

FERNANDO NEVES DE ALMEIDA / Managing partner da Boyden Portugal

# “Podem existir melhores ou piores decisões de gestão. Malandrice e aldrabice não deve haver”

O especialista em executive search diz que os boards estão hoje mais ativos, mas que a sua função deve ser a de trazer valor para a empresa e não a de serem polícias. “Não é fiscalizar se o CEO é aldrabão, porque se o é não devia estar ali”

Texto Paulo Zacarias Gomes Fotos José Carlos Carvalho



**O** documento *Executive Monitor* da Boyden refere que, a nível internacional, há receio de assumir funções de administração em cotadas devido ao crescente escrutínio público. Em Portugal, isso tem dificultado a atividade de executive search?

Fiz recentemente vários recrutamentos para administrações e não é tema que preocupe muito. A gestão hoje ainda não é tão exposta como a política, não é por se ir para board member de uma empresa que se é [visto como] “malfeitor”, enquanto na política é quase assim. Houve vários escândalos associados a grandes organizações internacionais, uns por aldrabice, outros por má gestão ou falta de controlo. Os média têm maior alcance e as coisas

são mais divulgadas. Mas gente mal intencionada existe em todo o lado e alguns vão parar a lugares de decisão. Várias pessoas mal-intencionadas começaram a ser notícia e começou a alertar-se para este tema.

**No executive search é fácil fazer essa seleção e separar à partida os malfeitores dos outros?**

Os casos mais mediáticos normalmente estão relacionados com pessoas que não foram selecionadas por executive search, que chegaram lá por outras formas. Quando um cliente escolhe trabalhar com um headhunter espera um escrutínio dos candidatos, mas não vemos a alma e o íntimo das pessoas. Em alguma altura da vida podem fazer algo que não fizeram no passado e isso não é possível prever. Podemos ser “enganados”.

**Por vezes há desilusões?**

Que eu saiba, na minha atividade de headhunter só ia sendo enganado uma vez. Acabei por não colocar essa pessoa. Tirei referências e era alguém que já tinha sido despedido de vários sítios, roubado uma empresa e movimentava-se num círculo de pessoas, um “esperto”.

**A relação do conselho de administração com a comissão executiva pode evitar essas situações?**

Há instâncias externas às organizações para fiscalizar e fazer cumprir a lei. Nas cotadas, o objetivo dos administradores independentes é acautelar os interesses dos acionistas minoritários, não é fiscalizar a comissão executiva ou o CEO. Podem existir melhores ou piores decisões de gestão, agora malandrice e aldrabice



**Não existem competências velhas ou novas de um gestor. Tem de estar adaptado ao mundo atual, mais globalizado, mais digital, mais reindicativo”**

não deve haver. Se forem malandros, não devem é estar lá! O conselho de administração não tem o papel de polícia, mas o de aportar valor. E convém ter pessoas especializadas em determinadas áreas. Durante muitos anos o papel era formal, iam lá, participavam numas reuniões, assinavam umas atas...

#### **Hoje esses boards estão mais ativos?**

Em algumas grandes empresas em Portugal, acho que começam a ter um papel mais relevante. Lá fora, em países economicamente mais desenvolvidos, sim. Nas empresas não cotadas, depende – o próprio fundo dono da empresa tem pessoas que funcionam como os não executivos e acompanham a gestão. Mas não é fiscalizar se o CEO é aldrabão porque se o é, não devia estar ali. É ver se as coisas estão a seguir o rumo que devem. Não se deve pôr para cima dos boards o ónus da fiscalização nesse sentido, de “vamos lá a ver se não acontece outro escândalo num banco e os administradores é que deviam chamar a atenção e não chamaram”.

#### **Já que toca nesse assunto, Portugal teve grandes problemas com o setor financeiro...**

Sim, quantos “bis” [milhares de milhões de euros] é que Portugal já perdeu a meter na Banca?

#### **... E aí o que é que falhou? Havia grupos com presença familiar muito forte...**

Com certeza está a referir-se ao caso BES. Não tenho informação fidedigna para perceber o alcance das coisas bem ou mal feitas, mas se não tivesse havido uma crise internacional, se calhar não tinha acontecido o que aconteceu ao Grupo Espírito Santo (GES). Não significa que o que estavam a fazer fosse bem feito e protegesse os interesses dos acionistas minoritários – verificou-se que não, eu próprio perdi dinheiro em ações. Não querendo comparar, mas a Dona Branca estoirou quando deixou de haver pessoas a meter lá dinheiro. Enquanto se vai alimentando, tudo corre bem. Não estou a dizer que o GES era uma Dona Branca, mas se as coisas forem girando, se os ativos não se desvalorizarem, se não houver uma crise internacional, até podia acontecer que os problemas passas-

sem despercebidos e os acionistas nunca ficassem prejudicados.

#### **Um modelo de governance mais robusto teria evitado estes problemas?**

A minha convicção é a de que não resolveria absolutamente nada. Se o Banco de Portugal tivesse fiscalizado mais, se tivesse entrado mais em detalhe nas coisas, teria talvez descoberto mais cedo. Conheço pessoalmente e sou amigo de alguns ex-administradores-executivos do banco [BES] e tenho-os como pessoas extremamente idóneas, que não pactuaram em esquemas de malfeitoria. Alguns até já foram exonerados de responsabilidades. Muitas vezes, as pessoas ganham bastante por estarem nesses lugares e estão em vários boards de vários sítios. Não é que um não executivo ganhe muito, mas se tiver dois ou três lugares, a trabalhar poucas horas – não quero dizer que tenha pouca responsabilidade –, é uma boa vida. Ganha-se bem e são lugares que as pessoas têm de saber manter. Não quer dizer ser conivente com aldrabices, mas não pode estar num lugar desses para ser um “chato militante”.

#### **Há muitos casos desses, de pessoas que fazem “carreira” de administrador.**

Muitos, muitos. E pessoas competentes, sérias, que se empenham. Especialistas que acrescentam valor. Mas não são “chatos militantes”, têm de perceber as guerras que vale ou não a pena travar. E é preciso não confundir uma opinião com a tal fiscalização que se diz que os board members devem ter.

#### **Perfis como os de CEO e administradores – executivos e não – mudaram muito nos últimos anos? O que as empresas lhe pedem é diferente?**

É tudo igual. Agora pedem mais tecnologias de informação, digital, mas isso tem que ver com o mundo. É sempre bom num conselho de administração ter alguém com formação jurídica, em tecnologias e digital, recursos humanos, eventualmente em estratégia e depois na área financeira.

#### **E os critérios de rede também entram nessa procura? Favorece-se pessoas com experiência governativa, com contactos, capazes de abrir portas?**

# “GOSTAVA QUE RUI RIO TIVESSE UM FUTURO BOM À FRENTE DO PSD”

A porta da Boyden está aberta para um possível regresso do líder social-democrata? “Não faço ideia de quais são os seus planos de futuro”, diz Neves de Almeida

## Ser político, em Portugal, é um bom currículo para alguém que queira mais tarde vir a ser administrador numa empresa?

Depende, se for uma pessoa credível. Então o Rui Rio não trabalhou quatro anos aqui comigo? Infezivelmente, se calhar, não vai ser primeiro-ministro nas próximas eleições. Mas eu entendi-me muito bem com ele, foi um valor acrescentado muito grande na nossa operação no Porto. E, se não ficar no partido – não faço ideia se vai ganhar ou perder as eleições nem de quais os seus planos de futuro –, se deixar de ser presidente do PSD, imagino que vá ter de trabalhar.

## Se ele quiser voltar, a porta da Boyden está aberta?

Tenho muita estima por ele, adoro o seu sentido de humor, criámos uma certa amizade. Não posso dizer se [a porta] está aberta ou fechada, porque não faço ideia de quais são os seus planos de futuro. Qualquer pessoa de bem que já trabalhou connosco é sempre alguém que se considera. Não está em cima da mesa. Gostava que ele tivesse um futuro bom à frente do PSD.

## No partido, Rio teve vários períodos conturbados,

## em que se pôs em causa a sua liderança. Alguma vez lhe pediu conselhos?

Não, eu não tenho capacidade para lhe dar conselhos. Falo com ele as vezes que tenho de falar, muitas vezes por coisas de nada, que não têm que ver com política porque não é a minha área. E ele é uma pessoa muito mais preparada, não precisa dos meus conselhos para nada. Não seriam os meus conselhos que fariam qualquer mudança nas suas decisões. Política é uma carreira dele e outra coisa era quando ele trabalhava aqui.

## E ele fez um bom “executive search” na composição das listas do PSD às legislativas?

Não conheço as pessoas, não faço a mais pequena ideia. Pelas conversas que vou tendo com políticos amigos, percebo que as coisas são muito mais complexas do que parecem. Há muitos interesses conflitantes e as escolhas nunca são unidimensionais, para um ganhar outro tem de perder. Se calhar, há partidos com mais disciplina em que essas coisas nem vêm cá para fora. A democracia é uma forma de eleição de poder, não é uma forma de exercício de poder. Às vezes, haver uma certa disciplina é mais útil, até na

gestão das empresas. Um bom CEO é aquele que consegue “disciplinar” a organização toda para seguir aquilo que foi definido pelo board.

## Nesse aspeto, Rui Rio está a ser um bom “CEO”?

Ele é CEO de quê?

## Do partido dele. Foi eleito.

Uma organização política é diferente, e às vezes tem aspetos perversos. Enquanto o CEO é avaliado pelo valor que cria, um político é avaliado pelos votos que gera. E para gerar votos pode-se ser um grande idiota. Pode dizer as maiores mentiras do mundo, prometer tudo a todos, e as pessoas votam nele. É um bom CEO de um partido quem consegue ganhar muitos votos com mentiras? Vamos aferir um bom político pelo score eleitoral que teve? Diria que não. Avalia-se quando ele exerce uma função e no final vê-se – como vão fazer com o Governo de António Costa – se ele cumpriu ou não o que prometeu. E aí, sim, é o CEO do País. Rio não é CEO de nada. Foi CEO da Câmara Municipal do Porto durante três mandatos. E se as pessoas avaliarem os indicadores, vão concluir que foi um bom CEO.



É o lobby, as public relations, contactos com os decisores, com os políticos, com os empresários. Mas é óbvio! Quem é que pode achar mal isso? Nós agora estamos aqui a conhecer-nos, está a entrevistar-me, vai ficar com o meu nome e eu com o seu. Daqui a uma semana, telefone-lhe para lhe fazer uma pergunta qualquer. Se calhar, atende-me mais depressa a mim, que me conhece, do que se vir lá um número desconhecido.

## Uma questão recente tem que ver com as investidas de ativistas sobre decisores das empresas. Não obriga a ter CEO com características diferentes, para lidar com esses embates?

Acho graça a que, muitas vezes, as pessoas comecem a falar de assuntos como se fossem novos.

### Desigualdades

“Muitas vezes os políticos são quem percebe menos o mundo à volta porque nunca trabalharam, nunca pagaram salários”, defende



### É um tema que voltou à agenda...

Não existem competências velhas ou novas de um gestor. Tem de estar adaptado ao mundo atual, mais globalizado, mais digital, reivindicativo. Isso faz com que tenha de ter mais mundo, formação, do que na altura dos Descobrimentos, como o “CEO” da Companhia das Índias. A essência é a mesma. O bom senso, a capacidade de liderança, estar bem preparado para o negócio, coisas que são intemporais. O resto é evolução da Humanidade. Na gestão de topo, as características não mudaram assim tanto.

### Mesmo nos unicórnios, nas startups, nas empresas que nascem da digitalização...

Em termos de estrutura, ser um bom CEO é o que é. Depois, são pessoas que dominam certas técnicas. Se calhar, no século



**Devíamos bater palmas de cada vez que há mais um rico em Portugal. Quer dizer que está a criar mais postos de trabalho, a atrair dinheiro”**

XVIII, os sapateiros que inventaram uma técnica qualquer eram os mais avançados. Ou quando se descobriu a máquina a vapor. Hoje, olhamos para os unicórnios, para a internet. São o que era, há muitos anos, outra tecnologia qualquer.

**Mas não é a mesma coisa, por exemplo, colocar António Horta-Osório a liderar a Farfetch ou José Neves a liderar o Lloyds. São líderes de gerações, áreas e com know-hows diferentes.**

Não tem que ver com a personalidade de um ou outro, nunca avaliei um ou outro. Mas uma coisa é certa: Horta-Osório percebe de banca como pouca gente e porventura José Neves percebe a moda e o IT de trás para a frente como poucos. Foram conhecimentos que se transformaram em competências ao longo de muitos anos. Podemos pôr um CEO que não percebe nada de banca a gerir um banco? Não lhe sei responder. Eu não poria.

**Lá está, são funções que exigem perfis diferentes.**

O perfil pessoal pode não ser. As competências, o know-how, o saber é que sim. É difícil, às vezes, um CEO saltar de indústria para indústria. Só para indústrias que tenham algo de semelhante.

**A escassez de talentos de que se fala em funções de base também se sente nos níveis de gestão mais elevados?**

Imensa e a todos os níveis. Mas não é em Portugal, é no mundo.

**E isso também se reflete nos vencimentos?**

Sim, e nas escolhas. Quanto mais concorrência houver, tendencialmente mais se eleva a qualidade dos recursos. Quando há pouca concorrência, escolhe-se o mal menor e não o bem maior, e em certos casos, no talento, isso pode acontecer. Há escassez de talento, mas isso não quer dizer que a Boyden não consiga preencher determinado lugar. Se calhar, era bom ter uma amostra ainda maior, seria melhor para as empresas que escolhem.

**Não a tendo, isso garante uma boa escolha?**

É a melhor possível. O bom é o melhor dentro do que existe. São pessoas que estão a fazer bem noutros lados, não é o se-

cond best. Gostava que houvesse mais first bests.

### Os CEO e administradores são bem pagos em Portugal?

Sim, o mercado é que faz o salário. Em Portugal, os boards são bem pagos.

### Mas continua a haver grandes disparidades em relação às funções de base. CEO a ganharem 20 vezes mais do que os funcionários...

Muito grandes, mas não é por eles serem muito bem pagos. É porque as pessoas mais abaixo são muito mal pagas. Tem de haver coragem para aumentar o salário mínimo, para dar um abanão nisto tudo. As empresas têm de ser mais produtivas, de conseguir incorporar esses aumentos. Infelizmente, fazemos uma coisa muito má: atacamos os ricos. Devíamos atacar os pobres, não permitir que eles existissem. Estar a atacar os ricos e dizer que [António] Mexia ganha muitos milhões ou que a Jerónimo Martins paga... Devíamos era dizer que não faz sentido um caixa de um supermercado ganhar 650 euros por mês.

### As pessoas que seleciona para cargos de topo têm essa sensibilidade?

Umas terão, outras não. Isso já não tem que ver com a minha atividade, mas com justiça social. A maior parte das pessoas ligadas às empresas e à economia tem a noção de que devia ser assim. Infelizmente, muitas vezes os políticos são quem percebe menos o mundo à volta porque nunca trabalharam, nunca pagaram salários. Devíamos bater palmas de cada vez que há mais um rico em Portugal. Quer dizer que está a criar mais postos de trabalho, a atrair dinheiro. Isso é que é importante, pessoas a ganharem muito dinheiro. E aumentar os salários baixos, que é uma vergonha. Mudava a estrutura de custos do País, certos serviços se calhar tinham de ser mais caros, mais bem geridos. Mas todos ganhavam mais e criava-se mais emprego.

### E as quotas de género? Mudaram muito a forma de recrutar?

Sim, ainda recentemente ouvi dizer que uma lista da Iniciativa Liberal em Portalegre não foi aceite porque havia mulheres a mais. Alguma coisa já mudou no País, temos clientes que pedem especificamente

## FIM DE CICLO À VISTA?

Um “certo abrandamento” no executive search pode indiciar mudanças de vento na economia

Depois de três anos consecutivos a progredir na ordem dos dois dígitos, a Boyden está a atravessar 2019 em Portugal sem crescimento e deverá terminar o exercício em valores próximos dos do ano passado. Contudo, isso parece não preocupar Fernando Neves de Almeida. “O mercado tem estado a funcionar e são boas notícias”, refere o managing partner da Boyden em entrevista à EXAME. Ainda assim, o líder da multinacional de executive search no País reconhece que há um “certo abrandamento” sentido a nível internacional que pode trazer segundos significados. “De acordo com alguns analistas, o comportamento da atividade de executive search antecipa um pouco os ciclos económicos. O abrandamento deste ano, juntamente com alguns indicadores macroeconómicos, indica que, se calhar, estamos a aproximar-nos do fim de um ciclo”, admite. Ainda assim, arrisca dizer que o que aí vem não se deverá comparar com os momentos mais complicados das últimas duas décadas. “Na última grande crise, em que tivemos uma quebra de faturação muito grande, os sinais que a antecederam foram de euforia. Foi na altura das dotcom [viragem para a década de 2000], as empresas andavam a “roubar” pessoas umas às outras, mudava-se de emprego para ganhar quase o dobro. Normalmente, a seguir às euforias vêm as ressacas e foi o que aconteceu. Mesmo na crise que trouxe para cá a Troika, também não senti esses sinais de euforia no mercado, a não ser no setor bancário e na concessão de crédito”, explica.

A empresa, que diz estar na liderança “ou muito próximo disso” no executive search em Portugal, admite entrar brevemente noutras áreas de negócio, aproveitando a experiência de outras operações internacionais da Boyden. “Pode dar-se o caso de diversificarmos e entrarmos também na área da gestão do talento”, antecipa.

mulheres para fazer as contas dos boards. É mais difícil [recrutar] porque, para certos lugares, há menos mulheres com a experiência desejada.

### Acontece escolher mulheres que não têm o perfil?

Há de haver casos em que se escolhe o mal menor, de todas as mulheres a que se acha que é a melhor. Tal como acontecerá nos homens. Não estou a falar da Boyden. Nunca escolhemos, em consciência, ninguém que não devêssemos. Ao nível a que trabalho, nunca senti que haja qualquer discriminação contra as mulheres. Homens e mulheres são diferentes e têm, em muitos casos, ambições diferentes. As mulheres são tão boas como os homens. Sobre as quotas, já fui contra, já fui a favor. Não sei bem o que é que sou. É uma forma de obrigar a haver uma certa igualdade, mais equilíbrio de género nos boards. Isso obriga a sociedade a preparar mais mulheres.

### Recentemente, quase 200 CEO declararam que a função primordial das empresas não deve ser a de criar valor para o acionista, mas sim a de ter uma boa relação com colaboradores, clientes, fornecedores, a comunidade. É uma mudança cultural?

É politicamente correto. Acredito que sejam muito bem-intencionados mas se uma empresa não servir os acionistas, não consegue servir mais ninguém, deixa de existir. Uma empresa existe para gerar lucros para os acionistas e fazer bem à volta. Se for só para fazer nada para os acionistas e tudo de bem para alguém, então crie-se uma fundação ou uma associação.

### Uma curiosidade: quem é que faz executive search dos executive searchers?

Há empresas que fazem.

### E alguma vez foi tentado a sair?

Uma vez, talvez há dez anos, para abrir o escritório de um concorrente nosso no Dubai.

### Não se arrepende de não ter ido?

Não, não. Sou extremamente feliz com a minha profissão, não senti essa necessidade. Peguei na Boyden em Portugal quando isto quase não existia, era uma coisa minúscula. Há muitos anos que somos uma referência no mercado. ●