

Ante-Projecto de
Código de Bom Governo
das Sociedades

Instituto Português de Corporate Governance

4 de Fevereiro de 2009

Índice

PREFÁCIO	5
PREÂMBULO	7
I. MISSÃO E OBJECTIVOS DAS SOCIEDADES	13
I.1 OBJECTIVO DE GESTÃO DAS SOCIEDADES	13
I.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13
I.3 ÉTICA E DEONTOLOGIA	15
II. ESTRATÉGIA E RISCO	17
II.1 PLANO ESTRATÉGICO E POLÍTICAS GERAIS DA SOCIEDADE	17
II.2 DECISÕES ESTRUTURAIS	18
II.3 GESTÃO DO RISCO	19
III. SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO NÃO EXECUTIVA	21
III.1 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	21
III.2 ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS	22
III.3 INDEPENDÊNCIA	24
III.4 CONFLITO DE INTERESSES	26
III.5 COMISSÕES ESPECIALIZADAS	26
III.6 COMISSÃO DE GOVERNO SOCIETÁRIO	27
IV. ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA	29
IV.1 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	29
IV.2 ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	30
IV.3 PROCEDIMENTOS E DESEMPENHO	31
IV.4 CONFLITOS DE INTERESSE	32
IV.5 RELAÇÕES COM O CA/CGS E OUTROS ÓRGÃOS DA EMPRESA	34
IV.6 RELAÇÕES COM O MERCADO DE CAPITAIS	34
IV.7 PRODUÇÃO, ARMAZENAMENTO E DIFUSÃO INTERNA DA INFORMAÇÃO	35
V. AVALIAÇÃO, REMUNERAÇÃO E NOMEAÇÃO	37
V.1 AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO	37
V.2 PRINCÍPIOS REMUNERATÓRIOS	38
V.3 REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES EXECUTIVOS	39
V.4 REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS	41
V.5 COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E DE REMUNERAÇÕES	42
V.6 NOMEAÇÃO DOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS	43
V.7 COMISSÃO DE NOMEAÇÕES	44
VI. AUDITORIA E CERTIFICAÇÃO	47
VI.1. COMISSÃO DE AUDITORIA/COMISSÃO PARA AS MATÉRIAS FINANCEIRAS	47
VI.2 AUDITORIA EXTERNA	51
VI.3 AUDITORIA INTERNA	51
VII. ACCIONISTAS, INVESTIDORES E ASSEMBLEIA GERAL	53
VII.1. ACTUAÇÃO DOS ACCIONISTAS	53
VII.2 DIREITO DE VOTO	54
VII.3 INFORMAÇÃO AOS ACCIONISTAS E INVESTIDORES	55
VII.4 MESA DA ASSEMBLEIA GERAL	56
VII.5 CONVOCATÓRIA, PARTICIPAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DOS ACCIONISTAS	57

Prefácio

A publicação, em 2006, do Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal constituiu um passo de relevante importância para o conhecimento, avaliação e difusão dos princípios das melhores práticas na gestão das sociedades no nosso País.

O Livro Branco continha já um conjunto de recomendações que a Direcção e o Conselho Geral do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), eleitos em 2007, consideraram dever ser objecto de actualização, sistematização e completamento com vista ao estabelecimento de um Código de Boas Práticas, a exemplo do que sucede noutros países. Ficariam assim os responsáveis pela gestão a dispor de um instrumento de referência com todos os aspectos relacionados com o aperfeiçoamento desejável na condução das sociedades.

Com efeito, além da evolução verificada nos países mais avançados neste domínio, também em Portugal, quer as mudanças introduzidas na legislação, sobretudo no Código das Sociedades Comerciais, quer a acção da CMVM, sobretudo através das recomendações que vem emitindo, aconselham a realização de um trabalho que, sendo inclusivo, permitirá uma visão de conjunto coerente e, por outro lado, poderá conter um cunho propositivo que signifique valor acrescentado.

O ante-projecto de “Código de Bom Governo das Sociedades”, que agora se apresenta, é da responsabilidade de um Grupo de Trabalho, constituído em 2008 pelos Senhores Prof. Doutor Carlos Alves e Prof. Doutor Fernando Adão da Fonseca, ambos membros da Direcção do IPCG, e Dr. Jorge Arriaga da Cunha, e presidido pelo signatário, na qualidade de Presidente do Conselho Geral do IPCG.

O Grupo de Trabalho contou ainda com a colaboração dos Senhores Dr. José Ferreira Gomes e Dr. André Figueiredo, a quem encomendou um estudo comparado sintético dos códigos de boas práticas de países considerados exemplos dos diferentes modelos existentes (Alemanha, França, Itália, Holanda, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados

Unidos da América) e beneficiou dos seus comentários relativamente à penúltima versão do texto.

Assumindo-se como um conjunto de princípios e de recomendações, o Código incorpora, sem preocupação de ser exaustivo, outros normativos já em vigor, mas que servem de enquadramento lógico às propostas nele contidas.

O Código encontra-se dividido em sete capítulos, correspondentes aos principais temas de governo das sociedades: missão e objectivos das sociedades; estratégia e risco; supervisão e administração não executiva; administração executiva; avaliação, remuneração e nomeação; auditoria e certificação; accionistas, investidores e assembleia geral. Os capítulos compreendem secções, onde são tratadas as matérias que integram os temas principais. Em cada secção, o método utilizado consiste na enunciação de um conjunto de princípios gerais fundamentados, que enquadram a matéria tratada; e, seguidamente, na apresentação de um corpo de recomendações, que concretizam os princípios gerais e são dirigidos às sociedades destinatárias.

Considera-se, por fim, que este ante-projecto muito poderá beneficiar de um debate alargado e sem preconceitos, sobretudo em domínios, como a experiência da conjuntura actual demonstrou, que merecem aperfeiçoamento do quadro legal e regulatório e mais esforço de auto-regulação por parte das sociedades e dos seus responsáveis.

Emílio Rui Vilar

Preâmbulo

1. O presente Código de Bom Governo tem por principais destinatários as sociedades cotadas e as entidades de interesse público enumeradas no artigo 2º do Decreto-Lei nº 225/2008, de 20 de Novembro¹, desde que assumam a forma societária.

A crescente relevância das bolsas de valores para o financiamento das empresas, associada ao processo de globalização e progressiva integração dos mercados de capitais, conferem relevante importância ao bom governo das sociedades cotadas, hoje indiscutivelmente considerado factor decisivo para a estabilidade, atractividade e eficácia daqueles mercados.

As entidades de interesse público são, por definição do legislador comunitário, as que, além das sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, das instituições de crédito e das seguradoras, se revistam designadamente de “*relevância pública significativa em razão do seu tipo de actividades, da sua dimensão ou do seu número de trabalhadores*”. Esta qualificação – que já conduziu à imposição de especiais requisitos de fiscalização, controlo e transparência, consignados nas normas comunitárias e nacionais – justifica, em nosso entender, a aplicação a estas entidades, com as adequadas adaptações, dos princípios constantes deste Código.

Não existem soluções únicas de bom governo, nem soluções que possam adaptar-se de forma perfeita às estruturas e idiosincrasias de cada empresa. Não, pode, pois, fazer-se um Código de Bom Governo que se ajuste completamente à realidade de cada um dos destinatários. É esse o caso do presente documento. Está-se, por isso, consciente de que o cumprimento pleno das recomendações que aqui são expressas estará ao alcance das

¹ O Decreto-Lei nº 225/2008, de 20 de Novembro, que transpôs para a ordem jurídica nacional a Directiva 2006/43/CE, relativa à revisão legal de contas anuais e consolidadas, procedeu à qualificação das “entidades de interesse público”, cujo conceito e regime foram introduzidos por aquela Directiva.

empresas de maior dimensão e sofisticação (universo que, refira-se, não se esgota com as maiores empresas cotadas), mas tal poderá não ser alcançável por algumas das entidades a quem o Código se destina. Tal facto decorre da circunstância de se ter optado, como é próprio dos documentos com esta natureza, por um nível elevado de exigência que se possa configurar como um paradigma.

Isso não significa, porém, que os princípios que aqui são definidos não devam ser prosseguidos pelas empresas de menor dimensão e de menor estrutura organizativa. Essas empresas, quando não consigam cumprir alguma das recomendações que lhe são destinadas, podem, e devem cumprir com a filosofia subjacente aos princípios enunciados, em termos que sejam consentâneos com os meios que têm ao seu alcance. Por isso, em cada ponto, começa-se por enunciar o princípio geral, que em seguida é concretizado em recomendações detalhadas. Um Código de Bom Governo não é uma lista de matérias a cumprir em qualquer circunstância por todas as empresas, e como tal não deve ser lido nem usado como se de uma «*one-size-fits-all governance checklist*» se tratasse. Na leitura, na aplicação e na apreciação do cumprimento do presente Código deve, pois, privilegiar-se os princípios aos meios devendo estes ser adaptados à realidade de cada situação em causa.

Os princípios fundamentais que sustentam o documento são, está-se em crer, úteis à generalidade das empresas, não apenas às sociedades cotadas e às entidades de interesse público. Donde, consideramos que as demais sociedades, fechadas ao investimento do público, podem também extrair utilidade das recomendações apresentadas, na medida em que estas possam contribuir para a optimização do seu desempenho e melhor protecção dos interesses de todos os que estão envolvidos na vida societária, ponderados naturalmente os ajustamentos a efectuar e os custos daí resultantes.

2. Dando continuidade ao conjunto de recomendações publicado no “Livro Branco sobre *Corporate Governance* em Portugal”, procurou-se abordar, no presente Código, os principais tópicos do governo das sociedades.

Prosseguiu-se assim o objectivo de propor, embora de forma mais abrangente, normas disciplinadoras das matérias mais críticas relacionadas com: missão e objectivos da sociedade; órgão de administração (estrutura, gestão estratégica, supervisão² e administração executiva, comissões especializadas, conflitos de interesses, avaliação, remuneração); informação financeira; controlo interno de riscos; auditorias interna e

² O termo *supervisão* é aqui geralmente utilizado, bem como no articulado do Código, para significar a actuação de monitorização, aconselhamento e fiscalização dos administradores executivos, levada a efeito no seio do conselho de administração (e do conselho geral e de supervisão no modelo dualista), equivalendo à expressão anglo-saxónica *supervision*, nada tendo a ver com o conceito de supervisão pública dos mercados, hoje frequentemente utilizado.

externa; assembleia geral; accionistas e investidores institucionais.

Cabe aqui realçar o destaque que se entendeu oportuno atribuir aos temas da responsabilidade social e desenvolvimento sustentável e da ética e deontologia, por vezes arredados deste tipo de códigos, mas que vão recentemente merecendo crescente atenção por parte não só dos Governos, como também dos próprios intervenientes nos mercados de capitais.

Houve, além disso, a preocupação de acolher as melhores práticas nacionais e internacionais, tendo-se tido igualmente em consideração o valioso contributo fornecido pelo movimento sustentado de codificação de normas recomendatórias de bom governo, iniciado nos países europeus a partir da década de noventa e que se tem mantido em permanente renovação. De igual modo foi tido em consideração o Código do Governo das Sociedades da CMVM, bem como todo o processo evolutivo das recomendações que esta entidade tem vindo a emitir desde 1999.

Importa, por outro lado, salientar que, tal como se procedeu em relação às recomendações incluídas no “Livro Branco”, se optou pela construção de um modelo cujo objectivo essencial foi o de fornecer um corpo de normas que se complete a si próprio, integrando e relacionando, de forma coerente e lógica, os domínios do governo societário que se entendeu justificarem orientação recomendatória.

Embora a metodologia adoptada, pela sua própria natureza, não tomasse à partida como limite o quadro legal vigente, as disposições recomendatórias que compõem o presente Código integram-se nesse quadro, sendo apenas de assinalar algumas opções tomadas no âmbito das alternativas permitidas por lei e que adiante se referem.

Afigura-se, aliás, oportuno recordar que a moldura normativa portuguesa com incidência directa ou indirecta no governo societário conheceu significativos desenvolvimentos desde a publicação do “Livro Branco”, em Fevereiro de 2006, tendo desse modo sido consagrados alguns princípios deste constante³.

Com as recomendações que agora se apresentam pretende-se, por isso, contribuir sobretudo para a introdução e aperfeiçoamento de práticas desejáveis de governo que

³ Entre as alterações legislativas mais significativas ocorridas após a publicação do “Livro Branco” e relacionadas com matérias do âmbito do governo das sociedades, podem citar-se: a reforma do Código das Sociedades Comerciais (Decreto-Lei n.º 76-A/2006, de 29 de Março), alterando designadamente os modelos de administração e fiscalização das sociedades anónimas; a transposição de diversas Directivas comunitárias (abuso de mercado, OPAS, transparência de informação), reflectidas sobretudo em alterações ou aditamentos ao Código dos Valores Mobiliários; a publicação, em Setembro de 2007, do Código do Governo das Sociedades da CMVM; e a publicação do Regulamento da CMVM n.º 1/2007, em vigor desde 1 de Janeiro de 2009, que introduziu alterações à estrutura do relatório anual de governo a apresentar pelas sociedades cotadas.

complementem, desenvolvam ou clarifiquem as normas de natureza coerciva. Deverá, contudo, ter-se presente que em algumas matérias específicas poderão mesmo encontrar-se sobreposições pontuais com preceitos legais ou regulamentares, o que resulta tão só da necessidade de salvaguardar a coerência interna do Código, atenta a metodologia já referida, que presidiu à sua elaboração.

3. Propõe-se, para este Código, a adopção do princípio de “*comply or explain*” (“*cumpra ou explique*”) por parte das sociedades que a ele decidam submeter-se.

Considera-se, com efeito, que este princípio, adoptado pela quase totalidade dos actuais códigos de bom governo, apresenta uma dupla vantagem.

Por um lado, confere a cada sociedade, e em particular às pequenas empresas, um legítimo espaço de liberdade para, dentro das orientações e limites definidos por lei ou regulamento, assumir as práticas que considere mais adequadas à sua natureza e situação, justificando embora as suas opções. Como é salientado pela OCDE nos seus “*Princípios sobre o Governo das Sociedades*”, embora existam “*elementos comuns subjacentes a um bom governo das sociedades*”, “*não existe um modelo único de bom governo*”, visto que cada empresa tem de respeitar o seu próprio enquadramento institucional, cultural e legal.

Em segundo lugar, através deste mecanismo, transferem-se para o mercado os elementos necessários a um juízo de valor sobre o governo da sociedade, competindo aos respectivos intervenientes escrutinar, e legitimar ou não, as opções tomadas.

Além disso, este documento não foi concebido para ser aplicado numa lógica de *box-ticking*. Está subjacente à filosofia seguida que quando as empresas entendam não seguir as recomendações adoptem outras que salvaguardem os princípios que se têm em vista. Compete às empresas que se submetam a este Código explicar em que medida os mecanismos e as soluções por si adoptadas asseguram, de forma mais adequada à realidade da empresa, a transparência, independência ou outros valores que estejam subjacentes à recomendação em causa.

Julga-se útil assinalar, neste domínio, que o artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários⁴ veio estipular que as sociedades cotadas sujeitas à lei pessoal portuguesa devem divulgar a informação sobre a estrutura e prática de governo societário “*nos termos definidos em regulamento da CMVM*”.

Por seu lado, o Regulamento da CMVM nº 1/2007, sobre o governo das sociedades

⁴ Aditado pelo artigo 3º do Decreto-Lei nº 219/2006, de 2 de Novembro.

cotadas, determinou, no seu artigo 1º, que as sociedades cotadas sujeitas à lei pessoal portuguesa “*devem ter por referência o código de governo das sociedades divulgado pela CMVM*”.

Todavia, a vinculação ao Código da CMVM, imposta por aquele Regulamento, não deve ser entendida como impedimento a que as sociedades se sujeitem também voluntariamente a outro ou outros Códigos. É o que, de resto, se encontra implicitamente reconhecido no Capítulo 0 do Anexo àquele Regulamento, o qual exige que, no relatório sobre o governo da sociedade, a sociedade indique o local onde se encontra disponível ao público o código a que se encontra sujeito “*e, se for o caso, aqueles a que tenha voluntariamente decidido sujeitar-se*”. Do mesmo modo, quando a estrutura ou as práticas do governo da sociedade diverjam das recomendações da CMVM “*ou de outros códigos a que a sociedade se sujeite ou tenha voluntariamente aderido*”, deverá aquela identificar essas divergências e explicitar as respectivas razões.

Encontra-se assim disponível um espaço muito útil de aplicação de códigos oriundos da sociedade civil, como é o caso do presente código, com evidentes virtualidades de enriquecimento das práticas de bom governo⁵.

4. A concluir, e para melhor entendimento do clausulado do Código, deixa-se um breve esclarecimento sobre a filosofia que presidiu à elaboração das recomendações respeitantes à atribuição de competências em matéria de estratégia empresarial, decisões estruturais e controlo da informação produzida e divulgada pela sociedade.

No que se refere às decisões de natureza estratégica ou estrutural, entendeu-se atribuir ao Conselho Geral e de Supervisão (CGS), no modelo dualista, a missão que, no modelo monista, é reservada ao Conselho de Administração e, em particular, aos administradores não executivos⁶. Tal decorre da necessidade de, dentro dos parâmetros legalmente definidos para o modelo dualista, assegurar o cumprimento dos princípios fundamentais de bom governo assumidos pelo Código nesta matéria, os quais seriam subvertidos se se remetesse para o Conselho de Administração Executivo, em exclusivo ou sem debate prévio, as decisões de máxima responsabilidade ou envolvendo riscos significativos.

Embora se reconheça que, segundo a lei vigente, o CGS não tem poderes de gestão das actividades da empresa, também é certo que os estatutos da sociedade podem prever que

⁵ As disposições que ficam referidas do Regulamento da CMVM nº 1/2007 transpõem para a ordem jurídica portuguesa o disposto, no mesmo sentido, no artigo 46º-A da Directiva nº 78/660/CEE, o qual foi aditado pela Directiva nº 2006/46/CE, de 14 de Junho.

⁶ Ver Capítulo II (Estratégia), Secção II.1 (Plano Estratégico e Políticas Gerais da Sociedade), Princípios e Secção II.2 (Decisões Estruturais), Princípios.

a prática de determinadas categorias de actos dependa do consentimento daquele órgão e, em caso de desacordo, de deliberação da Assembleia Geral tomada por maioria qualificada⁷.

Dentro desta orientação, as referências feitas ao longo do Código aos administradores não executivos devem entender-se como abrangendo também, com as devidas adaptações, os membros do CGS (e da respectiva Comissão para as Matérias Financeiras).

É desejável que a fiscalização dos mecanismos de auditoria e controlo interno destinados a garantir a qualidade da preparação e divulgação da informação financeira seja assegurada por órgão que reúna efectivas condições para o adequado desempenho dessa missão. Ora, no actual quadro legal, considera-se que, no designado modelo anglo-saxónico, a Comissão de Auditoria (composta, nas sociedades cotadas, por administradores não executivos maioritariamente independentes) dispõe de condições ideais de acesso à informação empresarial e de aproximação aos administradores executivos e à estrutura técnica da sociedade. Por este motivo, as recomendações do Código para o bom desempenho desta função são dirigidas preferencialmente àquele órgão e, no modelo dualista, à Comissão para as Matérias Financeiras, que apresenta uma natureza análoga⁸. Todavia, dado que algumas sociedades poderão optar pelo designado modelo latino (Conselho de Administração/Conselho Fiscal), recomenda-se que, nesses casos, as recomendações dirigidas à Comissão de Auditoria sejam cumpridas, com as necessárias adaptações, pelo Conselho Fiscal, devendo porém os membros deste órgão assistir às reuniões do Conselho de Administração, em ordem a melhor acompanhar a vida societária e a minimizar a assimetria de informação⁹.

⁷ Artigo 442º do Código das Sociedades Comerciais.

⁸ Ver Capítulo VI (Auditoria e Certificação), Secção VI, 1 (Comissão de Auditoria/Comissão para as Matérias Financeiras).

⁹ Ver Capítulo III (Supervisão e Administração Não Executiva), Secção III.5 (Comissões Especializadas), Recomendação III.5.2.

I. Missão e Objectivos das Sociedades

I.1 Objectivo de Gestão das Sociedades

As sociedades não devem prosseguir outros fins que não aqueles para que foram criadas e pelos quais são mantidas em funcionamento.

I.1.1 As sociedades devem ser geridas com o objectivo de criação sustentada de riqueza para os seus accionistas.

I.1.2 A riqueza criada deve ser distribuída de forma proporcional à participação social dos accionistas.

I.2 Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável

Em torno das sociedades, além dos interesses dos seus accionistas, gravitam outros legítimos. As sociedades devem cumprir a legislação e os contratos que protegem esses interesses. Não existindo, porém, mecanismos legislativos ou contratuais que os protejam eficazmente, as sociedades devem tomar em consideração esses outros interesses, norteando a sua actuação por adequados princípios de responsabilidade social e de sustentabilidade.

I.2.1 As sociedades devem ter uma política de responsabilidade social e uma política de

desenvolvimento sustentável, que se coadunem com os seus objectivos e estratégias, devendo ambas ser enunciadas de forma detalhada e ser aprovadas e anualmente confirmadas em Assembleia Geral (AG).

I.2.2 A política de responsabilidade social deve contemplar tanto uma vertente interna como uma vertente externa. A vertente interna inclui, designadamente: *i)* A política de recrutamento, remuneração, progressão profissional e de valorização pessoal e social dos trabalhadores da empresa; *ii)* A política de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; *iii)* A política de higiene e segurança no trabalho; *iv)* A política de segurança social, contemplando os mecanismos que visam assegurar a protecção aos seus trabalhadores, quer enquanto estes se encontram no activo, quer quando se reformam. A vertente externa inclui, designadamente: *i)* A política de mecenato nos domínios da cultura, da educação, da investigação científica, da inovação e da filantropia; *ii)* O posicionamento face ao financiamento de partidos políticos.

I.2.3 A política de desenvolvimento sustentável deve enunciar: *i)* As linhas mestras do relacionamento com todas as partes interessadas (*stakeholders*), designadamente accionistas, trabalhadores, clientes e as comunidades em que a sociedade tiver presença mais significativa; *ii)* O posicionamento energético e ambiental da sociedade, tornando claro quais as implicações ecológicas decorrentes da sua actividade, e quais os princípios que norteiam a sua actuação.

I.2.4 Anualmente, devem ser submetidos à AG e publicados relatórios de cumprimento das políticas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável, os quais devem conter uma quantificação dos custos e dos benefícios imputáveis a essas políticas, bem como uma análise do seu impacto na competitividade da sociedade.

I.2.5 Caso as sociedades entendam que é benéfica a criação de instituições específicas (tais como Fundações) para a implementação de alguns dos vectores das suas políticas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável, devem ser objecto de deliberação em AG, relativamente a cada instituição, pelo menos as seguintes matérias: *i)* A decisão de criação; *ii)* A missão, o objecto e os objectivos; *iii)* A estrutura de governo; *iv)* O montante da dotação inicial e dos reforços de dotação; *v)* O montante

máximo das remunerações dos membros dos órgãos sociais; vi) Uma informação anual sobre as actividades desenvolvidas através da qual se evidencie a sua articulação e o seu contributo para o cumprimento das políticas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável da sociedade.

1.3 Ética e Deontologia

A conduta das sociedades deve pautar-se por elevados padrões de ética e deontologia, com pleno respeito pelos direitos de cidadania e de integridade física e moral das pessoas. As sociedades não devem pactuar com actuações contrárias à lei. O comportamento das sociedades deve ser irrepreensível no que respeita ao cumprimento de normas de natureza fiscal, de concorrência, de protecção do consumidor, de natureza ambiental, de índole laboral e de branqueamento de capitais, devendo em particular a sociedade assegurar-se que não adopta nem é conivente com: i) A utilização de mão de obra infantil; ii) Práticas de discriminação em função da ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, situação económica, condição social e orientação sexual; iii) Evasão fiscal ou de contribuições para a segurança social; iv) Práticas de corrupção, de tráfico de influências ou de lavagem de dinheiro; v) Práticas de despesas confidenciais ou não documentadas. A sociedade deve também assegurar que: vi) Os seus processos negociais são conduzidos com integridade e adequadamente formalizados; vii) A sua política de *marketing* é responsável, não induzindo em erro os consumidores, e toma em consideração em especial aqueles que em função da sua idade ou nível de informação e formação possam ser mais sensíveis aos apelos da empresa; viii) Respeita integralmente os direitos de associação sindical e de negociação colectiva dos seus trabalhadores; ix) Trata com transparência os seus *stakeholders*; x) Adopta procedimentos em matéria de aquisição de bens e serviços orientados por princípios de economia e de eficácia que asseguram a eficiência das transacções realizadas, designadamente por estimularem a concorrência entre os fornecedores interessados habilitados para o efeito.

I.3.1 Os membros executivos dos órgãos de administração devem, em consonância com as suas capacidades financeiras, ser accionistas a título pessoal durante todo o período em que exerçam funções, devendo evitar alienar acções durante esse período.

I.3.2 Os membros dos órgãos sociais e os quadros da sociedade não devem, nem directamente, nem por interposta pessoa, realizar transacções de muito curto prazo sobre valores por aquela emitidos, ou instrumentos financeiros baseados nestes, e devem abster-se de intervir no mercado em períodos centrados sobre datas em que há divulgação informação financeira ou outra informação de divulgação pré-calendarizada, ainda que esta não tenha a natureza de informação privilegiada.

I.3.3 As sociedades devem adoptar manuais de procedimentos e códigos de conduta, ética ou deontologia adequados à estipulação das boas práticas mencionadas nos pontos antecedentes.

I.3.4 As sociedades devem adoptar mecanismos de detecção e eliminação de comportamentos contrários à lei, aos manuais de procedimentos e aos códigos de conduta, ética ou deontologia mencionados no ponto anterior.

I.3.5 Anualmente, as sociedades devem informar a AG dos manuais de procedimentos, códigos de conduta, ética ou deontologia em vigor, bem como dos mecanismos de detecção e de eliminação de irregularidades e de comportamentos contrários à lei e àqueles manuais e códigos, e apresentar estatísticas sobre as irregularidades detectadas e as sanções aplicadas no respectivo Relatório sobre o Governo da Sociedade.

II. Estratégia e Risco

II.1 Plano Estratégico e Políticas Gerais da Sociedade

A elaboração, a aprovação, a revisão e o controlo da execução do plano estratégico e das políticas gerais da sociedade devem ser encaradas como tarefas da máxima responsabilidade, e devem envolver, ainda que em distintos planos, tanto os administradores executivos, como os administradores não executivos, incluindo neste último grupo, conforme a modalidade de governo societário adoptada, quer os membros não executivos do Conselho de Administração (CA) na estrutura monista, quer os membros do Conselho Geral e de Supervisão (CGS) na estrutura dualista.

II.1.1 A concepção e o desenvolvimento de uma proposta de plano estratégico e das políticas gerais da sociedade e a sua concretização, após aprovados, devem competir ao órgão ou comissão executiva, e nestas tarefas devem estar envolvidos todos os administradores executivos.

II.1.2 A aprovação do plano estratégico e das políticas gerais da sociedade, bem como das suas revisões e ajustamentos, e o controlo da sua execução devem ser cometidos à totalidade do CA, se for adoptada uma estrutura monista, ou ao CGS, se for adoptada a estrutura dualista.

II.1.3 Sem prejuízo do horizonte plurianual do plano estratégico e das políticas gerais da sociedade, estes documentos devem ser objecto de revisões e ajustamentos anuais, e ter materialização em planos e orçamentos anuais elaborados pelo órgão executivo e

aprovados pelo CA/CGS.

II.1.4 Sem prejuízo das avaliações anuais e plurianuais da execução e do cumprimento do plano estratégico e das políticas gerais da sociedade, devem realizar-se exercícios trimestrais de controlo do seu grau de execução pelo CA/CGS.

II.2 Decisões Estruturais

As decisões estruturais e as decisões que envolvam a tomada de riscos significativos para a sociedade não devem ser atribuídas em exclusivo ao órgão executivo. O CGS não deve ser entendido como um mero órgão de fiscalização, mas igualmente deve ser envolvido na tomada de decisões de natureza estrutural.

II.2.1 Devem ser submetidas à aprovação da AG, pelo menos, as decisões que impliquem ou possam vir a implicar aumentos de capital ou a retenção de capitais e as alienações de activos que afectem a actividade operacional do grupo.

II.2.2 Sem prejuízo da sua aprovação em AG nos casos que tal seja exigido ou recomendado, devem ser objecto de deliberação pela totalidade do CA ou, nos casos do modelo dualista, ser sujeitas a prévia aprovação do CGS, pelo menos, as decisões ou propostas de decisão relativas às seguintes matérias: *i)* Definição da estrutura do grupo e das suas subsidiárias com relevância estratégica; *ii)* Alienações de activos que afectem a actividade operacional do grupo ou de montante significativo; *iii)* Aquisições de sociedades, em especial no caso destas últimas das que assumam grande dimensão ou conduzam a diversificação relevante de actividades; *iv)* Negócios entre a sociedade e as suas subsidiárias que tenham um impacto significativo na rentabilidade, nos activos ou na posição financeira da empresa; *v)* Política de dividendos e de aquisição de acções próprias; *vi)* Alterações relevantes na estrutura do governo da sociedade, incluindo a estrutura de governo das participadas; *vii)* Política de alianças estratégicas; *viii)* Política de investimentos e financiamento; *ix)* Política de responsabilidade social; *x)* Política de desenvolvimento sustentável; *xi)* Política de remuneração e avaliação dos principais

quadros da empresa; *xii*) Política de controlo e gestão de riscos; *xiii*) Introdução e a manutenção de medidas defensivas *anti-OPA*; *xiv*) Propostas de alterações aos estatutos da sociedade.

II.3 Gestão do Risco

A criação de valor implica a assumpção de riscos. Na definição do plano estratégico e das políticas gerais da sociedade devem ser identificados, definidos e delimitados os riscos que a sociedade está disposta a suportar, designadamente quanto aos impactos negativos que a sua situação patrimonial pode vir a sofrer face a eventos sobre os quais tem um controlo parcial ou nulo. Além disso, a sociedade deve dispor de uma política de controlo e gestão de riscos.

II.3.1 Na identificação, definição e delimitação dos riscos devem considerar-se, além de outros relevantes, os seguintes: riscos de mercado e de concorrência; riscos de produto; riscos demográficos; riscos tecnológicos; riscos financeiros e cambiais; riscos de contraparte; riscos de imagem e reputacionais; riscos de infidelidade de colaboradores; riscos operacionais; riscos regulatórios; riscos ambientais; e riscos políticos.

II.3.2 No âmbito do controlo e da gestão de riscos, para cada risco identificado devem ser estimadas a probabilidade da ocorrência e os seus potenciais efeitos, identificadas as medidas tomadas e seleccionar as medidas a tomar para minimizar o impacto daqueles cujo valor esperado negativo seja mais significativo e possa por em causa a continuidade de operação da sociedade.

II.3.4 Anualmente a sociedade deve proceder à análise e a avaliação da estrutura e operacionalidade dos sistemas internos de gestão e controlo de riscos, informar os accionistas dessa política e dos resultados dessa avaliação e identificar os riscos cuja materialidade, ponderada pela probabilidade de ocorrência, seja mais significativa.

III. Supervisão e Administração Não Executiva

III. 1 Funções e Responsabilidades

Os administradores não executivos, além de decisores nos termos das competências que lhes estiverem atribuídas, devem assegurar a supervisão da actividade económica da sociedade, assumindo um papel de conselheiros, fiscalizadores, desafiadores e avaliadores dos administradores executivos. Os administradores não executivos devem ainda velar pelo tratamento paritário de todos os accionistas, impedindo o favorecimento dos accionistas majoritários ou de especial influência.

III.1.1 Sem prejuízo das demais funções que lhes sejam atribuídas, por força da lei ou das presentes recomendações, deve competir aos administradores não executivos: *i)* A análise e a avaliação do cumprimento das políticas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável; *ii)* A análise e a avaliação da estrutura e operacionalidade dos sistemas internos de gestão e controlo de riscos; *iii)* A análise e a avaliação do processo de divulgação de informação financeira, incluindo o processo de auditoria externa, nos termos enunciados no Capítulo VI, ou colaborar activamente com o Conselho Fiscal nessa missão, nos casos que seja este o órgão competente para este efeito; *iv)* A análise e a avaliação da relação entre a sociedade, os accionistas e o mercado; *v)* A avaliação do desempenho dos administradores executivos; *vi)* Propor a destituição e substituição dos administradores executivos cujo desempenho se revele insuficiente; *vii)* A elaboração e o desenvolvimento de planos de longo prazo para a

sucessão dos administradores executivos; *viii*) A reflexão sistemática sobre a adequação do modelo de governo da sociedade e das suas participadas de relevância estratégica; *ix*) A análise e resolução de quaisquer situações de conflito de interesses.

III.1.2 O Presidente do CA não deve ter funções executivas. Ao Presidente do CA/CGS deve competir coordenar os trabalhos do órgão, assegurar a disseminação da informação que lhe seja cometida pelos diversos membros do órgão, de modo a que estes possam cumprir adequadamente as suas funções, e assegurar que – dentro dos limites determinados pela situação económica e financeira da sociedade - os administradores não executivos acedem aos recursos que se mostrem necessários para o exercício das suas funções.

III.1.3 O Presidente do CA/CGS deve ser independente. Caso tal não aconteça, deve existir um Vice-Presidente independente que assegure a coordenação dos trabalhos cometidos aos administradores não executivos.

III.1.4 O CA/CGS deve ter um regulamento interno do qual constem as respectivas atribuições, a sua composição e os procedimentos a seguir no âmbito da sua actuação, designadamente no que respeita às funções descritas no ponto III.1.1.. Esses procedimentos devem salvaguardar que a frequência, a duração e o modo de convocação e funcionamento das reuniões permitem uma análise e discussão aprofundada das matérias objecto de decisão. Esse regulamento deve ser divulgado no sítio da sociedade na Internet.

III.2 Administradores Não Executivos

O conjunto dos administradores não executivos deve possuir as competências necessárias ao desempenho adequado e eficiente das suas funções, e deve ter uma composição que assegure a salvaguarda dos interesses de todos os accionistas.

III.2.1 O número de administradores não executivos deve ser o suficiente para assegurar

uma efectiva capacidade de cumprimento das suas funções, designadamente de fiscalização e de avaliação da actividade dos gestores executivos, não devendo ser inferior ao número de administradores executivos.

III.2.2 Os administradores não executivos devem dedicar o tempo e o esforço necessários aos assuntos da sociedade, e devem manter-se permanentemente actualizados, de modo a assegurar um desempenho informado, eficiente e competente da sua missão.

III.2.3 Todos os administradores não executivos devem actuar de forma crítica e independente, entre si, bem como relativamente aos administradores executivos e a quaisquer interesses particulares, designadamente os dos accionistas maioritários ou de especial influência.

III.2.4 Sem prejuízo do referido no número anterior, deve existir um conjunto de administradores não executivos que cumpra os critérios de independência adiante enunciados, os quais devem ser em número suficiente para assegurar uma efectiva capacidade de salvaguarda dos interesses de todos os accionistas, em especial dos pequenos accionistas.

III.2.5 O número de administradores não executivos independentes não deve ser inferior ao que resulte da multiplicação da percentagem do capital disperso – a totalidade do capital deduzido das participações que sejam iguais ou superiores a 10% do capital social – face ao capital votante pelo número total de elementos que integram o CA/CGS. O número de administradores não executivos independentes não deve, porém, em qualquer circunstância, ser inferior a 1/3 do número total de administradores não executivos.

III.2.6 Todos os administradores não executivos independentes devem possuir conhecimentos adequados em matérias de contabilidade, finanças e auditoria, e pelo menos um deles deve possuir conhecimentos avançados nestas matérias.

III.2.7 Todos os administradores não executivos independentes devem possuir

conhecimentos adequados às especificidades das principais áreas de negócio da sociedade, e pelo menos um deles deve possuir conhecimentos avançados nestas matérias.

III.2.8 A sociedade deve proporcionar aos administradores não executivos programas de introdução e actualização em matérias de relevo para a sociedade, designadamente em questões financeiras, jurídicas, de divulgação de informação financeira e relativamente a aspectos específicos da actividade da sociedade. As necessidades de formação e aprofundamento de conhecimentos dos administradores não executivos devem ser avaliadas pelo menos uma vez por ano.

III.2.9 O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve fornecer informação sobre cada um dos administradores não executivos, incluindo designadamente: *i)* As suas qualificações, experiências e demais elementos curriculares; *ii)* As suas ocupações profissionais, incluindo os cargos ocupados em outras sociedades, explicitando claramente em que situações têm responsabilidades executivas; *iii)* A sua taxa de assiduidade. O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve, ainda, identificar os administradores não executivos considerados não independentes, e explicitar as razões da falta de independência.

III.3 Independência

Um administrador não executivo só deve ser considerado independente se não se encontrar em circunstância que possa comprometer a sua liberdade de julgamento e decisão, designadamente por manter, ou ter tido recentemente, relações de negócio com a sociedade, com accionistas que detenham o controlo da sociedade ou nela disponha de influência relevante ou com administradores executivos.

III.3.1 O CA/CGS deve avaliar anualmente, e sempre que ocorram situações que coloquem em causa a avaliação antecedente, a independência dos administradores não executivos, utilizando para o efeito os seguintes critérios, indicadores de ausência de

independência, aplicáveis ao administrador não executivo ou o seu cônjuge ou pessoa que com ele viva em união de facto, parente na linha recta em qualquer grau (incluindo adoptados) ou na linha colateral até ao segundo grau: *i*) Ser ou ter sido administrador executivo em sociedade do grupo, ainda que temporariamente, nos seis anos anteriores à sua designação; *ii*) Ser ou ter sido empregado em sociedade do grupo nos três anos anteriores à sua designação; *iii*) Receber da sociedade, ou de outra entidade com ela relacionada, compensação financeira significativa, além da correspondente ao exercício das funções de administração; *iv*) Ter tido uma relação comercial importante, incluindo a prestação ou recebimento de serviços de qualquer natureza, com a sociedade, ou outra entidade com ela relacionada, nos dois anos anteriores à sua designação; *v*) Ser administrador executivo de outra sociedade que tenha como administrador não executivo um administrador executivo da empresa; *vi*) Deter, directamente ou através de pessoas singulares ou colectivas relacionadas, pelo menos 2% do capital da empresa; *vii*) Ser administrador executivo ou não executivo ou de qualquer outra forma representante de entidade que detenha pelo menos 2% do capital social da sociedade, excepto se essa entidade integrar o mesmo grupo de que faz parte a empresa; *viii*) Ser ou ter sido, nos últimos três anos, sócio ou empregado do auditor externo da sociedade ou de entidade com ela relacionada; *ix*) Ter sido membro do órgão de administração ou do órgão de fiscalização por um período contínuo ou intercalado de nove anos, salvo se tiverem decorrido seis anos sobre o termo de funções.

III.3.2 Com salvaguarda do que se encontre legalmente estipulado, os critérios enumerados devem ser considerados indicativos, não impedindo o CA/CGS de, em deliberação aprovada por maioria qualificada e com os votos favoráveis da totalidade dos administradores não executivos independentes, qualificar um administrador não executivo como independente ou não independente, com fundamento em outros motivos entendidos como suficientemente relevantes. Contudo, a qualificação como independente de um administrador a quem seja aplicável algum ou alguns dos critérios atrás descritos deverá ser objecto de clara justificação no Relatório sobre o Governo da Sociedade.

III.4 Conflito de Interesses

Os administradores não executivos devem prosseguir o objectivo de defender os interesses de todos os accionistas da sociedade, não devendo actuar no seu interesse pessoal, no interesse de qualquer outro administrador, de uma parte dos accionistas ou de terceiros, fazer sua qualquer oportunidade de negócio da sociedade, exercer actividades concorrentes, nem receber de terceiros, no âmbito da sua actuação, qualquer tipo de benefícios para si ou para outrem, nem proporcionar a terceiro qualquer benefício ilícito.

III.4.1 Os administradores não executivos devem comunicar imediatamente ao CA/CGS, quaisquer casos que considerem configurar situações de potencial ou efectivo conflito de interesses.

III.4.2 A decisão sobre se existe ou não uma situação de conflito de interesse é da competência do CA/CGS, e deve ser tomada em reunião em que o membro em causa não esteja presente. Caso se decida pela existência de uma situação de conflito de interesses, a operação comercial deverá ser aprovada previamente pelo CA, com parecer prévio da Comissão de Auditoria ou do Conselho Fiscal, ou pelo CGS. Na sequência desta aprovação deverá ser ponderado, se for esse o caso, se o membro em causa mantém as condições de independência. Deve ser reportada uma súmula destas deliberações no Relatório sobre o Governo da Sociedade.

III.5 Comissões Especializadas

A complexidade das funções de supervisão aconselha a existência de comissões especializadas para apoio à tomada de decisões pelo CA/CGS, sem prejuízo das funções legalmente atribuídas às comissões com funções de auditoria ou de fixação de remunerações.

III.5.1 As sociedades devem constituir quatro comissões especializadas: *i*) Comissão de

Auditoria, no modelo monista, e Comissão para as Matérias Financeiras, no modelo dualista; *ii*) Comissão de Avaliação e Remunerações; *iii*) Comissão de Nomeações; e *iv*) Comissão de Governo Societário. Com excepção da Comissão de Auditoria/Comissão para as Matérias Financeiras, o número e a designação das demais comissões poderão ser diferentes desde que se assegure que as funções atribuídas são cumpridas nos termos recomendados.

III.5.2 Nos casos em que a sociedade adopte o modelo latino, as recomendações atribuídas à Comissão de Auditoria devem ser cumpridas, com as devidas adaptações, pelo Conselho Fiscal, devendo porém os membros deste outro órgão assistir às reuniões do CA, e ser auxiliados pelos administradores não executivos no cumprimento da sua missão.

III.5.3 As comissões devem ser dotadas de regulamento interno, do qual constem as respectivas atribuições e, bem assim, a sua composição e os procedimentos a seguir no âmbito da sua actuação. Esses procedimentos devem salvaguardar que a frequência, a duração e o modo de convocação e funcionamento das reuniões permitem uma análise e discussão aprofundada das matérias objecto de decisão. Esse regulamento deve ser divulgado no sítio da sociedade na Internet.

III.5.4 Sem prejuízo das obrigações de divulgação de informação impostas por lei, designadamente às comissões com funções de auditoria ou de fixação de remunerações, e das demais recomendações específicas constantes do presente documento, o Relatório sobre o Governo da Sociedade deve indicar a composição de cada comissão, o número de reuniões realizadas, os principais assuntos analisados, as principais conclusões obtidas e as iniciativas desencadeadas.

III.6 Comissão de Governo Societário

A Comissão de Governo Societário (CGov) deve reflectir sobre o modelo de governo em vigor na sociedade, bem assim como nas suas participadas de relevância estratégica,

e propor as medidas necessárias à correcção das deficiências detectadas.

III.6.1 A CGov deve ser exclusivamente eleita e integrada por administradores não executivos, maioritariamente independentes.

III.6.2 A CGov deve preparar uma declaração anual, a submeter à AG, sobre a apreciação que faz do modelo de governo, do sistema de controlo interno e gestão de riscos e dos códigos de conduta, ética ou deontologia da sociedade, bem como sobre as medidas de aperfeiçoamento por si propostas.

III.6.3 A CGov deve conduzir os trabalhos de elaboração do Relatório sobre o Governo da Sociedade, incluindo as componentes relativas ao cumprimento das políticas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável.

III.6.4 A CGov deve poder utilizar os serviços da sociedade e contratar os serviços de consultoria que julgue estritamente necessários para o cumprimento da sua missão, escolhendo livremente os consultores, e sendo o interlocutor único da sociedade perante estes prestadores de serviços.

IV. Administração Executiva

IV.1 Funções e Responsabilidades

A administração executiva da sociedade deve ser cometida a uma Comissão Executiva (CE), no caso das sociedades que optem pelo modelo monista, sendo tal tarefa cometida, nos termos da lei, ao Conselho de Administração Executivo (CAE), no caso das sociedades que optem pelo modelo dualista. A administração executiva deve sobrepor os interesses de longo prazo dos accionistas à evolução no curto prazo das cotações das acções da sociedade, evitando criar expectativas ou contribuir para a sua formulação pelos analistas financeiros ou pelos investidores do mercado de capitais em termos que interfiram no seu processo de tomada de decisões.

IV.1.1 Na administração executiva, além da direcção dos negócios e do controlo efectivo da vida quotidiana da sociedade, devem incluir-se como funções primordiais: *i)* Elaborar a estratégia e as políticas gerais da sociedade em coordenação com o CA/CGS, assegurando a sua implementação depois de aprovada; *ii)* Assegurar que a sociedade dispõe da estrutura organizativa e dos recursos humanos que melhor se adequem à sua estratégia e às suas políticas gerais, e garantir que a todos os níveis os seus colaboradores estão identificados com os objectivos da empresa e motivados para a sua prossecução; *iii)* Garantir o integral cumprimento das disposições legais aplicáveis, bem como dos regulamentos internos da sociedade, devendo assegurar que o mesmo sucede ao nível de todas as sociedades do grupo; *vi)* Assegurar o cumprimento do pacto social e o respeito pelos princípios de responsabilidade social assumidos pela empresa; *v)*

Dirigir a evolução das actividades da sociedade nas suas diversas componentes, designadamente assegurando-se que são respeitados os princípios éticos e deontológicos por que se rege a empresa; *vi*) Implementar sistemas de controlo interno e de detecção, gestão e controlo de riscos; *vii*) Elaborar a documentação financeira e a sua divulgação, e assegurar a clareza, suficiência, fiabilidade e veracidade da informação divulgada; *viii*) Assegurar o tratamento paritário de todos accionistas e manter um correcto relacionamento com o mercado de capitais.

IV.1.2 As atribuições delegadas na CE devem ser fixadas em Regulamento e divulgadas no sítio da Internet e no Relatório sobre o Governo da Sociedade.

IV.2 Administradores Executivos

Os administradores executivos devem possuir o leque de conhecimentos e competências adequadas à actividade da sociedade e o seu número deve ser estritamente o necessário para assegurar uma administração executiva eficaz e eficiente, tendo em consideração a complexidade dos respectivos negócios.

IV.2.1 O número de administradores executivos não deve ser inferior a três, assegurando, no mínimo, a separação de funções de presidente (CEO), a quem compete a coordenação dos trabalhos, das funções de gestão financeira (CFO) e das funções de gestão do sistema de identificação, medição e gestão de riscos inerentes à actividade da sociedade.

IV.2.2 Todos os administradores executivos devem ser profissionais competentes para o exercício das respectivas funções, participar com assiduidade nas reuniões dos órgãos a que pertençam, bem como dedicar o tempo necessário ao seu adequado desempenho.

IV.2.3 Os administradores executivos devem manter-se permanentemente actualizados nas matérias da sua especialidade, assim como nas matérias de governo da sociedade e nos assuntos relacionados com a presença da sociedade no mercado de capitais. As

necessidades de formação e aprofundamento de conhecimentos dos administradores executivos devem ser avaliadas pelo menos uma vez por ano.

IV.2.4 O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve reportar: *i)* As qualificações, experiências e demais elementos curriculares dos administradores executivos; *ii)* A identificação das relações de dependência existentes entre, por um lado, os administradores executivos e, por outro lado, os accionistas detentores de participações de pelo menos 2% do capital social, os fornecedores e os clientes que representem pelo menos 2%, respectivamente, dos fornecimentos e serviços externos ou das vendas e prestações e serviços da sociedade no ano antecedente; *iii)* As ocupações profissionais dos administradores executivos, incluindo os cargos ocupados em outras sociedades, explicitando claramente em que situações têm responsabilidades executivas; *iv)* A taxa de assiduidade individual de cada membro relativa às reuniões da(o) CE/CAE; *v)* Explicitação das razões justificativas das eventuais divergências da dimensão da(o) CE/CAE, quando significativas, face aos seus principais concorrentes.

IV.3 Procedimentos e Desempenho

Os administradores executivos são responsáveis pela qualidade e eficácia do seu desempenho, dividindo entre si as funções de administração executiva da sociedade, sem prejuízo da responsabilidade colectiva a que estão vinculados.

IV.3.1 Os administradores executivos devem gozar de inteira liberdade na definição do seu modo de funcionamento, devendo contudo os processos de decisão ser claros e existir total transparência sobre os mesmos.

IV.3.2 Deve existir um regulamento interno que salvaguarde, designadamente, que a frequência, a duração e o modo de funcionamento das reuniões permitem uma análise e discussão aprofundada das matérias objecto de decisão.

IV.3.2 As actas das reuniões devem ser sucintas, mas reflectir de forma adequada os

assuntos discutidos, as reservas apresentadas e as decisões tomadas, de forma a constituírem suporte do modo como a(o) CE/CAE desempenhou as suas funções e cumpriu os seus deveres.

IV.3.3 Do Relatório sobre o Governo da Sociedade devem constar, designadamente: *i)* A identificação das funções de cada administrador executivo; *ii)* A política de rotatividade de pelouros da(o) CE/CAE, explicitando os mecanismos de compensação adoptados nas situações em que se opte pela ausência de rotatividade; *iii)* O regulamento interno da(o) CE/CAE; *iv)* A totalidade dos custos (além dos relativos à remuneração dos administradores executivos) imputáveis ao funcionamento da(o) CE/CAE, discriminando os custos incorridos com estudos, pareceres e outras formas de aconselhamento, quer estes hajam sido suportados pela sociedade mãe, quer hajam sido suportados por sociedades participadas.

IV.4 Conflitos de Interesse

Os administradores executivos, tal como os administradores não executivos, devem prosseguir o objectivo de defender os interesses de todos os accionistas da sociedade, não devendo actuar no seu interesse pessoal, no interesse de qualquer outro administrador, de uma parte dos accionistas ou de terceiros, fazer sua qualquer oportunidade de negócio da sociedade, exercer actividades concorrentes, nem receber de terceiros, no âmbito da sua actuação, qualquer tipo de benefícios para si ou para outrem, nem proporcionar a terceiros qualquer benefício ilícito.

IV.4.1 Os administradores executivos devem comunicar imediatamente, consoante o caso, aos demais membros do CA ou aos membros do CGS, quaisquer situações de conflito entre, por um lado, os interesses da sociedade e, por outro lado, os seus interesses, , os interesses de outros administradores ou os interesses de accionistas maioritários ou com influência significativa.

IV.4.2 A decisão sobre se existe ou não uma situação de conflito de interesses deve

caber ao CA, em reunião em que o administrador executivo em causa não esteja presente, com parecer prévio da Comissão de Auditoria ou do Conselho Fiscal, ou pelo CGS. Caso se decida pela existência de uma situação de conflito de interesses, a operação comercial em causa deverá ser aprovada previamente pelo CA/CGS.

IV.4.3 Os administradores executivos não devem desempenhar quaisquer funções em outras sociedades fora do grupo, sem autorização expressa do CA/CGS, a qual só pode ser concedida se for entendido que tal não prejudica os interesses da sociedade.

IV.4.4 Todas as transacções da sociedade que envolvam directa ou indirectamente accionistas maioritários ou com influência significativa devem ser formalizadas e realizadas nas condições de mercado.

IV.4.5 Sem prejuízo do disposto em IV.4.2, quaisquer transacções da sociedade que não obedeçam a condições de mercado devem ser previamente aprovadas pelo CA/CGS, o qual apenas deverá proceder à sua autorização se essa for a forma adequada de defender o interesse dos accionistas.

IV.4.6 Todas as decisões do CA/CGS em matéria de conflitos de interesses devem ser divulgadas no Relatório sobre o Governo da Sociedade, do qual devem igualmente constar: *i)* As transacções da sociedade que envolvam directa ou indirectamente accionistas maioritários ou com influência significativa, incluindo os procedimentos adoptados na sua contratação; *ii)* A lista de accionistas maioritários ou com influência significativa na vida da sociedade; *iii)* As relações importantes que a sociedade mantém para obtenção de financiamento e prestação de serviços relevantes, devendo ficar particularmente claro quais as instituições a que recorre para obtenção de financiamento, consultoria e aconselhamento e qual a importância relativa de cada uma; *iv)* As transacções que não tenham ocorrido em condições de mercado; *v)* A lista dos fornecedores que representem mais de 5% do total dos fornecimentos e serviços externos.

IV.5 Relações com o CA/CGS e Outros Órgãos da Empresa

A(O) CE/CAE deve proporcionar ao CA/CGS e aos demais órgãos da sociedade, dentro dos limites permitidos pela sua situação económica e financeira, e num contexto de adequado enquadramento orçamental, os recursos necessários para o exercício das suas funções, e assegurar o acesso contínuo a informação exacta, clara, suficiente e atempada, de modo proporcionar um acompanhamento da vida da sociedade com qualidade e rigor, e permitir, na medida das responsabilidades de cada órgão, a tomada de decisões eficientes.

IV.5.1 O Presidente da(o) CE/CAE deve informar de imediato o Presidente do CA/CGS e o Presidente da Comissão de Auditoria/Comissão para as Matérias Financeiras da ocorrência de quaisquer factos ou eventos que se revelem importantes para a avaliação da situação e das perspectivas de desenvolvimento da sociedade.

IV.5.2 A todos os membros do CA/CGS deve ser facultada a informação por eles solicitada sobre o funcionamento da(o) CE/CAE, devendo as convocatórias e as actas das respectivas reuniões ser sistematicamente remetidas ao Presidente do CA/CGS e ao Presidente da Comissão de Auditoria/Comissão para as Matérias Financeiras.

IV.6 Relações com o Mercado de Capitais

No seu relacionamento com o mercado de capitais, a(o) CE/CAE deve assegurar o integral cumprimento das obrigações legais e regulamentares em matéria de informação e tratar de forma equitativa todos os investidores.

IV.6.1 A(O) CE/CAE deve implementar uma política de comunicação rigorosa, designadamente nas relações com analistas financeiros e com o mercado em geral, e deve abster-se de usar práticas selectivas de veiculação de informação, devendo, ao invés, ser utilizado como método de divulgação de informação os comunicados de factos relevantes e a publicação de notas de imprensa, sendo desejável a existência na

sociedade de uma estrutura permanente para o efeito.

IV.6.2 A sociedade não deve auxiliar os analistas nas suas previsões e análises, nem deve comentar ou corrigir os relatórios e avaliações de analistas financeiros em momento prévio à sua divulgação, excepto quanto a elementos de facto.

IV.6.3 A sociedade não deve suportar os custos associados a serviços de pesquisa que sirvam de base a avaliações elaboradas por analistas financeiros, com a excepção das avaliações realizadas por agências de notação de risco.

IV.6.4 As reuniões com analistas e/ou investidores e de conferências de imprensa, bem como toda a documentação nelas disponibilizadas, devem ser divulgadas no sítio da sociedade na Internet.

IV.6.5 O representante para as relações com o mercado deve estar permanentemente contactável pelas autoridades do mercado e habilitado a esclarecer factos relevantes da vida da sociedade, bem como a prestar com celeridade os esclarecimentos que lhe sejam impostos pelas autoridades ou que entenda por sua iniciativa realizar.

IV.6.6 A(O) CE/CAE deve assegurar sigilo rigoroso dos factos relevantes até ao momento da sua divulgação pública, enquanto elemento importante de defesa dos interesses dos accionistas e investidores, devendo também assegurar que é cumprido com rigor o dever de organização da lista de pessoas conhecedoras da informação relevante e comunicar às autoridades de mercado eventuais suspeitas sobre a utilização dessa informação privilegiada.

IV.7 Produção, Armazenamento e Difusão Interna da Informação

A sociedade deve dispor de mecanismos eficientes e eficazes de produção, difusão e conservação da informação, tanto relativos às comunicações no interior da sociedade, como na sua relação com as suas participadas, incluindo uma política de comunicação de irregularidades ocorridas no seu seio.

IV.7.1 A(o) CE/CAE deve assegurar que a informação interna é exacta e totalmente clara e disponibilizada atempadamente, de forma segura e confidencial, e arquivada em bases de dados acessíveis, constituindo a memória histórica de toda a informação relevante da vida da sociedade.

IV.7.2 As linhas gerais dos sistema de produção, circulação e conservação da informação e de comunicação de irregularidades, bem como as conclusões relativas à sua avaliação devem ser divulgadas no Relatório sobre o Governo da Sociedade.

V. Avaliação, Remuneração e Nomeação

V.1 Avaliação Anual de Desempenho

O CA/CGS deve avaliar, anualmente, com um horizonte plurianual, o desempenho global e de cada um dos administradores executivos. O CA/CGS deve, igualmente, com idêntica periodicidade, avaliar o seu próprio desempenho global, o desempenho de cada um dos seus membros, e o desempenho de cada uma das comissões estabelecidas no seu seio. Também a(o) CE/CAE deve, anualmente, avaliar o seu próprio desempenho global e de cada um dos seus membros.

V.1.1 A avaliação do desempenho da(o) CE/CAE e de cada um dos seus membros, pelo CA/CGS, deve ter em consideração pelo menos os seguintes vectores: *i)* O desempenho global da(o) CE/CAE no cumprimento da estratégia da empresa; *ii)* A qualidade das propostas submetidas a apreciação do CA/CGS, dando especial relevância àquelas que respeitam à definição e desenvolvimento de planos estratégicos e às decisões estruturais; *iii)* A eficiência de funcionamento da empresa; *iv)* O desempenho da(o) CE/CAE na mediação, controlo e gestão de riscos; *v)* A relação da(o) CE/CAE com o CA/CGS; *vi)* O desempenho individual face ao cumprimento dos planos e orçamentos anuais.

V.1.2 A avaliação do desempenho do CA/CGS, das respectivas comissões, e dos seus membros deve abranger, pelo menos, os seguintes vectores: *i)* O funcionamento interno do órgão/comissão; *ii)* O grau de cumprimento da missão e dos objectivos cometidos ao

órgão/comissão; *iii*) A adequação da forma como as questões mais importantes foram preparadas e discutidas; *iv*) A identificação de eventuais omissões na actuação do órgão/comissão; *v*) O modo de relacionamento do órgão/comissão com outros órgãos ou comissões da empresa; *vi*) A contribuição de cada membro para o bom funcionamento do órgão/comissão.

V.1.3 A avaliação anual dos diferentes órgãos e comissões, bem como dos seus membros, deve identificar as deficiências de desempenho e propor medidas de correcção. O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve conter uma súmula das avaliações efectuadas, da qual conste designadamente: *i*) Uma descrição clara e transparente dos trabalhos de avaliação efectuados; *ii*) A apreciação global do funcionamento de cada órgão ou comissão; *iii*) Indicadores de natureza estatística relativos ao funcionamento de cada órgão ou comissão, tais como o número de reuniões realizadas em cada ano, a assiduidade dos seus membros e a duração dessas reuniões; *v*) Síntese das medidas adoptadas para corrigir as deficiências detectadas.

V.2 Princípios Remuneratórios

A política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de supervisão deve permitir à sociedade atrair profissionais qualificados e experientes, induzir a um adequado alinhamento de interesses com os accionistas, e ser um elemento de desenvolvimento de uma cultura de profissionalização e de transparência.

V.2.1 A AG deverá aprovar, no início de cada mandato, a política de remuneração dos seus órgãos sociais, no âmbito da qual sejam explicitados os principais critérios usados para determinar as componentes variáveis da remuneração, o montante global máximo das remunerações fixas, o regime de pensões dos administradores executivos e o montante das remunerações dos administradores não executivos. Desta deliberação devem ainda constar o valor máximo dos lucros e a respectiva percentagem máxima a afectar a todas as formas de remuneração variável incluindo prémios de desempenho,

bem como a explicitação das condições em que tais limites podem ser atingidos.

V.2.2 No início de cada mandato, a AG deve igualmente aprovar: *i)* Os mecanismos de compensação baseados em opções ou acções da própria sociedade aplicáveis tanto aos administradores executivos, como a quadros e trabalhadores que não sejam administradores; *ii)* O montante da compensação a pagar a cada um dos membros dos diversos órgãos sociais no caso da sua destituição sem justa causa antes do termo do mandato; *iii)* O montante da compensação por um eventual período de inibição de exercício de funções em sociedades concorrentes subsequentemente ao término ou cessação do mandato.

V.2.3 Quando sejam adoptados esquemas de remuneração baseados em preços de exercício das acções da sociedade, em nenhuma circunstância deve ter lugar a revisão em baixa desse preço de exercício, a alteração da data de exercício ou a prática de descontos sobre o preço de exercício.

V.2.4 O preço de exercício deve ser revisto em alta na mesma proporção da valorização de um índice de sociedades do mesmo sector ou de sociedades com idêntico perfil.

V.2.5 A política de remunerações dos quadros superiores da sociedade, bem assim como a fixação das regras de avaliação do respectivo desempenho, deve procurar criar um quadro claro, equilibrado e competitivo, e que não constitua factor de pressão no sentido do aumento dos vencimentos dos administradores executivos.

V.3 Remuneração dos Administradores Executivos

Os administradores executivos devem receber uma compensação que remunere adequadamente o tempo, o esforço, a experiência e a competência colocadas ao serviço da sociedade, que proporcione incentivos que garantam uma actuação alinhada com os interesses de todos os accionistas e premeie o desempenho obtido.

V.3.1 Tendo em vista o alinhamento com os interesses dos accionistas, uma parte da

compensação deve ter natureza variável e o seu montante deve reflectir o desempenho económico-financeiro sustentado da sociedade, não devendo estimular a assumpção de riscos excessivos por parte da sociedade.

V.3.2 Uma parte da componente variável deve ser parcialmente diferida no tempo em função da necessidade de confirmação da sustentabilidade do desempenho, não devendo a componente diferida representar menos de 50% da remuneração variável respeitante a cada ano, e não podendo o prazo de diferimento ser inferior a três anos.

V.3.3 Todos os custos com remunerações devem ser reflectidos, ao preço de mercado, nas demonstrações financeiras das sociedades, devendo o Relatório sobre o Governo da Sociedade explicitar detalhadamente de que modo foram valorizadas as compensações não monetárias, e fornecer informação clara sobre as responsabilidades incorridas com o regime de pensões. O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve ainda quantificar o montante da componente variável diferida e explicitar os critérios de que depende a confirmação do seu pagamento, bem assim como descrever em que termos esta responsabilidade contingente foi contabilizada.

V.3.4 O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve informar sobre a remuneração atribuída a cada um dos administradores executivos, distinguindo individualmente a componente variável da componente fixa, e os montantes já pagos dos montantes cujo pagamento se encontra diferido e dependente de futura confirmação do desempenho. Entende-se que a informação mínima sobre estas matérias engloba a remuneração fixa e variável do Presidente da(o) CE/CAE, a remuneração fixa e variável do Vice-Presidente da(o) CE/CAE, a remuneração fixa e variável do conjunto dos demais elementos da(o) CE/CAE, uma indicação da amplitude do intervalo de remuneração individual dos demais elementos da(o) CE/CAE, e o montante total das remunerações diferidas.

V.3.5 O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve igualmente divulgar informação sobre remunerações percebidas em outras sociedades ou instituições do grupo ou em representação do grupo em terceiras entidades, sejam quais forem as funções exercidas ou os serviços prestados. Deverá ainda ser dada informação sobre remunerações recebidas pelos administradores executivos decorrentes de funções directa ou

indirectamente exercidas ou serviços prestados em sociedades ou outras instituições controladas por accionistas com posições qualificadas.

V.3.6 No caso de existirem contratos individuais de mandato, os seus elementos essenciais devem ser de imediato divulgados no sítio da sociedade na Internet e constar do Relatório sobre o Governo da Sociedade do ano em que foram celebrados.

V.4 Remuneração dos Administradores Não Executivos

A remuneração dos administradores não executivos deve compensar a experiência, a competência, o tempo e o esforço dispensados à sociedade, mas não deve ser excessiva para não limitar a independência de julgamento.

V.4.1 A remuneração deve ser exclusivamente constituída por uma quantia fixa, deve distinguir o trabalho do presidente e do vice-presidente do CA/CGS e deve remunerar o trabalho desempenhado pelos diversos membros em Comissões específicas do CA/CGS, sem que se criem disparidades significativas entre os diferentes membros.

V.4.2 O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve informar sobre a remuneração individualmente atribuída a cada um dos administradores não executivos, identificando a componente que respeita às Comissões integradas pelo membro em causa.

V.4.3 O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve ainda divulgar informação sobre remunerações percebidas por cada um dos administradores não executivos em outras sociedades ou instituições do grupo ou em representação do grupo em terceiras entidades, sejam quais forem as funções exercidas. Deverá ainda ser prestada informação sobre remunerações recebidas por tais membros por força de funções directa ou indirectamente exercidas em sociedades ou outras instituições controladas por accionistas com posições qualificadas.

V.5 Comissão de Avaliação e de Remunerações

Independentemente do órgão legalmente competente para decidir em matéria de remunerações, os trabalhos preparatórios respectivos devem ser realizados por uma Comissão de Avaliação e Remunerações (CAR), em ordem a assegurar que os mecanismos de remuneração adoptados respeitam os princípios remuneratórios anteriormente enunciados. Esta comissão deve igualmente assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e do próprio desempenho global do CA/CGS, bem assim como das diversas comissões existentes.

V.5.1 A CAR deve ser exclusivamente integrada por administradores não executivos, sendo maioritariamente composta por independentes.

V.5.2 A CAR deve pronunciar-se anualmente sobre o respeito dos princípios remuneratórios, bem como dos processos de avaliação de desempenho em vigor.

V.5.3 A CAR deve elaborar ou pronunciar-se sobre os documentos a submeter à AG em matéria de remuneração e ou avaliação de desempenho.

V.5.4 A CAR deve pronunciar-se sobre a política de remuneração e de avaliação de desempenho dos administradores executivos e dos principais quadros da empresa.

V.5.5 A CAR deve poder contratar os serviços de consultoria que julgue necessários para o cumprimento da sua missão, escolhendo livremente os consultores, e sendo o interlocutor único da sociedade perante esses prestadores de serviços, e deve assegurar-se que os prestadores seleccionados estão em condições de prestar os seus serviços com independência.

V.5.6 Os prestadores de serviços referidos no ponto anterior não poderão ser contratados para a prestação de quaisquer outros serviços ao grupo sem autorização expressa da CAR, a qual só a poderá conceder se entender que a independência e a qualidade da prestação de serviços não se encontram prejudicadas.

V.5.7 Anualmente, no âmbito do Relatório sobre o Governo da Sociedade, deve ser

prestada informação aos accionistas sobre a composição e actividade da CAR, da qual conste, designadamente, o regulamento interno, a lista dos trabalhos desenvolvidos, a identificação dos consultores contratados, o montante global dos custos incorridos em serviços de consultoria, e o montante pago aos consultores em outros serviços que tenham sido autorizados pela CAR.

V.6 Nomeação dos Membros dos Órgãos Sociais

Qualquer que seja o órgão competente para a eleição ou designação, o perfil dos nomeados deve adequar-se à função a desempenhar. Os processos de nomeação devem ser fundamentados, transparentes e assegurar que os nomeados dão garantias de cumprimento dos seus deveres com integridade e com sentido de missão.

V.6.1 O CA/CGS deve ter planos que assegurem a sucessão de cargos nos órgãos de supervisão e administração executiva, de forma a garantir o equilíbrio apropriado de competências e experiência na sociedade, e deve preparar atempadamente as sucessões do presidente da(o) CE/CAE e do presidente do CA/CGS.

V.6.2 Deve existir, permanente e independentemente do momento apropriado para qualquer nomeação, um documento que descreva, para cada cargo dos órgãos de administração e de supervisão, as funções em causa e defina o perfil adequado a essas funções. Esse documento deve incluir uma descrição detalhada e compreensível das funções e definir as qualidades, experiência, competências e outras qualificações profissionais desejáveis para a função.

V.6.3 O processo de selecção de administradores não executivos independentes deve contribuir para a escolha de profissionais que aliem a sua independência a qualificações e experiência adequadas e evitar que o método de selecção possa prejudicar esse objectivo.

V.6.4 Os processos de cooptação de novos membros dos órgãos sociais ou de

elaboração de propostas de listas a submeter à AG devem ser justificados e explicitados à AG, devendo para o efeito ser elaborado e divulgado um documento. Esse documento deve conter, pelo menos, a seguinte informação relativa a cada indivíduo cooptado ou proposto em lista: *i)* Descrição das funções; *ii)* Currículo detalhado do nomeado; *iii)* Justificação da adequação do currículo do nomeado às funções; *iv)* Descrição do procedimento e dos critérios de escolha adoptados no processo de selecção. Quando se trate da renovação de mandatos, o documento deverá contemplar igualmente uma síntese conclusiva da avaliação do anterior desempenho do nomeado nessas funções. Quando se trate da cooptação ou da proposta de nomeação de um quadro da sociedade para novas funções, igualmente deve constar do documento supra referido uma síntese conclusiva da avaliação do desempenho da pessoa em causa nas suas anteriores funções.

V.6.5 Aos membros nomeados ou cooptados deve ser exigida uma declaração prévia de cumprimento com os princípios éticos e deontológicos da sociedade, bem como devem comprometer-se a não exercer funções em sociedades concorrentes antes de decorrido um período de dois anos desde a data da cessação do seu mandato.

V.6.6 Deve procurar-se que as datas de início e de término dos mandatos não sejam coincidentes para todos os membros de um mesmo órgão.

V.7 Comissão de Nomeações

Deve ser criada uma Comissão de Nomeações (CN) com competências para apoiar o CA/CGS em matéria de nomeações de administradores executivos e não executivos e de quadros superiores da sociedade e, em particular, elaborar os documentos anteriormente recomendados.

V.7.1 A CN deve ser exclusivamente eleita e integrada por administradores não executivos, sendo a maioria independentes.

V.7.2 A CN deve garantir que a sociedade dispõem de uma base de recrutamento de

futuros administradores executivos que garantam a tranquilidade de futuras sucessões, incluindo a do Presidente da(o) CE/CA, e deve acompanhar o processo de selecção e nomeação de quadros superiores e de titulares de órgãos em sociedades participadas.

V.7.3 A CN deve poder contratar os serviços de consultoria que julgue necessários para o cumprimento da sua missão, escolhendo livremente os consultores, e sendo o interlocutor único da sociedade perante estes prestadores de serviços.

VI. Auditoria e Certificação

VI.1. Comissão de Auditoria/Comissão para as Matérias Financeiras

A elaboração e divulgação de informação financeira, completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, enquanto elemento nuclear de qualquer sistema de bom governo, devem constituir responsabilidade fundamental, de acordo com os respectivos âmbitos de actuação, tanto do órgão de administração, como do órgão de fiscalização da sociedade.

Toda a documentação de informação financeira deve ser preparada com escrupuloso cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis, bem como dos princípios e práticas contabilísticas geralmente aceites. A preparação da informação financeira deve, além disso, suportar-se em informação contabilística fiável, completa e actualizada, que seja objecto de rigoroso registo, conservação e disponibilidade e traduza prudente e adequada avaliação dos activos e passivos da sociedade, incluindo responsabilidades contingentes.

A informação financeira deve ser elaborada em termos rigorosos e, sem prejuízo do cumprimento dos padrões legais aplicáveis, divulgada de forma clara e acessível, de modo a transmitir correctamente aos accionistas, demais investidores e autoridades reguladoras a situação económica e financeira da sociedade e os principais riscos por ela incorridos.

Dada a proeminente importância de que se reveste a qualidade da informação financeira

transmitida pela sociedade ao mercado, devem ser objecto de auditoria, não só a sua conformidade com as normas aplicáveis, como a sua autenticidade e exaustividade. Deve competir ao CA/CGS supervisionar o adequado funcionamento e eficácia dos mecanismos de auditoria e dos controlos internos, através de uma sua comissão especializada que garanta, pela sua independência, capacidade de acesso à informação empresarial e aproximação aos administradores executivos e estrutura técnica da sociedade, o cabal desempenho dessa missão: a Comissão de Auditoria (CAUD), no modelo monista, e a Comissão para as Matérias Financeiras (CMF), no modelo dualista. Nas sociedades que optem pelo modelo latino esta missão deve ser exercida pelo Conselho Fiscal, nos termos da Recomendação III.5.2.

VI.1.1 Devem existir mecanismos de auditoria interna e externa através dos quais se garanta a análise, segundo os mais exigentes padrões, dos documentos, relatórios e procedimentos que fundamentam a informação divulgada.

VI.1.2 Devem existir sólidos sistemas de controlo interno, de gestão de risco e de *compliance*, de modo a assegurar que a actividade da sociedade se desenvolve em condições que não ponham em risco a sua situação económica e financeira.

VI.1.3 A CAUD/CMF deve ser criada no seio do CA/CGS e ser exclusivamente integrada por administradores não executivos, maioritariamente independentes, um destes últimos desempenhando as funções de presidente. Entre os membros de ambas as Comissões deve incluir-se pelo menos um membro com conhecimentos avançados em matérias de contabilidade, finanças e auditoria. Nenhum membro deverá integrar a CAUD/CMF por mais de dois mandatos sucessivos.

VI.1.4 Além das competências que lhe sejam fixadas por lei no domínio da apreciação e fiscalização das contas, a CAUD/CMF deve ter por missão: *i)* Assegurar que a informação divulgada reflecte, de forma completa e actualizada, a verdadeira situação da empresa; *ii)* Fiscalizar a independência e competência dos auditores externos, bem como a utilização por estes dos melhores padrões internacionais na análise da informação financeira da empresa; *iii)* Supervisionar os sistemas de controlo interno e de gestão de riscos implantados na sociedade e avaliar a sua suficiência e eficácia, sem

prejuízo das competências, de natureza funcional, atribuídas à(ao) CE/CAE nestes domínios.

VI.1.5 Para o desempenho da sua missão, deve competir à CAUD/CMF a fiscalização da integridade da informação financeira, do cumprimento das normas e critérios contabilísticos aplicáveis e dos mecanismos internos de obtenção, análise e divulgação daquela informação.

VI.1.6 A CAUD/CMF deve escolher o auditor externo e negociar a respectiva remuneração, zelando para que sejam asseguradas, dentro da sociedade, as condições adequadas à prestação dos respectivos serviços.

VI.1.7 A prestação de outros serviços além de auditoria por parte do auditor externo deve ser sujeita a prévia aprovação da CAUD/CMF, a qual não deve dar a sua anuência caso entenda que não fica salvaguardada a independência daquele auditor.

VI.1.8 A CAUD/CMF deve reportar anualmente, no Relatório sobre o Governo da Sociedade, todas as relações contratuais da sociedade com o auditor externo, detalhando o valor das importâncias que lhe foram pagas pela prestação de serviços de auditoria e de não auditoria.

VI.1.9 A CAUD/CMF deve definir o âmbito e profundidade dos serviços do auditor externo e aprovar os respectivos planos e programas de actividade.

VI.1.10 A CAUD/CMF deve ser o interlocutor da sociedade com o auditor externo, mantendo com este reuniões regulares de trabalho, para análise conjunta dos assuntos relacionados com os serviços prestados.

VI.1.11 A CAUD/CMF deve ser o primeiro destinatário dos relatórios de auditoria elaborados pelo auditor externo, avaliando as respectivas conclusões e recomendações, certificando-se de que as mesmas são tidas em consideração na actividade da sociedade e transmitindo à(ao) CE/CAE os comentários que considere oportunos acerca das matérias auditadas.

VI.1.12 A CAUD/CMF deve avaliar anualmente o trabalho do auditor externo e proceder à sua confirmação ou substituição por outro, sendo a AG informada, quando for o caso, das razões dessa substituição.

VI.1.13 A CAUD/CMF deve aprovar os manuais do departamento de auditoria interna, zelar pela independência desta função, aprovar o respectivo plano e programas de actividade e analisar as principais conclusões e recomendações dos relatórios de auditoria elaborados, certificando-se de que as mesmas são tidas em consideração na actividade da sociedade e transmitindo à(ao) CE/CAE os comentários que considere oportunos acerca das matérias auditadas.

VI.1.14 A CAUD/CMF deve também promover a articulação e o confronto entre os trabalhos da auditoria interna e da auditoria externa. Do mesmo modo, deve poder solicitar o parecer ou a colaboração de quadros da sociedade, sempre que o entenda necessário para melhor esclarecimento dos assuntos da sua competência.

VI.1.15 A CAUD/CMF deve promover a existência dos mecanismos previstos no Ponto I.3.5.

VI.1.16 A CAUD/CMF deve ter a possibilidade de contratar os serviços de terceiros que considere necessários ao bom desempenho das suas funções, escolhendo livremente os fornecedores, sendo o interlocutor único da sociedade perante estes prestadores de serviços.

VI.1.17 A CAUD/CMF deve elaborar uma agenda anual de trabalhos orientada para o cumprimento das funções que lhe estão atribuídas, dando da mesma conhecimento ao CA/CGS. Deve igualmente informar sobre o desenvolvimento das suas actividades, e respectivos custos, tanto o CA/CGS, numa base permanente, como os accionistas, no Relatório sobre o Governo da Sociedade.

VI.2 Auditoria Externa

A auditoria externa, incluindo a revisão legal de contas e os demais procedimentos de auditoria, constitui um pilar essencial dos sistemas de governo, na medida em que a eficácia, rigor e independência da sua prestação são contributo essencial para a qualidade e credibilidade da informação financeira divulgada pela sociedade. Os auditores externos devem, pois, prestar os seus serviços com qualidade, profundidade e extensão adequados e em total independência face ao CA/CGS, a quaisquer accionistas ou a outros interesses particulares, visando apenas assegurar que a informação reportada retrata com exactidão a situação económica e financeira da sociedade.

VI.2.1 A sociedade deve abster-se de contratar serviços de auditoria a sociedade que se encontre, ou os seus sócios, em situação de dependência face a qualquer sociedade ou grupo de sociedades, evitando designadamente que um cliente individual represente uma parcela expressiva da sua facturação.

VI.2.2 A sociedade deve abster-se de contratar serviços de auditoria a sociedade que não divulgue a sua facturação, nem a lista dos clientes (sociedades ou grupos de sociedades) que representem mais de 5% dos seus proveitos totais, com indicação da percentagem individual de cada um desses clientes.

VI.2.3 A sociedade deve abster-se de contratar serviços a sócios ou colaboradores de sociedade que lhe preste ou tenha prestado serviços de auditoria, antes de decorridos pelo menos dois anos após a cessação da relação contratual entre aqueles e a sociedade de auditoria.

VI.3 Auditoria Interna

Sem prejuízo da missão consignada à auditoria externa, devem as sociedades assegurar, desde que a sua dimensão o permita, que a fiscalização da adequação e eficácia dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos seja exercida através de uma função

autónoma de auditoria interna, corporizada em departamento próprio.

VI.3.1 Deve ser criada, com carácter permanente, a função de auditoria interna, responsável por auditar regularmente as diferentes componentes dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos da sociedade e apresentar as respectivas conclusões e recomendações.

VI.3.2 O departamento de auditoria interna deve obedecer a um plano de trabalhos aprovado e acompanhado pela CAUD/CMF, ser dotado de recursos humanos e materiais adequados e exercer as suas funções de forma objectiva, independente e conforme aos princípios de auditoria internacionalmente reconhecidos.

VI.3.3. O departamento de auditoria interna deve elaborar periodicamente para o CA/CGS relatórios sobre a actividade desenvolvida, indicando designadamente as principais fragilidades de controlo interno identificadas e o grau de cumprimento das recomendações apresentadas para as eliminar.

VII. Accionistas, Investidores e Assembleia Geral

VII.1. Actuação dos Accionistas

O envolvimento efectivo na vida da sociedade deve ser assumido pelos accionistas, enquanto proprietários da sociedade, como requisito essencial à correcta prossecução dos objectivos societários. O CA/CGS deve promover mecanismos que contribuam para o activismo accionista, tendo em consideração as condições mais exigentes decorrentes da crescente globalização e integração dos mercados. Por outro lado, os investidores institucionais, na medida em que ocupam posição de especial destaque nos mercados de capitais, devem utilizar as suas participações accionistas para contribuir para o bom funcionamento e credibilidade daqueles mercados.

VII.1.1 O CA/CGS deve tomar medidas destinadas a simplificar a participação dos accionistas na AG, reduzir os custos inerentes e assegurar a todos os accionistas, por meios expeditos, o acesso fácil e em tempo útil à informação relevante.

VII.1.2 Todos os accionistas devem intervir de forma activa, quando for caso disso, nas Assembleias Gerais, assumindo a sua qualidade de proprietários da sociedade.

VII.1.3 Os investidores institucionais devem divulgar as linhas mestras da política de governo das sociedades que considerem mais adequadas, identificando as práticas que julguem recomendáveis e as que considerem contrárias aos interesses dos accionistas, e adoptar as medidas necessárias ao seu cumprimento.

VII.1.4 Os investidores institucionais devem actuar, no exclusivo interesse dos seus participantes, como verdadeiros accionistas, obtendo e avaliando a informação disponível sobre o funcionamento e evolução das sociedades participadas, intervindo activamente nas respectivas AG, justificando publicamente o sentido do exercício do direito de voto e explicitando em que medida esse exercício é coerente com a política por si perfilhada, sempre que se trate de matérias de governo das sociedades.

VII.1.5 Os investidores institucionais devem procurar contribuir, através do exercício dos seus direitos enquanto accionistas, para que as boas práticas de governo sejam introduzidas nas sociedades.

VII.1.6 O Estado deve exercer os seus direitos de accionista nas sociedades sem quaisquer prerrogativas além das que decorrem da sua posição accionista, abstendo-se de utilizar essas sociedades como instrumentos de regulação ou de política sectorial.

VII.2 Direito de Voto

O direito de voto constitui pilar fundamental do controlo eficaz da gestão da sociedade por parte dos accionistas. Deve, por isso, poder ser exercido sem restrições por todos os accionistas, proporcionalmente à respectiva participação no capital social, em condições que permitam a livre expressão dos interesses dos seus titulares e contribuam para o funcionamento, sem distorções, do mercado de controlo de sociedades. É igualmente desejável que haja coincidência entre a percentagem de direitos de voto e de direitos patrimoniais de cada accionista.

VII.2.1 Não devem existir limitações estatutárias ao exercício do direito de voto, designadamente as que prejudiquem a aplicação do princípio "uma acção/um voto" ou limitem o número de acções que podem detidas ou de votos que podem ser emitidos por um só accionista.

VII.2.2 Não devem ser emitidas categorias de acções que, pelas suas características,

coloquem os seus titulares em posição privilegiada ou desfavorecida relativamente aos restantes accionistas, quanto à capacidade de participação, intervenção e decisão em AG.

VII.2.3 Caso ocorra uma oferta pública de aquisição, os accionistas devem ter a oportunidade de decidir, através do exercício seu direito de voto desejavelmente não sujeito a restrições, sobre o mérito da oferta e a tomada de medidas destinadas a contrariá-la. Tais medidas não devem contudo conduzir, nomeadamente pelos seus efeitos no património da sociedade ou pelas que restrições que introduzam no processo deliberatório, à subversão do funcionamento do mercado de controlo de sociedades.

VII.3 Informação aos Accionistas e Investidores

A fim de que os accionistas possam acompanhar a evolução da vida societária e exercer os seus direitos de forma esclarecida e responsável, as sociedades devem divulgar e manter disponível por meios e prazos adequados, informação clara, íntegra e suficiente sobre os factos relevantes que lhes digam respeito e, em especial, sobre as matérias que devam ser objecto de deliberação em AG. Devem também procurar estabelecer formas de comunicação com os investidores institucionais, analistas financeiros e outras entidades influentes no funcionamento do mercado, desse modo contribuindo para o rigor e a transparência da informação tornada pública.

VII.3.1 Previamente à realização da AG, devem ser disponibilizadas, no sítio da sociedade na Internet, informações práticas sobre os procedimentos a seguir pelos accionistas para participar, para exercer o direito de voto e incluir assuntos na respectiva ordem de trabalhos.

VII.3.2 O CA/CGS deve divulgar previamente a informação sobre a sociedade que considere útil à apreciação dos assuntos agendados e às deliberações a tomar na AG.

VII.3.3 As propostas de deliberação devem ser acompanhadas de explicação detalhada

dos respectivos fundamentos e dos efeitos previstos, em particular quando incidam sobre matérias relevantes para a vida da sociedade ou envolvam a tomada de riscos significativos.

VII.3.4 Deve assegurar-se, com a possível brevidade, a divulgação, no sítio da sociedade na Internet, das deliberações tomadas na AG, incluindo, quando for caso disso, os motivos que as fundamentaram.

VII.3.5 O sítio da sociedade na Internet deve igualmente conter, em permanência, os Relatórios e Contas Anuais, Relatórios de Anuais de Governo e demais informações necessárias para que os accionistas actuais e potenciais possam reconstituir a sua história financeira, bem assim como a evolução das suas estruturas e práticas de governo.

VII.4 Mesa da Assembleia Geral

Os trabalhos da AG devem ser organizados e conduzidos pelo Presidente da Mesa de forma eficiente, disciplinada e isenta e obedecer a procedimentos que favoreçam a intervenção efectiva e informada dos accionistas na discussão e votação dos assuntos agendados.

VII.4.1 O Presidente da Mesa da AG e quem o substitua na ausência daquele, deve ser independente e agir efectivamente como tal.

VII.4.2 O Presidente da Mesa da AG deve poder dispor dos recursos necessários ao desempenho das suas funções.

VII.4.3 O Relatório sobre o Governo da Sociedade deve conter informação sobre a remuneração atribuída a cada um dos membros da Mesa da AG.

VII.4.4 No decurso dos trabalhos, o Presidente da Mesa da AG deve respeitar escrupulosamente o direito dos accionistas a colocarem questões, requererem

informações e pronunciarem-se sobre os assuntos agendados, nos termos das regras de funcionamento estabelecidas.

VII.4.5 Não devem ser incluídos na mesma proposta, para efeitos de votação, assuntos que sejam independentes na sua substância ou que, individualmente considerados, respeitem a aspectos relevantes da vida da sociedade, a fim de os accionistas poderem manifestar separadamente, relativamente a cada um, o sentido do seu voto.

VII.4.6 Todo os administradores executivos e não executivos, membros do CAUD/CMF, e o Revisor Oficial de Contas devem estar presentes na AG nos termos legais, e, no âmbito das suas competências, participar activamente no desenvolvimento dos trabalhos, não só fornecendo, com as reservas admitidas por lei, toda a informação necessária à correcta compreensão do sentido e justificação das propostas apresentadas, como também prestando esclarecimentos sobre a actividade da sociedade, na medida em que possam ser úteis à formação da vontade dos accionistas.

VII.5 Convocatória, Participação e Representação dos Accionistas

As práticas seguidas pela sociedade na convocação das AG, bem como as regras definidas para a representação e participação dos accionistas, devem facilitar e encorajar a participação naquelas reuniões e o exercício do direito de voto.

VII.5.1 Independentemente dos prazos legais, a convocatória para a reunião da AG deve ser divulgada com antecedência suficiente para permitir aos accionistas a análise adequada dos assuntos agendados, tendo em consideração o seu número e complexidade.

VII.5.2 Devem ser divulgados no sítio da sociedade na Internet, desejavelmente na mesma data da convocatória, as propostas de deliberação, respectiva justificação e demais documentos a apresentar na AG.

VII.5.3 A sociedade não deve estipular, nos seus estatutos, quaisquer restrições à

elegibilidade das pessoas a nomear como representantes dos accionistas na AG.

VII.5.4 Os procedimentos de identificação dos accionistas, bem como quaisquer requisitos adicionais de controlo estabelecidos estatutariamente, não devem ser de molde a dificultar a respectiva presença na AG.

VII.5.5 A prévia disponibilização, no sítio da sociedade na Internet, da documentação relativa aos assuntos agendados, designadamente as propostas apresentadas para deliberação e respectiva fundamentação, não deve constituir justificação para a recusa das informações solicitadas pelos accionistas para melhor esclarecimento daqueles assuntos, durante a AG, no uso do seu direito de interpelação.

VII.5.6 Deve ser promovida a utilização de meios electrónicos e telemáticos na comunicação com os accionistas e na sua participação na AG, que permita àqueles serem efectiva e atempadamente informados dos assuntos agendados, participarem na respectiva discussão e exercerem, por essa via, o seu direito de voto.

VII.5.6 Em particular, deve ser permitido a qualquer accionista apresentar e justificar propostas para votação em AG através do sítio da sociedade na Internet ou usando os mecanismos de correio electrónico utilizados pela sociedade para comunicar com os seus accionistas e com os investidores em geral.

* * *