



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

