CISION

negócios

Meio: Imprensa
País: Portugal
Área: 2941,55cm²
Âmbito: Economia, Negócios.
Period.: Diária
Pág: 16-19,1

ID: 117745718 18-06-2025

BILHETE DE IDENTIDADE

● **Idade:** 54 anos ● **Cargo:** Codiretor do Executive MBA do ISCTE Executive Education; Administrador não executivo e presidente da Comissão de Auditoria da Parpública; Presidente do Conselho Fiscal da Floene e de três empresas do Grupo Banco Montepio Administrador não executivo e vogal da Comissão de Auditoria da Caixa Geral de Depósitos (2013-16) ● **Formação:** Doutoramento em gestão, ISCTE; MBA, Harvard Business School; Licenciado em Administração e Gestão de Empresas, Universidade Católica

Pedro Fontes Falcão

"Falta muito uma cultura de questionar" nas administrações

HELENA GARRIDO Texto **PEDRO CATARINO** Fotografia

Tem havido progressos na governação das empresas, mas "não há proteção contra pessoas desonestas e malformadas", alerta o codiretor do Executive MBA do ISCTE Executive Education.

Muita coisa mudou desde que os casos do BES e da PT expuseram problemas na governação, como por exemplo a existência de mais administradores não executivos e independentes, o que ajuda no escrutínio das decisões, considera o codiretor do Executive MBA do ISCTE Executive Education. Mas falta ainda uma cultura de desafio, principalmente dos não executivos aos executivos, de questionar as decisões sem receio. Convidado desta semana das "Conversas com CEO", numa entrevista que pode ser ouvida na íntegra em podcast, Pedro Fontes Falcão relembra a difícil experiência como administrador não executivo da CGD, quando o então ministro das Finanças Mário Centeno quis substituir a administração. E fala-nos do que mudou na governação das empresas desde a crise financeira, alertando que "não há proteção contra pessoas claramente desonestas e malformadas".

Comecemos por um momento marcante na sua carreira. Qual o que lhe vem à memória?

Quando fui administrador não executivo da CGD, entre 2013 e 2016, em plena troika. A Caixa não se encontrava em muito boa posição, tendo em conta vários assuntos, que a deixaram numa situação mais frágil. Foi, por um lado, difícil, mas, por outro, também foi uma grande aprendizagem.

Mas houve alguma experiência que se recorde?

No final do mandato, o ministro das Finanças Mário Centeno escolheu um novo conselho de administração para nos substituir – e plenamente no seu direito. Mas a nova equipa, liderada por António Domingues, ainda não tinha aprovação do BCE. A CGD necessitava de um aumento de capital que, por decisão do ministro Centeno, foi dada a António Domingues, que era administrador do Banco BPI e a pessoa que iria ficar como CEO. A situação ficou um pouco complexa, porque quem tinha responsabilidades, se alguma coisa corresse mal, eram os administradores que lá estavam. E se o

CISION

negócios

Meio: Imprensa **Âmbito:** Economia, Negócios.
País: Portugal **Period.:** Diária
Área: 2941,55cm² **Pág:** 16-19,1

ID: 117745718 18-06-2025

processo não se concretizasse com sucesso, poderia ter implicações graves para a Caixa e para os seus administradores.

Houve um atropelo às boas práticas de governação?

Não foi o modelo mais ortodoxo. António Domingues ainda era administrador do BPI, um banco concorrente, e estava a negociar algo decisivo para a CGD. Alertámos o ministro, reunimos com ele. Não estava [confortável], só que não conseguia controlar a situação, porque o BCE demora o seu tempo. Houve aí uma falha: deveria ter planeado e submetido ao BCE o novo conselho de administração com maior antecedência.

Foram momentos difíceis?

Foram momentos difíceis, sim. Porque nem todos, no Conselho, tínhamos a mesma opinião – que é natural e saudável. Desde a hipótese de nos demitirmos, sem esperar pelo novo Conselho de Administração, porque nós é que estávamos em cheque, até à hipótese de continuar até ser nomeado o novo conselho, como acabamos por fazer.

Tendo essa experiência e outras em conselhos de auditoria e remuneração, o que mudou na governação das empresas desde a crise financeira?

Houve progressos. Hoje há mais administradores não executivos e independentes, o que ajuda no escrutínio das decisões. Também se evita acumular funções: o presidente do conselho não deve ser o CEO. Mesmo em empresas públicas, como a Caixa ou o Banco de Fomento, essa separação é útil. Porque no Estado podem existir vários intervenientes, questões que têm a ver com diferentes áreas da governação, diferentes ministros ou secretários de Estado.

E o que ainda seria preciso mudar?

Há um aspeto-chave, que não se decreta por regulamento, que é [a ausência de] uma cultura de desafio, principalmente dos não executivos aos executivos. Ou seja, questionar as decisões que são tomadas, estar à vontade e não ter receio de perguntar, de desafiar as decisões e opiniões que têm. Falta muito uma cultura de questionar [nas administrações] porque as pessoas, às vezes, levam a mal. É importante que as pessoas percebam que ninguém está contra ninguém. Todos devem estar focados no bem da empresa.

Também falhamos na diversidade dos conselhos de administração?

Sim e não. Portugal é um dos países com quotas para o género em que há menos sub-representação há vários anos. Começamos a ter já um número relativamente significativo de senhoras, comparado, pelo menos, com o que era há uns anos. Há espaço para melhorias, mas...

E a diversidade a outros níveis, é uma preocupação?

Na diversidade demográfica ainda não evoluímos muito. Os conselhos de administração em geral são mais experientes, digamos assim, para ter um termo mais simpático. E também não evoluímos muito em termos de diversidade de percurso. A diversidade, em geral, é boa. Agora, como tudo, tem vantagens e tem desvantagens. É preciso considerar a quantidade, se é que podemos dizer assim, de diversidade que existe. Um excesso de diversidade também pode levar ao caos nas tomadas de decisão. Geralmente, as decisões em conselho são por unanimidade. E criar-se uma unanimidade quando há diversidade a mais, se é que este termo se pode usar, acaba por ser muito difícil. Ou então acaba-se com uma solução que é o mínimo denominador comum, que ninguém está contente com ela, mas é a única que todos aceitaram.

Há pouco referiu a coragem para questionar. Porque acha que não existe?

Portugal tem melhorado nesse aspeto. Mas ainda se pensa um bocadinho na famosa citação de um ex-administrador não executivo do BES, que dizia algo do género: como não executivo, entro mudo e saio calado. O administrador não executivo era visto como uma porta para arranjar contactos com 'stakeholders'. Costuma-se dizer que não era tanto o 'know-how' mas sim o 'know-who'. O que interessava era conhecer pessoas e não acrescentar valor para o negócio e discutir ideias. Isso, claramente, mudou. Agora, obviamente, também não nego que se alguém, para além de acrescentar valor ao negócio e às discussões, também puder abrir umas portas, obviamente, é uma mais-valia.

Casos como o BES ou a PT poderiam voltar a acontecer?

Podemos ter modelos, processos e procedimentos definidos, mas, se uma ou mais pessoas forem claramente desonestas, é muito difícil. Como nós temos leis e regras para não haver crimes, mas acontecem. Não há proteção contra pessoas claramente desonestas e malformadas. Agora há certos procedimentos que ajudam, como haver mais administradores, os não executivos questionarem as situações e as ideias ou haver várias comissões dentro do conselho de administração.

Tem notado evolução na qualidade dos gestores em Portugal?

Sim. Cada vez mais gestores procuram formação, sobretudo os que vêm de áreas técnicas. Algumas empresas familiares têm cada vez mais uma tendência em profissionalizar a gestão. E tem havido uma preocupação em abrir também a pessoas fora da família. O que acontece, muitas vezes, é que quem está em cima tem receio, se há uma pessoa boa em baixo, que depois lhe vá roubar o lugar. E acaba por não se apostar tanto nas pessoas mais novas.

No vosso MBA Executivo, quem o frequenta em geral?

No nosso caso – e penso que, mais ou menos, no mercado em geral é assim –, a maior parte são pessoas que trabalham em empresas médias e grandes, sempre no contexto português, ou que podem ser relativamente pequenas cá, em Portugal, mas são filiais ou sucursais de uma grande multinacional. Temos muito poucos empresários, donos da sua própria empresa.

Uma das questões de governação é os gestores ganharem cada vez mais, quando se compara com os salários médios dos trabalhadores. O problema é especialmente grave nos EUA, mas não deixa de acontecer em Portugal. Porque é que isto é assim?

Nos EUA são salários ou remunerações, muitas vezes variável, são estratosféricos. Nem quero referir aqui, porque pode chocar algumas pessoas. Em Portugal, temos as muito grandes empresas em que, em geral, tem havido alguma subida dos salários dos executivos e dos não executivos, embora estes não sejam muito significativos. Mas há uma clara justificação. Nas empresas cotadas e financeiras, há cada vez mais trabalho e responsabilidades para os não executivos. Posso ser suspeito, porque tenho essa experiência, mas não há dúvida. Em termos dos executivos das grandes empresas, há alguns casos em que os valores são mais elevados do que outros. Há sempre o argumento de que são gestores portugueses, mas que têm mercado lá fora. Fazendo aqui uma analogia, que não é perfeita, mas um jogador de futebol que é bom em Portugal...

... Todos se consideram 'Cristianos Ronaldos' da gestão.

[risos] Mas pode ir embora, tem mercado lá fora. Se um clube português não pagar o mesmo de um estrangeiro, o jogador pode sair. Pode sempre dizer que é mais fácil um jogador sair do que um gestor ir para outra empresa lá fora. Mas o raciocínio e a lógica têm sido um pouco essa. As empresas também cada vez valem mais e podem pagar mais a esses administradores.

Menos aos trabalhadores.

Não estou a dizer que é assim ou não, mas o facto de se estar a pagar o que se considera justo para o administrador e não se estar a pagar o que é justo para os trabalhadores, não torna injusto o salário do administrador. E realmente, em Portugal, infelizmente, os salários são baixos.

Os trabalhadores por conta de outrem têm em média melhor formação do que os empresários. É uma realidade que a academia pode corrigir?

Muitas vezes, os empresários estão 200% envolvidos nas empresas e acabam por ter pouco tempo para formação. E alguns, se o projeto está a correr bem, acham que não precisam. Mas diria que a grande maioria não tem tempo.

Portugal pode beneficiar dos problemas que as universidades norte-americanas estão a enfrentar?

Estamos sempre abertos a professores estrangeiros, como também portugueses que sejam uma mais-valia para os nossos programas. Há uma questão que é a capacidade de atração de pessoas, que são caras para as escolas portuguesas.

O que pensa da instabilidade nas universidades americanas, como Harvard, onde esteve?

Não é uma situação fácil, [as universidades] estão a ser atacadas. A instabilidade, a imprevisibilidade, é um dos grandes problemas em todas as situações, nos mercados e em tudo. Por vezes nem é a boa ou a má decisão, é não termos decisão. Ou termos uma decisão em que hoje é branco, amanhã é preto, depois de amanhã é cinzento, depois volta a preto, depois volta a branco.

Que desafios identifica para a gestão e para os gestores?

A grande capacidade que se exige hoje é a de adaptação. O mundo está em mudança constante – tecnologia, geopolítica, mercados. Os gestores têm de saber reinventar-se, identificar competências dinâmicas nas suas organizações. Por exemplo, se sou bom a criar novos produtos, posso adaptar-me. Essa leitura estratégica é essencial. ■

"Um excesso de diversidade também pode levar ao caos nas tomadas de decisão."

"O administrador não executivo era visto como uma porta para arranjar contactos [...] não era tanto o 'know-how' mas sim o 'know-who'."

OUÇA O PODCAST EM WWW.NEGOCIOS.PT

Utilize o seu leitor de códigos QR para aceder a este episódio do podcast Conversas com CEO.

CISION

negócios

Meio: Imprensa **Âmbito:** Economia, Negócios.
País: Portugal **Period.:** Diária
Área: 2941,55cm² **Pág:** 16-19,1

ID: 117745718 18-06-2025

Bruxelas quer "transformar lixo em dinheiro"

A aposta numa economia mais circular poderá permitir à Europa benefícios económicos diretos e indiretos no valor de 1,8 biliões de euros até 2030.

BÁRBARA SILVA
barbarasilva@negocios.pt

Com a Comissão Europeia já a trabalhar a todo o vapor para lançar daqui a um ano, na segunda metade de 2026, uma nova Lei para a Economia Circular, um dos objetivos de Bruxelas com este pacote legislativo passa por transformar o lixo europeu numa "commodity" — com alto valor económico — e permitir a sua livre circulação entre os vários Estados-membros. A ideia passa por criar um mercado único para todo o tipo de resíduos, já que, neste momento, a taxa de circularidade na União Europeia é de apenas 12%.

"Temos de transformar o lixo em dinheiro e os resíduos em riqueza", defendeu a comissária europeia Jessika Roswall, a primeira no executivo comunitário a somar a pasta da Economia Circular às do Ambiente e Resiliência Hídrica. Numa conversa com jornalistas à margem da Green Week, na capital belga, a responsável explicou que a estratégia passa por "tornar disponíveis para as indústrias materiais reciclados acessíveis e de alta qualidade, ao mesmo tempo que estimulamos a procura por matérias-primas secundárias e produtos circulares".

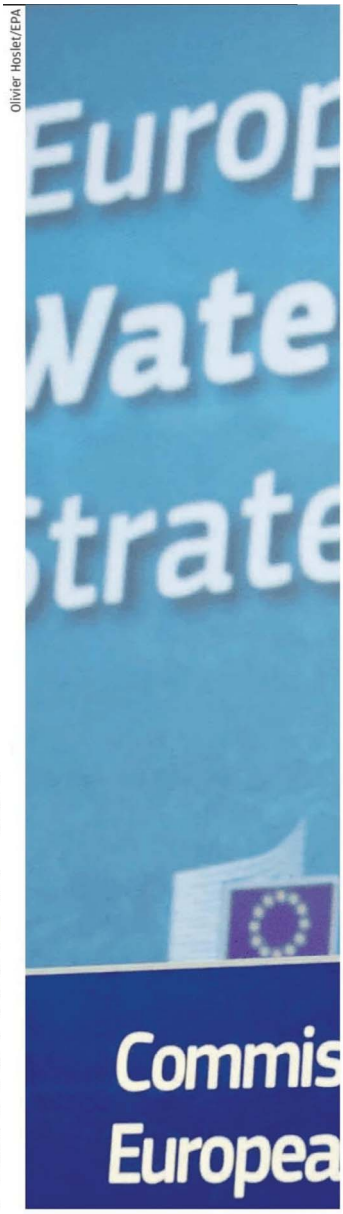
Para isso poderá ser necessário recorrer a ferramentas em forma de incentivos (em vez das habituais multas por incumprimento das metas), que passem por taxas mais baixas para produtos com maior circularidade ou impostos reduzidos (IVA a 6%, por exemplo). Em sentido contrário, quem enviar para aterro resíduos que podem ser reciclados, pagará cada vez mais. Com a maioria dos aterros nacionais quase a esgotar a sua capacidade, este é um tema no qual Portugal está "no vermelho" aos olhos de Bruxelas, tal como Itália, Grécia, Roménia, Eslováquia, Bulgária, entre outros.

Em sentido contrário, a aposta na transição para uma economia mais circular poderá permitir a uma Europa altamente dependente de recursos primários externos obter benefícios económicos diretos e indiretos no valor de 1,8 biliões de euros até 2030, revelam os cálculos mais recentes da consultora McKinsey. Também o relatório Draghi sublinha a importância da economia circular para a competitividade futura da União Europeia, defendendo investimentos mínimos nesta área entre 750 e 800 mil milhões de euros anuais.

"As vantagens são conhecidas e sabemos o que temos de fazer. Então, porque é que a economia circular ainda não é o modelo dominante?", questionou a comissária, reconhecendo que "ao fim de mais de 50 anos de legislação europeia sobre resíduos, dois planos de ação sobre circularidade em 15 anos e ainda o Green Deal, não estamos nem perto de esta transição ser uma realidade. Não podemos pedir às empresas para adotarem um modelo circular quando se veem confrontadas com tantos desafios".

E deu como exemplo o setor dos têxteis: "O quadro regulatório é sólido, a recolha seletiva está em vigor e a responsabilidade alargada do produtor está em vias de ser adotada para os têxteis. As exigências de ecodesign estão no horizonte e as tecnologias de reciclagem existem, mas não veremos investimento a acontecer se não houver garantias de que as fibras recicladas terão procura, o que hoje ainda não acontece. O mesmo se passa com o plástico, em que é mais barato importar novo do que reciclar", admitiu Roswall, revelando que em breve a nova legislação estará em consulta pública, para que todos os interessados se possam pronunciar.

Num dos painéis da conferência anual Green Week, Dirk Vantyghem, diretor-geral da Euratex, a confederação europeia que representa os interesses da indústria têxtil dos 27, confirmou o cenário traçado pela comissária: "Um quilo de fibras virgens custa um euro, enquanto um quilo de fibras recicladas pode custar dois ou três euros. Enquanto for assim, nenhuma empresa vai investir na circularidade. Os empresários precisam de ver os ganhos e só assim



Olivier Hoslet/EPA

A comissária Jessika Roswall é a primeira

10
ROUPA
Todos os dias entram na Bélgica 10 milhões de pacotes de roupa vindos da China, segundo a Euratex, confederação europeia que representa a indústria têxtil na UE.

"Um quilo de fibras virgens custa um euro, enquanto um quilo de fibras recicladas pode custar dois ou três euros.
DIRK VANTYGHEM
Diretor-geral da Euratex

CISION

negócios

Meio: Imprensa **Âmbito:** Economia, Negócios.
País: Portugal **Period.:** Diária
Área: 2941,55cm² **Pág:** 16-19,1

ID: 117745718 18-06-2025

no executivo comunitário a somar a pasta da Economia Circular às do Ambiente e Resiliência Hídrica.

avançam para uma economia mais circular", disse o responsável, alertando que todos os dias entram na Bélgica 10 milhões de pacotes de roupa por dia vindos da China, sem qualquer controlo. "Como é que as empresas europeias competem com isto? Para os consumidores, a tentação de comprar uma T-shirt online por 3 euros é muito forte", acrescentou.

No mesmo painel, Aurel Ciobanu-Dordea, diretor para a Economia Circular na Direção-Geral do Ambiente da Comissão Europeia, frisou que "a Europa tem de estar, e quer estar, aberta ao comércio internacional, mas são necessárias condições iguais de competitividade para os materiais secundários, para se tornarem mais atrativos".

Neste momento, a União Europeia importa 90% das matérias-primas de que precisa para alimentar a economia dos 27. "Não queremos ser dependentes de países estrangeiros para ter acesso a recursos essenciais, especialmente à luz das atuais circunstâncias geopolíticas. A cada ano precisamos de mil milhões de toneladas de materiais virgens, vindo os mais valiosos de fora. E grande parte acaba em desperdício, porque apenas 20% dos materiais que usamos são provenientes da reciclagem", diz Jessika Roswall, reconhecendo que ainda não existe um "business case" para a circularidade que convença as empresas a mudar.

A cada ano precisamos de mil milhões de toneladas de materiais virgens.

"Não podemos simplesmente pedir-lhes para serem circulares, temos de criar condições favoráveis. Com a Lei da Economia Circular, em 2026, vamos criar um mercado único europeu para resíduos, para poderem circular livremente pela EU", o que não acontece agora, porque cada país tem critérios diferentes para definir que resíduos podem ou não ser exportados e ter valor económico.

No caso das matérias-primas críticas, como o lítio, por exemplo, a situação é ainda mais gritante e apenas 1% resulta de reciclagem. O objetivo é quer chegue a 25%. Para a comissária, não se trata apenas de uma oportunidade económica, mas "da única forma de reduzir a nossa dependência de uma série de países" que dominam as cadeias de valor mundiais.

Ainda em 2025, a Comissão Europeia avançará com uma nova Estratégia para a Bioeconomia (a anterior data de 2012 e foi atualizada em 2018), que também já esteve em consulta pública. "Temos de fazer um esforço coletivo para construir uma bioeconomia próspera, sustentável e circular", disse a comissária. Visando sobretudo os setores da agricultura e silvicultura, a bioeconomia inclui a produção de biomassa, conversão de biomassa em alimentos, materiais e produtos e a bioenergia (onde se inclui o biometano). ■

CISION

negócios

Meio: Imprensa
País: Portugal
Área: 2941,55cm²
Âmbito: Economia, Negócios.
Period.: Diária
Pág: 16-19,1

ID: 117745718 18-06-2025

SUSTENTABILIDADE 20|30

PEDRO FONTES FALCÃO

CODIRETOR DO EXECUTIVE MBA DO ISCTE

"Falta muito uma cultura de questionar" nas administrações

SUSTENTABILIDADE 16 a 19