

Quinta-feira, 6 de Fevereiro de 2014
• Diário • Ano XV • Nº 2684 • €1,60

Directora: Helena Garrido
Directores-adjuntos: André Veríssimo, Nuno Carregueiro
Subdirector: Celso Filipe

Bernd Lucke
“França estará a cinco anos de ser resgatada”
Economia 24 e 25

Paulo Morgado
A ética na gestão “é proteger o mercado”
Empresas 18 e 19

www.negocios.pt

Facturas da água e luz dão prémio do Fisco

● Governo aprova hoje regras do novo sorteio

Para concorrer ao sorteio do Fisco, que arranca em Abril, nem é preciso pedir uma factura. Basta pagar a água, a luz ou o gás, por exemplo. Estes e outros serviços, cujas facturas incluem por defeito o número de identificação

fiscal (NIF), são automaticamente elegíveis para o sorteio, confirmou ao **Negócios** fonte do Ministério das Finanças. O diploma que regula o concurso será hoje aprovado em Conselho de Ministros. **Economia 21**

Gestores dos novos fundos europeus saem se falharem prazos

● Exceder em 20% tempo de resposta dá demissão **Empresas 12**

Grandes bancos afundam juro dos depósitos para níveis de 2010 **Mercados 27**

“É bizarro que plano do Governo não refira a alta velocidade e o novo aeroporto”

Ana Paula Vitorino faz duras críticas ao plano de infra-estruturas entregue ao Governo. **Empresas 10**



Pub

Grupo Espírito Santo está menos dependente da família **Empresas 8 a 9**



Miguel Baltazar

Governo permite aumento do custo das horas extra

● Horas extraordinárias voltam ao preço antigo por decisão do TC

Economia 22 e 23

Emprego sobe para trabalhadores com mais de 34 anos

● Qual o papel da emigração na queda do desemprego?

O desemprego voltou a descer no quarto trimestre de 2013 e, pela primeira vez, desde a falência do Lehman Brothers em 2008 houve um aumento do emprego em termos homólogos. Ainda assim, o desemprego continua em níveis muito elevados. Histórias como a de Martinho e Maria repetem-se pelo país fora. **Primeira Linha 4 a 7**

A concentração das áreas financeiras e não financeiras na Rio Forte coloca Grupo liderado por Ricardo Salgado no radar do Banco de Portugal.

randstad
recursos humanos

www.randstad.pt

Entrevista Paulo Morgado

ADMINISTRADOR-DELEGADO DA CAPGEMINI

A ética na gestão “é proteger o mercado”

Dão descanso aos accionistas e confiança aos trabalhadores e a todos os que se relacionam com as empresas. Paulo Morgado sobre a ética na gestão

HELENA GARRIDO
helenagarrido@negocios.pt

As boas práticas éticas de gestão promovem a concorrência e, por essa via, o bem-estar. Paulo Morgado, 50 anos, administrador delegado da Capgemini, tem uma carreira marcada pelas preocupações com a ética no mundo das empresas. Lança-se agora para a criação de um prémio, em conjunto com o Negócios. É sobre o valor da ética nos negócios e sobre um país com uma economia com pouco de mercado que fala.

Ao longo da sua carreira tem-se distinguido entre outras coisas pela ética na gestão e nos negócios. Porque é que este tema se tornou tão importante para si?

Sempre foi um tema importante porque, tendo tido a minha família empresas, soube o que é que era estar longe dos centros de decisão de Lisboa. Apesar de o meu pai ter uma indústria de rações que era líder nacional, eu acompanhava mais ou menos as interações que ele tinha com o poder, com a banca... Desde sempre percebi que nem sempre o mercado funcionava. Havia outro tipo de forças. Em determinadas alturas, quando era preciso obter mais um financiamento, havia a necessidade de ter de comprar um crédito malparado qualquer. O banco dizia: “Sim, senhor, leve o empréstimo, mas nós temos aqui uma coisa que precisa de ser resolvida e parte desse dinheiro é para comprar essa coisa”.

Eram os “swaps” da época?

Não sei como é que se poderia chamar, mas havia de facto uma certa pressão. Havia na altura uma dependência total da EPAC, que era a empresa importadora de cereais. Esse monopólio foi uma das razões por que as empresas do meu pai vieram a ter problemas. Desde muito novo que os temas da livre concorrência e de deixar o mercado funcionar me começaram a marcar.

É pela ética na gestão que se resolvem problemas como a dependência de um único fornecedor ou cliente?

Aí não é tanto um tema de ética na gestão, é mais um maior ou menor

Uma parcela significativa do nosso tecido empresarial é composto por empresas que foram privatizadas, as que nasceram na órbita do Estado e as que resultam da “clusterização” financeira.

distanciamento do que deve ser o funcionamento do mercado. Claro que isso é um dos tópicos. Mas mais do que isso temos de entender de que país estamos a falar e como é que se formou o nosso tecido empresarial. Temos empresas que, de certo modo, foram privatizadas e passaram a estar sujeitas a regulação. Sabemos que a regulação nem sempre é – vou utilizar um adjetivo simpático – rápida. Isso cria uma zona onde o mercado pode não funcionar tão bem. Depois, temos empresas que se criaram e se desenvolveram na órbita do Estado. As nomeações para os cargos de alta direcção nessas empresas têm tido uma origem de confiança política. Não tenho nada contra a confiança política. O problema é se é o único critério para se nomear alguém para determinados cargos.

A CRESAP, com a criação de um novo mecanismo de nomeações, minimizou um pouco esse problema?

Acho que sim. Traz mais visibilidade às decisões. Mas acho que se poderia ainda mudar mais as pessoas que normalmente vão para cargos importantes no nosso País. Talvez por desconhecimento meu, não se viu ainda uma nomeação de alguém

tão competente para um cargo como me lembro que foi o do director-geral de Impostos, Dr. Paulo Macedo. Mas já falei das empresas que foram privatizadas, das que foram criadas na órbita do Estado. Falta ainda o que eu chamaria “clusterização” financeira. Em que o sistema financeiro concedeu muito crédito a empresas que tinham muitas relações umas com as outras. E assim é constituída uma rede de relações que não se pode partir. Porque senão eu tenho ali um “gap” na capacidade de honrar o serviço da dívida.

Há efeito dominó?

Pode ter um efeito dominó. Ora, se não posso partir, não posso levar ao limite aquilo que são as relações negociais entre as duas empresas. Por exemplo, dizer: “O teu produto não é aquele com o qual eu esteja contente, [por isso] deixo de o comprar”. Não posso, porque vou logo ter o aconselhamento de alguém que vai dizer “olhe que não convém fazer isso, porque se deixar de comprar deixa de poder pagar o serviço da dívida”. Estes três fenómenos representam uma parcela muito significativa do nosso tecido empresarial: as empresas que foram privatizadas, as que nasceram na órbita do Estado e as que resultam da “clusterização” financeira.

Há empresas livres dessa teia?

Eu continuo a notar que as empresas do Norte são mais independentes e viradas para o exterior. São mais confrontadas com regras de mercado.

Ética e negócios são conciliáveis?

Têm de ser porque a ética é o que dá sustentabilidade aos negócios.

Não é uma ferramenta de marketing?

Não deve ser. O problema não é que a ética também se fale do ponto de vista de marketing, o problema é se não houver substância.

Mas como é que a ética e a gestão nos negócios podem prevenir os abusos?

A partir do momento em que se falar mais destas boas práticas em termos de ética, as empresas que

não forem “compliant” com essas boas práticas, como hoje há empresas que podem não ser “compliant” com aquilo que são as normas ambientais, vão ser sujeitas a uma maior censurabilidade. Nós hoje temos uma censurabilidade que só se obtém pelo rompimento de normas de direito – quem rompe normas de direito é censurado.

Mas as boas práticas éticas na gestão podem acabar por reduzir a rentabilidade de uma empresa?

Se for uma empresa que só consegue fazer negócio com algum tipo de abuso de mercado, seja ele qual for, pode.

Que incentivos é que podem existir?

O incentivo de trabalhar fora da aldeia. Abrir cada vez mais a economia portuguesa a mercados internacionais. As boas práticas vão também fazer-me sair desse modelo de negócio que está destinado ao insucesso.

Para si, o que são boas práticas de gestão?

Há uma prática que deve estar sempre à cabeça de tudo: actuar sempre, ou pugnar sempre, pelo funcionamento do mercado e pela meritocracia. Isso resolve logo uma série de outras questões. A pergunta que se deve fazer sempre é: se este mercado, fosse ele qual fosse, actuasse em concorrência perfeita, continuaríamos a ter relações comerciais? As práticas éticas são aquelas que determinam a sustentabilidade do negócio de uma determinada organização. São as que dão descanso aos accionistas de que não vão ser confrontados com um problema qualquer que destrua o valor da organização. São aquelas que dão confiança aos trabalhadores de que a sua empresa não vai andar na boca do mundo por um problema qualquer jurídico que lhes faça descer o seu próprio valor porque depois vão sempre dizer: “Trabalhaste naquela empresa que teve um problema com a lei...”. Resume-se tudo a esta protecção do funcionamento do mercado a longo prazo. E, portanto, à sustentabilidade.

A diferença entre ter e não ter consciência das regras

Nesta primeira edição dos prémios de “Boas Práticas Éticas na Gestão”, Paulo Morgado confessa estar “muito curioso com a taxa de participação”.

E a Capgemini passaria neste teste? “A Capgemini tem de passar neste teste, tem todos os mecanismos que são referenciados e elencados” no regulamento e nos critérios de análise de boas práticas éticas na gestão.

A iniciativa dos prémios “Boas Práticas Éticas na Gestão” é da Capgemini em parceria com o Negócios. Vão existir quatro categorias de prémios, designadamente respeito pelas pes-

Quando as regras são conhecidas já não se pode dizer que se actuou por não saber.

soas, responsabilidade social, consciência jurídica e relações de negócio. Não haverá apenas um prémio mas quatro, um por cada categoria.

Na Capgemini, por exemplo, existe uma série de códigos, explica Paulo Morgado, nomeando o de ética, o de relacionamento com clientes e com fornecedores.

Como todas as pessoas têm de passar num curso de “e-learning” sobre esta temática, diz Paulo Morgado, “no mínimo nós temos a garantia de que elas já foram impactadas sobre o que devem e o que não devem fazer”. E, como consequência, “qualquer coisa que façam que possa acabar numa má prática ética já nunca poderão dizer que não estavam conscientes da sua gravidade”.

Um contributo para a consciência ética que faz a diferença. Explica o líder da Capgemini em Portugal: “É completamente diferente o ‘A’ ter posto a empresa numa situação perigosa do ponto de vista ético, tendo já feito o ‘e-learning’ correspondente, do que o ‘A’ que não sabia sequer que estava a praticar um mau acto”.

Bruno Simão



A VISÃO DE PAULO MORGADO DOS PRÉMIOS DE BOAS PRÁTICAS ÉTICAS NA GESTÃO

AS PESSOAS, A SOCIEDADE, A LEI E A RELAÇÃO COM TODOS OS QUE SE RELACIONAM COM A EMPRESA SÃO AS QUATRO GRANDES CATEGORIAS DO OLHAR PARA AS BOAS PRÁTICAS.

1 O Respeito pelas Pessoas

O respeito pelas pessoas, uma das quatro categorias do prémio de boas práticas éticas na gestão, significa também que não basta cumprir a lei? “Não, porque, por exemplo, a lei não salvaguarda a diversidade”, responde Paulo Morgado. “Há coisas que a lei pode impor mas cuja denúncia pode ser inexistente e, portanto, se as empresas não tiverem mecanismos de denúncia que permitam a um trabalhador, que se sente menos defendido por algum motivo, reclamar, é impossível proteger os seus interesses”, explica.

2 A Responsabilidade Social

Participar numa iniciativa que pretende premiar prática éticas de gestão é actual com responsabilidade social, afirma Paulo Morgado para exemplificar a importância desta categoria. “Este estudo, para além de visar a melhoria das práticas éticas das empresas, pela visibilidade que tem, acaba por difundir princípios que podem aproveitar também ao mundo fora das empresas”. Considera, por isso, que “a recusa das universidades em participarem neste estudo não foi um acto de muita responsabilidade social”.

3 A Consciência Jurídica

“É um vector é muito importante”, afirma Paulo Morgado, dando especial atenção às normas europeias. Nem sempre existe a consciência de que certos actos “podem ser muito gravosos”. Um exemplo? “A partilha entre dois concorrentes de uma tabela de preços e a combinação, ainda que informal, de que vão praticar um determinado nível de preços, é algo que pode dar origem a pesadas multas por parte da União Europeia”. Olhar para “as medidas preventivas que evitem situações que possam pôr em causa a legitimidade da actuação da empresa” é o principal enquadramento do prémio desta categoria.

4 As relações de Negócio

Na categoria Relações de Negócio o que se pretende avaliar é “a existência de regras de relacionamento” com todos aqueles que se relacionam com a empresa (os ‘stakeholders’). Em causa está, salienta Paulo Morgado, “proteger a propriedade de terceiros”. São temas ligados à propriedade intelectual, à informação confidencial, ao modo como ela passa, através dos empregados, de uma empresa para outra”. E é uma forma de promover a concorrência protegendo “activos que levaram muitos anos a criar e que têm muito valor”.

Pub



**BEST
ETHICAL PRACTICES
AWARDS 2014**
CAPGEMINI / JORNAL DE NEGÓCIOS



negocios

