

# Capa

→ concluiu que entre 2000 e 2005 o salário dos administradores do PSI20 mais do que triplicou.

"Em tempo de vacas gordas há tendência para desvalorizar os critérios mais rígidos de performance. Pensa-se: 'Se o ano não correu mal, porque não pagar mais qualquer coisa?'. Foi nesta permissividade que muitos escândalos tiveram origem", analisa Rui Luz. O consultor recusa, contudo, pôr as culpas nos sistemas de incentivo.

As mudanças parecem inevitáveis. Com ou sem retoma em 2010 prevê-se mais regulação. O Estado, à boleia da injeção de capital nas empresas em dificuldade, interfere nas práticas internas de governo das sociedades, recomendando a divulgação de salários e a adopção de limites de remuneração.

Anne Ruddy, presidente da WorldatWork, associação sem fins lucrativos que estuda as práticas de remuneração, garante que haverá maior transparência "para o público em geral, accionistas e imprensa". E diz que o tempo dos salários altos terminou. "Os prémios não vão estar tão anexados à tomada de risco", acrescenta (ver entrevista).

Diogo Alarcão, da Mercer, prevê maior rigor na definição dos objectivos de desempenho, nomeadamente nos indicadores chave, e no grupo de referência de empresas que é usado como termo de comparação para definir os pacotes retributivos. Para além dos objectivos de performance de curto prazo, os gestores também passarão a ser pagos de acordo com o valor criado a médio e a longo prazo. A par dos dividendos para o accionista, vão privilegiar-se as mais-valias para os "stakeholders". Estas são, pelo menos, as previsões.

"Em termos gerais, vai haver uma preocupação em garantir que os sistemas de gestão de performance sejam equitativos, mas que funcionem quer se obtenham ou não resultados positivos. Tenderá a existir maior exigência e clarificação das regras dentro da própria empresa", avança Rui Luz.

Na conferência que o Hay Group organizou em Valência, Fons Trompenaars, reconhecido especialista em comunicação multicultural, disse que "a crise está a impulsionar uma reconciliação entre o topo e a base da pirâmide". Contudo, a distância entre os dois opostos cifra-se em muitos milhares de euros. Pelas contas do Jornal de Negócios, um administrador executivo de uma das 20 cotadas portuguesas ganha em média 17,4 vezes mais do que um trabalhador. O topo recebe 643 mil euros por ano. A base 36 mil euros.

Governo das sociedades

## Pressão por maior transparência

Divulgação da remuneração individual dos órgãos do conselho de administração continua a ser a recomendação menos seguida nas cotadas

Ana Rute Silva

● Os pedidos de maior transparência multiplicaram-se nos últimos meses. O Ministério das Finanças emitiu um despacho para "clarificar as orientações em matéria de boas práticas de governo societário", e nos primeiros dias de Junho, o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) prepara-se para apresentar o projecto definitivo do Código do Bom Governo das Sociedades, lançado à discussão pública no início de Março.

É na remuneração dos membros dos órgãos sociais das cotadas que a proposta do IPCG vai mais longe. Liderado por Rui Vilar, o instituto propõe que uma parte da componente variável seja "parcialmente diferida no tempo em função da necessidade de confirmação da sustentabilidade do desempenho". Os gestores, diz o IPCG, têm estado mais preocupados em salvaguardar a sua responsabilidade individual.

No pacote de recomendações, volta a ser proposta a divulgação da remuneração individual dos órgãos do conselho de administração. Um ponto que não reúne consenso e continua a ser o menos seguido pelas maiores empresas, de acordo com o Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal de 2008, elaborado pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários. O regulador, que fez esta recomendação pela primeira vez em 2003, aconselha a distinguir as componentes fixa e variável.

Das cotadas, apenas a Papelaria Fernandes, a Novabase e a Grão Pará cumprem a recomendação. A EDP, a Sonae SGPS, a Sonae Indústria e a Sonae com optam por individualizar o salário do presidente conselho de administração executivo.

"Não faz sentido revelar a componente variável do salário. Nem todos contribuem da mesma forma para os objectivos e se esta informação for divulgada poderá trazer problemas internos", diz Luís Reis, administrador delegado do Hay Group. Com a divul-



Rui Vilar apresenta novo código em Junho

PSI20

Metade pagou menos aos administradores

643 mil euros. Foi quanto, em média cada administrador executivo das empresas do PSI20 recebeu o ano passado. Segundo as contas do Jornal de Negócios, o salário dos gestores encolheu 18 por cento face a 2007, e metade das cotadas pagou menos aos seus administradores.

Na estatística não oficial dos salários, espelha-se a quebra na banca: o BCP liderado por Carlos Santos Ferreira pagou menos 71,5 por cento aos seus gestores, que levaram, no final do ano, 488 mil euros, valor abaixo da média dos valores praticados no PSI20.

PT, Altri e BPI também acompanharam a descida nas remunerações (no conjunto destas três empresas, a Altri foi a que registou maior queda nos lucros, de 80,4 por cento). No BES os 11 administradores receberam 933 mil euros cada, mas apesar do banco de Ricardo Salgado ter pago bónus elevados (um total de 8,8 milhões de euros) já anunciou reduções para este ano.

Nos relatórios e contas referentes a 2009, que serão divulgados ao longo do primeiro semestre do próximo ano, os impactos da crise financeira mundial já se farão sentir. A esperada queda de lucros deverá ter efeitos directos nos bónus pagos aos administradores executivos (representam 47 por cento do salário total). O que não se espera são mudanças na forma de divulgação dos salários, apesar dos apelos do regulador. Com raríssimas excepções, as remunerações são divulgadas de forma agregada.

gação "na praça pública", todos vão querer estar na unidade de negócio onde a variável é maior, sublinha.

Como accionista, o Estado vai fazer pressão para que esta recomendação seja seguida. O despacho assinado a 30 de Abril por Carlos Costa Pina, secretário de Estado do Tesouro e Finanças, inclui também a definição de limites máximos de remuneração e a existência de um diferimento do pagamento de uma parte significativa da componente variável por um período de tempo mínimo, "tendo em

conta o risco associado ao desempenho que a justifica".

Se para uns a proposta vale apenas como sinal político, para quem é gestor numa empresa pública é um estímulo. Cristina Pinto Dias, directora na CP da área de Organização Qualidade e Ambiente, acredita que esta é uma "janela de oportunidade". Recomendações como as que foram feitas acrescentam exigência à "profissionalização" interna, com parâmetros definidos para a componente fixa e variável dos salários.