governo.

Por decisão pessoal, o autor do texto não escreve segundo o novo Acordo Ortográfico

