



Instituto Português de
Corporate Governance

RECOMENDAÇÕES PARA UMA MELHOR
GOVERNANCE DO SETOR EMPRESARIAL DO ESTADO





Em nome do interesse público, o Estado exerce a função acionista no âmbito do Setor Empresarial do Estado. As razões pelas quais essa função é exercida devem ser claras e constantemente atualizadas. Em especial, a estrutura de governo montada deve ser eficaz de forma a que o interesse público se cumpra. A transparência no reporte regular de informação é crucial. É muito importante assegurar que haja regras sobre o regular funcionamento dos órgãos societários, sobre as políticas de remunerações e sobre a colocação em prática de mecanismos de supervisão apropriados.

Ao longo do tempo têm-se observado situações em que a *governance* estabelecida não tem funcionado de forma clara. Além disso, há alguns casos de empresas com posições financeiras débeis duradouras e outras mesmo abandonadas algures na esfera do Estado, ficando esquecidos os objetivos e as razões pelas quais se encontram na esfera pública.

Por isso, é crucial estabelecer uma lista de recomendações fundacionais que possam ser amplamente discutidas pela sociedade civil.



RECOMENDAÇÕES

Para a Organização do Estado no Desempenho da sua Função Acionista

- 1.** Deve ser estabelecida uma estrutura clara, no Ministério das Finanças, que centralize e coordene a ação do Estado como acionista nas suas relações com o Setor Empresarial do Estado. Esta estrutura deve reportar regularmente à Assembleia da República.
- 2.** Deve o Estado encarregar uma entidade técnica independente, com natureza semelhante à do Conselho de Finanças Públicas, da missão de proceder regularmente a uma análise do exercício pelo Estado da função acionista no âmbito do Setor Empresarial do Estado. Da análise empreendida devem resultar recomendações para o Estado.
- 3.** Devem as empresas do Setor Empresarial do Estado que atuem em mercado concorrencial estar sujeitas à legislação que rege as sociedades comerciais.
- 4.** Devem ser claramente definidos os processos a seguir caso seja decidida a privatização parcial ou total de empresas do Setor Empresarial do Estado, podendo estas operações justificar ratificação parlamentar em função da sua importância. Devem ser pré-estabelecidos meios posteriores para o reporte transparente do processo.

Para o Recrutamento e Nomeação de Gestores

- 5.** Devem ser estabelecidos mecanismos claros de identificação de características procuradas nos membros do Conselho de Administração, bem como um processo de nomeação transparente e devidamente justificado. Em função da sua dimensão, as empresas do Setor Empresarial do Estado devem incluir administradores não executivos, na sua maioria independentes.
- 6.** Deve ser fortalecida a capacidade de a Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP) assumir um papel ativo na identificação de candidatos para cargos de administração, fomentando o relacionamento com outras entidades, tais como as Universidades, com vista à sua capacitação para essa tarefa num quadro de isenção, objetividade e transparência.



7. Devem ser criados mecanismos que permitam às empresas públicas atraírem, reterem e desenvolverem quadros profissionais com competências adequadas a um bom desempenho. Esta questão coloca-se não apenas no que respeita a órgãos de gestão, mas também relativamente a quadros diretivos e profissionais em posições críticas. Nesse sentido, o Setor Empresarial do Estado deve ter a capacidade de atribuir remunerações competitivas, bem como de premiar o mérito e a produtividade, tendo presente as restrições financeiras de cada empresa, mas também a envolvente competitiva setorial.

Para a Relação Estado / Empresas Públicas

8. Deve ser definida uma política acionista do Setor Empresarial do Estado para cada empresa do setor que seja atualizada regularmente. Pelo menos no caso das empresas com maior dimensão e impacto estratégico, esta política acionista passaria por uma aprovação parlamentar.

9. Deve haver um contrato de gestão entre o Estado, representado pelos ministérios setoriais e o das Finanças, e cada Conselho de Administração que tome posse até ao final dos primeiros seis meses após a entrada em funções de cada Conselho.

10. Deve o Estado respeitar a autonomia do Conselho de Administração e da gestão da empresa à luz do contrato de gestão e dos Planos de Atividades e Orçamento (PAO) aprovados, evitando interferências exteriores e procedendo a uma efetiva delegação de competências. Os mecanismos que regem a comunicação entre o acionista, a dupla tutela governamental e a gestão devem ser pré-definidos.

11. Deve ser nomeado um Presidente do Conselho de Administração independente (“Chair”), em empresas de dimensão que o justifiquem, que assumirá a responsabilidade pelas relações com a tutela.

12. Deve o Estado procurar que os PAO para cada empresa sejam aprovados até ao final do primeiro trimestre do ano a que se referem.

13. Deve o Estado participar ativamente nas Assembleias Gerais anuais (assim como nas reuniões equivalentes, destinadas à aprovação de Relatórios e Contas, no caso das entidades públicas empresariais) e exercer os seus direitos de voto.



14. Deve o Estado publicar um relatório anual sobre o Setor Empresarial do Estado, a fim de aumentar a transparência, promover a comparabilidade e dar conta da dimensão do universo público.

15. Devem estabelecer-se mecanismos que protejam a igualdade de tratamento entre os vários acionistas, caso o Estado não detenha todo o capital da empresa do Setor Empresarial do Estado.

Para as Empresas Públicas

16. Deve cada administração, além dos PAO, publicar um Plano Estratégico, plurianual, estabelecendo as grandes prioridades estratégicas e as linhas de ação para todo esse mandato. Este documento deve ser publicado até seis meses após o início efetivo do seu mandato.

17. Deve cada empresa do Setor Empresarial do Estado estabelecer uma política de gestão de conflitos de interesse. Esta política deve estar disponível para o público e deve incluir regras sobre matéria de gestão de conflitos de interesse que digam respeito aos diferentes papéis do Estado como acionista e como regulador, como acionista e como cliente.

O cumprimento desta política deve ser fiscalizado pelo órgão de fiscalização de cada empresa.

18. Deve ser definida e publicada uma política de distribuição de dividendos caso seja relevante.

19. Devem ser estabelecidos mecanismos de Auditoria Interna, com divulgação de relatórios da Inspeção Geral de Finanças (IGF – Autoridade de Auditoria).

20. Deve haver transparência na prestação de informação financeira e não financeira, que deve estar disponível para consulta pública com regularidade e atempadamente. Tal pressupõe um prévio mapeamento de todas as obrigações de relato.

21. Deve a empresa do Setor Empresarial do Estado instituir um sistema de controlo interno que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida.



22. Deve existir um órgão de fiscalização que assegure que o órgão de administração cumpre as suas responsabilidades na adoção de critérios contabilísticos apropriados que assegurem sistemas adequados para o reporte financeiro e não financeiro e contribuam para a eficácia do sistema de controlo interno. O órgão de fiscalização deve assumir um papel central no diálogo com a IGF – Autoridade de Auditoria e com os auditores externos.

23. Deve ser definida e publicada uma política de remunerações dos órgãos sociais. Esta política deve incluir discussão sobre a capacidade de atrair talento para a empresa.

Grupo de Trabalho do IPCG sobre *governance* das empresas públicas portuguesas:

Duarte Calheiros
Filipe Morais
Gonçalo Reis
João Moreira Rato
José Furtado
Raquel Sabino Pereira
Rui Pereira Dias
Vitor Bento



iPCCG

Instituto Português de
Corporate Governance

