



Instituto Português de Corporate Governance

**CADERNOS DO IPCG SOBRE CORPORATE GOVERNANCE**

**BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS**

**1.º FASCÍCULO**

**26 DE ABRIL DE 2011**

## CADERNOS DO IPCG SOBRE *CORPORATE GOVERNANCE*

### BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS

#### 1. QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

##### 1.1. QUAIS OS OBJECTIVOS DESTES CADERNOS?

O Instituto Português de *Corporate Governance* (“IPCG”) constitui um importante fórum para o desenvolvimento do diálogo, da investigação e da divulgação dos princípios de *corporate governance* no tecido empresarial Português.

No desenvolvimento do seu objecto, o IPCG vem recorrendo a diversos meios para promover o debate e a aplicação das boas práticas de *corporate governance* nas sociedades cotadas nacionais<sup>1</sup> e nas sociedades de grande dimensão<sup>2</sup> e, bem assim, a sensibilização destas entidades para aquele tema, nomeadamente mediante a publicação de material técnico neste domínio.

É neste âmbito que o IPCG pretende compilar diversos guias de boas práticas com um carácter iminentemente “*business oriented*” – os denominados Cadernos do IPCG -, cobrindo diversos sectores relevantes na área do *corporate governance* e ocupando, de forma inovadora, um espaço até agora deixado em aberto pelas entidades públicas e privadas que tratam estes temas em Portugal.

Nesta senda, quis o IPCG com este Caderno essencialmente dotar o mercado e os seus actores de uma perspectiva de âmbito prático sobre algumas temáticas relativas ao *corporate governance* que ocupam diariamente os membros dos seus órgãos sociais e colaboradores das sociedades cotadas. Por outro lado, e quando assim se justifique, subsidiariamente não deixarão de merecer destaque neste Caderno as matérias que possam aproveitar às sociedades de grande dimensão.

Para o efeito, o IPCG e, em especial, o seu Conselho Consultivo - órgão recém-criado deste Instituto e ao qual foi atribuída a coordenação dos Cadernos na sequência de processo iniciado pela Direcção - pretendem recolher diversos contributos e experiências, com um papel de relevo no panorama das empresas cotadas nacionais, com vista a promover uma maior transparência, eficiência e modernização do mercado de capitais Português.

---

<sup>1</sup> Para este efeito designaremos “sociedades cotadas” as emitentes de acções admitidas à negociação em Portugal.

<sup>2</sup> Para este efeito, designaremos “sociedades de grande dimensão” as que, nos termos do n.º 2 do artigo 413.º do Código das Sociedades Comerciais ultrapassem, durante dois anos seguidos, dois dos seguintes limites: (i) total do balanço de € 100.000.000; (ii) total das vendas líquidas e outros proveitos de € 150.000.000; e (iii) número de trabalhadores empregados em média durante o exercício de 150.

Assim, os Cadernos do IPCG não pretendem propor recomendações destinadas a implementar, suprir ou desenvolver, de forma exaustiva, as regras legais, regulamentares ou recomendatórias vigentes. Estes Cadernos também não visam substituir-se a um código de governo que discipline o núcleo essencial do governo das sociedades cotadas, através de regras concisas sobre tópicos prioritários, aptas a constituir um referencial no exercício de *comply or explain*, em termos equiparados ao Código de Governo das Sociedades da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (“CMVM”).

## 1.2. QUAIS OS DESTINATÁRIOS DESTE CADERNO?

Este Caderno visa fornecer orientação àqueles que se vêem mais directamente confrontados com os temas concretamente abordados, em especial aos membros dos órgãos de administração de sociedades cotadas e às respectivas comissões internas.

Em acréscimo, este Caderno trata igualmente matérias de interesse para os seguintes destinatários:

- Os accionistas e investidores em geral;
- Os membros dos órgãos de fiscalização e respectivas comissões;
- Os membros das mesas das assembleias gerais;
- Os membros das comissões de vencimentos;
- Quaisquer colaboradores ou outras entidades que possam, de alguma forma, influenciar o seu funcionamento e o desempenho das suas competências.

Com esta iniciativa, e tendo em consideração a função pedagógica do IPCG, esta entidade almeja fornecer ao mercado um instrumento útil que congregue um elenco de boas práticas susceptíveis de constituir um auxiliar para os actores de um meio crescentemente complexo e onde a diversidade de problemas supera a diversidade de fontes de soluções.

Sublinhe-se, desde já, que uma das preocupações centrais deste Caderno passou por tratar cada tema da forma mais pragmática e abrangente possível, por forma a que seja um documento de apoio aos membros de cada órgão social, independentemente do modelo de governo adoptado.

## 1.3. QUAL O OBJECTO DESTE CADERNO?

Tendo em conta a referida vocação dos Cadernos do IPCG, e em particular do presente volume, atinente às **BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS**, visa-se, em especial, proporcionar aos membros do órgão de administração (Conselho de Administração – e respectiva Comissão Executiva – ou Conselho de Administração Executivo) das sociedades cotadas Portuguesas o tratamento prático das seguintes temáticas em dois fascículos:

- I. COMPOSIÇÃO
- II. COMISSÕES ESPECIALIZADAS

- III. GESTÃO EXECUTIVA E SUPERVISÃO
- IV. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO
- V. DEVERES E RESPONSABILIDADE
- VI. REMUNERAÇÃO

#### 1.4. O ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO E O GOVERNO DAS SOCIEDADES COTADAS

A análise das boas práticas aplicáveis ao órgão de administração das sociedades cotadas não pode deixar de partir de uma delimitação precisa das fronteiras de actuação deste órgão no âmbito da estrutura de governo societário. Para o efeito, realçamos o contributo das definições de governo societário (*corporate governance*) e de Conselho de Administração (*board of directors*) apresentadas na secção 2.5. do *Cadbury Report*:

***“Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies. The shareholders’ role in governance is to appoint the directors and the auditors and to satisfy themselves that an appropriate governance structure is in place. The responsibilities of the board include setting the company’s strategic aims, providing the leadership to put them into effect, supervising the management of the business and reporting to shareholders on their stewardship. The board’s actions are subject to laws, regulations and the shareholders in general meeting.”***

*The Financial Aspects of Corporate Governance*, 01.12.1992 (<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>).  
Sublinhado nosso.

O Código das Sociedades Comerciais prevê a existência de três modelos distintos de estruturação do governo societário, de entre os quais as sociedades cotadas e as sociedades de grande dimensão devem escolher um, sem que seja permitida a adopção de modelos que se furtem aos parâmetros legais. Assim, admite-se a existência de um modelo monista, de um modelo de matriz anglo-saxónica e de um modelo dualista.

O papel do órgão de administração e a sua articulação com os demais órgãos societários tem contornos distintos nestes diversos modelos<sup>3</sup>, sendo certo que, em qualquer deles, os órgãos relevantes têm a sua legitimidade directamente decorrente da Assembleia Geral (salvo no que respeita aos membros do Conselho de Administração Executivo, os quais, na ausência de disposição estatutária em contrário, são nomeados pelo Conselho Geral e de Supervisão).

---

<sup>3</sup> Desde a revisão profunda de 2006 ao Código das Sociedades Comerciais, as sociedades cotadas e as sociedades de grande dimensão passaram a estar obrigadas a adoptar modelos reforçados, isto é, com exigências acrescidas quanto ao escopo de competências, independência e *expertise* do órgão de fiscalização.

Nos **modelos monista / latino** e **de matriz anglo-saxónica** compete ao Conselho de Administração (“CA”) gerir as actividades da sociedade, sem prejuízo da delegação de competências numa Comissão Executiva (“CE”), devendo subordinar-se às decisões da Assembleia Geral (“AG”) ou do órgão de fiscalização nos casos em que a lei ou os estatutos o determinam.

**Modelo monista / latino reforçado<sup>4</sup>**



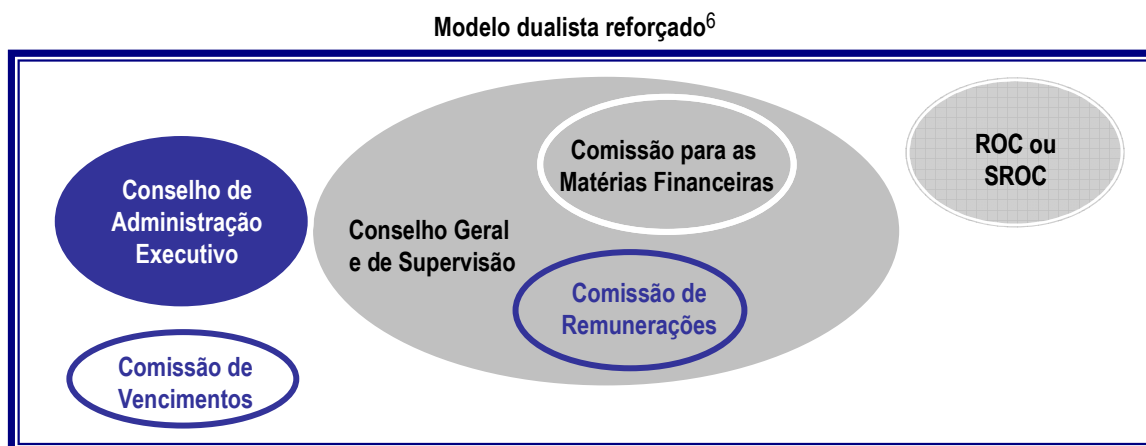
**Modelo de matriz anglo-saxónica reforçado<sup>5</sup>**



<sup>4</sup> Neste modelo, a administração e fiscalização da sociedade são exercidas através da actuação, respectivamente, de (i) um CA e de (ii) um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas. O CA pode delegar a gestão corrente da sociedade numa Comissão Executiva ou em Administradores Delegados.

<sup>5</sup> Neste modelo, a administração da sociedade é exercida através da actuação do CA, compreendendo uma Comissão de Auditoria. A fiscalização da sociedade compete à Comissão de Auditoria e ao Revisor Oficial de Contas.

No **modelo dualista** a competência da gestão é do Conselho de Administração Executivo (“CAE”), sem prejuízo de os estatutos poderem estabelecer que aquele órgão deve obter o prévio consentimento do Conselho Geral e de Supervisão (“CGS”) para a prática de determinadas categorias de actos:



## 1.5. ÍNDICE

Este Caderno será dividido em dois fascículos organizados da seguinte forma:

### 1.º FASCÍCULO

#### 1. QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

#### 2. BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS

##### I. COMPOSIÇÃO

- I.1. DIMENSÃO
- I.2. INDEPENDÊNCIA
- I.3. SELECÇÃO E QUALIFICAÇÕES
- I.4. INTEGRAÇÃO E FORMAÇÃO
- I.5. ANEXOS AO CAPÍTULO I

<sup>6</sup> Neste modelo, a administração e fiscalização da sociedade são exercidas, respectivamente, através da actuação de (i) um CAE e de (ii) um CGS e um Revisor Oficial de Contas. A tarefa de fiscalização nos domínios relacionados, essencialmente, com a informação financeira, as práticas contabilísticas, a revisão oficial de contas e a auditoria e, bem assim, o controlo interno e a gestão de risco é obrigatoriamente cometida a uma Comissão para as Matérias Financeiras criada no seio do CGS e sujeita a especiais requisitos de independência e especialização.

## **II. COMISSÕES ESPECIALIZADAS**

- II.1. GOVERNO SOCIETÁRIO E ÉTICA
- II.2. NOMEAÇÕES
- II.3. AVALIAÇÃO E REMUNERAÇÕES
- II.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL, SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA
- II.5. ANEXOS AO CAPÍTULO II

## **III. GESTÃO EXECUTIVA E SUPERVISÃO**

- III.A. MODELOS MONISTA E DE MATRIZ ANGLO-SAXÓNICA
  - III.A.1. DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA CE
  - III.A.2. PAPEL DOS ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS E INDEPENDENTES
  - III.A.3. PAPEL DO PRESIDENTE DO CA
  - III.A.4. ANEXOS AO CAPÍTULO III.A.
- III.B. MODELO DUALISTA
  - III.B.1. ATRIBUIÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO / SUPERVISÃO AO CGS
  - III.B.2. REPORTE DO CAE AO CGS
  - III.B.3. ARTICULAÇÃO ENTRE OS PRESIDENTES DO CAE E DO CGS
  - III.B.4. ANEXOS AO CAPÍTULO III.B.

### **Lista de regras / recomendações sobre governo das sociedades analisadas**

#### **2.º FASCÍCULO**

## **IV. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO**

- IV.1. MODELO DE REGULAMENTO DO CA
- IV.2. REUNIÕES DO CA
- IV.3. ESTRUTURAS DE APOIO
- IV.4. ANEXOS AO CAPÍTULO IV

## **V. DEVERES E RESPONSABILIDADE**

- V.1. DEVERES DE CUIDADO
- V.2. DEVERES DE LEALDADE
- V.3. CONFLITOS DE INTERESSES E DE DEVERES
- V.4. RESPONSABILIDADE
- V.5. ANEXOS AO CAPÍTULO V

## VI. REMUNERAÇÃO

- VI.1. POLÍTICA REMUNERATÓRIA
- VI.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
- VI.3. DIVULGAÇÃO
- VI.4. ANEXOS AO CAPÍTULO VI

### Lista de regras / recomendações sobre governo das sociedades analisadas

Notamos ainda que este projecto ambiciona apenas ser um ponto de partida para a discussão sobre os temas tratados neste Caderno, estando o IPCG disponível para acolher contributos adicionais sobre tais temas assim como sobre outras questões que venham a colocar-se neste domínio.

#### 1.6. COORDENAÇÃO E CONTRIBUTOS

Nas tarefas de coordenação, pesquisa e redacção deste documento procurámos abranger um espectro alargado de contributos, reunindo as perspectivas empresarial e jurídica nestes domínios. O IPCG fomentou ainda a criação de um Observatório constituído por personalidades com reconhecida experiência e notoriedade neste âmbito, de modo a recolher o seu apoio e contribuição.

Ademais, a metodologia seguida no tratamento e consolidação das práticas de governo societário aqui apresentadas recorreu quer à indicação de referências e fontes relacionadas com o tema, quer à apresentação de algumas formas de tratamento desta matéria com um pendor *business oriented*.

Neste Caderno, o IPCG contou com as seguintes contribuições:

<b>Coordenação:</b>	João Manuel de Mello Franco Magda Viçoso
<b>Pesquisa e redacção:</b>	Magda Viçoso
<b>Observatório:</b>	Alexandre Lucena e Vale Guilherme Abreu Loureiro João Gião José Neves Adelino Luís Todo Bom Paulo Bandeira Pedro Rebelo de Sousa

A propósito especificamente do modelo dualista, neste fascículo o IPCG contou com os contributos de José Guilherme Xavier de Basto e Thomaz Paes de Vasconcellos.

**CADERNOS DO IPCG SOBRE CORPORATE GOVERNANCE**  
**BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS**

**CAPÍTULO I – COMPOSIÇÃO**

- **Qual a composição adequada para o órgão de administração?**

Neste capítulo não pretendemos debater qual o número adequado de membros que devem compor o órgão de administração nem fixar o número suficiente de membros executivos, não executivos e independentes.

Parece ser consensual que o modelo “*one size fits all*” não é aqui aplicável (vide [Anexo 1](#)).

Sociedades haverá em que se justificará que o órgão de administração seja composto por um número mais alargado de membros, com maior peso dos administradores não executivos e independentes, enquanto noutras tal não se adequará à sua realidade.

A integração de administradores não executivos e independentes no órgão de administração é um fenómeno recente em Portugal e que apenas se verifica em sociedades de maior dimensão e cujo capital se encontra mais disperso.

Apenas nestas sociedades se tem acentuado a divisão entre administradores com funções executivas e administradores com funções de supervisão (como tratado no capítulo III. *infra*).

Assim, a resposta a esta questão depende de uma pluralidade de factores, tais como a estrutura accionista, o nível de *free float*, o negócio e a dimensão da sociedade, a presença de accionistas

institucionais, com uma graduação de relevância diferente de sociedade para sociedade (vide [Anexo 2](#)).

- **Uma questão de número e / ou de perfil?**

A reflexão acerca da composição dos órgãos de administração visa encontrar um número ideal que reúna uma multiplicidade de requisitos relevantes (vide [Anexo 3](#)).

Para este efeito, atendemos a uma noção ampla de “perfil” que considere os seguintes aspectos, adiante tratados em maior detalhe:

- **Qualificações e experiência**
- **Estrutura accionista e conflitos de interesses**
- **Funções de gestão executiva / supervisão**
- **Renovação**

Em síntese, a composição do órgão de administração deve permitir uma tomada de decisão eficiente e conforme ao interesse social.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> As recomendações analisadas permitem concluir que é genericamente proposto que o órgão de administração tenha uma dimensão adequada à tomada de decisões (vide, exemplificativamente, Austrália, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Itália, Luxemburgo e Suécia).

## I.1. DIMENSÃO

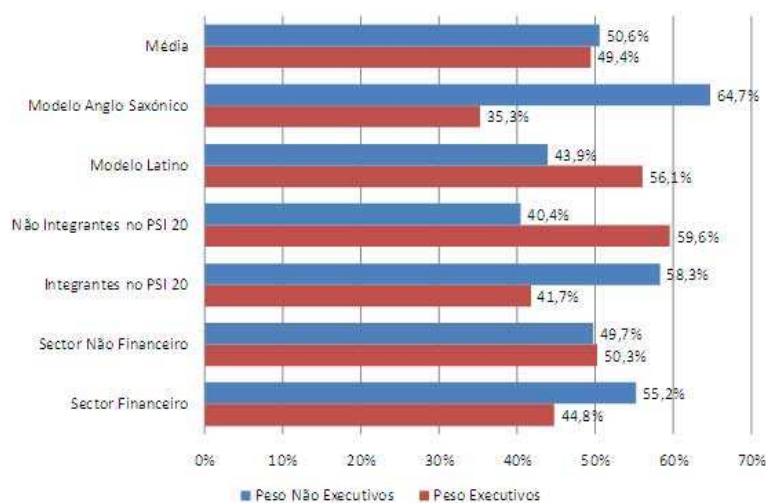
### a) Membros executivos e não executivos

Face a estas considerações introdutórias, a primeira questão a colocar a propósito da dimensão do órgão de administração é a seguinte: **qual a proporcionalidade adequada entre administradores executivos e não executivos ou entre administradores e membros do CGS, consoante aplicável?**

Neste âmbito, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, dita o seguinte:

**II.1.2.1. O conselho de administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos.**

Nesta matéria, o nosso enquadramento recomendatório aproxima-se do *approach* casuístico também considerado noutras jurisdições<sup>8</sup> <sup>9</sup>. Vejamos, assim, qual o peso dos administradores executivos e não executivos nas sociedades cotadas em Portugal, segundo dados de 2008:



*Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal, CMVM, 2010*

<sup>8</sup> Refira-se, a título de exemplo, o Reino Unido onde se recomenda a existência de um equilíbrio entre o número de administradores executivos e não executivos.

<sup>9</sup> As recomendações de alguns países vão um pouco mais longe, ditando que o número de administradores executivos seja tão baixo quanto possível, ou seja, limitado ao mínimo necessário para a boa gestão da sociedade. Nesse sentido, refiram-se, como exemplo, Espanha, Itália e Luxemburgo.

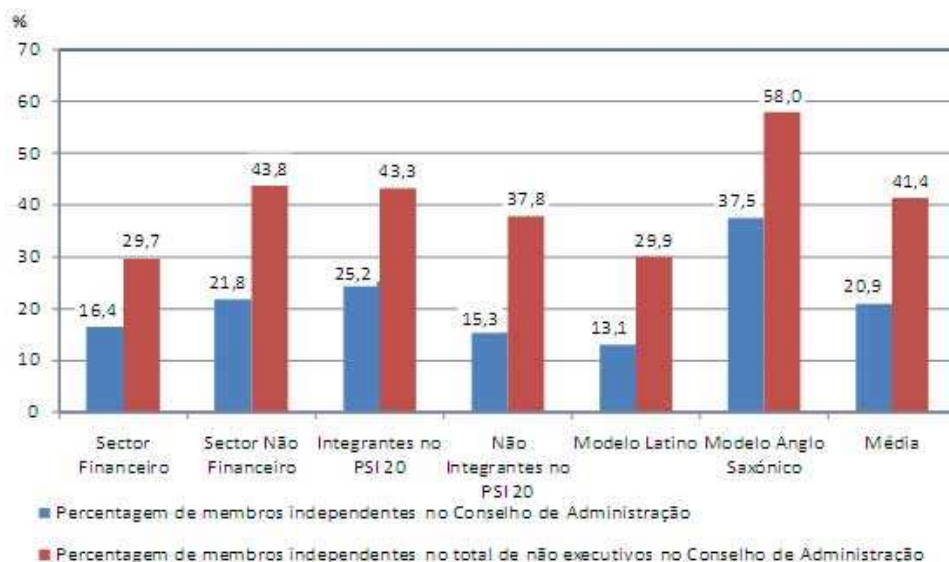
## b) Membros independentes

Assente o que antecede, a segunda questão a colocar é a seguinte: **qual a proporção adequada de membros independentes de entre os administradores não executivos<sup>10</sup>?**

Neste campo, o Código de Governo das Sociedades da CMVM indica que:

***II.1.2.2. De entre os administradores não executivos deve contar-se um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores.***

Vejamos, ainda, qual o peso dos administradores independentes nas sociedades cotadas em Portugal, segundo dados relativos ao exercício de 2008:

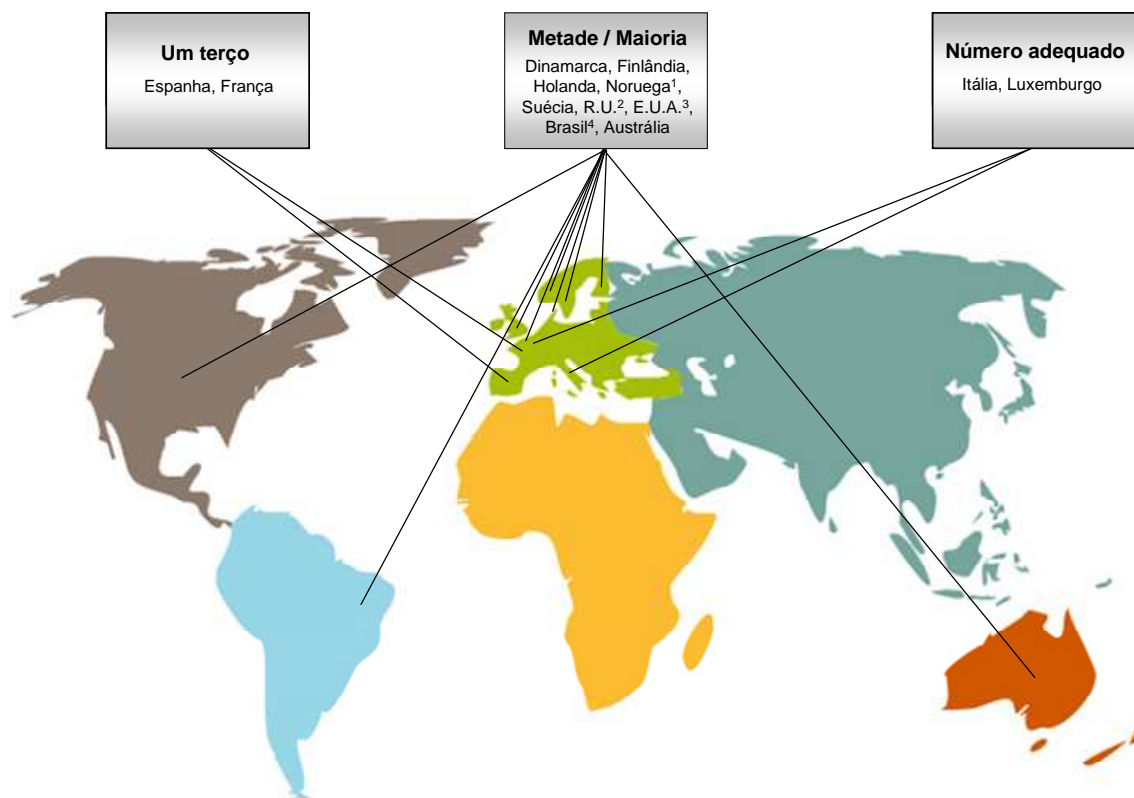


*Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal, CMVM, 2010*

Passando a uma análise do tratamento recomendatório desta matéria, destacamos algumas soluções apresentadas por um conjunto de jurisdições que consagram modelos monistas e anglo-saxónicos, evidenciando diferentes níveis de maturidade dos mercados em causa e a ponderação das características tendenciais do respectivo tecido empresarial. Com efeito, em sociedades com menor dispersão de capital, ainda que se mantenha o papel dos administradores independentes, o seu número será necessariamente mais reduzido.

<sup>10</sup> O modelo dualista não será considerado neste âmbito, uma vez que as exigências de independência aplicáveis ao CGS são objecto de tratamento legal específico enquanto órgão de fiscalização.

Este mapa carece, no entanto, de uma cuidadosa análise, não sendo aconselhável a “transposição” de soluções de outros países, sem ter em conta a estrutura accionista marcadamente concentrada das sociedades cotadas em Portugal (*vide Anexo 2*).



<sup>1</sup> Na Noruega, para além de se recomendar que uma maioria dos membros eleitos pelos accionistas sejam independentes da gestão executiva e dos principais vínculos de negócio (*material business contacts*), propõe-se que, pelo menos, dois sejam independentes do(s) principal(ais) accionista(s) da sociedade.

<sup>2</sup> No Reino Unido prevê-se um patamar mínimo de dois administradores independentes para sociedades de pequena dimensão (i.e., que não estejam inseridas no FTSE 350).

<sup>3</sup> Nesta sede, procedemos à análise das regras impostas pela NYSE e NASDAQ.

<sup>4</sup> Neste âmbito, considerámos as recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, no qual se confere alguma flexibilidade às sociedades em função das suas características.

**As diferentes jurisdições adoptam perspectivas diversas quanto aos critérios de independência, designadamente por referência aos accionistas da sociedade, à sua gestão executiva e aos seus auditores bem como à própria sociedade.**

**Entre nós, “considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância susceptível de afectar a sua isenção de análise ou de decisão”, destacando-se a relação com titulares de participação qualificada e a presença na sociedade por mais de 3 mandatos.**

## I.2. INDEPENDÊNCIA

Já a propósito dos critérios de aferição de independência<sup>11</sup>, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, dita que:

***II.1.2.3. A avaliação da independência dos seus membros não executivos feita pelo órgão de administração deve ter em conta as regras legais e regulamentares em vigor sobre os requisitos de independência e o regime de incompatibilidades aplicáveis aos membros dos outros órgãos sociais, assegurando a coerência sistemática e temporal na aplicação dos critérios de independência a toda a sociedade. Não deve ser considerado independente administrador que, noutra organização social, não pudesse assumir essa qualidade por força das normas aplicáveis.***

Nestes termos, os critérios de aferição da independência dos membros do órgão de administração estão estabelecidos em sede recomendatória por remissão para os critérios legais. São estes os critérios a considerar para aferir do cumprimento das demais recomendações da CMVM respeitantes aos administradores independentes.

Assim, a propósito do juízo de independência, as sociedades que adoptem os modelos monista e anglo-saxónico efectuem o seguinte exercício de *comply or explain*:

- Ou cumprem a Recomendação II.1.2.3., i.e., efectuem este juízo tendo em conta os critérios aí referidos
- Ou não cumprem tal recomendação justificando esta opção, i.e., justificando por que razão consideram “independentes” administradores que se encontrem em situações tidas como prejudiciais da sua independência face ao n.º 5 do artigo 414.º e ao n.º 1 do artigo 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais (vide Anexo 4)

Sem prejuízo dos mencionados critérios legais de independência, afigura-se da maior relevância considerar uma dimensão prática do teste de independência, tendo como crivo o entendimento de investidores institucionais a propósito do mercado Português.

Esta visão pode ser tida em conta (i) pelos accionistas aquando da eleição dos membros do órgão de administração e (ii) por este órgão em sede de cooptações e de nomeações para as suas comissões internas, acompanhando as boas práticas neste domínio e, deste modo, contribuindo para o reforço da atractividade da sociedade.

<sup>11</sup> Confira-se a noção de independência estabelecida pelo Código das Sociedades Comerciais, cuja transcrição é feita no **Anexo 4** a este capítulo I.

A título exemplificativo, apresentamos *infra* a visão de uma instituição de referência acerca dos critérios que determinam a perda de independência de um administrador:

---

#### **ISS Classification of Directors - European Policy 2011**

---

##### **Executive Director**

- *Employee or executive of the company;*
- *Any director who is classified as a non-executive, but receives salary, fees, bonus, and/or other benefits that are in line with the highest-paid executives of the company.*

##### **Non-Independent Non-Executive Director (NED)**

- *Any director who is attested by the board to be a non-independent NED;*
- *Any director specifically designated as a representative of a **significant shareholder of the company**;*
- *Any director who is also an employee or executive of a significant shareholder of the company;*
- *Any director who is nominated by a dissenting significant shareholder, unless there is a clear lack of material[5] connection with the dissident, either currently or historically;*
- ***Beneficial owner (direct or indirect) of at least 10% of the company's stock**, either in economic terms or in voting rights (this may be aggregated if voting power is distributed among more than one member of a defined group, e.g., family members who beneficially own less than 10% individually, but collectively own more than 10%), unless market best practice dictates a lower ownership and/or disclosure threshold (and in other special market-specific circumstances);*
- *Government representative;*
- *Currently provides (or a relative[1] provides) **professional services**[2] to the company, to an affiliate of the company, or to an individual officer of the company or of one of its affiliates in excess of \$10,000 per year;*
- *Represents customer, supplier, creditor, banker, or other entity with which company maintains **transactional/commercial relationship** (unless company discloses information to apply a materiality test[3]);*
- *Any director who has conflicting or cross-directorships with executive directors or the chairman of the company;*
- *Relative[1] of a **current employee** of the company or its affiliates;*
- *Relative[1] of a **former executive** of the company or its affiliates;*
- *A new appointee elected other than by a formal process through the General Meeting (such as a contractual appointment by a substantial shareholder);*
- *Founder/co-founder/member of founding family but not currently an employee;*
- ***Former executive (5 year cooling off period)**;*
- ***Years of service is generally not a determining factor unless it is recommended best practice in a market and/or in extreme circumstances, in which case it may be considered**; [4]*
- *Any additional relationship or principle considered to compromise independence under local corporate governance best practice guidance.*

##### **Independent NED**

- *No material[5] connection, either directly or indirectly, to the company (other than a board seat) or the dissenting significant shareholder.*

### **Employee Representative**

- Represents employees or employee shareholders of the company (classified as “employee representative” but considered a non-independent NED).

### **Footnotes:**

[1] “**Relative**” follows the definition of “immediate family members” which covers spouses, parents, children, stepparents, step-children, siblings, in-laws, and any person (other than a tenant or employee) sharing the household of any director, nominee for director, executive officer, or significant shareholder of the company.

[2] Professional services can be characterized as advisory in nature and generally include the following: investment banking/financial advisory services; commercial banking (beyond deposit services); investment services; insurance services; accounting/audit services; consulting services; marketing services; and legal services. The case of participation in a banking syndicate by a non-lead bank should be considered a transaction (and hence subject to the associated materiality test) rather than a professional relationship.

[3] A **business relationship** may be material if the transaction value (of all outstanding transactions) entered into between the company and the company or organization with which the director is associated is equivalent to either 1 percent of the company's turnover or 1 percent of the turnover of the company or organization with which the director is associated. OR, A business relationship may be material if the transaction value (of all outstanding financing operations) entered into between the company and the company or organization with which the director is associated is more than 10 percent of the company's shareholder equity or the transaction value, (of all outstanding financing operations), compared to the company's total assets, is more than 5 percent.

[4] For example, in **continental Europe**, directors with a tenure exceeding 12 years will be considered non-independent. In the United Kingdom and Ireland, directors with a tenure exceeding nine years will be considered non-independent, unless the company provides sufficient and clear justification that the director is independent despite his long tenure.

[5] For purposes of ISS' director independence classification, “material” will be defined as a standard of relationship financial, personal or otherwise that a reasonable person might conclude could potentially influence one's objectivity in the boardroom in a manner that would have a meaningful impact on an individual's ability to satisfy requisite fiduciary standards on behalf of shareholders.”

(...)

“In Portugal, companies that belong to the PSI-20 and/or MSCI EAFE index will be required to have at least a 25 percent independent board, as recommended by the Code of Corporate Governance issued by the Portuguese Securities Exchange. Vote **AGAINST** the entire slate of candidates (bundled elections) or vote **AGAINST** the election of any non-independent directors (unbundled elections) if board independence level does not meet the recommended 25-percent threshold.”

ISS' 2011 European Proxy Voting Guidelines Summary

<http://www.issgovernance.com/files/ISS2011EuropeanPolicySummary20110118.pdf>

14 de Janeiro de 2011 / Em vigor para as assembleias gerais desde 1 de Fevereiro de 2011

### I.3. SELECÇÃO E QUALIFICAÇÕES

A discussão sobre os critérios de selecção dos administradores de uma sociedade cotada assumirá contornos distintos consoante se atenda à perspectiva dos accionistas, da sociedade ou do próprio administrador. Senão vejamos:

---

#### ***Perspectiva dos accionistas***

---

**Quais os principais vectores ponderados aquando da eleição dos administradores?**

##### **1.º Soberania accionista**

As regras legais e estatutárias atribuem aos accionistas um papel soberano na eleição dos membros do órgão de administração, sem prejuízo das especificidades do modelo dualista em que os membros do CAE podem ser nomeados pelo CGS.

- **Os accionistas procuram que a composição do órgão de administração reflecta o equilíbrio presente na sociedade ao nível da sua estrutura accionista e *free float* (em especial, em sociedades com a presença de um accionista maioritário ou de accionistas de referência)**

##### **2.º *Know-how* e diversidade**

Os accionistas procuram ainda atrair “talentos” que permitam criar valor para a sociedade. Em particular, os investidores institucionais pretendem que a composição do órgão de administração apresente uma diversidade de membros, à luz das seguintes questões:

- **O órgão de administração satisfaz exigências de diversidade que potenciem uma conduta pró-activa dos seus membros e um processo de decisão eficiente (que contribua para a criação de valor)?**
- **O órgão de administração dispõe das valências diversas de *know-how* e experiência adequadas à sociedade?**

Neste sentido, as comissões de nomeações, o CGS ou os administradores não executivos em geral (*vide* capítulo II. *infra*) podem desempenhar um papel relevante na apreciação do perfil dos candidatos a administradores (incluindo dos candidatos a membros da CE e de comissões especializadas).

### 3.º *Accountability*

Os mecanismos de *accountability* da administração, decorrentes da lei e dos estatutos, permitem aos accionistas “vigiar” a sua actuação, designadamente atenta:

- A duração dos mandatos por não mais de 4 anos
- A apreciação da administração em sede de AG anual e o princípio da destituição *ad nutum*

---

### ***Perspectiva da sociedade***

---

**Quais os principais critérios de selecção que favorecem o interesse social?**

#### 1.º *Know-how* e diversidade

Todas as jurisdições analisadas são unânimes em considerar que o *know-how* e diversidade devem pautar a composição do órgão de administração, havendo uma multiplicidade de entendimentos quanto ao objecto dessa diversidade:

- Ao nível de formação, do *curriculum* e da experiência (em particular, profissional) <sup>12</sup>
- Ao nível da especialização, dos conhecimentos técnicos e das qualificações <sup>13</sup>
- Ao nível do género <sup>14</sup>
- Ao nível da experiência internacional <sup>15</sup>

Ainda neste sentido, da perspectiva do interesse social, afigura-se da maior importância a permanente análise do *feedback* do mercado acerca destes aspectos assim como a comparação com os níveis atingidos por sociedades concorrentes.

Atendendo às competências do órgão de administração em matéria de cooptação e de designação dos membros da CE e das comissões especializadas, dentro das limitações

---

<sup>12</sup> Neste sentido, Alemanha, Austrália, Brasil, Dinamarca, EUA, Finlândia, Luxemburgo, Noruega e Suécia.

<sup>13</sup> Neste sentido, refira-se, Alemanha, Bélgica, Brasil, Dinamarca, EUA, Finlândia, Itália (particularmente ao nível dos administradores não executivos) Luxemburgo, Noruega e Suécia.

<sup>14</sup> Exemplificativamente, Alemanha, Austrália, Bélgica, Dinamarca, França, Finlândia, Holanda, Luxemburgo, Noruega e Suécia.

<sup>15</sup> Por exemplo, Dinamarca.

decorrentes da eleição em AG e tendo presente o interesse da sociedade, aquele órgão procurará respeitar os seguintes princípios:

- **Os respectivos membros devem dispor de *know-how*, conhecimentos e experiência adequados às suas funções**
- **A composição do órgão de administração e das suas comissões deve denotar uma diversidade de áreas de especialização, qualificações e experiências adequadas às características da sociedade**

## 2.º Renovação / rotação

A renovação (*refreshing*) no seio do órgão de administração tem vindo a ser promovida como uma boa prática de governo através das seguintes recomendações: (i) a limitação da duração dos mandatos; e (ii) a permanência no cargo como critério de aferição da independência.<sup>16</sup>

Já a propósito dos requisitos de rotação, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, indica que:

**II.2.5. A sociedade deve explicitar a sua política de rotação dos pelouros no conselho de administração, designadamente do responsável pelo pelouro financeiro, e informar sobre ela no relatório anual sobre o Governo da Sociedade**

Esta rotação de pelouros será apreciada casuisticamente pelo órgão de administração, igualmente no contexto de cooptações e da designação dos membros da CE e das comissões especializadas, com as limitações decorrentes das deliberações dos accionistas em matéria electiva e sempre ponderando o interesse da sociedade.

Neste sentido, o órgão de administração será colocado perante a necessidade de (i) optar entre o *know-how*, a continuidade e a experiência *versus* a rotação periódica de pelouros ou mesmo a necessidade de (ii) equilibrar estes vectores.

A rotação de pelouros parece assumir um carácter subsidiário, de forma a coadunar-se com o interesse da sociedade a apreciar casuisticamente, em especial por duas razões:

- **A rotação pode não se adequar a pelouros de natureza técnica, financeira ou especializada, devendo evitar-se que prejudique o interesse da sociedade**
- **A rotação não deve ser efectuada à custa da perda de *know-how***

---

<sup>16</sup> Por exemplo, no Reino Unido, na Finlândia, na Noruega e em França.

---

## Perspectiva do membro do órgão de administração

---

Quais os principais vectores a ponderar na aceitação de um cargo de administração?

### 1.º Expectativas relativamente à actuação de um administrador

- *Coloca as questões difíceis*
- *Trabalha bem com os outros*
- *Tem percepção da indústria*
- *Dá contribuições valiosas*
- *Está disponível quando for preciso*
- *Está atento e interessado*
- *Tem conhecimentos do negócio*
- *Contribui para o trabalho das comissões*
- *Assiste às reuniões*
- *Intervém de forma apropriada nas reuniões do CA*
- *Prepara as reuniões*
- *Contribui para o planeamento a longo prazo*
- *Dá contribuições de âmbito geral*

Fonte: *Corporate Governance Best Practices, Conference Board, 2003*

### 2.º Rol de questões a ponderar

Da perspectiva do administrador, no momento de aceitação do cargo numa qualquer sociedade, e em particular quando tal aceitação implica um primeiro contacto com a realidade da sociedade em causa, a sua reflexão poder-se-á guiar por um conjunto de questões.

Tais questões permitem não só decidir acerca da aceitação do cargo como identificar as matérias em que deve ser dada particular atenção na sua integração e formação.

O rol de questões, de carácter exemplificativo, que é apresentado de seguida abrange:

- **Questões de carácter pessoal**
- **Questões relativas ao *corporate governance* da sociedade**
- **Questões relativas ao negócio da sociedade**
- **Questões relativas à sociedade (*corporate identity / culture*)**

### **I. Questões de carácter pessoal:**

- *Terei o perfil (experiência, know-how, aptidões e características pessoais) adequado ao cargo em causa?*
- *Quais as minhas mais-valias para contribuir para o know-how do órgão em causa e para a sociedade?*
- *Poderei estar, ao aceitar o cargo em causa, a incorrer em ou a criar alguma situação de conflito de interesses ou uma potencial situação de conflito de deveres?*
- *Tenho condições para o exercício das minhas funções de forma independente e no interesse da sociedade?*
- *Poderá a minha nomeação contribuir para uma diversificação e renovação da composição do órgão de administração?*
- *Disponho do tempo suficiente para me encarregar dos meus deveres e funções?*
- *Estou consciente dos riscos pessoais ou profissionais que poderá implicar a aceitação do cargo em causa?*
- *Estou motivado com a perspectiva de vir a ocupar o cargo em causa?*

### **II. Questões relativas ao corporate governance da sociedade**

- *Tenho conhecimento de qual o modelo de governo adoptado pela sociedade em causa?*
- *Tenho conhecimentos relativamente ao modo de funcionamento do modelo de governo adoptado pela sociedade em causa?*
- *Estou confortável relativamente à dimensão e composição do órgão em causa?*
- *Quais os mecanismos mais aptos a promover um contínuo diálogo com (i) o Presidente do CA ou do CGS e (ii) o Presidente da CE ou do CAE da sociedade?*
- *Quais serão as minhas atribuições e os meus deveres/direitos, enquanto administrador?*
- *Serei considerado um administrador independente face aos critérios aplicáveis?*
- *Estou familiarizado com a documentação societária mais relevante da sociedade, em matéria de corporate governance (estatutos e regulamentos internos)?*
- *Estou familiarizado com as regras legais, regulamentares e recomendatórias aplicáveis à sociedade em matéria de corporate governance?*

### III. Questões relativas ao negócio da sociedade

- *Tenho conhecimento adequado relativamente às principais áreas de negócio da sociedade?*
- *Conheço, ainda que superficialmente, a política de investimentos e actuação no mercado da sociedade?*
- *Estou familiarizado com a documentação mais relevante da sociedade, em matéria financeira e de negócio (business plan, orçamentos, relatórios e contas)?*
- *A sociedade tem uma posição de mercado sólida e estável?*
- *Conheço os principais concorrentes da sociedade e os principais drivers do mercado / sector em que esta actua?*
- *Sei se, de alguma forma, a actual situação da sociedade está dependente de um número reduzido de fornecedores / clientes importantes?*
- *A sociedade tem potencial e capacidade para estabelecer um rumo próprio, ou está dependente de terceiros ou factores externos para determinar a sua actuação?*

### IV. Questões relativas à sociedade (*corporate identity / culture*)

- *Poderei ter alguma dificuldade na minha integração na sociedade em função das suas características específicas, estrutura accionista, organização ou actividades exercidas?*
- *Sinto-me confortável com a cultura da sociedade no que diz respeito, designadamente, à sua:*
  - (i) gestão,*
  - (ii) disciplina financeira,*
  - (iii) política de remunerações,*
  - (iv) comunicação transparente com os accionistas,*
  - (v) relação com os colaboradores, clientes e fornecedores da sociedade, e*
  - (vi) política de formação?*
- *Estou familiarizado com a documentação societária mais relevante da sociedade, em matéria de corporate identity (código de ética, regulamento de whistleblowing e relatório de sustentabilidade e responsabilidade social)?*
- *Estou confortável com a imagem da sociedade junto público?*

## I.4 INTEGRAÇÃO E FORMAÇÃO

Com vista a contribuir para o eficiente desempenho do cargo de administração, constitui uma boa prática de governo a adopção de procedimentos que fomentem a integração e formação dos administradores, tais como:

### **Directors Handbook**

- Estatutos e regulamentos dos órgãos de administração e de fiscalização e das suas comissões especializadas
- Normas legais e regulamentares aplicáveis aos respectivos direitos e deveres
- Normas de conduta e *whistleblowing*
- Regras aplicáveis a *Insiders* (tratamento de informação privilegiada, comunicação com o mercado e *black-out periods*)
- Regras sobre transacções de administradores e pessoas estreitamente relacionadas (em cada transacção e numa base anual e semestral)
- Regras aplicáveis a partes relacionadas
- Declarações de responsabilidade quanto a informação financeira

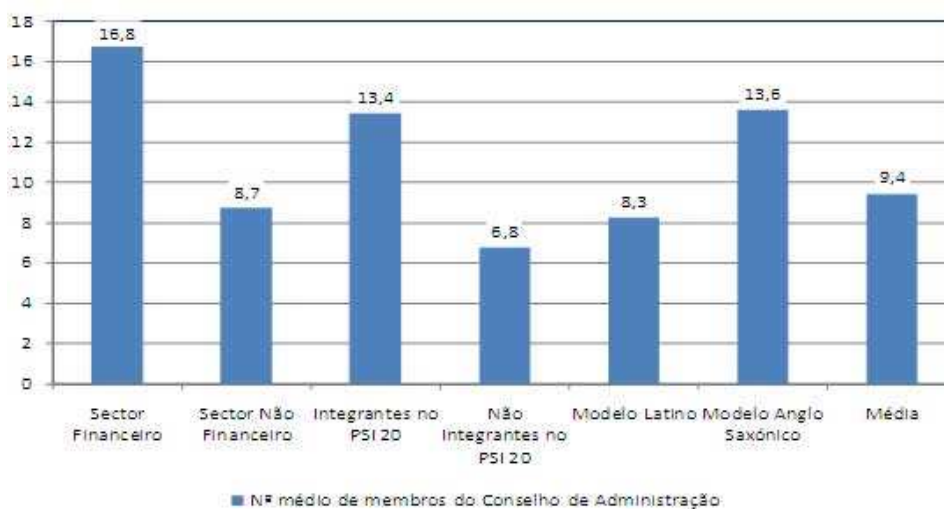
### **Acções de Formação**

- Negócio e estratégia
- Organização do grupo e governo societário
- Informação financeira
- Gestão de risco e controlo interno
- *Legal compliance* e alterações regulatórias
- Responsabilidade social e sustentabilidade
- Informação preparatória de deliberações do órgão de administração
- Relatórios de actividades e de auto-avaliação das práticas de governo do órgão de administração e suas comissões
- Planos de acção anuais e preparação das assembleias gerais

I.5. ANEXOS AO CAPÍTULO I

Anexo 1

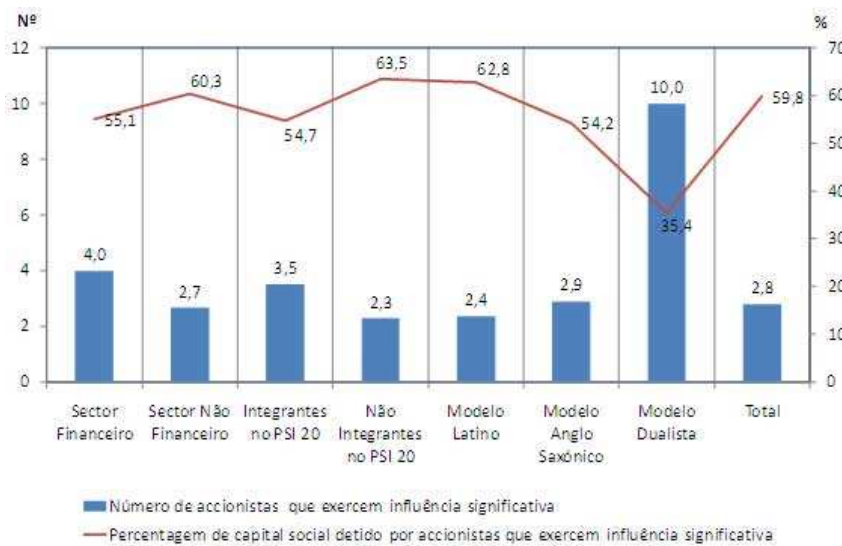
*Dimensão média dos CA  
das sociedades cotadas em Portugal*



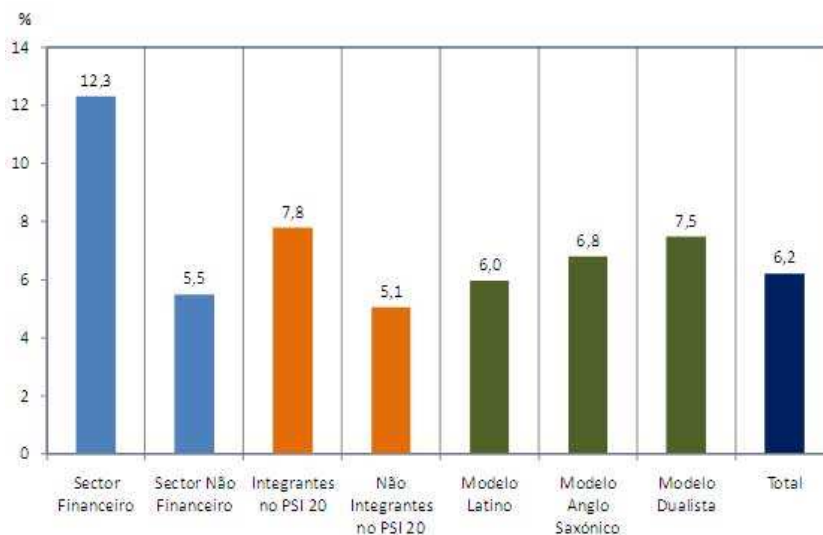
Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal, CMVM, 2010  
Dados relativos ao exercício de 2008

## Anexo 2

### Accionistas que exercem uma influência significativa sobre a vida das sociedades cotadas em Portugal



### Capital social detido em média pelo maior accionista institucional das sociedades cotadas em Portugal



Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal, CMVM, 2010  
Dados relativos ao exercício de 2008

### Anexo 3

#### **Tipologia dos membros dos CA das sociedades cotadas em Portugal**

	Sector Financeiro	Sector Não Financeiro	Integrantes no PSI 20	Não- Integrantes no PSI 20	Modelo Latino	Modelo Anglo Saxónico	Média
<b>Accionistas ou Familiares</b>	4,5	3,8	4,9	3,1	3,7	5,0	4,0
Não accionistas ou sem participação qualificada	12,3	5,0	8,6	3,6	4,5	8,6	5,4
<b>Quadros da empresa</b>	5,0	2,1	3,6	1,6	2,1	2,7	2,2
Não são ou não foram quadros da empresa nos últimos 5 anos	11,8	6,6	9,9	5,1	6,2	10,9	7,2
<b>Independentes</b>	2,8	1,9	3,4	1,0	1,1	5,1	2,0
Não independentes	14,0	6,8	10,1	5,7	7,2	8,5	7,5
<b>Total</b>	16,8	8,7	13,4	6,8	8,3	13,6	9,4

Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal, CMVM, 2010  
Dados relativos ao exercício de 2008

## **Anexo 4**

### **N.º 5 do artigo 414.º e n.º 1 do artigo 414.º-A do Código das Sociedades Comerciais**

#### **Artigo 414.º Independência**

*“5. Considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância susceptível de afectar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:*

- a) Ser titular ou actuar em nome ou por conta de titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% do capital social da sociedade;*
- b) Ter sido reeleita por mais de dois mandatos, de forma contínua ou intercalada.”*

#### **Artigo 414.º-A Incompatibilidades**

- “a) Os beneficiários de vantagens particulares da própria sociedade;*
- b) Os que exercem funções de administração na própria sociedade;*
- c) Os membros dos órgãos de administração de sociedade que se encontrem em relação de domínio ou de grupo com a sociedade fiscalizada;*
- d) O sócio de sociedade em nome colectivo que se encontre em relação de domínio com a sociedade fiscalizada;*
- e) Os que, de modo directo ou indirecto, prestem serviços ou estabeleçam relação comercial significativa com a sociedade fiscalizada ou sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo;*
- f) Os que exerçam funções em empresa concorrente e que actuem em representação ou por conta desta ou que por qualquer outra forma estejam vinculados a interesses da empresa concorrente;*
- g) Os cônjuges, parentes e afins na linha recta e até ao 3º grau, inclusive, na linha colateral, de pessoas impedidas por força do disposto nas alíneas a), b), c), d) e f), bem como os cônjuges das pessoas abrangidas pelo disposto na alínea e);*
- h) Os que exerçam funções de administração ou de fiscalização em cinco sociedades, exceptuando as sociedades de advogados, as sociedades de revisores oficiais de contas e os revisores oficiais de contas, aplicando-se a estes o regime do artigo 76.º do Decreto-Lei n.º 487/99, de 16 de Novembro;*
- i) Os revisores oficiais de contas em relação aos quais se verifiquem outras incompatibilidades previstas na respectiva legislação;*
- j) Os interditos, os inabilitados, os insolventes, os falidos e os condenados a pena que implique a inibição, ainda que temporária, do exercício de funções públicas.”*

**CADERNOS DO IPCG SOBRE CORPORATE GOVERNANCE**  
**BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS**

**CAPITULO II – COMISSÕES ESPECIALIZADAS**

• **Que comissões especializadas criar no seio do CA / CGS?**

A resposta a esta questão não é unívoca. Caberá apreciar, em função da dimensão de cada sociedade, da sua estrutura accionista e nível de *free-float*, assim como da composição daqueles órgãos, que comissões podem trazer um contributo para uma tomada de decisão mais eficiente e conforme ao interesse social.

Esta flexibilidade está presente no Código de Governo das Sociedades da CMVM, no qual se recomenda a ponderação da criação ou não de comissões nas matérias de avaliação, governo societário e selecção, em função da dimensão da sociedade (cfr. Recomendação II.5.1.)<sup>17</sup>.

Com efeito, a sua criação pode justificar-se relativamente a matérias em que se exige uma supervisão reforçada, em virtude da existência de conflitos de interesses e / ou da sua complexidade.

Assim, as temáticas que demonstram inequivocamente as vantagens da maior transparência, independência e conhecimentos especializados, que podem advir destas comissões, são as respeitantes às questões financeiras<sup>18</sup>, remunerações e nomeações.

<sup>17</sup> O mesmo sucede noutros ordenamentos de que indicamos, a título exemplificativo, o alemão e o italiano.

<sup>18</sup> Nesta sede não trataremos, em detalhe, a comissão de auditoria nem a comissão para as matérias financeiras, uma vez que as mesmas devem ser objecto de análise em Caderno autónomo. Também não nos debruçamos neste âmbito sobre a CE, à qual dedicámos o capítulo III.A. *infra*.

Por seu turno, pode também ser útil a sua existência nos domínios do governo societário, ética, estratégia, responsabilidade social e sustentabilidade<sup>19</sup>.

De forma a evitar que o CA ou o CGS tenham uma dimensão excessiva, muitas sociedades conjugam na mesma comissão competências em diversas áreas (ex., comissão de avaliação e selecção ou comissão de governo, ética e sustentabilidade).

Por outro lado, em função das particularidades de cada sociedade, poderá ser mais adequado que as referidas matérias sejam tratadas, alternativamente e consoante o modelo:

- Pela generalidade do CGS
- Pela generalidade dos administradores não executivos
- Pelo CA com o apoio do órgão de fiscalização (*vide Anexo 1*)
- Por estruturas externas àqueles órgãos (ex., comité ou director de ética ou governo)

• **Qual a composição das comissões especializadas do CA / CGS?**

Em regra, o desempenho eficiente de competências por estas comissões é potenciado pelo facto de integrarem (i) apenas membros do CGS e membros não executivos do CA, consoante o modelo, e (ii)

<sup>19</sup> Também aqui vigora uma “regra de flexibilidade” e o número de comissões e a combinação de matérias numa mesma comissão não têm um tratamento unívoco.

um número suficiente de independentes, incluindo o respectivo presidente e um especialista.

Em função das especificidades das comissões e sociedades em causa, poderá revelar-se vantajoso ao adequado exercício das suas funções a presença de um membro executivo. Em especial, atenta a importância do seu conhecimento do cumprimento dos objectivos estratégicos e do desempenho da equipa executiva.

Esta presença pode resultar do convite à sua participação sem direito de voto em certas reuniões (única modalidade possível no modelo dualista) ou da sua participação enquanto membro de determinadas comissões (nos modelos monista e de matriz anglo-saxónica)<sup>20</sup>.

Em qualquer caso, a presença de membros executivos requer especiais cautelas, devendo os mesmos estar impedidos de votar nas situações de conflitos de interesses.

As especificidades dos diversos mercados têm reflexos nas exigências de independência colocadas a estas comissões, tal como se exemplifica no seguinte quadro:

JURISDIÇÃO	N.º DE INDEPENDENTES
NYSE	Totalidade
NASDAQ	Totalidade
RU	Maioria – Nomeações
	Totalidade – Remunerações
Itália	Maioria

<sup>20</sup> Por exemplo, em Itália e no Luxemburgo admite-se que membros executivos integrem a comissão de nomeações, por contraposição com a comissão de remunerações, relativamente à qual se sugere que seja composta apenas por membros não executivos. O mesmo está previsto na Recomendação da Comissão de 15.02.2005 relativa ao papel dos administradores não executivos ou membros do conselho de supervisão de sociedades cotadas e aos comités do conselho de administração ou de supervisão. Entre nós, recomenda-se que “o processo de selecção de candidatos a administradores não executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos administradores executivos” (Recomendação II.1.3.2., CMVM, 2010).

JURISDIÇÃO	N.º DE INDEPENDENTES
Espanha	Maioria
Dinamarca	Maioria
Finlândia	Maioria
França	1/3 – Nomeações
	Maioria – Remunerações (incl. Pres.)
Luxemburgo	Suficiente (incl. Pres.)
Alemanha	Adequado – CGS
	Representantes de Accionistas – Nomeações
Holanda	Totalidade, excepto um membro

### • Quais as regras mínimas de funcionamento destas comissões?

A adequação das regras de funcionamento das comissões especializadas deve ser apreciada casuisticamente. Não obstante, são essenciais ao seu desempenho eficiente os seguintes requisitos:

- Regulamento de funcionamento;
- Definição precisa da sua composição;
- Delimitação clara das competências consultivas / delegadas atribuídas;
- Número mínimo de reuniões ordinárias e elaboração de actas;
- Disponibilidade de recursos humanos, financeiros e apoio de consultores especializados e independentes;
- Acesso a informação no seio da sociedade e do grupo;
- Contínua formação especializada;
- Mecanismos de reporte ao CA / CGS sempre que adequado e, pelo menos, numa base anual, já que estas comissões têm meras competências consultivas ou delegadas, mantendo-se a competência residual do CA / CGS.

Em acréscimo, também o papel activo do Presidente do CA / CGS e do Presidente destas comissões, assim como do Secretário da sociedade, é essencial ao eficiente desempenho das funções de tais comissões (*vide* capítulo III.).

## II.I. AVALIAÇÃO E REMUNERAÇÕES

### a) Papel e competências

O Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, recomenda a constituição de comissões especializadas que visem:

***II.5.1. i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e (...) a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes.***

Por outro lado, uma das preocupações que a CMVM tem reiterado em sede recomendatória passa pelo reforço da independência e especialização nestes domínios, a assegurar da seguinte forma:

***II.5.2. Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração e incluir pelo menos um membro com conhecimentos e experiência em matérias de política de remuneração.***

***II.5.3. Não deve ser contratada para apoiar a Comissão de Remunerações no desempenho das suas funções qualquer pessoa singular ou colectiva que preste ou tenha prestado, nos últimos três anos, serviços a qualquer estrutura na dependência do conselho de administração, ao próprio conselho de administração da sociedade ou que tenha relação actual com consultora da empresa. Esta recomendação é aplicável igualmente a qualquer pessoa singular ou colectiva que com aquelas se encontre relacionada por contrato de trabalho ou prestação de serviços.***

A matéria remuneratória é decisiva para qualquer empresa, *inter alia*, em virtude dos seguintes aspectos: (i) a respectiva política é um dos alicerces da captação e motivação dos seus quadros; (ii) a estrutura remuneratória e de avaliação pode constituir um importante incentivo à prossecução da estratégia e do interesse da sociedade assim como à criação de valor.

A sistematização de um processo que permita a fixação de uma política remuneratória adequada às necessidades de cada empresa e a avaliação dos seus quadros é fomentada pelo exercício de funções consultivas por uma comissão do CA / CGS nas seguintes fases:

FASES	ELEMENTOS
Adopção do quadro remuneratório e de avaliação	Política de remuneração, incluindo as componentes fixa e variável bem como de curto, médio e longo prazo

Adopção do quadro remuneratório e de avaliação	Análise do quadro remuneratório da sociedade por comparação com os de empresas comparáveis
	Definição dos critérios e objectivos subjacentes à remuneração assente no desempenho, direccionada aos interesses de longo prazo da sociedade e dos accionistas
	Fixação da remuneração fixa e variável dos membros dos órgãos sociais (designadamente, da remuneração variável e de planos de atribuição de acções e de opções aos membros executivos)
	Minutas padrão de contratos de administração, em especial com os membros executivos
	Pacotes indemnizatórios em caso de cessação de funções
	Planos e outras formas de pensões
	Apreciação da política de remuneração e condições contratuais de quadros directivos superiores fixadas pela CE / CAE
Implementação e supervisão do quadro remuneratório e de avaliação	Avaliação periódica da política, critérios e objectivos remuneratórios
	Avaliação do desempenho dos membros executivos segundo os critérios pré-determinados como base da remuneração variável
	Monitorização e avaliação dos planos para a remuneração variável dos membros executivos
	Alocação de acções e opções sobre acções e de outros incentivos com base nos planos definidos
	Cumprimento das normas relativas à divulgação da informação exigida em matéria remuneratória

## b) Articulação entre estruturas orgânicas

A estrutura societária em matéria remuneratória apresenta características específicas em Portugal, atenta a divisão de competências prevista no Código das Sociedades Comerciais.

Com efeito, nos modelos monista e de matriz anglo-saxónica, a fixação de remunerações compete à AG ou a uma comissão de vencimentos por esta nomeada para o efeito. No modelo dualista, compete ao CGS, ou a uma comissão de remunerações criada no seu âmbito, a fixação da remuneração dos administradores, sem prejuízo de estatutariamente tal competência poder ser atribuída à AG ou a uma

comissão por esta nomeada. Estas últimas são igualmente competentes para fixar a remuneração dos membros do CGS.

Sem prejuízo dos diversos modelos e das especificidades de cada sociedade, os seguintes princípios afiguram-se essenciais:

- As comissões de avaliação e de remunerações assumem uma dupla **vocação consultiva**, perante o CA / CGS e perante as comissões de vencimentos.
- Em particular, as **comissões de vencimentos** são estruturas externas aos órgãos de administração e fiscalização, que muitas vezes necessitam do *know-how* quanto ao negócio e estratégia da empresa trazido por comissões especializadas constituídas no seio do CA / CGS.
- Atenta a complexidade dos modelos remuneratórios, cada vez mais se espera que quer as comissões de vencimentos quer as comissões criadas pelo CA / CGS disponham de **conhecimentos adequados** e sejam estruturas **independentes** da gestão executiva.
- No entanto, a sua eficiência depende amplamente da criação de mecanismos de articulação com a **gestão executiva**.
- Em especial, é essencial o diálogo com o **Presidente da CE / do CAE**, enquanto líder da equipa executiva, sobre os objectivos estratégicos da empresa e o desempenho da gestão executiva.
- As comissões de avaliação e remunerações são ainda um veículo essencial à **transparência e accountability perante os accionistas**.
- Afigura-se importante dispor de uma estrutura independente que assegure que a informação disponibilizada aos accionistas é suficiente e adequada, de modo a permitir-lhes conhecer e gerir:
  - Os custos por si suportados;
  - O nível de assunção de riscos colocados à empresa; e
  - O grau de consecução dos objectivos da empresa quanto à criação de valor, ao crescimento sustentado e à estratégia delineada.

c) **Benchmarking de sociedades do PSI-20**

Sector	Sociedade	Assembleia Geral	Comissão Vencim. (AG)	Comissão Remuner. (CA / CGS)
Energia	REN	-	✓	X
	Galp	-	✓	X
	EDP	-	✓	✓
	EDP Renov.	✓	✓	✓
Banca	BCP	-	✓	X
	BES	-	✓	X
	BPI	-	✓	✓
Telecom. & Media	PT	-	✓	✓
	ZON	-	✓	✓
	SonaeCom	-	✓	✓
Infra-estrutu. & Constr.	BRISA	-	✓	X
	Mota-Engil	-	✓	X
Indústria	CIMPOR	-	✓	✓
	Portucel	-	✓	X
	Semapa	-	✓	X
	Sonae Ind.	-	✓	✓
	Altri	-	✓	X
Distribuição	INAPA	-	✓	X
	Jer. Martins	-	✓	X
	Sonae SGPS	-	✓	✓

Informação disponível nos *websites* das sociedades por referência a 31.12.2010

**Legenda:**

X	A sociedade não dispõe desta estrutura decisória
✓	A sociedade dispõe desta estrutura decisória
---	A AG nomeou uma comissão de vencimentos
Assembleia Geral	A AG não delegou ou delegou apenas parcialmente a competência em matéria remuneratória
Comissão Vencim. (AG)	Comissão de vencimentos nomeada pela AG
Comissão Remuner. (CA / CGS)	O CA / CGS criou uma comissão no seio deste órgão em matéria remuneratória

## II.2. GOVERNO SOCIETÁRIO E ÉTICA

### a) Papel e competências

O acompanhamento das matérias relacionadas com o governo das sociedades e os princípios éticos a implementar, pela sua complexidade e importância, pode justificar a atribuição de competências a comissões especializadas. As competências de tais comissões abrangem, em regra, a assistência ao CA / CGS na adopção, revisão e avaliação permanente do desempenho da sociedade nos seguintes aspectos:

Modelo de governo societário	Definição do modelo de governo e revisão da sua eficácia e adequação
	Número de membros executivos, não executivos e independentes
	Articulação e relacionamento entre órgãos societários
Normas, práticas e princípios de governo societário	Estrutura organizativa e funcionamento do CA / CGS
	Divisão de competências e relacionamento interno
	Aferição da independência
	Tratamento igualitário e exercício de direitos dos accionistas
	Poderes-deveres quanto a informação e formação
	Prevenção, detecção e resolução de conflitos de interesses
	Avaliação da eficácia das normas, práticas e princípios de governo
Normas, práticas e princípios éticos	Valores, princípios e práticas norteadoras da conduta dos colaboradores
	Relações com accionistas e investidores, colaboradores, clientes e fornecedores, outros <i>stakeholders</i> bem como com entidades públicas
	Regras específicas aplicáveis aos membros dos órgãos sociais e quadros directivos superiores
	Supervisão do cumprimento e revisão
Transparência e <i>accountability</i> perante os accionistas	Revisão do relatório anual de governo a aprovar pela AG e a divulgar ao mercado e avaliação anual da implementação e eficácia das normas do grupo quanto ao governo societário e ética

## b) Governo societário

Neste âmbito, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, recomenda a constituição de comissões especializadas dedicadas a:

**II.5.1. ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.**

Em particular, tais comissões podem contribuir para o aperfeiçoamento de regras e práticas de governo destinadas a promover um desempenho orientado pelos seguintes princípios: (i) a prossecução do interesse da sociedade ponderando os interesses dos *stakeholders*; (ii) o equilíbrio entre a criação de valor e objectivos estratégicos; (iii) a transparência e integridade do processo de decisão; e (iv) o reforço da confiança dos investidores.

Ainda que as comissões de governo não sejam geralmente propostas em sede recomendatória<sup>21</sup>, são comumente constituídas por um número significativo de sociedades em diversos mercados e sectores, destacando-se, a título exemplificativo, as seguintes:



Informação disponível nos *websites* das sociedades por referência a 31.12.2010

<sup>21</sup> A criação de comissões nesta sede apenas se destaca nas seguintes jurisdições, de entre as analisadas: (i) em Espanha, a supervisão do cumprimento das regras de governo societário e de ética poderá caber à Comissão de Auditoria, à Comissão de Nomeações ou a Comissões de *Compliance* ou de Governo Societário; (ii) na NYSE, propõe-se a criação dos denominados "Nominating/Corporate Governance Committee", os quais agregam competências sobre selecção e princípios de governo societário.

Estas comissões podem assumir um papel especialmente relevante no apoio ao CA na seguinte tarefa proposta no Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010:

**II.1.1.1. O órgão de administração deve avaliar no seu relatório anual sobre o Governo da Sociedade o modelo adoptado, identificando eventuais constrangimentos ao seu funcionamento e propondo medidas de actuação que, no seu juízo, sejam idóneas para os superar.**

### c) Ética

As comissões de ética são também uma estrutura frequentemente usada na prática das sociedades cotadas europeias, ainda que não estejam expressamente tratadas em sede recomendatória.

Vejamos alguns *Case Studies* de comissões de ética em sociedades do sector energético, as quais, em certos casos, agregam competências nos domínios de sustentabilidade e responsabilidade social:

Empresa	Comissões / Papel e Funções
GDF Suez	<p><b>Comissão de Ética, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável</b></p> <p>Assegurar o cumprimento pelos colaboradores dos valores individuais e colectivos da GDF SUEZ e das respectivas normas de conduta assim como a implementação de procedimentos para o efeito.</p>
Veolia	<p><b>Comissão de Ética</b></p> <p>Manter o contacto com os colaboradores relativamente às questões relacionadas com o programa de ética e responsabilidade social, com vista a promover a sua adesão aos valores e princípios da sociedade.</p>
EDF	<p><b>Comissão de Ética</b></p> <p>Assegurar que o CA e a gestão da EDF têm em consideração os padrões de ética e apreciar os aspectos relacionados com a ética e o desenvolvimento sustentável constantes dos relatórios anuais.</p>
BP	<p><b>Comissão de Segurança, Ética e Protecção do Ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar se o sistema de controlo interno se encontra implementado de forma eficiente;</li> <li>▪ Avaliar se os riscos significativos de natureza não financeira são tratados devidamente;</li> <li>▪ Receber e rever relatórios periódicos da área de auditoria interna e do <i>Compliance and Ethics Officer</i>;</li> <li>▪ Rever a informação divulgada aos accionistas sobre o desempenho do grupo nos domínios ambiental, de segurança e ética e efectuar recomendações ao CA neste particular;</li> <li>▪ Rever relatórios acerca do cumprimento ao nível do grupo do código de ética e do programa de questões em matérias não financeiras suscitadas por colaboradores;</li> <li>▪ Efectuar recomendações ao CA relativamente a quaisquer limitações da gestão executiva quanto a matérias não financeiras.</li> </ul>

Informação disponível nos *websites* das sociedades por referência a 31.12.2010

## II.3. NOMEAÇÕES

### a) Papel e competências

Neste domínio, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, recomenda a criação de comissões especializadas destinadas a:

***II.5.1. iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administrador***

No sentido de tornar a selecção dos administradores independente da gestão executiva, recomenda-se ainda que sejam implementados mecanismos<sup>22</sup> que permitam o seguinte:

***II.1.3.2. O processo de selecção de candidatos a administradores não executivos deve ser concebido de forma a impedir a interferência dos administradores executivos***

Tendo presente que em Portugal o processo de nomeação dos membros dos órgãos sociais é fortemente marcado pelo papel soberano dos accionistas reunidos em AG, as comissões de nomeações exercem **meras competências consultivas**.

As recomendações destas comissões: *(i)* não vinculam os accionistas, antes visam facultar-lhes informação apta a tornar o seu processo de decisão mais transparente e informado; e *(ii)* criam linhas orientadoras, mais ou menos vinculativas, para o CA / CGS, consoante definido por cada sociedade, no contexto dos processos de (a) cooptação de administradores e de (b) nomeação dos membros das comissões especializadas do CA / CGS bem como da equipa executiva (i.e., da CE e do CAE, quando a eleição dos membros deste caiba ao CGS).

Mesmo em **sociedades com uma estrutura accionista concentrada**, a atribuição de competências a comissões especializadas pode trazer um relevante contributo num universo empresarial cada vez mais exigente.

Por esta via, cria-se um fórum de discussão em que se pode fomentar o desejável equilíbrio entre, por um lado, o interesse da sociedade e o objectivo de captação de quadros qualificados e, por outro, a ponderação dos interesses de longo prazo dos accionistas.

De seguida, analisaremos algumas das competências que, em função das especificidades de cada sociedade, podem ser cometidas a uma comissão de apoio ao CA / CGS.

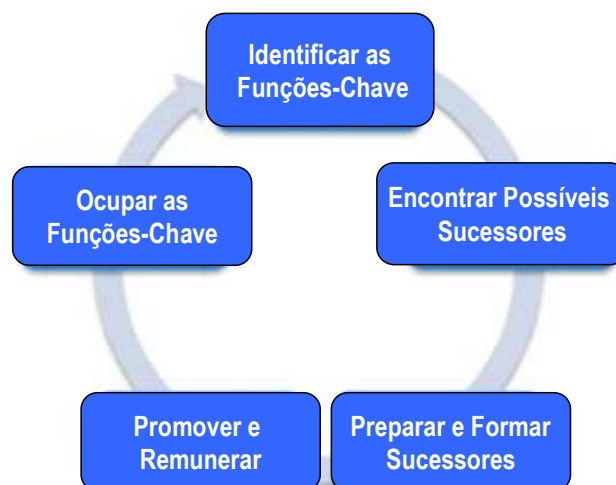
---

<sup>22</sup> Tais mecanismos poderão passar pelo afastamento dos membros executivos das comissões de selecção ou do respectivo impedimento de participação / voto nas deliberações em que esteja em causa a nomeação dos administradores não executivos.

Enquadramento do processo de nomeação	Apreciação periódica do perfil, qualificações, conhecimentos, experiência e disponibilidade adequados aos membros do CA / CAE / CGS
	Análise periódica da estrutura, dimensão e composição do CA / CAE / CGS e recomendação de eventuais alterações
	Análise do plano de sucessão em conjunto com o Presidente da CE / do CAE
	Análise da política de rotação e de equilíbrio entre <i>know-how</i> e renovação
	Análise da política de selecção dos quadros directivos superiores em conjunto com o Presidente da CE / do CAE
	Análise do plano de formação contínua
Processo de nomeação	Apreciação das propostas de nomeação de membros do CA / CAE / CGS apresentadas por accionistas
	Apreciação das propostas de nomeação de membros do CA / CAE / CGS no contexto do preenchimento de vagas por estes órgãos
	Assistência ao CA / CGS aquando da nomeação dos membros da CE / do CAE e das comissões especializadas do CA / CGS
	Identificação e recomendação de candidatos qualificados para o CA / CAE / CGS para preenchimento de vagas de acordo com os requisitos definidos
	Aferição de um número adequado de candidatos independentes

## b) Planos de sucessão

Um dos maiores desafios que se coloca às empresas é a atracção e manutenção de uma “pool” de talentos que lhes permita um crescimento sustentado a longo prazo. Neste contexto, o desenvolvimento de planos de sucessão com as seguintes valências é essencial:



Independentemente da presença de accionistas de referência ou dominantes ou da sucessão familiar caracterizar a sua estrutura accionista, mais ou menos concentrada, o equilíbrio entre a captação de *know-how*, a contínua renovação de quadros-chave e a acumulação de experiência são exigências para qualquer sociedade competitiva.

Tais exigências poderão ser cumpridas através da definição, implementação e contínua actualização de planos de sucessão. Senão vejamos:

### **As razões para adoptar um plano de sucessão**

1. *Contribuir para a implementação dos planos estratégicos da organização*
2. *Identificar as áreas onde deve ser promovida a renovação como forma de promover a formação e desenvolvimento de colaboradores e quadros directivos nessas áreas*
3. *Aumentar a “pool” de talentos*
4. *Conceder oportunidades acrescidas aos colaboradores e quadros directivos com elevado potencial*
5. *Identificar o potencial dos recursos humanos da organização*
6. *Apoiar os colaboradores e quadros directivos na sua carreira na organização*
7. *Promover a diversidade de qualificações e experiência dos colaboradores e quadros directivos*
8. *Melhorar a motivação dos colaboradores e quadros directivos*
9. *Melhorar a capacidade de resposta a alterações conjunturais dos colaboradores e quadros directivos*
10. *Lidar com as situações de redução de recursos humanos*

*In “Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building”, William J. Rothwell, 2010  
(elaborado com base em informação recolhida em Fevereiro de 2009 junto dos membros da Human Resource Planning Society)*

## II.4. ESTRATÉGIA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

### a) Papel e competências

Em Portugal, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, não recomenda expressamente a criação de comissões sobre estratégia, responsabilidade social e sustentabilidade, apenas se debruçando sobre o papel do CA e do CGS.

Neste sentido, recomenda-se que o CA não deve delegar e que, por sua vez, o CGS deve pronunciar-se sobre as decisões relacionadas com a gestão estratégica da sociedade - as quais são matérias iminentemente relacionadas com o perfil de risco que a sociedade pretende assumir – conforme decorre da lista exemplificativa constante das seguintes recomendações:

***II.2.2. e II.4.1. i) a definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.***

O mesmo Código atribui ainda particular proeminência à gestão do risco nos seguintes termos:

***II.1.1.3. O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade.***

Na generalidade dos mercados analisados, as áreas da estratégia, responsabilidade social e sustentabilidade não são densamente tratadas da perspectiva do modelo de governo societário. Assim, nas jurisdições analisadas, identificámos três tendências:

- Uma tendência preponderante de omissão de referências a comissões nestes domínios, acentuando (i) a importância de o CA reservar para si a definição da estratégia da sociedade, não a delegando na gestão executiva, assim como (ii) o papel do CGS nesta sede (cfr. capítulo III. *infra*);
- Em Espanha, recusa-se expressamente a constituição de comissões de estratégia e investimentos, entendendo-se que o seu papel deve ser cometido ao CA *per se*;
- Na Alemanha, recomenda-se a criação de comissões de estratégia, investimentos e finanças no seio do CGS.

Estas tendências evidenciam as seguintes posições: (i) alguns defendem que a criação destas comissões distancia o CA / CGS deste aspecto crucial da vida societária, a ser tratado por todos os seus membros; (ii) enquanto outros sustentam que a relevância e complexidade desta matéria requer a criação de uma comissão especializada, ainda que com meras funções consultivas.

No sentido de melhor compreender qual o papel e competências que as comissões nesta sede podem desenvolver, vejamos como os investidores e os gestores apreciam esta temática:

Os denominados “*The Hermes Principles*” (*Hermes Pensions Management Limited, 2002*) constituem um exemplo da perspectiva dos investidores institucionais.

O crescimento não é um valor em si mesmo: as empresas devem procurar criar valor sustentável no longo prazo, através do desenvolvimento de estratégias adequadas.

Por forma a avaliar a capacidade de uma empresa de gerar valor no longo prazo, os accionistas precisam de compreender a sua estratégia. É na estratégia que investem.

No âmbito de uma estratégia adequada, é importante que os administradores (1) discutam os métodos através dos quais planeiam alcançar os objectivos estratégicos a que se propõem, (2) compreendam a dinâmica de procura e oferta do mercado em que actua a empresa, (3) entendam quais são as vantagens competitivas da empresa e (4) tenham a capacidade de identificar as características da empresa que lhe permitem assegurar a manutenção dessas vantagens competitivas.

As empresas devem gerir, de forma efectiva, as relações com os seus empregados, fornecedores e clientes, bem como com todos os que tenham um interesse legítimo nas actividades da empresa. As empresas devem ter um comportamento ético que tome em consideração o meio ambiente e a sociedade como um todo.

A *National Association of Corporate Directors* desenvolveu diversos princípios que apresentam a perspectiva dos gestores (*Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies, 2008*):

“No volátil e dinâmico ambiente financeiro actual, um desafio crucial para os conselhos de administração (...) é o desenvolvimento da sua consciência de quais são as prioridades da empresa e da sua opinião relativa às questões que mais influenciam o sucesso da empresa.”

“Os conselhos de administração devem desenvolver os seus próprios pontos de vista, de forma a poderem dar à administração executiva uma orientação e apoio estratégicos significativos e de forma a centrarem a sua atenção nos assuntos adequados, de forma apropriada. Assim, o conselho de administração deve estar activamente envolvido na determinação das suas próprias prioridades, do seu plano de actuação e da informação de que necessita.”

b) Alguns *Case Studies* de empresas europeias

País	Empresa	Funções
Alemanha	E.On	<b>Finance and Investment Committee</b> – Apoio ao CGS em matérias de <i>corporate finance</i> e plano de investimentos, aquisições e alienações e transacções significativas.
	Deutsche Telekom	<b>Finance Committee</b> – Apoio ao CGS quanto a assuntos financeiros complexos e orçamentos.
	Infineon	<b>Strategy &amp; Technology Committee</b> – Apoio em questões relacionadas com o desenvolvimento tecnológico e estratégico.
	ThyssenKrupp	<b>Strategy, Finance and Investment Committee</b> - Preparar as decisões do CGS em matérias relacionadas com a estratégia, a situação e estrutura financeira assim como os activos fixos e investimentos financeiros da sociedade.
Áustria	Erste Bank	<b>Strategy Committee</b> – Preparação e comentário de todos os assuntos relacionados com a estratégia da sociedade que lhe sejam colocados pelo CGS bem como supervisão do orçamento, do desempenho do negócio, da política de investimentos, dos objectivos estratégicos da sociedade e das participações detidas pela sociedade.
Bélgica	Belgacom	<b>Strategic and Business Development Committee</b> – Aconselhar o CA relativamente à política geral e estratégia, orçamentos, aquisições e alienações bem como (des)investimentos.
Espanha	Telefónica	<b>Strategy Committee</b> - Apoio ao CA na análise e desenvolvimento da política estratégica do grupo.
	Repsol	<b>Strategy, Investments and Corporate Social Responsibility Committee</b> - Apoio e reporte ao CA sobre decisões estratégicas e (des)investimentos em activos estratégicos e sobre a política de responsabilidade social do grupo.
França	Renault	<b>International Strategy Committee</b> – Estudo da orientação estratégica relativa ao desenvolvimento internacional do grupo.
	Orange	<b>Strategy Committee</b> – Análise do desenvolvimento estratégico do grupo.
	GDF Suez	<b>Strategy and Investment Committee</b> – Parecer quanto às orientações estratégicas do grupo, planos de crescimento, aquisições e acordos estratégicos bem como investimentos em equipamentos e imóveis.
	EDF	<b>Strategy Committee</b> – Parecer sobre o plano de desenvolvimento estratégico, a política industrial e comercial, acordos estratégicos, a política de desenvolvimento e pesquisa e projectos de (des)investimento.
	Veolia	<b>Strategy, Research, Innovation and Sustainable Development Committee</b> – Avaliação do desenvolvimento da estratégia e pesquisa com vista ao crescimento sustentado.
	L'Oréal	<b>Strategy and Implementation Committee</b> – Propostas ao CA quanto à definição e implementação das linhas estratégicas, a operações significativas em curso e ao seu impacto económico e financeiro e a novas oportunidades.
	Carrefour	<b>Strategy Committee</b> – Apoio ao CA na definição da estratégia do grupo e preparação das decisões mais significativas.
Holanda	ASML	<b>Technology and Strategy Committee</b> – Preparar recomendações dirigidas ao CGS sobre a avaliação de riscos e o estudo de estratégias potenciais.
Itália	Unicredit	<b>Permanent Strategic Committee</b> – Parecer ao CA sobre as propostas do Presidente da CE relativamente aos planos e orçamentos, aquisições significativas e outras transacções estratégicas (ex., novos negócios e mercados).
	Intesa Sanpaolo	<b>Strategy Committee</b> – Análise das propostas quanto a orientações e transacções estratégicas.
Suíça	StMicro electronics	<b>Strategic Committee</b> – Apoio ao CA no desenvolvimento estratégico, planos e orçamentos, aquisições, projectos significativos ou estratégicos e matérias relativas a gestão de risco.

Informação disponível nos *websites* das sociedades por referência a 31.12.2010

### c) Responsabilidade social e sustentabilidade

A relação entre as estruturas de governo e o seu contributo ao nível da responsabilidade social e sustentabilidade das empresas tem tido como um dos seus principais fóruns de discussão o *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*.

Esta instituição tem promovido, *inter alia*, os seguintes princípios basilares: (i) o progresso no sentido do desenvolvimento sustentável deve envolver os mercados de capitais; (ii) os mecanismos do mercado de capitais (tais como a avaliação das empresas) devem manter-se alinhados com a busca de valor empresarial a longo prazo e de desenvolvimento sustentável. Neste âmbito, o WBCSD tem impulsionado o tratamento pelas sociedades dos denominados “*environmental, social and corporate governance issues*” (ESG), em três passos:



Nos vários estudos e *workshops* organizados pelo WBCSD, sugere-se a criação de mecanismos relacionados com o governo societário, as normas éticas e a informação aos investidores.

KPI	'G' factor	Quantitative data	Qualitative data
Governance (From WBCSD Beyond Reporting 2006)	Codes of conduct and business principles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of sustainability initiatives and networks where the company is an active signatory or member</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>How does your business model provide value to society?</li> <li>What core business decisions and new market opportunities have been driven by your understanding of material sustainability issues?</li> <li>What drives value in your business and what sustainability issues are central to those drivers?</li> </ul>
	Accountability	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of independent directors on the Board</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>How are corporate functions, management and employee incentives aligned to value drivers and understanding of material sustainability issues?</li> <li>What processes are in place to work with stakeholders according to key accountabilities?</li> <li>Based on drivers of value, what is the company accountable for and who is the company accountable to?</li> </ul>
	Transparency and disclosure	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of legal disputes against company filed</li> <li>Fees paid for litigation costs</li> <li>Remuneration of senior management and board members in absolute terms; and relative to national, regional, sector average and company (internal) average</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>What policies does your company have to communicate market sensitive information to investors as soon as it arises?</li> <li>What policies do you have to prevent bribery and corruption within your company?</li> <li>How does your proposed M&amp;A activity affect your company's corporate disclosure obligations?</li> </ul>
	Implementation – quality and consistency	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code of conduct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is your company's code of conduct consistently implemented? Is it biting (reinforcing good practice)? Is there evidence that the code of conduct contributes to overall performance?</li> </ul>



"Translating ESG into sustainable business value", 2010.

Nos **Anexos 2 e 3** são analisados um conjunto de *Case Studies* correspondentes a comissões especializadas com competências consultivas sobre responsabilidade social e sustentabilidade.

## II.5. ANEXOS AO CAPÍTULO II

### Anexo 1

#### **Papel dos membros do órgão de fiscalização**

Ainda que careça de um tratamento em Caderno autónomo que se debruce sobre a função de fiscalização<sup>23</sup>, o papel dos membros do órgão de fiscalização pode ser essencial no desempenho de funções de supervisão noutras áreas para além da financeira. Em especial, destacamos o papel dos membros das Comissões de Auditoria do CA e das Comissões para as Matérias Financeiras do CGS, pelas seguintes razões:

#### **Composição**

- O CGS e a Comissão de Auditoria são órgãos sociais autónomos compostos por membros eleitos em AG especificamente para aqueles órgãos
- Exclusivamente compostos por membros sem funções executivas
- Com especiais exigências quanto às suas qualificações e independência e
- Especiais salvaguardas quanto à sua inamovibilidade

#### **Papel**

- Assumem um papel activo na supervisão da gestão executiva
- Com uma maior proximidade e acompanhamento regular da vida da sociedade e
- Os seus membros podem desempenhar funções de supervisão noutras comissões do CA ou do CGS ou, na ausência de tais comissões, assumir um papel de relevo no desempenho daquelas funções pelos administradores não executivos ou pelos membros do CGS

<sup>23</sup> No sentido da denominada 8.ª Directiva (Directiva 2006/43/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de Maio de 2006 relativa à revisão legal das contas anuais e consolidadas, que altera as Directivas 78/660/CEE e 83/349/CEE do Conselho e que revoga a Directiva 84/253/CEE do Conselho) que veio segregar, funcional e organicamente, a função de fiscalização da de revisão oficial de contas).

## Anexo 2

### Responsabilidade social e sustentabilidade

Sector	Empresa	Comissões / Papel e Funções
<b>Technologies</b>	<b>HP</b>	<p><b>Public Policy Committee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assists the Board in fulfilling its responsibilities for generally overseeing HP's policies and processes relating to HP's public policy, government affairs and global citizenship activities;</li> <li>▪ Identifies, evaluates and monitors the social, political and environmental trends, issues, concerns, legislative proposals and regulatory developments, domestic and foreign, which could significantly affect the business and affairs of HP, including relating to its performance, customers, stockholders and employees.</li> </ul>
	<b>General Electric</b>	<p><b>Public Responsibilities Committee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reviews and oversees GE's positions on corporate social responsibilities and public issues of significance that affect investors and other key GE stakeholders;</li> <li>▪ Identifies and discusses with management risks related to public policy initiatives, the environment and similar matters.</li> </ul>
<b>Financials</b>	<b>J.P. Morgan</b>	<p><b>Public Responsibilities Committee</b></p> <p>Reviews and considers the Firm's position and practices on charitable contributions, community development, legislation, protection of the environment, shareholder proposals involving issues of public interest and public responsibility and other similar issues.</p>
	<b>Axa</b>	<p><b>Ethics &amp; Governance Committee</b></p> <p>Reviewing the Group Compliance &amp; Ethics Guide and examining the Group's strategy on corporate responsibility and related issues.</p>
	<b>HSBC</b>	<p><b>Corporate Sustainability Committee</b></p> <p>Advising the HSBC Board, committees of the Board and executive management on corporate sustainability policies, including environmental, social and ethical issues. At an operational level, implementation of these policies is managed primarily by Group Human Resources, Group Risk, Group Compliance and Group Corporate Sustainability.</p>
	<b>RBS</b>	<p><b>Group Sustainability Committee</b></p> <p>Setting and reviewing the Group's overall sustainability strategy, values and policies.</p>
	<b>UBS</b>	<p><b>Corporate Responsibility Committee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Review and assess how UBS should meet existing and evolving corporate responsibility expectations of its stakeholders. The CRC thus supports the BoD's efforts to ensure and advance UBS's reputation for responsible corporate conduct;</li> <li>▪ Monitors and reviews UBS's corporate responsibility policies and regulations as well as the implementation of its corporate responsibility activities and commitments.</li> </ul>
<b>Engineering</b>	<b>Ford</b>	<p><b>Sustainability Committee</b></p> <p>Assists the Board in fulfilling its responsibility to the shareholders in respect of the policies and practices that relate to the sustainable growth of the Company on a world-wide basis.</p>
	<b>Tomkins</b>	<p><b>Corporate Social Responsibility Committee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determine on behalf of the Board the framework or broad policy in the areas of health, safety and the environment and propose any amendments to existing policies for approval by the Board;</li> <li>▪ Determine on behalf of the Board group health, safety and environmental objectives;</li> <li>▪ Review management's performance in the achievement of health, safety and environmental objectives and other corporate social responsibility matters, as such matters arise;</li> <li>▪ Review health, safety and environmental reports produced by business units for compliance with all health, environmental and safety local codes of practice, legislation and relevant industry practice;</li> <li>▪ Review the annual CSR report and information to be included in the Annual Report and Accounts;</li> <li>▪ Ensure that the Chairman of the Committee attends the Annual General Meeting prepared to respond to any shareholder questions on the Committee's report and activities.</li> </ul>

Food, Home Care and Personal Care	Procter & Gamble	<p><b>Governance &amp; Public Responsibility Committee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Overseeing the Company's social investments and commitment to making a meaningful impact around the world, by reviewing strategies and plans for improving lives in ways that enable people to thrive and that increase their quality of living;</li> <li>▪ Overseeing the Company's commitment to and efforts regarding environmental sustainability;</li> <li>▪ Overseeing the Company's community and government relations;</li> <li>▪ Overseeing the Company's product quality and quality assurance systems;</li> <li>▪ Overseeing protection of the Company's corporate reputation and other matters of importance to the Company and its stakeholders (including employees, consumers, customers, suppliers, shareholders, governments, local communities and the general public); and</li> <li>▪ Overseeing the Company's organizational diversity.</li> </ul>
	Unilever	<p><b>Corporate responsibility and reputation committee</b></p> <p>Oversight of Unilever's conduct with regard to its corporate and societal obligations and its reputation as a responsible corporate citizen.</p>
	Danone	<p><b>Social Responsibility Committee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reviewing the principal risks and opportunities for the Company in environmental matters in relation to its objectives and activities;</li> <li>▪ Reviewing the social policies of the Company, its objectives and the results obtained;</li> <li>▪ Reviewing reporting, evaluation and control systems in order to allow the Company to produce reliable information in non-financial matters;</li> <li>▪ Reviewing the non-financial information published by the Company, in particular relating to social and environmental matters;</li> <li>▪ Reviewing once a year the ratings received by the Company and its subsidiaries by non-financial rating agencies; and</li> <li>▪ Ensuring the application of the ethical codes established by the Company.</li> </ul> <p>In addition, in the field of socially responsible investments, the committee is responsible for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluating the impact of these investments for the Company;</li> <li>▪ Reviewing the application of the rules established by the Company concerning investments and social programs in areas related to the Company's activities; and</li> <li>▪ Ensuring that the Company's interests are preserved, in particular preventing any conflict of interest between these activities and the rest of the activities of the Company.</li> </ul>
Telecoms	Orange	<p><b>Governance and Corporate Social Responsibility Committee</b></p> <p>Examining the main risk and opportunities in relation with the environment, the Group's policies concerning industrial relations, all the information published by the Group in relation with the society and the environment and main orientations of its Corporate Social Responsibility policy.</p>
	Telefónica	<p><b>Human Resources, Reputation and Corporate Responsibility Committee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ To analyze, inform and propose to the Board of Directors adoption of the appropriate resolutions in matters of personnel policy;</li> <li>▪ To encourage development of the Corporate Reputation and Responsibility project of the Telefónica Group and implementation of the central values of that Group.</li> </ul>
Utilities	Shell	<p><b>Corporate &amp; Social Responsibility Committee</b></p> <p>Assists the Board of Directors of the Company in reviewing the policies and conduct of the Shell Group of Companies with respect to the Shell General Business Principles (including Sustainable Development and the Health, Security, Safety, Environment and Social Performance, the Shell Code of Conduct and to major issues of public concern).</p>
	Iberdrola	<p><b>Corporate Social Responsibility Committee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know, promote, guide and supervise the Company's actions relating to corporate social responsibility and sustainability and report thereon to the Board of Directors and to the Executive Committee, as the case may be;</li> <li>▪ Assess and review the Company's plans implementing the Social Responsibility Policies and monitor the degree of compliance therewith;</li> <li>▪ Channel the Groups relations with Fundación IBERDROLA, which shall implement the corporate social responsibility strategy to the extent in keeping with the purposes of the foundation and assigned thereto by the Board of Directors.</li> </ul>
	Repsol	<p><b>Strategy, Investment and Corporate Social Responsibility Committee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reporting to the Board on strategic decisions relevant to Repsol YPF, S.A. Group, as well as on investments and divestitures of assets of which, due to their importance or strategic nature, the Chairman and CEO believes should be revised beforehand by the Committee;</li> <li>▪ Knowing and orienting the policy, objectives and principles of Repsol YPF Group as regards Corporate Social Responsibility and report to the Board of Directors on it.</li> </ul>

Informação disponível nos websites das sociedades por referência a 31.12.2010

## Anexo 3

### **Centrica plc Corporate Responsibility Committee**

---

#### **Membership and constitution**

<b>Membership</b>	At least three members, one of whom shall be an independent non-executive Director
<b>Chairman</b>	Appointed by the Board
<b>Secretary</b>	Head of Secretariat (or his/her nominee)
<b>Quorum</b>	Two members, at least one of whom must be an independent non-executive Director
<b>Attendees</b>	Director of Corporate Responsibility
<b>Frequency of meetings</b>	Normally four times a year
<b>Reporting procedure</b>	Minutes to be circulated to CRC members, the CEC and the Board

#### **Purpose**

The purpose of the CRC is to assist the Board in discharging its duties to promote the success of the company for the benefit of members as a whole and have regard to the matters, among other things, noted in Section 172 (1) (a-f) of the UK Companies Act 2006. In particular, the CRC shall consider risks and opportunities relating to health, safety and security, environment, customers, employees, communities, human rights and business ethics, referred to herein collectively as 'corporate responsibility' or 'CR'.

#### **Authority**

The CRC is authorised by the Board to:

- Review the effectiveness of the Group's processes and controls for identifying and managing CR risks and opportunities that could materially affect the Group's business performance and reputation. A more detailed explanation of the CR risks and opportunities affecting the Group is attached in Schedule 1.
- Review and challenge the Group's performance on CR matters in line with the Group corporate responsibility strategy, policies and standards.
- Maintain oversight of the Group's strategy and key policies on CR matters, noting any recommendations on these from the CEC.
- Monitor the integrity and effectiveness of the non-financial statements of the Group and any other formal communications relating to the Group's CR performance.

In fulfilling this authority, the CRC is further authorised by the Board to:

- Investigate or commission investigations into any activity within its terms of reference.
- Seek any information that it requires from any employee of the Group and all employees are directed to co-operate with any request made by the CRC.
- Utilise the outputs of the Group's established risk management and internal audit processes.
- Secure the attendance at meetings of external individuals with relevant experience and expertise if it considers this necessary.
- Seek feedback, insight and challenge from a broad range of external stakeholder groups on specific reputation issues.

#### **Duties**

Without limiting the scope of the authority set out above, the duties of the CRC shall be to:

- Review the effectiveness of the Group's internal process and controls for identifying and managing CR risks and opportunities that could materially affect the Group's business performance:
  - Ensure the Group has implemented suitable frameworks to identify current and potential CR risks and opportunities, including appropriate controls and mitigating activities which are monitored in line with clear KPIs and targets.
  - Identify future risks through effective engagement with all relevant stakeholder groups.
  - Anticipate and assess the CR impact of strategic business decisions.
- Review and challenge the Group's performance on CR matters in line with the Group CR strategy, policies and standards. Maintain oversight of the Group's strategy and key policies, noting any recommendations on these from the CEC:
  - Ensure that the actions and behaviours of the Group comply with the Group Business Principles.
  - Monitor Group performance through development of KPIs and targets, supported by appropriate internal audit processes.
  - Ensure that the Group maintains dialogue on CR performance with all relevant stakeholder groups.
  - Receive reports from the Director of Corporate Reputation of enquiries into activities of the Group that may be of interest or concern to the CRC.
- Monitor the integrity and effectiveness of the Group's non-financial statements and any other formal communications relating to CR performance:

- Prepare an annual report on its activities for incorporation in the Group's annual report to shareholders.
- Approve the scope and content of key Group CR communications, with particular focus on the annual report and CR report.
- Ensure CR messages are effectively integrated within ongoing stakeholder communications across the Group.
- Ensure appropriate content assurance and verification;
- Agree the appointment of suitably competent third party verifiers, their scope of work, methodology and fees;
- Consider reports by the external verifiers into the adequacy of the Group's CR management systems and, as appropriate, those of its business divisions.

#### **Reporting**

- The CRC shall provide quarterly reports to the Board, identifying any matters in respect of which it considers that action or improvement is needed and make recommendations as to the steps to be taken.
- The CRC shall annually review its terms of reference and its own effectiveness and recommend any necessary changes to the Board.
- The role and responsibilities of the CRC and the actions taken by the CRC to discharge those responsibilities shall be disclosed in the Group's annual report and accounts.
- The Chairman of the CRC shall attend the AGM and shall answer questions, through the Chairman of the Board, on the CRC's activities and its responsibilities.
- The Secretary shall circulate the minutes of meetings of the CRC to all members of the CRC, the Board and the CEC.

#### **Membership and training**

The Chairman and members of the CRC will be appointed by the Board. The CRC will adopt and maintain a programme of induction, training and development for its members. CRC members will participate in the activities arranged for them to keep abreast of current thinking and leading practices within the scope of the CRC's responsibilities.

#### **Schedule 1**

##### **Corporate responsibility (CR)**

The Group seeks to identify and manage significant risks and opportunities affecting Centrica's business performance in accordance with the Guidelines on Responsible Investment Disclosure (2007) issued by the Association of British Insurers. These categorise CR matters under the following headings. It is important to stress that CR risks, by their nature, change over time, so that the impact areas cited are examples only.

##### **Environmental**

The risks and opportunities are likely to arise in areas such as:

- Greenhouse gas emissions
- Renewable energy
- Resource use
- Biodiversity

##### **Social**

The risks and opportunities are likely to arise in areas such as:

- Customer relations
- Health, safety and security
- Employee relations
- Human rights
- Community relations

##### **Governance**

This includes areas such as:

- Business conduct
- Board practice
- Bribery and corruption
- Stakeholder engagement
- Risk management

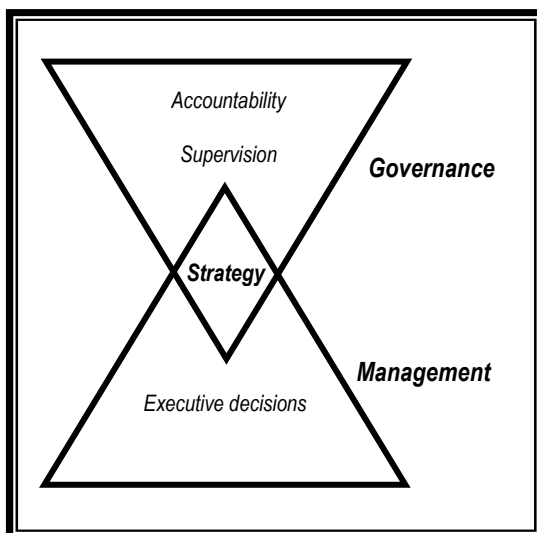
**CADERNOS DO IPCG SOBRE CORPORATE GOVERNANCE**  
**BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS**

**CAPÍTULO III.A. - GESTÃO EXECUTIVA E SUPERVISÃO**  
**MODELOS MONISTA E DE MATRIZ ANGLO-SAXÓNICA**

- Qual o papel do CA?
- Gestão executiva (*management*) e / ou supervisão (*supervision*)?

As propostas de Robert I. Tricker<sup>24</sup> acerca do papel do CA assentam nas seguintes premissas:

*“Corporate governance is different from management. Management runs the enterprise. The board or governing body ensures that it is being run well and in the right direction.”*



<sup>24</sup> Em 1984, Robert I. Tricker marcou o início do estudo sobre o conceito de “*corporate governance*” com a sua obra *Corporate Governance* (Gower Press, 1984), na qual apresentou este diagrama relativo ao papel do *board*.

Com base nestas premissas têm sido desenvolvidas boas práticas de governo societário a propósito da delegação de competências executivas, do papel dos administradores não executivos e administradores independentes bem como do papel do Presidente do CA.

As referidas boas práticas centram-se na distinção entre as seguintes funções dos administradores, as quais se inserem dentro de um conceito lato de administração<sup>25</sup>:

**Supervisão** - A função de supervisão desenvolvida pelos administradores não executivos corresponde à fiscalização (*accountability / supervision / conformance*) da actuação da gestão executiva;

**Gestão** - A função de gestão corresponde à tomada e implementação de decisões pelos administradores executivos, em linha com a estratégia (*direction / leadership / performance*) estabelecida pelo CA.

Em ambas as funções pretende-se prosseguir o interesse da sociedade, atendendo aos interesses de longo prazo dos accionistas e ponderando os interesses dos demais *stakeholders*.

<sup>25</sup> Vide no **Anexo 1** algumas das alterações que podem sofrer as funções do CA perante as contingências da Sociedade.

### III.A.1. DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EXECUTIVAS

#### a) Âmbito da delegação de competências

Os estatutos podem autorizar o CA a delegar num ou mais administradores ou numa CE a gestão corrente da sociedade, com excepção das seguintes matérias indelegáveis:

Matérias indelegáveis
Escolha do presidente
Cooptação
Convocação de Assembleias Gerais
Relatórios e contas anuais
Prestação de cauções e garantias
Mudança de sede
Aumento de capital social
Projectos de fusão, cisão e de transformação

No âmbito dos modelos monista e de matriz anglo-saxónica, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, recomenda o seguinte:

***II.2.1. Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.***

***II.2.2. O conselho de administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.***

À pergunta sobre qual o papel do CA, estas recomendações da CMVM respondem claramente:

**A gestão executiva (*management*) da sociedade - através da delegação de competências num ou mais administradores ou numa CE - e a supervisão (*supervision*) da gestão executiva - através de um número adequado de administradores não executivos.**

Esta resposta encontra-se, aliás, em linha com as tendências europeias neste domínio, corroboradas pelos seguintes exemplos de *benchmarking*:

### Exemplos de matérias reservadas ao CA em algumas sociedades europeias

<b>Telecoms</b>		<b>Utilities</b>	
<b>British Telecom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia</li> <li>- Investimentos</li> <li>- Orçamentos e planos anuais</li> <li>- Supervisão da gestão do grupo</li> <li>- Controlo interno e governo societário</li> </ul>	<b>BP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e negócio</li> <li>- Plano estratégico anual</li> <li>- Supervisão da gestão e desempenho</li> <li>- Gestão de risco e controlo interno</li> <li>- Plano de sucessão dos principais quadros</li> </ul>
<b>France Telecom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia</li> <li>- Investimentos</li> <li>- Principais políticas</li> <li>- Supervisão da gestão</li> </ul>	<b>Total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia do grupo</li> <li>- Investimentos</li> <li>- Principais transacções</li> <li>- Supervisão da gestão e controlo interno</li> </ul>
<b>Telecom Italia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negócio e estratégia</li> <li>- Orçamentos e planos anuais</li> <li>- Organização do grupo</li> <li>- Supervisão da gestão</li> <li>- Controlo interno e governo corporativo</li> </ul>	<b>Eni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e transacções com impacto</li> <li>- Orçamentos e planos anuais</li> <li>- Organização do grupo e principais quadros</li> <li>- Supervisão da gestão</li> <li>- Controlo interno e governo corporativo</li> </ul>
<b>Telefónica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e políticas gerais</li> <li>- Investimentos estratégicos</li> <li>- Orçamentos anuais</li> <li>- Estrutura do grupo e principais quadros</li> <li>- Supervisão da gestão e avaliação</li> <li>- Gestão de risco e governo corporativo</li> <li>- Política de responsabilidade social</li> <li>- Política de dividendos e acções próprias</li> </ul>	<b>Endesa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e principais acordos</li> <li>- Plano de negócios</li> <li>- Política de investimentos e financeira</li> <li>- Estrutura do grupo</li> <li>- Aquisições e alienações significativas</li> <li>- Operações financeiras <i>c/</i> impacto</li> <li>- Gestão de risco, gov corporativo e avaliação</li> <li>- Política de responsabilidade social</li> <li>- Política de dividendos e acções próprias</li> </ul>
<b>Financiáls</b>		<b>Industrials</b>	
<b>Barclays</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e planos de negócios</li> <li>- Planos financeiros e investimentos</li> <li>- Principais alterações no grupo e seus quadros, aquisições/alienações <i>c/</i> relevo</li> <li>- Governo societ. e conflitos de interesses</li> <li>- Política de dividendos</li> </ul>	<b>Rolls Royce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e negócio</li> <li>- Planos anuais e orçamentos</li> <li>- Investimentos</li> <li>- Supervisão da gestão e avaliação</li> <li>- Controlo interno e governo corporativo</li> </ul>
<b>BNP Paribas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e negócio</li> <li>- Investimentos, aquisições, alienações e demais transacções relevantes</li> <li>- Planos anuais</li> <li>- Supervisão da gestão</li> </ul>	<b>Danone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e negócio</li> <li>- Planos de investimento</li> <li>- Principais transacções (aquisições, alienações, parcerias e reestruturações)</li> </ul>
<b>Unicredit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e negócio</li> <li>- Planos de investimentos e financeiro</li> <li>- Transacções relevantes (investimentos, aquisições e alienações)</li> <li>- Organização do grupo</li> <li>- Gestão de risco e controlo interno</li> <li>- Avaliação e supervisão da gestão</li> <li>- Governo societário</li> </ul>	<b>Italcimenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos estratégico, financeiro e industrial</li> <li>- Organização do grupo</li> <li>- Transacções relevantes</li> <li>- Governo societário</li> <li>- Controlo interno e conflitos de interesses</li> </ul>
<b>Santander</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia e objectivos da gestão</li> <li>- Orçamentos anuais</li> <li>- Aquisições e alienações relevantes e principais quadros</li> <li>- Supervisão da gestão e avaliação</li> <li>- Gestão de risco e governo corporativo</li> <li>- Política de responsabilidade social</li> <li>- Política de dividendos e acções próprias</li> </ul>	<b>Inditex</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos estratégico e de negócios</li> <li>- Orçamentos anuais</li> <li>- Políticas de investimentos e financeira</li> <li>- Investimentos e operações estratégicas</li> <li>- Organização do grupo e principais quadros</li> <li>- Avaliação de desempenho</li> <li>- Gestão de risco e controlo interno</li> <li>- Política de responsabilidade social</li> <li>- Política de dividendos e acções próprias</li> </ul>

Síntese elaborada com base em informação financeira 2009-2010 e regulamentos dos órgãos de administração

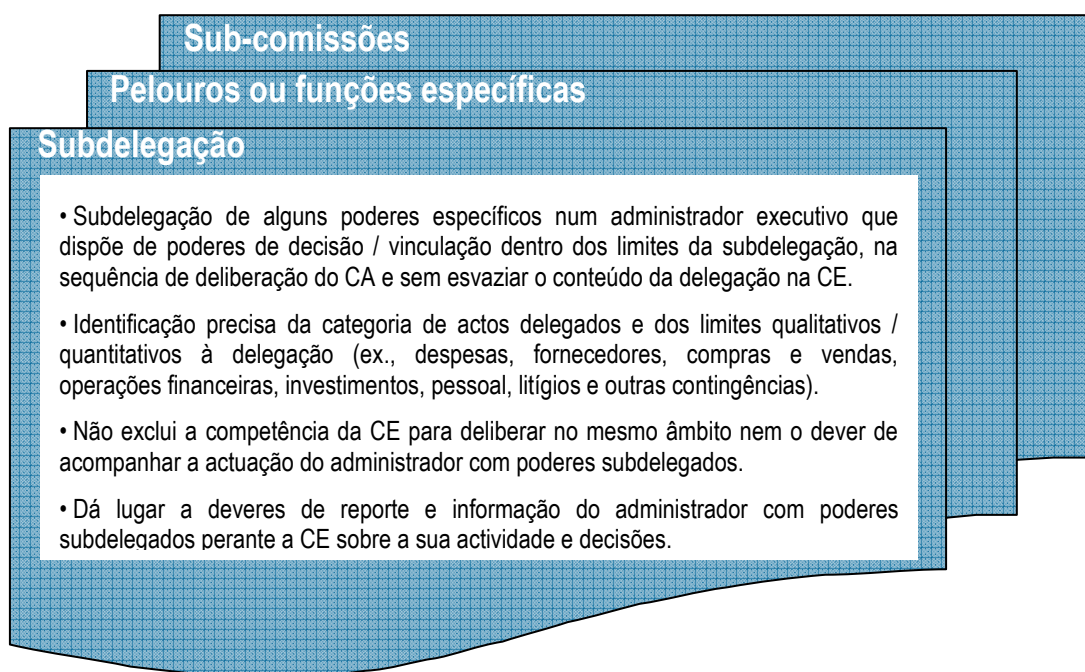
## b) Funcionamento, subdelegação e sub-comissões

Cabe à CE regular o respectivo funcionamento tendo presentes os limites impostos pela lei, pelos estatutos de cada sociedade e pela sua delegação de competências.

No âmbito das respectivas regras internas de funcionamento é importante ter em conta as seguintes boas práticas:

- A previsão de regras de calendarização, convocação, representação e quórum que permitam a convocação expedita e a realização de reuniões regulares;
- A possibilidade de convocação pelo Presidente da CE e por vogais da CE, pelo Presidente do CA e / ou pelo órgão de fiscalização;
- A possibilidade da realização de reuniões através de meios telemáticos, designadamente por videoconferência, e do voto por correspondência;
- O papel do Presidente da CE na coordenação da actividade da CE e na organização das suas reuniões;
- A relevância do apoio dos serviços da sociedade (incluindo o Secretário da sociedade) de forma a facilitar a coordenação entre a gestão executiva e os demais administradores.

A eficiência organizativa da CE pode ser reforçada por via dos seguintes mecanismos, desde que em cumprimento dos limites impostos pela lei, pelos estatutos da sociedade e pela respectiva delegação de competências:



## Subdelegação

### Sub-comissões

#### Pelouros ou funções específicas

- Alocação a administradores executivos da coordenação da tomada de decisão e execução de decisões em certos pelouros/matérias (ex., estratégia, financeiro, controlo interno, relações internacionais, relações com os investidores, regulação, recursos humanos, imobiliário, logística e operação de sistemas).
- A CE mantém competência decisória nesse âmbito, cabendo primeiramente ao titular de cada pelouro a preparação, execução e monitorização das decisões colegiais da CE no domínio que lhe seja atribuído.
- Dá lugar a deveres de reporte e informação do administrador perante a CE sobre a sua actividade.

## Pelouros ou funções específicas

### Subdelegação

#### Sub-comissões

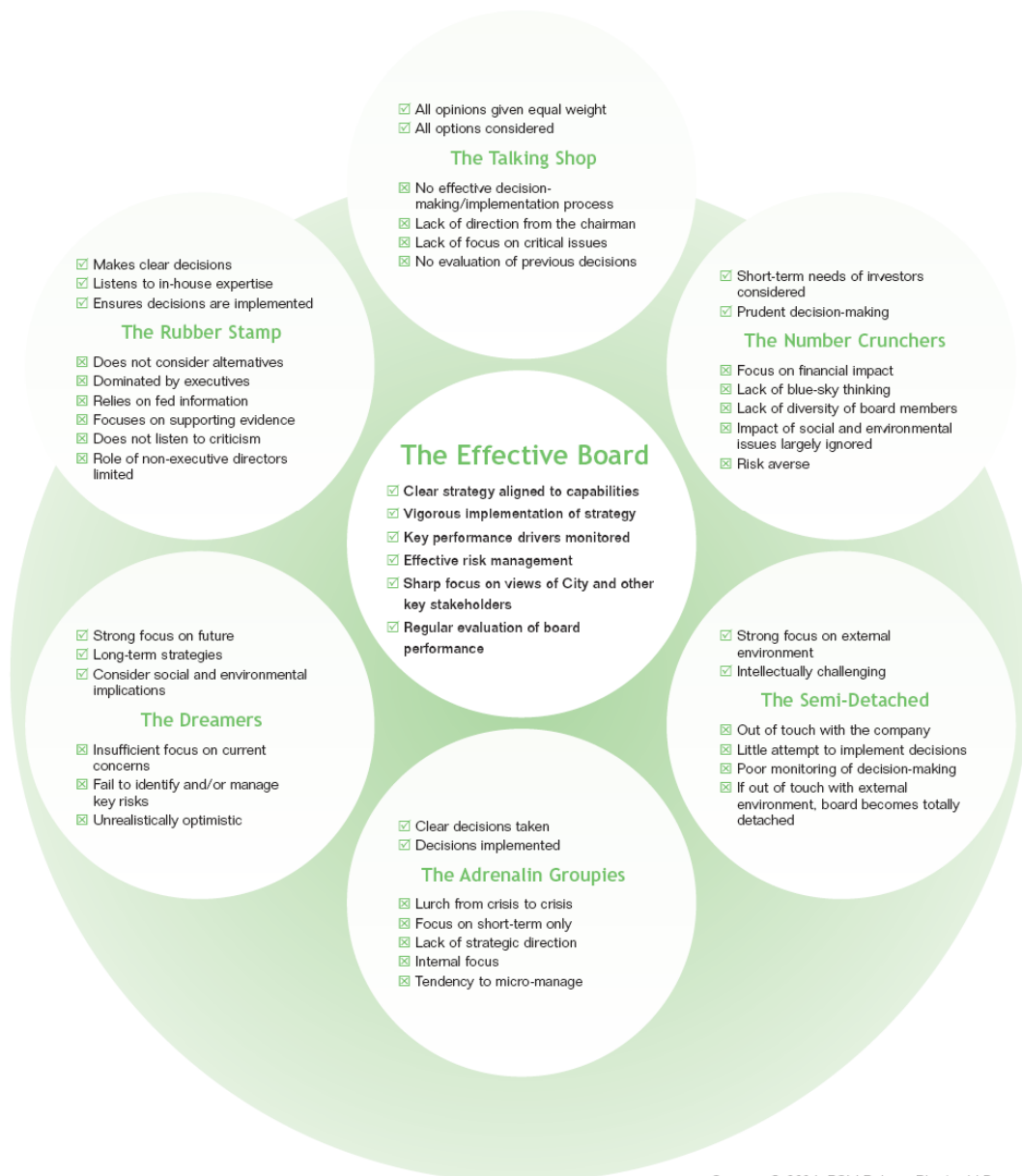
- Comissões de apoio constituídas por administradores executivos e/ou por quadros da sociedade para efeitos da coordenação da tomada de decisão e execução de decisões em certas matérias, tais como:
  - Tratamento e divulgação de informação;
  - Risco;
  - Regulação;
  - Qualidade e concorrência;
  - Projectos especiais, novas tecnologias e áreas de negócio;
  - Ética, sustentabilidade e responsabilidade social.

No âmbito da organização da actividade da CE, o Presidente da CE assume um papel decisivo na apresentação de propostas àquela comissão sobre o âmbito da subdelegação, a distribuição de pelouros, a criação de sub-comissões, assim como na eventual alocação de funções de acompanhamento de matérias específicas atendendo às conveniências de gestão.

c) Mecanismos eficazes de reporte e articulação com o CA

Exemplo de boas (e más) práticas de articulação entre CA / CE

Board Games:  
Common features of seven types of board - The effective board and those not achieving their full potential



Source: © 2004, RSM Robson Rhodes LLP

#### **d) Sugestão de questões a colocar aos membros da CE**

A título meramente exemplificativo e sujeito às especificidades / dimensão de cada empresa e do respectivo grupo, os administradores não executivos<sup>26</sup> procuram manter-se informados sobre os seguintes aspectos, de modo a exercer a sua função de supervisão em linha com as melhores práticas de governo:

- Quais as decisões e medidas mais relevantes adoptadas pela CE em execução das suas competências delegadas, nomeadamente na implementação dos planos estratégico e de investimentos e do orçamento?
- Qual o grau de cumprimento dos objectivos estratégicos e de desempenho da sociedade?
- Os projectos propostos / desenvolvidos estão alinhados com os planos estratégico e de investimentos da empresa?
- O desempenho da empresa está a contribuir para a criação de valor e prossecução dos interesses de longo prazo dos accionistas?
- As projecções quanto ao futuro da empresa são realistas e adequadas?
- Os factores de riscos do negócio estão a ser identificados e controlados de modo adequado?
- As oportunidades de investimento, de negócio e de desenvolvimento tecnológico assim como as vantagens competitivas da empresa são devidamente analisadas e fundamentadas?
- A CE considera que a organização empresarial é eficiente?
- Como é que a CE revê e maximiza a estrutura de custos, os recursos financeiros e a estrutura de capital da empresa numa perspectiva de curto / longo prazo?
- A informação fornecida pela CE aos administradores não executivos (designadamente através de reporte regular) é suficiente para permitir o desempenho eficaz das suas funções de supervisão?
- Em particular, os administradores não executivos recebem regularmente informação de gestão actualizada que lhes permita avaliar a situação financeira da empresa e conhecer o estado dos negócios?

---

<sup>26</sup> Estas sugestões adaptam-se igualmente aos administradores-delegados.

### III.A.2. PAPEL DOS ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS E INDEPENDENTES

#### a) Noção de “vigilância” / “supervisão”

Segundo o disposto no artigo 407.º do Código das Sociedades Comerciais, a delegação de poderes não exclui a competência do CA para deliberar sobre as matérias delegadas.

Em particular, os administradores não executivos são responsáveis, nos termos da lei, pela “vigilância geral da actuação” dos administradores-delegados ou dos membros da CE e, bem assim, pelos prejuízos causados por actos ou omissões destes, quando, tendo conhecimento de tais actos ou omissões ou do propósito de os praticar, não provoquem a intervenção do CA para tomar as medidas adequadas.

No âmbito dos modelos monista e de matriz anglo-saxónica, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, recomenda o seguinte:

***II.1.2.1. O conselho de administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos.***

A concretização das funções dos administradores não executivos pode ser analisada de diversas perspectivas:

- Em diversas jurisdições, instituições de referência têm vindo a concretizar esta função, destacando-se o contributo desenvolvido no seio do *Financial Reporting Council* (vide **Anexo 2**);
- Numa perspectiva iminentemente prática, o denominado “*learning board*” reproduz os vários ciclos de gestão executiva / supervisão do CA através do modelo “*The Learning Board Model*”, centrado nos seguintes quatro elementos descritos no **Anexo 3**:

*Strategic thinking*

*Policy formulation*

*Supervising management*

*Accountability*

- Por sua vez, no **Anexo 4**, apresentamos diversos *case studies*, em jurisdições diversas, a propósito do que se pretende da função de vigilância a empreender por um administrador não executivo.

**b) Sugestão de actividades a implementar pelos administradores não executivos**

**Check-list<sup>(1) (2)</sup>**

- Elaboração de plano de actividades anual dos administradores não executivos
- Poder / dever de solicitar a informação necessária ao desempenho de funções, em regra, através do Presidente do CA
- Promoção da convocação de reuniões do CA em matérias que careçam de esclarecimento
- Realização de sessões de esclarecimentos para administradores não executivos antes da tomada de decisões relevantes ou com conflitos de interesses
- Realização de reuniões com os administradores executivos ou, pelo menos, com o CFO e com os auditores externos previamente à aprovação de documentos de prestação de contas
- Promoção da formação e da obtenção de apoio e assistência por consultores necessários ao eficiente desempenho de funções
- Proposta da nomeação de um administrador independente que exerça certas funções típicas do Presidente do CA (enquanto *vice-presidente* ou *ad-hoc*) quando o Presidente do CA não for independente ou cumular as funções de Presidente da CE
- Realização de reuniões *ad hoc* (pelo menos, numa base semestral) apenas entre administradores não executivos (com a presença do Presidente do CA quando este for um membro não executivo)
- Reflexão e avaliação do modelo de governo adoptado, em particular da eficiência do CA
- Elaboração de relatório de actividades realizadas anualmente

<sup>(1)</sup> A apreciar e definir em função das especificidades / dimensão da sociedade e das suas regras estatutárias

<sup>(2)</sup> Nesta *check list* não se pretende tratar as tarefas em matéria de governo societário, selecção, avaliação e remuneração da competência de comissões especializadas (a este propósito *vide* capítulo II *supra*)

Estas actividades serão objecto de divulgação ao mercado, uma vez que o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, recomenda o seguinte:

**II.2.4. O relatório anual de gestão deve incluir uma descrição sobre a actividade desenvolvida pelos administradores não executivos referindo, nomeadamente, eventuais constrangimentos deparados.**

### III.A.3. PAPEL DO PRESIDENTE DO CA

#### a) Selecção do Presidente do CA

Em **Portugal**, a escolha do Presidente do CA pode competir à AG ou ao CA, consoante o previsto nos estatutos de cada sociedade, tratando-se no plano recomendatório as questões relacionadas com o perfil adequado ao desempenho das funções de Presidente do CA.

Com base na análise de um conjunto significativo de recomendações em matéria de governo societário vigentes em **jurisdições de referência**, podemos concluir que as principais questões ponderadas a propósito da selecção do Presidente do CA, para além da sua capacidade de liderança e mediação, respeitam à sua independência e à cumulação das funções de administrador executivo.

Ainda assim, num número significativo de jurisdições europeias analisadas não se regula a selecção do Presidente do CA, mas antes se recomenda a proibição da cumulação das funções de Presidente do CA e Presidente da CE (ex., Reino Unido, Luxemburgo, Bélgica, Suécia e Noruega).

Por seu turno, noutras jurisdições europeias admite-se tal cumulação com algumas salvaguardas, como sejam a atribuição de funções específicas a um administrador independente, a divulgação dos motivos de tal cumulação no relatório anual de governo ou a previsão de outros mecanismos destinados a evitar a concentração de “poderes” (*vide* **Anexo 5**).

Neste domínio, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, recomenda o seguinte:

***II.2.3. Caso o presidente do conselho de administração exerça funções executivas, o conselho de administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do relatório sobre o Governo da Sociedade.***

## b) Funções do Presidente do CA

Sem prejuízo das especificidades / dimensão de cada sociedade e das respectivas regras estatutárias, o papel do Presidente do CA pode abranger as seguintes funções <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>:

<p style="text-align: center;"><b>Liderança e organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Organizar, acompanhar e participar nas actividades do CA</li><li>– Gerir a agenda do CA</li><li>– Contribuir para um processo decisório eficiente e um debate construtivo</li><li>– Contribuir para a prevenção e gestão de conflitos de interesses</li><li>– Assegurar fluxos de informação e garantir a sua veiculação devida e atempada</li><li>– Exercer o voto de qualidade</li><li>– Zelar pelo cumprimento de deliberações do CA</li><li>– Promover a efectiva comunicação entre os administradores executivos, os administradores não executivos e os accionistas</li><li>– Promover, conjuntamente com os Presidentes das comissões do CA e o Secretário da sociedade, o funcionamento efectivo das comissões do CA</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Formação</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Fomentar mecanismos de integração e cooperação entre os administradores (incluindo entre executivos e não executivos)</li><li>– Encorajar um compromisso efectivo dos administradores com a prossecução dos interesses da sociedade</li><li>– Fomentar a adequação, actualização e aperfeiçoamento do conhecimento efectivo do negócio e de conhecimentos técnicos pelos administradores</li><li>– Promover que os administradores dediquem tempo suficiente às suas tarefas</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Avaliação, nomeação e governo societário</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Garantir mecanismos de avaliação do CA e dos seus membros individualmente</li><li>– Promover uma composição do CA pautada pela versatilidade e complementaridade dos seus membros</li><li>– Participar, conhecer e fomentar os mecanismos de governo corporativo, controlo interno e organização do CA e suas comissões especializadas</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Relação com o mercado e os accionistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Manter contacto com os accionistas (e assegurar que o CA conhece a posição destes)</li><li>– Contribuir para que o CA se empenhe na criação de valor accionista</li><li>– Zelar pela imagem interna e externa da sociedade e representá-la perante terceiros</li></ul>

<sup>(1)</sup> A apreciar e definir em função das especificidades / dimensão de cada sociedade e das regras estatutárias vigentes

<sup>(2)</sup> Vide no **Anexo 6** uma análise comparativa das funções do Presidente do CA num conjunto de jurisdições de referência

### c) **Articulação efectiva entre Presidente do CA, Presidente da CE e CA**

De acordo com o disposto no artigo 407.º do Código das Sociedades Comerciais, o Presidente da CE deve assegurar:

- A prestação de informação aos administradores não executivos relativamente à actividade e às deliberações da CE;
- O cumprimento dos limites da delegação, da estratégia da sociedade e dos deveres de colaboração perante o Presidente do CA.

Assim, nos termos legais, a **articulação entre o Presidente do CA e o Presidente da CE** é um elemento essencial para efeitos do reporte da CE perante o órgão de administração e do exercício da função de supervisão pelos administradores não executivos.

A título meramente exemplificativo e sujeito às especificidades / dimensão de cada empresa e respectivo grupo, a avaliação da articulação entre o Presidente do CA, o Presidente da CE e os demais membros do CA poderá ter em conta as seguintes questões:

#### **Estratégia**

- De que forma influi o CA na formulação da estratégia da sociedade?
- Na formulação da visão estratégica da sociedade são tidos em conta os interesses da sociedade, os interesses de longo prazo dos accionistas e dos demais *stakeholders*?
- É dedicado tempo suficiente na análise e discussão da estratégia e objectivos de longo prazo da sociedade – estão previstos mecanismos para que tal seja assegurado?
- O CA sabe identificar que aspectos podem criar mais valor para os accionistas – em que termos é feita essa identificação?
- O CA tem o *know-how* necessário para identificar se determinados projectos estão alinhados com os planos estratégico e de investimentos da empresa?

#### **Relação entre membros executivos e não executivos**

- Existe uma relação adequada entre os membros não executivos e os membros executivos do CA?
- O Presidente do CA contribui para a articulação e cooperação entre os membros não executivos e os membros executivos do CA?
- Que mecanismos estão previstos para que os membros não executivos possam esclarecer dúvidas relativas a determinadas matérias ou obter informação junto dos membros executivos?
- Os referidos mecanismos incluem a intervenção ou conhecimento do Presidente do CA?
- Que mecanismos de fiscalização da actividade da CE por parte do CA estão previstos?

- As reuniões do CA são direccionadas para temas pertinentes e adequados às necessidades da sociedade?
- O CA demonstra pro-actividade, apresentando propostas de actuação à CE?
- As regras de governo societário são cumpridas pelo CA e pela CE?

### **Avaliação do desempenho do CA**

- O modelo de governo adoptado pela sociedade é adequado e eficaz, em particular ao nível do órgão de administração?
- O CA procura um constante aperfeiçoamento do seu desempenho?
- É de algum modo tido em conta o desempenho do CA de outras sociedades e verificado como se pode aprender com o seu modo de actuação?
- Os membros do CA demonstram independência na tomada de decisões?
- Estão asseguradas as condições necessárias para a tomada de decisões de forma independente de conflitos de interesses pelo CA?
- Que mecanismos estão previstos para o aperfeiçoamento contínuo dos métodos de avaliação do CA?

III.A.4. ANEXOS AO CAPÍTULO III.A.

Anexo 1

**Alterações ao papel do CA face a contingências na vida da sociedade**



Fonte: "The case for contingent governance", Paul Strebler, MIT Sloan Management Review, Winter 2004

## Anexo 2

### **GOOD PRACTICE SUGGESTIONS FROM THE HIGGS REPORT JANUARY 2003 / JUNE 2006**

Financial Reporting Council

*“the role of the non-executive director has the following key elements:*

- **Strategy.** *Non-executive directors should constructively challenge and help develop proposals on strategy;*
- **Performance.** *Non-executive directors should scrutinise the performance of management in meeting agreed goals and objectives and monitor the reporting of performance;*
- **Risk.** *Non-executive directors should satisfy themselves on the integrity of financial information and that financial controls and systems of risk management are robust and defensible; and*
- **People.** *Non-executive directors are responsible for determining appropriate levels of remuneration of executive directors and have a prime role in appointing, and where necessary removing, executive directors and in succession planning.”*

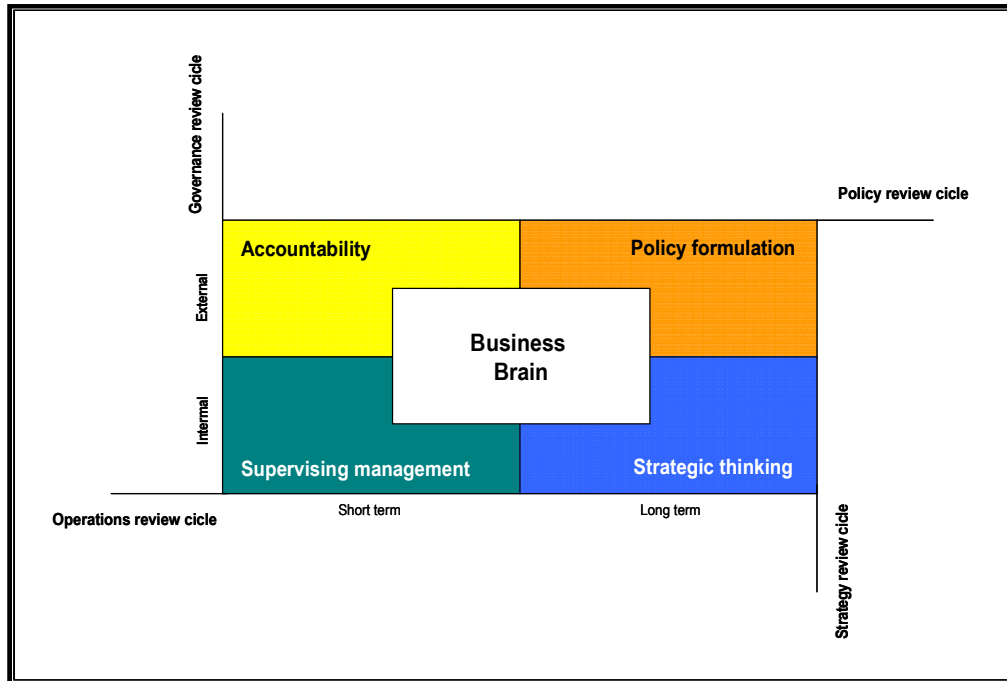
#### **“Performance evaluation of the non-executive director**

*The chairman and other board members should consider the following issues and the individual concerned should also be asked to assess themselves. For each non-executive director:*

- *How well prepared and informed are they for board meetings and is their meeting attendance satisfactory?*
- *Do they demonstrate a willingness to devote time and effort to understand the company and its business and a readiness to participate in events outside the boardroom such as site visits?*
- *What has been the quality and value of their contributions at board meetings?*
- *What has been their contribution to development of strategy and to risk management?*
- *How successfully have they brought their knowledge and experience to bear in the consideration of strategy?*
- *How effectively have they probed to test information and assumptions? Where necessary, how resolute are they in maintaining their own views and resisting pressure from others?*
- *How effectively and proactively have they followed up their areas of concern?*
- *How effective and successful are their relationships with fellow board members, the company secretary and senior management?*
- *Does their performance and behaviour engender mutual trust and respect within the board?*
- *How actively and successfully do they refresh their knowledge and skills and are they up to date with:*
  - *the latest developments in areas such as corporate governance framework and financial reporting ?*
  - *the industry and market conditions?*
- *How well do they communicate with fellow board members, senior management and others, for example shareholders? Are they able to present their views convincingly yet diplomatically and do they listen and take on board the views of others?”*

### Anexo 3

#### The Learning Board Model



#### Ciclos de gestão executiva / supervisão do CA

<b>Strategic thinking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Positioning in the changing markets</li> <li>– Setting corporate direction</li> <li>– Reviewing and deciding key resources</li> <li>– Deciding implementation processes</li> <li>– Risk assessment</li> </ul>
<b>Policy formulation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stating purpose</li> <li>– Creating vision and values</li> <li>– Developing corporate climate and culture</li> <li>– Monitoring the external environment</li> </ul>
<b>Supervising management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Overseeing management performance</li> <li>– Monitoring budgetary control</li> <li>– Reviewing key business results</li> <li>– Assessing organizational capability</li> </ul>
<b>Accountability</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– To the company</li> <li>– To owners</li> <li>– To regulators and legislators</li> <li>– To stakeholders</li> <li>– Ensuring directorial audits</li> </ul>

## Anexo 4

### O que se pretende da actuação de um administrador não executivo?

País	Sector	Case studies <sup>27</sup>	Expectations
Espanha	Utilities	Endesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tomar decisões de forma informada e dedicar o tempo adequado ao desempenho de funções;</li> <li>– Tomar parte nas decisões relacionadas com a estratégia, a organização e as políticas gerais do grupo;</li> <li>– Participar nas comissões do CA em matéria de remunerações, nomeações e auditoria;</li> <li>– Contribuir para o processo de tomada de decisão, atendendo à presença de “<i>consejeros externos dominicales</i>” e “<i>consejeros externos independientes</i>” no CA;</li> <li>– Participar activamente na avaliação anual do CA.</li> </ul>
Itália	Industrials	Italcementi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participar activamente nas decisões do CA e contribuir, nomeadamente através do seu <i>know-how</i>, para a tomada de decisões equilibradas e isentas de conflitos;</li> <li>– Dedicar o tempo necessário ao estudo e ao acompanhamento das actividades da sociedade, reunido assim condições para dar um contributo positivo nas decisões tomadas;</li> <li>– Tomar parte nas decisões relacionadas com a organização do grupo;</li> <li>– Participar nas comissões do CA, designadamente quanto a remunerações e controlo interno;</li> <li>– Realizar reuniões apenas entre administradores independentes, pelo menos, uma vez por ano.</li> </ul>
França	Telecoms	France Telecom	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tomar decisões de forma informada e independente;</li> <li>– Tomar parte nas decisões relacionadas com as orientações estratégicas, financeiras e tecnológicas da sociedade;</li> <li>– Participar nas comissões do CA sobre governo corporativo, responsabilidade social e auditoria;</li> <li>– Avaliar a eficiência do sistema de controlo interno;</li> <li>– Supervisionar a implementação destas decisões.</li> </ul>
Bélgica	Distribution	Anheuser-Busch Inbev	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tomar decisões de forma informada e independente;</li> <li>– Tomar parte nas decisões relacionadas com os objectivos estratégicos, orçamento, plano financeiro e plano de vendas do grupo e, bem assim, contribuir para o bom desempenho das funções de supervisão do CA;</li> <li>– Promover a sua formação continuada relativamente ao negócio da sociedade.</li> </ul>
Reino Unido	Financials	Barclays	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participar activamente na definição da estratégia da sociedade;</li> <li>– Acompanhar, monitorizar e avaliar o desempenho do CA e, em particular, dos administradores executivos;</li> <li>– Contribuir, nomeadamente através do seu <i>know-how</i>, para a tomada de decisões com racionalidade económica;</li> <li>– Demonstrar os conhecimentos necessários (através, <i>inter alia</i>, de uma aposta firme na auto-formação) para compreender de forma adequada as actividades do grupo e os riscos a estas associados;</li> <li>– Controlar a integridade da informação financeira e a eficácia dos mecanismos de controlo interno;</li> <li>– Participar na determinação de critérios de nomeação, sucessão e remuneração dos administradores executivos.</li> </ul>
Finlândia	Technologies	Nokia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tomar decisões de forma informada e independente;</li> <li>– Definir e avaliar regularmente o cumprimento das orientações estratégicas e políticas de gestão, planos financeiros e de investimento da sociedade;</li> <li>– Participar nas comissões do CA em matéria de selecção, auditoria, remuneração e <i>corporate governance</i>;</li> <li>– Promover a implementação de mecanismos de gestão dos riscos associados à actividade da sociedade;</li> <li>– Promover a sua formação continuada relativamente aos deveres de administração, às particularidades e situação dos negócios e estratégia da sociedade, à situação financeira e aos riscos associados à actividade da sociedade;</li> <li>– Realizar reuniões apenas entre administradores não executivos, pelo menos, uma vez por ano.</li> </ul>

<sup>27</sup> Estas *Expectations* foram elaboradas tendo por base materiais de governo societário publicamente disponíveis das sociedades em causa a 01.12.2010.

## Anexo 5

### Cumulação de funções de Presidente da CE e de Presidente do CA

	Portugal	Espanha	França	Itália	Luxemburgo	Bélgica	Dinamarca	Suécia	Noruega	Austrália	Brasil	RU	USA <sup>28</sup>
Não existem recomendações													X
Não admissibilidade de cumulação					X	X		X	X	X		X	
Admissibilidade de cumulação, SE existirem mecanismos que assegurem que os administradores não executivos agem de forma independente	X												
Admissibilidade de cumulação, SE existir um administrador independente com funções específicas		X (1)	X (2)	X (3)							X (4)		
Admissibilidade de cumulação, SE forem especificados os seus motivos			X	X			X						
Admissibilidade de cumulação, SE existirem garantias de prevenção da concentração de poder		X					X						

- Países em que não existem recomendações
- Sul da Europa e Brasil – países em que a admissibilidade de cumulação depende da nomeação de um administrador independente com funções específicas
- Países em que não é admissível a cumulação de funções
- Países em que a admissibilidade de cumulação depende de outras condições

- (1) Funções: Convocação de reuniões, previsão de pontos da agenda e coordenação dos adm. não executivos
- (2) Funções: Convocação de reuniões, previsão de pontos da agenda, gestão de conflitos de interesses, cumprimento de regras de governo e reporte à AG
- (3) Funções: Coordenação da discussão e pedidos dos adm. não executivos
- (4) Funções: Liderança das discussões que envolvam conflitos de interesses relativamente aos papéis de Presidente do CA e da CE

<sup>28</sup> Regras NASDAQ e NYSE.

## Anexo 6

### Funções do Presidente do CA

	Portugal	Espanha	França	Itália	Luxemburgo	Bélgica	Dinamarca	Suécia	Noruega	Austrália	Brasil	RU	USA <sup>29</sup>
Não existem recomendações	X												X
Liderança, organização e responsabilidades no funcionamento do CA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Responsabilidades na integração e formação de administradores			X	X	X	X	X	X	X			X	
Promoção do debate construtivo e circulação de informação		X	X	X	X	X		X	X	X (1)	X (1)	X (1)	
Articulação com a CE					X	X	X		X	X		X	
Promoção da eficiência do controlo interno e sistema de governo			X		X							X	
Intervenção no processo de nomeação dos administradores					X	X						X	
Intervenção na avaliação do CA		X					X	X			X	X	
Contacto com accionistas			X		X		X	X	X		X	X	

- Países em que não existem recomendações
- RU – Maior nível de detalhe na definição do papel do Presidente do CA
- Norte da Europa, Luxemburgo e Bélgica - Clara definição do papel do Presidente do CA
- Sul da Europa, Brasil e Austrália - Menor nível de detalhe na definição do papel do Presidente do CA

(1) Envolve a realização de reuniões exclusivamente com os administradores não executivos numa base regular

<sup>29</sup> Regras NASDAQ e NYSE.

**CADERNOS DO IPCG SOBRE CORPORATE GOVERNANCE**  
**BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS**

**CAPÍTULO III.B. - GESTÃO EXECUTIVA E SUPERVISÃO**  
**MODELO DUALISTA**

- **Qual o papel do CGS?**
- **Gestão (*management*) e / ou supervisão (*supervision*)?**

Neste âmbito, pretendemos discutir e analisar o papel do CGS no modelo dualista, enquanto estrutura de supervisão da gestão da sociedade a cargo do CAE.

Em Portugal, um dos factores distintivos essenciais do modelo dualista passa por atribuir aquela função de supervisão a um órgão social autónomo igualmente encarregue da fiscalização<sup>30</sup>.

Esta segregação orgânica entre supervisão e gestão é um dos principais argumentos presentes na discussão doutrinária acerca das vantagens do modelo dualista.

Por contraposição, nos modelos monista e de matriz anglo-saxónica, o exercício daquelas funções está concentrado no CA, vigorando um regime de responsabilidade solidária entre administradores executivos – com funções de gestão executiva – e administradores não executivos – com funções de supervisão.

A referida segregação orgânica não é, porém, isenta de desvantagens, podendo gerar dificuldades, essencialmente, a dois níveis: (i) um afastamento e menor conhecimento da sociedade, da sua situação e negócio por parte do CGS; e (ii) a (des)articulação entre órgãos distintos.

Estas dificuldades têm sido propulsoras de normas e boas práticas no sentido de promover o maior envolvimento do CGS com a sociedade, em especial com as decisões estratégicas, e de estimular mecanismos de reporte e cooperação inter-orgânicos, os quais devem ser implementados em função das especificidades de cada sociedade.

Em qualquer caso, no âmbito do modelo dualista vigoram noções de gestão (*direction / leadership / performance*) e de supervisão (*accountability / supervision / conformance*) equivalentes às propostas no capítulo anterior.

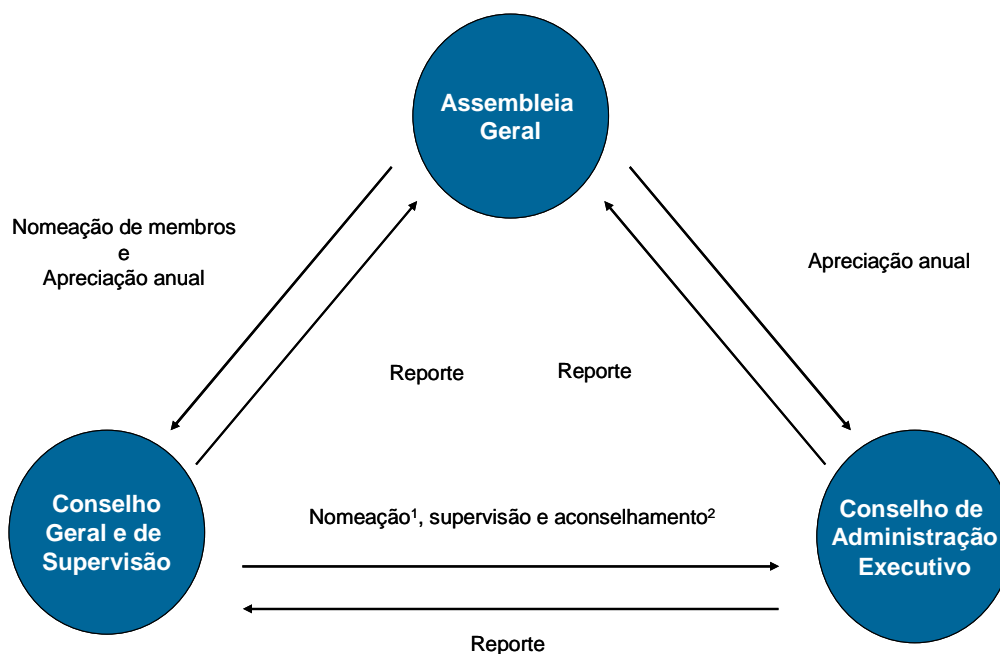
Da mesma maneira, também no modelo dualista ambas as funções visam prosseguir o interesse da sociedade, atendendo aos interesses de longo prazo dos accionistas e ponderando os interesses dos demais *stakeholders*.

De seguida analisaremos como estão presentes as noções de gestão e de supervisão no modelo dualista, de uma perspectiva funcional e orgânica.

---

<sup>30</sup> Não nos deteremos, contudo, em tratar as tarefas de fiscalização do CGS, as quais nos parecem dever ser analisadas num Caderno dedicado aos órgãos de fiscalização, que se debruce igualmente sobre o papel dos conselhos fiscais, das comissões de auditoria e das comissões para as matérias financeiras.

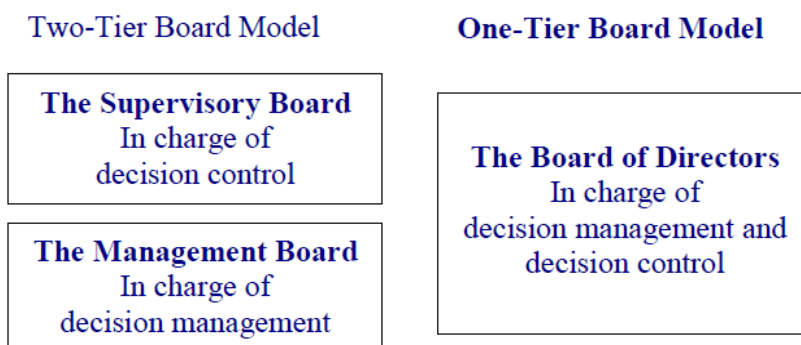
- Como se relacionam a AG, o CGS e o CAE de uma perspectiva funcional e orgânica?



<sup>1</sup> - Nos termos legais, os estatutos poderão atribuir à AG a competência para nomear os administradores.

<sup>2</sup> - Sem prejuízo de os estatutos poderem estabelecer que o CAE deverá obter o prévio consentimento do CGS para a prática de determinadas categorias de actos de gestão.

- Como se distinguem os modelos monista e de matriz anglo-saxónica do modelo dualista de uma perspectiva funcional e orgânica?



Fonte: *An International Comparison of Corporate Governance Models, A Study on the Formal Independence and Convergence of One-tier and Two-tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands*, Gregory Francesco Maassen, 3.ª Edição, p. 31, [http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/8028/Maassen\\_9789090125916.pdf](http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/8028/Maassen_9789090125916.pdf)

- Quais as especialidades da segregação orgânica no contexto da eleição e destituição do CAE?

- Segundo a regra legal, compete ao CGS a eleição e destituição dos membros do CAE
- No entanto, as sociedades cotadas que actualmente adoptam o modelo dualista em Portugal optaram por atribuir estatutariamente à AG aquelas competências
- Neste caso, entre nós, tem-se afirmado um modelo segundo o qual o CAE e o respectivo Presidente têm uma legitimação directa dos accionistas
- Ainda assim, o CGS mantém o poder de propor à AG a destituição dos membros do CAE e de proceder à sua suspensão por até 2 meses, contribuindo para um reforço da sua *accountability*

- Quais as especialidades da segregação funcional no contexto do desempenho de competências do CAE?

- Compete ao CAE gerir as actividades da sociedade
- O CGS não tem poderes de gestão, mas a lei e os estatutos podem estabelecer que o CAE deve obter o prévio consentimento do CGS para a prática de determinadas categorias de actos
- Sendo recusado aquele consentimento, o CAE pode submeter a divergência à AG, ficando a respectiva deliberação autorizativa sujeita a uma maioria qualificada (mínimo de 2/3 dos votos emitidos) e eventualmente a outros requisitos estatutários

- Quais as especialidades da organização funcional do CGS com vista a exercer a sua tarefa de supervisão do CAE?

- Quando conveniente, deve o CGS nomear, de entre os seus membros, uma ou mais comissões para o exercício de determinadas funções, designadamente para a fiscalização do CAE e para a fixação de remunerações dos administradores
- Nas sociedades cotadas e nas sociedades de grande dimensão, o CAE deve constituir uma Comissão para as Matérias Financeiras especificamente dedicada ao exercício de funções de fiscalização, essencialmente, nas áreas relacionadas com a informação financeira, práticas contabilísticas, revisão oficial de contas, controlo interno e gestão de risco
- No modelo dualista, a referida Comissão para as Matérias Financeiras assume um papel particularmente activo no seio do CGS

- **Quais as especialidades da coordenação orgânica e funcional entre o CGS e o CAE?**

Entre nós, as sociedades cotadas que actualmente adoptam o modelo dualista, EDP e Millennium BCP, atribuem um papel relevante ao CGS, *inter alia*, nos seguintes domínios:

---

### **EDP**

---

- **O acompanhamento e a supervisão da administração em cooperação com o CAE na prossecução do interesse social**
- **O aconselhamento e assistência ao CAE, designadamente no que concerne à estratégia, consecução de objectivos e cumprimento de normas legais aplicáveis**
- **A apreciação das questões relativas ao governo societário, sustentabilidade, códigos de ética e conduta e sistemas de avaliação e resolução de conflitos de interesses assim como às relações comerciais significativas com accionistas**

---

### **Millennium BCP**

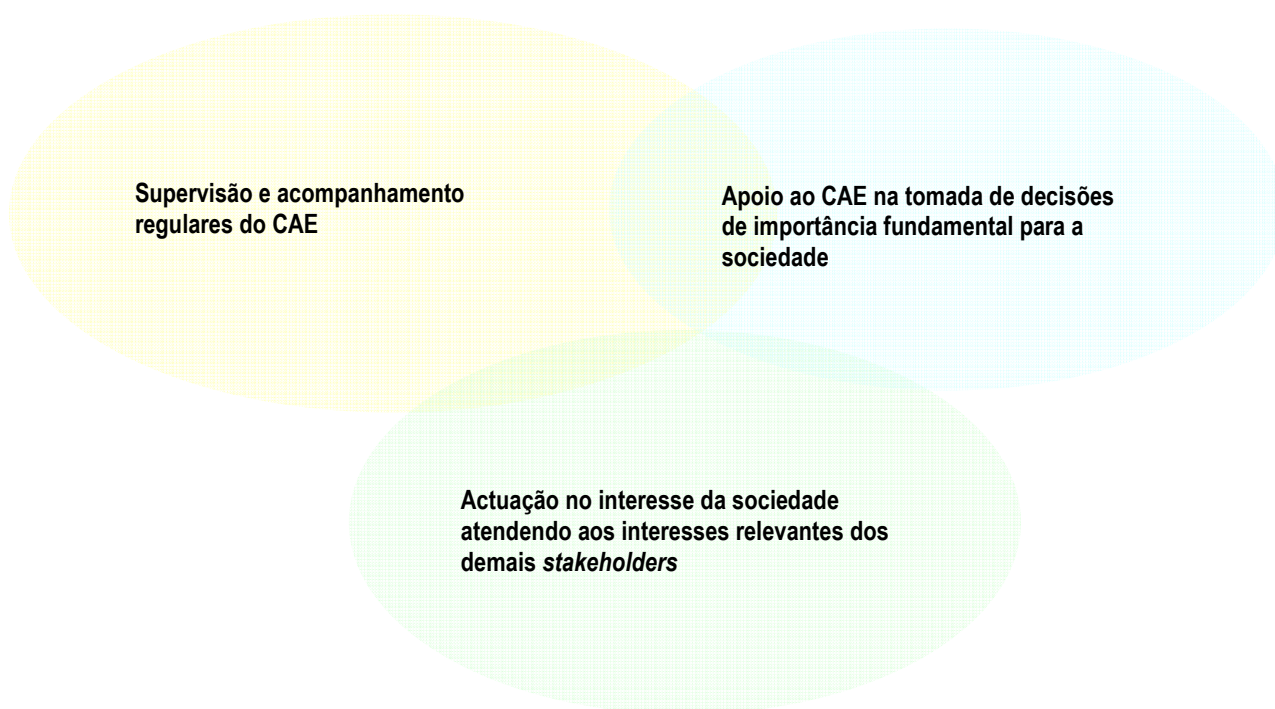
---

- **Acompanhar, supervisionar e fiscalizar as actuações do CAE e, em geral, toda a actividade do Banco**
- **Desenvolver e efectivar, em colaboração com o Conselho de Remunerações e de Previdência, um sistema adequado de avaliação do desempenho do CAE e dos seus membros**
- **Deliberar sobre projectos de decisão do CAE, nos casos previstos na lei e nos presentes estatutos e, ainda, sobre o que ele solicite**
- **Acompanhar e apreciar questões relativas ao governo do Banco, à sua sustentabilidade, aos códigos de ética e de conduta e aos sistemas de avaliação e resolução de conflitos de interesses**

Síntese elaborada com base nos estatutos disponíveis nos *websites* das sociedades a 25.04.2011

De modo a exercer este papel de supervisão em linha com as melhores práticas de governo, os membros do CGS devem procurar manter-se informados sobre os aspectos descritos no capítulo III.A.1.d) *supra* a propósito da função dos administradores não executivos nos modelos monista e de matriz anglo-saxónica.

Este papel de supervisão está em linha com as boas práticas internacionais, destacando-se, a título de exemplo, os seguintes aspectos comuns ao papel do CGS na Alemanha, Áustria e Holanda:



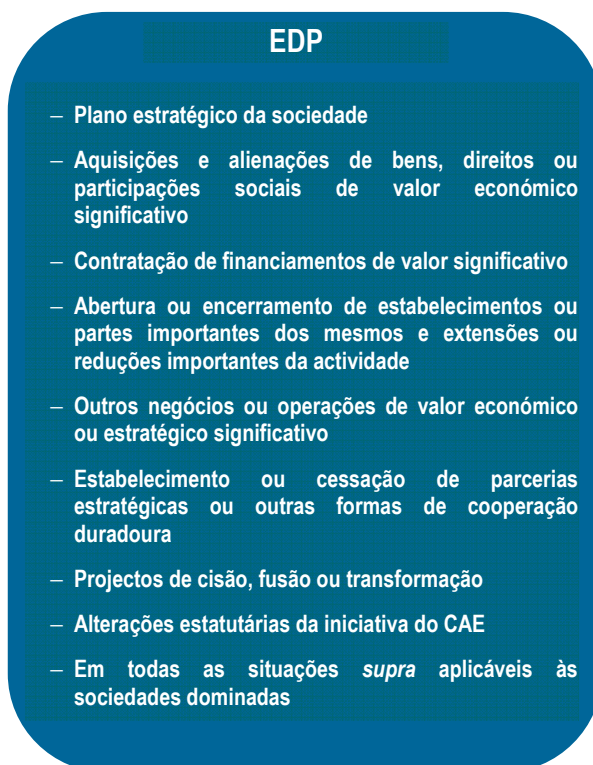
A propósito da **coordenação ou articulação funcional** entre o CGS e o CAE, o Código de Governo das Sociedades da CMVM, aprovado em Janeiro de 2010, recomenda o seguinte:

***II.4.1. O conselho geral e de supervisão, além do exercício das competências de fiscalização que lhes estão cometidas, deve desempenhar um papel de aconselhamento, acompanhamento e avaliação contínua da gestão da sociedade por parte do conselho de administração executivo. Entre as matérias sobre as quais o conselho geral e de supervisão deve pronunciar-se incluem-se: i) a definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade; ii) a estrutura empresarial do grupo; e iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.***

### III.B.1. ATRIBUIÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO / SUPERVISÃO AO CGS

A referida coordenação funcional entre o CGS e o CAE tem vindo a ser reconhecida entre nós e noutros ordenamentos jurídicos, em grande medida, por via da atribuição de competência ao CGS para a aprovação de determinadas decisões de gestão (*vide Anexos 1 e 2*), conforme decorre da prática de diversas sociedades:

#### Exemplo de matérias sujeitas a aprovação do CGS em sociedades cotadas em Portugal



Síntese elaborada com base nos estatutos e regulamentos internos vigentes em Março de 2011, segundo o *website* da sociedade

## Exemplos de matérias sujeitas a aprovação do CGS em algumas sociedades cotadas holandesas<sup>31</sup>

### *Distribution / Life science* DSM

- Alocação de pelouros aos membros do CAE
- Transacções relevantes c/ titulares de 10% do capital social
- Objectivos financeiros e operacionais, estratégia e respectivos parâmetros
- Transacções relevantes em que um membro do CAE ou do CGS esteja em conflito de interesses
- Nomeação e destituição do secretário da sociedade
- Aquisições, desinvestimentos ou *joint ventures* acima de certo limiar
- Orçamentos e plano financeiro
- Plano estratégico anual
- Despedimentos de trabalhadores acima de certo limiar
- Garantias a sociedades não consolidadas acima de certo limiar

### *Financials* ING

- Emissão ou aquisição de acções ou dívida (incluindo acções próprias)
- Admissão ou exclusão de negociação dos valores mobiliários *supra*
- Acordos de cooperação relevantes
- Aquisição, aumento e redução de participações sociais e investimentos acima de certo limiar
- Proposta de alteração estatutária
- Proposta de liquidação, dissolução e pedido de insolvência
- Termo da relação com n.º substancial de trabalhadores
- Alteração substancial das condições de trabalho
- Proposta de redução de capital, fusão ou cisão
- Proposta à AG sobre a alteração da política remuneratória

Síntese elaborada com base nos estatutos e regulamentos internos vigentes em Março de 2011, segundo os *websites* das sociedades

<sup>31</sup> Em diversos casos, as sociedades cotadas holandesas submetem algumas decisões com maior impacto a deliberação da AG.

## Exemplos de matérias sujeitas a aprovação do CGS em algumas sociedades cotadas holandesas (cont.)

### Telecoms KPN

- Objectivos operacionais e financeiros, definição e alteração da estratégia e respectivos parâmetros (ex. rácios financeiros)
- Aspectos de responsabilidade social relevantes
- Planos anuais e transacções envolvendo um interesse financeiro acima de certo limiar e que estejam fora dos planos
- Expansão de actividade a sucursais com impacto relevante
- Termo ou alterações substanciais de relações laborais
- Participação, saída ou alteração de *joint venture*
- Certas deliberações relativas a sociedades operacionais
- Emissão e aquisição de acções ou dívida
- Admissão ou exclusão de negociação dos valores mobiliários *supra*
- Acordos de cooperação relevantes
- Aquisição, aumento e redução de participações sociais e investimentos acima de certo limiar
- Proposta de liquidação, dissolução e pedido de insolvência
- Proposta de alteração estatutária, fusão ou cisão
- Alocação de pelouros aos membros do CAE
- Transacções relevantes com um membro do CAE ou do CGS em conflito de interesses ou com titulares de 10% do capital social
- Nomeação e destituição do secretário da sociedade

### Utilities SBM Offshore

- Emissão ou aquisição de acções ou dívida (incluindo acções próprias)
- Admissão ou exclusão de negociação dos valores mobiliários *supra*
- Acordos de cooperação relevantes
- Aquisição, aumento e redução de participações sociais e investimentos acima de certo limiar
- Proposta de alteração estatutária
- Proposta de liquidação, dissolução e pedido de insolvência
- Termo da relação com n.º substancial de trabalhadores
- Alteração substancial das condições de trabalho de um n.º substancial de trabalhadores
- Adopção de planos de pensões
- Financiamentos ou garantias a terceiros

Síntese elaborada com base nos estatutos e regulamentos internos vigentes em Março de 2011, segundo os *websites* das sociedades

### III.B.2. REPORTE DO CAE AO CGS

Quer as disposições imperativas previstas no Código das Sociedades Comerciais quer as recomendações da CMVM consagram diversos mecanismos destinados a promover a **coordenação ou articulação orgânica** entre o CAE e o CGS.

Estas regras estão essencialmente centradas numa perspectiva de reporte do CAE ao CGS, nos seguintes termos:

PERIODICIDADE	MATÉRIAS SUJEITAS A REPORTE <sup>32</sup>
ANUAL	Política de gestão (incluindo os factos e questões que determinaram as suas opções naquele âmbito)
	Relatório de gestão relativo ao exercício anterior
TRIMESTRAL	Situação da sociedade
	Evolução dos negócios (designadamente, o volume de vendas e prestações de serviços)
AD HOC E VIA PRESIDENTE DO CGS	Qualquer negócio que possa ter influência significativa na rentabilidade ou liquidez da sociedade
	Qualquer situação anormal ou por outro motivo importante
	Informações exigidas pelo Presidente do CGS tidas por este como convenientes ou que lhe sejam solicitadas por outro membro do CGS
AD HOC	Informações solicitadas por outros membros dos órgãos sociais
	Convocatórias e actas das reuniões do CAE a enviar ao Presidente do CGS

**Normas imperativas - Código das Sociedades Comerciais**

**Recomendações - Código de Governo das Sociedades da CMVM (2010)**

<sup>32</sup> Estes deveres de informação abrangem ocorrências relativas a sociedades em relação de domínio ou de grupo, quando possam reflectir-se na situação da sociedade.

Contudo, as boas práticas ditam que, acima de um enfoque no reporte, as relações entre o CAE e o CGS devem pautar-se por uma cooperação recíproca e activa e pela implementação de mecanismos destinados a fomentar uma identidade comum e não bicéfala na postura destes dois órgãos (*vide* alguns *case studies* no **Anexo 3**).

De seguida, passamos a indicar alguns exemplos de mecanismos que podem contribuir para aquele objectivo e cuja aplicação prática dependerá das especificidades / dimensão de cada sociedade:

- Presença dos membros do CAE (ou, pelo menos, do seu Presidente) em reuniões do CGS
- Presença de membros do CGS (preferencialmente o Presidente) e dos membros da Comissão para as Matérias Financeiras em reuniões do CAE, tais como as relacionadas com a informação financeira (anual, semestral e trimestral)
- Reuniões regulares entre o Presidente do CGS e o Presidente do CAE, para coordenar a actividade dos dois órgãos e para discutir a situação da sociedade, o seu desenvolvimento estratégico e o andamento dos negócios
- Definição conjunta pelo Presidente do CGS e pelo Presidente do CAE dos pontos da ordem de trabalhos das reuniões do CGS que contem com a presença de membros do CAE
- Definição de um elenco de matérias sobre as quais os membros do CAE presentes em reuniões do CGS devem fazer um ponto de situação
- Definição de um calendário de fluxos de informação a trocar entre os dois órgãos
- Programas de integração dos membros do CGS e de formação sobre a empresa, o seu negócio e situação (com o apoio de consultores especializados)
- Regras sobre a informação a prestar pelo CAE ao CGS no âmbito dos actos de gestão que carecem de aprovação do CGS
- Regras internas sobre o reporte do CAE e o poder / dever dos membros do CGS de solicitar informação ao CAE e a quadros da sociedade (via Presidente do CGS, Presidente do CAE e Secretário da sociedade)
- Revisão regular dos procedimentos e mecanismos de reporte e cooperação

### III.B.3. ARTICULAÇÃO ENTRE OS PRESIDENTES DO CGS E DO CAE

- **Quais as funções do Presidente do CGS destinadas a contribuir para o eficaz desempenho das tarefas de supervisão deste órgão?**

<p style="text-align: center;"><b>Liderança e organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Assumir o papel de principal interlocutor com o CAE</li><li>– Gestão da agenda das reuniões do CGS e coordenação com o Presidente do CAE sobre a agenda das reuniões do CAE em que participem membros do CGS</li><li>– Contribuir para um processo decisório eficiente e um debate construtivo</li><li>– Solicitar ao CAE a informação considerada relevante para o exercício das competências do CGS</li><li>– Contribuir para a prevenção e gestão de conflitos de interesses</li><li>– Disponibilização de todas as informações recebidas pelo Presidente do CGS em tempo útil aos demais membros deste órgão</li><li>– Exercer o voto de qualidade</li><li>– Zelar pelo cumprimento de deliberações do CGS</li><li>– Promover a efectiva comunicação entre o CGS, o CAE e os accionistas</li><li>– Promover, conjuntamente com os Presidentes das comissões do CGS e o Secretário da sociedade, o funcionamento efectivo das comissões do CGS</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Formação</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Fomentar mecanismos de integração e cooperação entre os membros do CGS e do CAE</li><li>– Encorajar um compromisso efectivo dos membros do CGS com a prossecução dos interesses da sociedade</li><li>– Fomentar a adequação, actualização e aperfeiçoamento do conhecimento efectivo do negócio e de conhecimentos técnicos pelos membros do CGS</li><li>– Promover que os membros do CGS dediquem tempo suficiente às suas tarefas</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Avaliação, nomeação e governo societário</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Garantir mecanismos de avaliação do CAE e dos seus membros individualmente</li><li>– Promover uma composição do CGS e do CAE pautada pela versatilidade e complementaridade dos seus membros</li><li>– Solicitar ao CAE a informação considerada relevante para o exercício das competências das comissões do CGS</li><li>– Participar, conhecer e fomentar os mecanismos de governo corporativo, controlo interno e organização do CGS e do CAE</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Relação com o mercado e os accionistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Manter contacto com os accionistas (e assegurar que o CGS conhece a posição destes)</li><li>– Contribuir para que o CGS e o CAE se empenhem na criação de valor accionista</li><li>– Zelar pela imagem interna e externa da sociedade e representá-la perante terceiros</li></ul>

- **Como pode a composição do CGS e a escolha do respectivo Presidente contribuir para o desempenho adequado da função de supervisão?**

As boas práticas, de que destacamos exemplificativamente os casos alemão, austríaco e holandês, promovem um adequado equilíbrio entre independência, especialização e dedicação na composição do CGS:

	Alemanha	Áustria	Holanda
Independência	N.º adequado	Maioria	Totalidade (excepto 1)
Perfil e formação, assiduidade e dedicação	X	X	X
Anterior presença no CAE	N.º máximo e período de <i>cooling-off</i>	Período de <i>cooling-off</i>	Período de <i>cooling-off</i>
Anterior presença do Presidente no CAE	N.º máximo, período de <i>cooling-off</i> e divulgação	Período de <i>cooling-off</i>	Proibição
Limitação de mandatos	X	X	X
Acumulação de cargos	X	X	X
Apoio do Secretário da sociedade			X

Vejamos no **Anexo 4** os principais aspectos constantes das recomendações vigentes naquelas jurisdições.

- **Quais as matérias em que a articulação entre o Presidente do CGS e o Presidente do CAE são relevantes?**

Tal como acima referido, a **articulação entre o Presidente do CGS e o Presidente do CAE** é um elemento essencial para efeitos do desempenho efectivo das funções de supervisão e de gestão, em ambos os casos no interesse da sociedade.

A título meramente exemplificativo e sujeito às especificidades / dimensão de cada empresa e respectivo grupo, a avaliação da articulação entre o Presidente do CGS e o Presidente do CAE terá em conta as seguintes questões, igualmente relevantes na articulação do Presidente do CA e do Presidente da CE nos modelos monista e de matriz anglo-saxónica:

### Estratégia

- De que forma influi o CGS na formulação da estratégia da sociedade e das políticas gerais da sociedade?
- Na formulação da visão estratégica da sociedade são tidos em conta os interesses da sociedade, os interesses de longo prazo dos accionistas e dos demais *stakeholders*?
- Nas interações entre o CGS e o CAE assim como entre os respectivos Presidentes, é dedicado tempo suficiente à análise e discussão da estratégia e objectivos de longo prazo da sociedade?

- O CGS aprecia e pondera com o CAE a evolução dos negócios e os respectivos factores de risco?
- O CGS pronuncia-se sobre as decisões e medidas mais relevantes adoptadas pelo CAE no desempenho das suas competências, nomeadamente na implementação dos planos estratégico e de investimentos e do orçamento?
- O CGS sabe identificar que aspectos podem criar maior valor accionista – em que termos é feita essa identificação?
- O CGS tem o *know-how* necessário para identificar se determinados projectos estão alinhados com os planos estratégico e de investimentos da empresa?
- A organização empresarial da sociedade e do grupo é eficiente?
- Como é que o CAE revê e maximiza a estrutura de custos, os recursos financeiros e a estrutura de capital da empresa numa perspectiva de curto / longo prazo?

### **Avaliação do desempenho do CAE e aconselhamento pelo CGS**

- O modelo de governo adoptado pela sociedade é adequado e eficaz, em particular ao nível da articulação entre o CGS e o CAE?
- As regras de governo societário são cumpridas pelo CGS e pelo CAE?
- O Presidente do CGS contribui para a articulação e cooperação entre os membros do CAE e do CGS?
- Que mecanismos estão previstos para que os membros do CGS possam esclarecer dúvidas relativas a determinadas matérias ou obter informação junto dos membros do CAE?
- Os referidos mecanismos incluem a intervenção ou conhecimento dos Presidentes do CGS e do CAE?
- Que mecanismos de fiscalização da actividade do CAE por parte do CGS estão previstos?
- As reuniões do CGS são direccionadas para temas pertinentes e adequados às necessidades da sociedade?
- O CGS demonstra pro-actividade na supervisão, aconselhamento e avaliação do CAE?
- O CGS procura e contribui para um constante aperfeiçoamento do desempenho do CAE?
- Os membros do CGS demonstram independência nas tomadas de decisões?
- Estão asseguradas as condições necessárias para a tomada de decisões de forma independente de conflitos de interesses pelo CGS?
- Em particular, os membros do CGS recebem regularmente informação de gestão actualizada que lhes permita avaliar a situação financeira da empresa e conhecer o estado dos negócios?
- Que mecanismos estão previstos para o aperfeiçoamento contínuo dos métodos de avaliação do CAE e de aconselhamento ao mesmo?
- Tais mecanismos de avaliação e aconselhamento deixam flexibilidade suficiente ao CAE enquanto órgão de administração?

### III.B.4. ANEXOS AO CAPÍTULO III.B.

#### Anexo 1

##### Matérias em que o CGS assume um papel relevante de coordenação funcional

The diagram consists of three overlapping blue rectangular boxes with a grid pattern, arranged from top-left to bottom-right. Each box contains the name of a country in white text. The bottom-most box is the largest and contains a list of bullet points.

**Áustria**

**Holanda**

**Alemanha**

- Coordenação com o CAE da estratégia da sociedade e discussão regular sobre a sua implementação
- Transacções de importância fundamental, incluindo decisões ou medidas que determinem uma alteração substancial da situação patrimonial ou financeira da sociedade ou da sua capacidade de gerar lucros
- Discussão de assuntos relevantes relacionados com o planeamento, desenvolvimento do negócio, perfil e gestão de risco e *compliance*, em especial no caso de desvios aos planos ou objectivos formulados

The diagram consists of three overlapping blue rectangular boxes with a grid pattern, arranged from top-left to bottom-right. Each box contains the name of a country in white text. The bottom-most box is the largest and contains a list of bullet points.

**Alemanha**

**Áustria**

**Holanda**

- Objectivos da sociedade
- Estratégia e perfil de risco inerente ao negócio da sociedade
- Criação e eficácia dos sistemas de controlo interno e gestão de risco
- Processo de reporte financeiro
- *Compliance*
- Relação da sociedade com os accionistas
- Responsabilidade social

Holanda

Alemanha

Áustria

Transacções da sociedade e de subsidiárias relevantes sujeitas a aprovação do CGS, a definir em função da dimensão da sociedade, estabelecendo limites e valores

## Anexo 2

### **Versão inglesa das recomendações vigentes na Alemanha em matéria de cooperação entre o CGS e o CAE**

---

#### *“3. Cooperation between Management Board and Supervisory Board*

*3.1 The Management Board and Supervisory Board cooperate closely to the benefit of the enterprise.*

*3.2 The Management Board coordinates the enterprise's strategic approach with the Supervisory Board and discusses the current state of strategy implementation with the Supervisory Board at regular intervals.*

*3.3 For transactions of fundamental importance, the Articles of Association or the Supervisory Board specify provisions requiring the approval of the Supervisory Board. They include decisions or measures which fundamentally change the asset, financial or earnings situations of the enterprise.*

*3.4 Providing sufficient information to the Supervisory Board is the joint responsibility of the Management Board and Supervisory Board.*

*The Management Board informs the Supervisory Board regularly, without delay and comprehensively, of all issues important to the enterprise with regard to planning, business development, risk situation, risk management and compliance. The Management Board points out deviations of the actual business development from previously formulated plans and targets, indicating the reasons therefore.*

*The Supervisory Board shall specify the Management Board's information and reporting duties in more detail. The Management Board's reports to the Supervisory Board are, as a rule, to be submitted in writing (including electronic form). Documents required for decisions, in particular, the Annual Financial Statements, the Consolidated Financial Statements and the Auditors' Report are to be sent to the members of the Supervisory Board, to the extent possible, in due time before the meeting.*

*3.5 Good corporate governance requires an open discussion between the Management Board and Supervisory Board as well as among the members within the Management Board and the Supervisory Board. The comprehensive observance of confidentiality is of paramount importance for this.*

*All Board members ensure that the staff members they employ observe the confidentiality obligation accordingly.*

*(...)”*

*“5.2. (...) The Chairman of the Supervisory Board shall regularly maintain contact with the Management Board, in particular, with the Chairman or Spokesman of the Management Board and consult with him on strategy, business development and risk management of the enterprise. The Chairman of the Supervisory Board will be informed by the Chairman or Spokesman of the Management Board without delay of important events which are essential for the assessment of the situation and development as well as for the management of the enterprise. The Chairman of the Supervisory Board shall then inform the Supervisory Board and, if required, convene an extraordinary meeting of the Supervisory Board.”*

---

### Anexo 3

#### Tópicos em que se exige especial reporte e cooperação entre o CAE e o CGS Alguns case studies de empresas alemãs

Sector	Case studies	Tópicos
<b>Financials</b>	<b>Deutsche Bank AG</b>	<p><i>“Within the scope of reporting pursuant to paragraph 1, the Supervisory Board must be informed regularly at its meetings on the intended business policy and on other fundamental matters relating to the company, especially its assets, liabilities, financial and profit situation, its risk situation, risk management and risk controlling as well as on Compliance. Furthermore, a report must be made at least once a year on fundamental questions of corporate planning, especially financial and human resources planning.”</i></p>
<b>Industrials</b>	<b>Daimler AG (Mercedes)</b>	<p><i>“The Chairman of the Supervisory Board shall be in regular contact with the Board of Management, particularly the Chairman of the Board of Management and discuss the strategy, development of business and risk management of the company with the Board of Management. The Chairman of the Board of Management undertakes to inform the Supervisory Board immediately of extraordinary events, which are of considerable importance for the assessment of the situation and development as well as the management of the company. The Chairman of the Supervisory Board then informs the Supervisory Board, if necessary calling an extraordinary meeting of the Supervisory Board.”</i></p>
<b>Utilities</b>	<b>RWE</b>	<p><b>“§ 15 Regular Reports to the Supervisory Board in accordance with Article 90, Paragraph 1, Sentence 1, Items 1 through 3 of the German Stock Corporation Act (AktG)</b></p> <p><i>(1) The Executive Board shall report on the intended business policies and other fundamental issues of the Company's and the Group's business planning at least once a year. This report shall contain the focal points of the Executive Board's planned management activities. This shall primarily include commentary on the Group's intended development and strategic orientation, the presentation of the Group's and the divisions' finance and balance sheet policies as well as commentary on deviations between the actual development and targets reported earlier, along with reasons therefore. Furthermore, reports on these issues shall be delivered promptly whenever changes in the situation or new issues occasion prompt reports. The Company planning presented by the Executive Board before the beginning of a financial year shall primarily include an earnings plan, an investment budget, a financial budget and a personnel budget for the Group and the divisions for the upcoming financial year as well as a forecast for the following financial years.</i></p> <p><i>(2) In connection with the resolutions passed by the Supervisory Board on the financial statements of the parent company and the Group (balance sheet meeting), the Executive Board shall report on the profitability of the Company and the Group, with due regard to the return on shareholders' equity. This report shall include commentary on the earning power of the Group as a whole and of the divisions, based on key return indicators of high informational value and including comparisons to the prior year and the budget for each indicator.</i></p>

	<p>(3) <i>The Executive Board shall submit regular (at least quarterly) reports on the business trend, with due regard to the revenue and status of the Company and the Group. These reports shall cover the current earnings, financial and assets situation, the personnel trend, and material risks of the Group and the individual divisions as well as compliance. Deviations from the prior year and from the planning shall be commented.</i></p> <p>(4) <i>Reports in accordance with this Article 15 shall be prepared in as timely a manner as possible and – as a rule – in writing.</i></p> <p><b>§ 16 Special Reports to the Supervisory Board in accordance with Article 90, Paragraph 1, Sentence 1, Item 4 of the German Stock Corporation Act (AktG)</b></p> <p><i>The Executive Board shall report on all transactions that may be of significant importance to the profitability or liquidity of the Company and/or Group. As a rule, these reports shall be prepared in writing and, if possible, early enough for the Supervisory Board to express its opinion on them before the transactions are concluded.</i></p> <p><b>§ 17 Reports to the Chairman of the Supervisory Board in accordance with Article 90, Paragraph 1, Sentence 3 of the German Stock Corporation Act (AktG)</b></p> <p><i>The Executive Board shall submit reports triggered by other major events to the Chairman of the Supervisory Board in as timely a manner as possible. A business transaction at an affiliated company, which has the potential to have a major influence on the status of the Company, of which the Executive Board gains knowledge, shall also be considered a major event.</i></p> <p><b>§ 18 Further Reports to the Supervisory Board</b></p> <p><i>Irrespective of the reporting obligations regulated in the preceding Articles 15 through 17, the Executive Board shall submit a report to the Supervisory Board at a meeting or in writing on:</i></p> <p>a) <i>the conferment of powers of attorney at RWE AG;</i></p> <p>b) <i>major Group directives and other fundamental rules;</i></p> <p>c) <i>transactions that have a significant public impact.”</i></p>
--	---

## Anexo 4

### Síntese de algumas recomendações sobre a composição do CGS<sup>33</sup>

#### Alemanha

- Presença de um número adequado de membros independentes no CGS
- Os membros do CGS devem ter conhecimentos, experiência e formação adequados assim como devem ter disponibilidade para se dedicar ao cargo
- De entre os membros do CGS, no máximo, 2 poderão ser anteriores membros do CAE
- Em qualquer caso, tal apenas sucederá após um período de *cooling-off* de 2 anos, salvo se forem nomeados na sequência de proposta de accionista(s) detentor(es) de mais de 25% dos direitos de voto da sociedade
- Mesmo neste último caso excepcional, se o membro em causa assumir a posição de Presidente do CGS, esta excepção deve ser justificada perante a AG
- Os membros do CAE de uma sociedade cotada não devem ser membros do CGS de mais de 3 sociedades cotadas ou sujeitas a requisitos equivalentes fora do grupo

#### Áustria

- Presença de uma maioria de membros independentes no CGS e de membros com qualificações e experiência adequada
- A independência dos membros do CGS é afectada pela anterior presença no CAE, salvo após um período de *cooling-off* de 5 anos, assim como pela presença no CGS por mais de 15 anos (excluindo, neste último caso, accionistas ou os respectivos representantes com um investimento directo na sociedade)
- O Presidente do CGS não deve ser um anterior membro do CAE, salvo após o decurso de um período de *cooling-off* de 2 anos
- Os membros do CGS não devem acumular tal cargo em mais de 8 sociedades cotadas (a posição de Presidente de um CGS conta como 2 cargos)
- Os membros do CGS que sejam membros do CAE de uma sociedade cotada não devem acumular o cargo de membro do CGS em mais de 4 sociedades fora do grupo (a posição de Presidente de um CGS conta como 2 cargos)
- Caso um membro do CGS não esteja presente em mais de metade das reuniões daquele órgão, tal facto deve ser relatado no relatório anual de governo

---

<sup>33</sup> Neste âmbito, não tivemos em conta os aspectos relacionados com a co-determinação, por não serem transponíveis para a nossa jurisdição, nem pretendemos tratar exaustivamente os critérios de independência, a ponderar em sede de Caderno relativo aos órgãos de fiscalização.

## Holanda

- Presença exclusiva de membros independentes no CGS, com excepção apenas de 1 membro
- A composição do CGS deve permitir a este órgão actuar de forma crítica e independente, com a experiência e as qualificações adequadas
- A independência dos membros do CGS é afectada pela anterior presença no CAE, salvo após um período de *cooling-off* de 5 anos
- Cada membro do CGS deve ter conhecimentos específicos que lhe permitam exercer o respectivo cargo, em face do perfil fixado pelo CGS atendendo ao negócio, actividades e experiência relevante
- Um membro do CGS só pode ser (re)eleito até um máximo de 3 mandatos de 4 anos cada
- Um membro do CGS só deve cumular o n.º de cargos equivalentes que lhe permitam manter um desempenho adequado, tendo como limite 5 cargos (a posição de Presidente de um CGS conta como 2 cargos)
- O Presidente do CGS não deve ser um anterior membro do CAE da sociedade
- O Presidente do CGS deve ser apoiado no exercício das suas funções pelo Secretário da sociedade escolhido pelo CAE, com aprovação do CGS

**Lista de regras / recomendações sobre governo das sociedades analisadas**

<b>País</b>	<b>Título</b>	<b>Entidade</b>	<b>Data</b>	<b>Edição</b>	<b>Língua</b>
Alemanha	German Corporate Governance Code	The Government Commission on the German Corporate Governance Code	26.05.2010		Inglês
Áustria	Austrian Code of Corporate Governance	Austrian Working Group for Corporate Governance	Janeiro 2009		Inglês
Austrália	Corporate Governance Principles and Recommendations	ASX Corporate Governance Council	Agosto 2007	2. <sup>a</sup>	Inglês
Bélgica	The 2009 Belgian Code on Corporate Governance	Corporate Governance Committee	12.03.2009		Inglês
Brasil	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	2009	4. <sup>a</sup>	Português
Dinamarca	Recommendations on Corporate Governance	Committee on Corporate Governance	Abril 2010		Inglês
Espanha	Report of the Special Working Group on the Good Governance of Listed Companies	Special Working Group on the Good Governance of Listed Companies	19.05.2006		Inglês
EUA	NASDAQ Listing Rules 5600 – Corporate Governance Requirements	NASDAQ	16.06.2009		Inglês

<b>País</b>	<b>Título</b>	<b>Entidade</b>	<b>Data</b>	<b>Edição</b>	<b>Língua</b>
EUA	Final NYSE Corporate Governance Rules	New York Stock Exchange	03.11.2003		Inglês
Finlândia	Finnish Corporate Governance Code 2010	Securities Market Association	15.06.2010		Inglês
França	Recommendations on Corporate Governance	Association Française de Gestion Financière	Janeiro 2011		Inglês
Holanda	Dutch Corporate Governance Code	The Dutch Corporate Governance Code Monitoring Committee	10.12.2008		Inglês
Itália	Corporate Governance Code	Corporate Governance Committee	Março 2006 Alterado em 24.03.2010		Inglês
Luxemburgo	Corporate Governance – The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange	Bourse de Luxembourg	Outubro 2009		Inglês
Noruega	The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance	Norwegian Corporate Governance Board	21.10.2010		Inglês
Portugal	Código de Governo das Sociedades da CMVM	CMVM	2010		Português
Reino Unido	The UK Corporate Governance Code	Financial Reporting Council	Junho 2010		Inglês
Suécia	The Swedish Corporate Governance Code	Swedish Corporate Governance Board	01.02.2010		Inglês

