



# **Princípios de Bom Governo**

Relatório de  
**2009**



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Direcção-Geral do Tesouro e Finanças

## **Direcção de Serviços das Participações do Estado**

## INDICE

<b>I. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>II. ESTADO</b>	<b>4</b>
<b>II.1. INSTRUÇÕES SOBRE O GOVERNO SOCIETÁRIO</b>	<b>4</b>
<b>II.2. DEFINIÇÃO DE ORIENTAÇÕES DE GESTÃO</b>	<b>5</b>
<b>II.3. NOVAS REGRAS E MODELOS DE GOVERNAÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>II.4. SITIO DAS EMPRESAS DO SEE</b>	<b>7</b>
<b>III. EMPRESAS</b>	<b>8</b>
<b>III.1. A DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>III.1.1. SITE DO SEE</b>	<b>9</b>
<b>III.1.2. SITE DAS EMPRESAS</b>	<b>10</b>
<b>III.1.3. RELATÓRIOS E CONTAS</b>	<b>11</b>
<b>III.1.4. REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS SOCIAIS</b>	<b>12</b>
<b>III.1.4.1. MESA DA ASSEMBLEIA-GERAL</b>	<b>12</b>
<b>III.1.4.2. ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>III.1.4.3. FISCALIZAÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>III.1.5. CUMPRIMENTO DE OUTRAS MEDIDAS DE BOA GOVERNAÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>IV. CONCLUSÕES DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO GLOBAL DO CUMPRIMENTO DOS PBG</b>	<b>16</b>

## I. INTRODUÇÃO

O governo das empresas do Sector Empresarial do Estado (SEE) deverá ser orientado por regras de conduta dos seus dirigentes e trabalhadores, tendo como objectivo contribuir para a optimização do desempenho das sociedades e para a divulgação abrangente da informação referente aos Princípios de Bom Governo (PBG) ao público em geral, não apenas no sítio na internet da própria empresa, mas também no sítio da internet criado pela Direcção-Geral do Tesouro e Finanças.

A Governação das Empresas do SEE é hoje regulada por um quadro legal actual, coerente e muito exigente quer para o Estado enquanto accionista quer para as empresas, consubstanciado nos seguintes instrumentos:

- Alteração do Código das Sociedades Comerciais (Decreto-Lei (DL) n.º 76-A/2006), com a introdução de novos modelos de governo para as sociedades, o reforço do papel dos órgãos de fiscalização e maiores exigências para as empresas de “grande dimensão” e/ou com valores mobiliários cotados;
- Reformulação do Estatuto do Gestor Público (DL n.º 71/2007), com a adopção de medidas para a avaliação de desempenho, nomeadamente a adopção de contratos de gestão com metas quantificadas e limitação do número de mandatos;
- Alteração do Regime jurídico do SEE (DL n.º 300/2007), que define vários níveis orientações – estratégicas, sectoriais e específicas – e consagra a distinção entre administradores executivos e não executivos;
- Definição de boas práticas para as empresas do sector público (RCM n.º 49/2007), com as quais se pretende assegurar o respeito do princípio da transparência e incentivar a excelência da governação societária;
- Aprovação das orientações estratégicas aplicáveis à globalidade do SEE (RCM n.º 70/2008), que potenciam a definição dos objectivos de gestão casuísticos e a posterior avaliação quantificada do desempenho dos gestores.

A RCM n.º 49/2007 define os princípios de bom governo dirigidos ao Estado (enquanto accionista e enquanto *stakeholder*), e às empresas por ele detidas, conforme documento anexo ao presente Relatório. O diploma incumbe, ainda, o Ministro de Estado e das Finanças de promover uma avaliação anual global do grau de cumprimento dos princípios aprovados, devendo as conclusões dessa avaliação constar do Relatório anual sobre a situação do SEE.

Assim, o presente Documento pretende evidenciar o nível de implementação das práticas de boa governação societária por parte das empresas, nos termos definidos na RCM n.º 49/2007, tendo por base:

- A informação divulgada no site das empresas, nos relatórios e contas e no site do SEE;
- A verificação do cumprimento das demais medidas de boa governação definidas na referida RCM.

Como metodologia de avaliação procedeu-se à verificação exaustiva da informação divulgada nos locais referenciados, bem como à validação da informação prestada pelas empresas sobre o cumprimento das medidas de governação, com recurso à nova ferramenta informática disponível na DGTF: Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira das empresas (SIRIEF).

As validações efectuadas incidem sobre a existência, divulgação pública e relevância de 77 itens de informação para cada uma das empresas abrangidas.

## II. ESTADO

Incumbe à DGTF, no exercício da função accionista e tutelar do Estado, acompanhar e orientar as empresas integrantes do SEE na adopção e implementação dos normativos legais e regulamentares referentes às práticas de boa governação, avaliando as respectivas administrações sobre o cumprimento das mesmas.

Efectivamente, desde que foi publicada a RCM n.º 49/2007, a DGTF tem promovido diversas medidas no sentido de sensibilizar as empresas para a necessidade de cumprimento da globalidade das boas práticas nela definidas e de acompanhar com regularidade a implementação dessas práticas.

### II.1. Instruções sobre o Governo Societário

No domínio do exercício da função accionista e tutelar, a DGTF remeteu às empresas detidas pelo Estado instruções relativas:

- À obrigatoriedade do cumprimento dos PBG, designadamente ao nível da divulgação de informação;

- À elaboração dos Relatórios de Gestão, nomeadamente sobre a necessidade destes incluírem um ponto relativo ao governo das sociedades. As instruções remetidas às empresas elencaram o universo dos aspectos informativos a inserir no referido ponto;
- Ao procedimento de reporte de informação através do SIRIEF, no âmbito do cumprimento dos deveres especiais de informação que lhes incumbem nos termos da lei.

## II.2. Definição de Orientações de Gestão

Cabe ao Estado estabelecer as orientações e objectivos de gestão a prosseguir pelas empresas de que directamente detenha o domínio total, assim como participar de modo informado e activo nas assembleias-gerais das empresas em que detém participação. Essas empresas devem seguir as mesmas linhas de orientação para as suas participadas.

Nestes termos, têm vindo a ser promovidas, em articulação com as tutelas sectoriais, as diligências necessárias com vista à definição de orientações e objectivos de gestão para a grande maioria das empresas em que o Estado tem participação directa. Relativamente às participações indirectas do Estado, foi determinado, pelo Despacho n.º 11420/2009-SETF, que lhes seria aplicável, o regime e as orientações gerais estabelecidos para o sector empresarial do Estado em matéria de boas práticas de governo empresarial.

O início do processo de definição das orientações e objectivos de gestão pelo accionista Estado reporta-se a 2007. O facto de em 2008 se ter assistido a um número elevado de eleições dos órgãos sociais em empresas públicas exigiu a redefinição de orientações e objectivos de gestão para os novos mandatos. Actualmente encontram-se definidas orientações estratégicas transversais a todas as empresas do SEE e objectivos de gestão e/ou contratos de gestão para 70 empresas, conforme **Quadro 1**.

Presentemente encontra-se em fase de finalização a aprovação de orientações e objectivos de gestão para 2 empresas: a RTP e a LUSA.

**Quadro 1**

Sectores	Empresas	
	Orientações Estratégicas	Objectivos de Gestão e/ou Contratos Gestão
Comunicação Social	Para todas as Empresas do SEE	
Cultura		
Infra-estruturas Aéreas		ANA, ANAM, EDAB, NAER, NAV
Infra-estruturas Ferroviárias		RAVE, REFER
Infra-estruturas Portuárias		APA, APDL, APL, APS, APSS
Infra-estruturas Rodoviárias		EP
Outras Infra-estruturas		DOCAPESCA, EDIA
Requalificação Ambiental		PARQUE EXPO
Saúde		CHAA, CHBA, CHC, CHCB, CHLC, CHLN, CHLO, CHMA, CHMT, CHN, CHP, CHPVVC, CHS, CHTS, CHTMAD, CHVNG/E, HUC, HF, HSJ, HDFS, HDS, HESE, HGO, HIDP, HNSR, HPDFF, HSMM, HSA, HST, IPO-C, IPO-L, IPO-P, ULSG, ULSM, ULSAM, ULSBA, ULSNA
Serviços Utilidade Pública		AdP, CTT
Transportes		CARRIS, CP, ML, MM, MP, STCP, TRANSTEJO
Parpública		PARPÚBLICA
Outros Sectores		ANCP, EDM, ENATUR, EGREP, GERAP, SIMAB
Empresas Públicas Financeiras		CGD

### II.3. Novas regras e modelos de Governação

O Decreto-Lei n.º 76-A/2006 veio introduzir significativas alterações às regras do Código das Sociedades Comerciais de 1986 (CSC) relativas à administração e fiscalização das sociedades.

Foi revisto o regime da fiscalização das sociedades anónimas e alargado o leque dos modelos de administração e fiscalização admitido (Art.º 278.º do CSC), com o objectivo de: (i) acolher as preocupações relativas à fiscalização de sociedades em linha com a revisão da Oitava Directiva de Direito das Sociedades e as melhores práticas internacionais de governação societária; (ii) reafirmar a autonomia societária e, ainda; (iii) introduzir uma maior flexibilidade nas soluções de governação, sem abdicar da sua tipificação.

Desta forma as sociedades passam a ser distinguidas em função da sua dimensão, impondo soluções de fiscalização mais exigentes, às “grandes sociedades anónimas”, às sociedades emitentes de valores admitidos à negociação em mercado regulamentado ou sociedades que, não sendo totalmente dominadas por sociedades que adoptem um modelo de fiscalização mais exigente, ultrapassem dois dos seguintes limites, em dois anos consecutivos: a) total do balanço - €100 000 000; b) total das vendas líquidas e outros proveitos - €150 000 000 e; c) número de trabalhadores empregados em média durante o exercício – 150.

Neste âmbito, têm vindo a ser promovidas todas as diligências no sentido de viabilizar a implementação célere (i) de novas estruturas e modelos de governação, que permitam a sua adequação às especificidades, dimensão e complexidade de cada empresa, assim como (ii) das correspondentes e necessárias alterações estatutárias.

O Modelo Latino simples tem de incluir obrigatoriamente um ROC que poderá ser apenas o único órgão de fiscalização ou integrar o órgão de fiscalização. O modelo de Fiscal Único era o modelo adoptado na maioria das empresas do SEE antes das recentes alterações ao CSC. No entanto existem 4 empresas que já detinham uma comissão de fiscalização e uma outra que tinha Fiscal Único e que com estas alterações passaram a ser constituídas por um conselho fiscal com ROC integrado.

O Modelo de governo “Latino/clássico reforçado” que é constituído pelas figuras da Assembleia-geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal e um ROC ou SROC, foi aplicado a 17 empresas. Neste modelo estamos perante uma dupla fiscalização.

O modelo anglo-saxónico constituído pelas figuras da Assembleia-geral, Conselho de Administração, Comissão de Auditoria e um ROC, foi aplicado a 4 empresas. Este modelo permite uma proximidade do órgão de fiscalização em relação ao órgão de administração e a fiscalização dos actos da administração em “tempo real” por membros independentes e a segregação das funções de fiscalização e de revisão de contas.

Em conformidade com as alterações introduzidas ao Código das Sociedades Comerciais, foram já aprovados novos modelos de governo societário em 27 empresas, com as consequentes alterações estatutárias identificadas no **Quadro 2**.

## Quadro 2

---

### Empresas com alterações estatutárias

---

AdP; ANA; ANAM; APA; APDL; APL; APS; APSS; CP; CTT; CARRIS; CGD; EDIA; EGREP; EMPORDEF; EP; ML; MP; NAER; NAV; PARPÚBLICA; PARQUE EXPO; REFER; RTP; SOFID; STCP; TRANSTEJO

---

## II.4. Sítio das Empresas do SEE

A RCM n.º 49/2007 consagra, entre outros, novos princípios no que respeita à prestação de informação pelas empresas públicas. Nesse sentido, e tendo em vista cumprir as obrigações de que foi incumbida, a DGTF, após definição de um amplo conjunto de informação a ser divulgada de



forma agregada, criou para esse fim específico, o sítio das empresas do Estado, ao qual se pode aceder livremente através do endereço [www.dgtf.pt](http://www.dgtf.pt).

A informação correspondente a cada empresa, disponibilizada no sítio das empresas do Estado, é da sua exclusiva responsabilidade. A DGTF promove os procedimentos necessários com vista ao envio por essas empresas dos dados que permitam a constante actualização da informação aí contida.

A informação que respeita ao SEE em geral, designadamente a relativa a Participações Financeiras do Estado e ao Esforço Financeiro Público, têm por base informação estatística da DGTF, sendo actualizada numa base trimestral. Deu-se igualmente início à publicitação, numa base trimestral de relatórios sintéticos sobre a evolução das empresas participadas pelo Estado.

### III. EMPRESAS

Para a análise dos PBG aplicáveis às empresas foram objecto de avaliação no presente Relatório, os aspectos abaixo enumerados:

- A divulgação de informação:
  - No Site do SEE;
  - No Site das empresas;
  - Nos respectivos Relatórios e contas.
  
- O Cumprimento de outras medidas de boa governação:
  - Prosseguimento da missão, objectivos e princípios gerais e de actuação;
  - Implementação e utilização de sistemas de controlo adequados;
  - Prevenção de conflitos de interesses.

O universo em análise respeita às empresas que faziam parte da carteira com participações estratégicas do Estado a 31 de Dezembro de 2008, o que corresponde a 84<sup>1</sup> empresas. Salvo indicação expressa em contrário, a informação constante do presente relatório reporta-se a 31/12/2008.

---

<sup>1</sup> Foram excluídas desta análise a SIMAB e a EDM por terem transitado para a Carteira Acessória, o FRME pela sua reduzida dimensão, o Hospital Dr. Fernando Fonseca e a Polis Litoral Norte por serem empresas constituídas no final de 2008.

### III.1. A divulgação de informação

#### III.1.1. Site do SEE

O **Quadro 3** traduz os conteúdos informativos referentes a cada empresa que devem constar no site do SEE, evidenciando o número de empresas que disponibilizou essa informação.

**Quadro 3**

Divulgação de Informação no site do SEE	n.º de empresas	
Estatutos actualizados	82	98%
Ficha sintética da empresa	73	87%
Missão, objectivos, políticas da empresa, obrigações de serviço público a que a empresa está sujeita	78	93%
Identificação dos membros dos órgãos sociais	69	82%
Estatuto remuneratório fixado	71	85%
Remunerações e demais regalias	67	80%
Regulamentos internos e externos	71	85%
Transacções relevantes com entidades relacionadas	68	81%
Outras transacções	71	85%
Análise de sustentabilidade económica, social e ambiental	67	80%
Avaliação sobre o grau de cumprimento dos PBG's	69	82%
Apresentação do código de ética	31	37%
Informação financeira histórica e actual	73	87%
Apoios financeiros	78	93%

O **Quadro 4** traduz a estrutura de cumprimento por escalões das empresas objecto de avaliação, 63 tiveram um grau de cumprimento igual ou superior a 75% dos princípios de divulgação da informação acima referenciados.

**Quadro 4**

Grau de cumprimento da divulgação dos PBG no site do SEE	Empresas
PBG ≥ 75%	63
75% > PBG ≥ 50%	11
PBG < 50%	10

### III.1.2. Site das empresas

A informação que deve constar no site de cada empresa encontra-se referida no **Quadro 5**, que evidencia o grau de cumprimento deste princípio por parte das empresas.

**Quadro 5**

Divulgação de informação no site de cada empresa	Número Empresas	
Empresas com site	79	94%
<b>Elementos a divulgar no site</b>		
História	60	71%
Visão, Missão e Estratégia	50	60%
Estrutura Organizacional e Funcional da Empresa (Organigrama)	48	57%
Identificar os corpos sociais	60	71%
Identificar as principais áreas de responsabilidade dos membros do conselho de administração	24	29%
Identificar Comissões existentes na sociedade	23	27%
Identificar sistema de controlo de riscos implementado na sociedade	6	7%
Remunerações dos órgãos sociais	16	19%
Regulamentos Internos	18	21%
Regulamentos Externos	15	18%
Identificação das transacções efectuadas fora das condições de mercado e as relevantes com entidades relacionadas	11	13%
Análise de Sustentabilidade económica	25	30%
Análise de Sustentabilidade social	21	25%
Análise de Sustentabilidade ambiental	22	26%
Código de Ética	25	30%

Das empresas objecto de avaliação somente 10 obtiveram um grau de cumprimento igual ou superior a 75% dos princípios de divulgação acima referenciados, conforme reflectido no **Quadro 6**.

**Quadro 6**

Grau de cumprimento da divulgação dos PBG no site de cada empresa	Empresas
PBG ≥ 75%	10
75% > PBG ≥ 50%	14
PBG < 50%	60

Após pesquisa efectuada pela DGTF verificou-se que de um universo de 84 empresas em análise existem ainda 5 que não possuem site próprio tal como consta do **Quadro 7**.

### Quadro 7

<b>Empresas que não dispõem de site próprio</b>
PolisLitoral Ria Formosa - Soc.Requalificação e Valorização da Ria Formosa, SA
VianaPolis - Soc.Des.Progra. Polis Viana do Castelo, SA
Hospital Garcia de Orta, EPE
Unidade Local de Saúde da Guarda, EPE
EMA - Empresa de Meios Aéreos, SA

### III.1.3. Relatórios e contas

Do relatório de gestão anual da empresa deve constar um ponto autónomo relativo ao governo da sociedade, contendo os detalhes informativos enumerados no **Quadro 8**. Verifica-se que a quase generalidade das empresas diligenciou no sentido de assegurar o cumprimento deste princípio.

### Quadro 8

<b>Informação a divulgar no Relatório e contas</b>	<b>Número de Empresas</b>	
Indicação da missão e políticas da forma como é prosseguida	78	93%
Indicação dos objectivos e do grau de cumprimento	76	90%
Identificação todos os membros dos órgãos sociais	77	92%
Remunerações dos membros dos Órgãos Sociais	78	93%
Regulamentos Internos e Externos	74	88%
Procedimentos adoptados em matéria de aquisição de bens e serviços	67	80%
Transacções que não tenham ocorrido em condições de mercado	64	76%
Lista de fornecedores que representem mais de 5% dos fornecimentos e serviços externos	68	81%
Análise de sustentabilidade no domínio económico	68	81%
Análise de sustentabilidade no domínio social	66	79%
Análise de sustentabilidade no domínio ambiental	61	73%
Avaliação sobre o grau de cumprimento dos PBG's	67	80%
Código Ética	33	39%

Este Princípio foi objecto de avaliação pelo terceiro ano consecutivo tendo-se verificado que apenas subsistem 5 empresas com fraco grau de publicitação nos seus relatórios da informação relativa ao governo societário. No entanto, das 84 empresas em análise, 63 apresentam um grau de cumprimento superior a 75% e 74 empresas um grau de cumprimento superior a 50% conforme evidenciado no **Quadro 9**.

#### Quadro 9

Grau de cumprimento da divulgação dos PBG no site de cada empresa	Empresas
PBG $\geq$ 75%	63
75% > PBG $\geq$ 50%	11
PBG < 50%	10

### III.1.4. Remuneração dos Membros dos Órgãos Sociais

Atentos os princípios relativos ao governo societário, em nome da completa transparência na divulgação da política de remunerações, não obstante das 84 empresas em análise algumas terem efectuado a sua divulgação de uma forma incompleta, foi solicitado a essas que o fizessem de forma detalhada de forma a permitir efectuar a sua análise com profundidade e rigor.

#### III.1.4.1. Mesa da Assembleia-Geral

A remuneração da mesa da Assembleia Geral processa-se através de senha de presença por sessão.

As senhas de presença pagas em 2008 aos membros da mesa da assembleia-geral ascenderam a 40.883 €, sendo o valor médio por empresa de 487 €. Em 2008 esse valor variou entre um máximo de 918 € e um mínimo de 220 €.

### III.1.4.2. Administração

Relativamente à origem das remunerações processadas, das 84 empresas objecto de análise no presente relatório verifica-se que:

- Em média 69,9% das remunerações dos membros do conselho de administração são auferidas de acordo com o estatuto remuneratório em vigor na própria empresa;
- Os pagamentos de 13 gestores públicos são processados por outras empresas do grupo;
- 69 membros de conselhos de administração auferem os seus vencimentos de acordo com o estatuto remuneratório fixado pelo seu lugar de origem.

As remunerações pagas em 2008 aos membros do conselho de administração ascenderam a 29,1 M€ conforme **Quadro 10**, incluindo este valor a remuneração fixa e variável.

**Quadro 10**

	2007	2008
Nº Empresas	77	84
Total administradores	377	407
executivos	333	351
não executivos	44	56
Remuneração total	26.881.970 €	29.103.166 €
<i>média dispendida por empresa</i>	<i>349.116 €</i>	<i>346.466 €</i>
Outras regalias e compensações	4.519.901 €	2.935.611 €
Encargos com benefícios sociais	2.868.980 €	3.384.270 €
Valor global dispendido	34.270.851 €	35.423.047 €
<i>média dispendida por empresa</i>	<i>445.076 €</i>	<i>421.703 €</i>

Para além do valor da remuneração temos ainda a componente de regalias e compensações que abrange os gastos com a utilização de telefones, o valor de aquisição das viaturas ou o leasing pago anualmente, assim como o combustível gasto com as respectivas viaturas, cujo valor gasto em 2008 foi de 2,9M€, menos 1,6 M€ que em 2007.

As remunerações auferidas pelos Conselhos de Administração em 2008 situaram-se a um nível inferior ao de 2007, sendo o valor médio por empresa de 346.466 € enquanto no ano de 2007 o valor médio da remuneração por empresa era de 349.116€.

### III.1.4.3. Fiscalização

No caso das S.A.'s o valor da prestação de serviços a atribuir ao Revisor Oficial de contas, bem como a respectiva formalização, corre os seus termos pelo Conselho de Administração, devendo os honorários serem fixados por este órgão social, tendo em conta os valores mínimos que resultarem da aplicação do regime legal dos ROC's, bem como os preços praticados no mercado.

Relativamente às EPE's a remuneração do ROC é fixada regra geral por despacho do Ministro das Finanças, de acordo com o estipulado nos estatutos de cada EPE.

Em 2008, as remunerações pagas aos membros dos órgãos de fiscalização das empresas públicas ascenderam a 2,2M€, sendo em média o valor despendido por cada uma destas empresas de 27 m€ conforme **Quadro 11**.

O aumento do valor médio global em 2008 da componente da fiscalização em 7,7m€ face a 2007, deve-se ao facto de terem sido reforçados os mecanismos da fiscalização, designadamente pela adopção dos modelos “clássico reforçado” e “anglo-saxónico” para as empresas em que tal se justificou. Esta alteração visou concretizar, no sector empresarial do Estado, as mudanças já introduzidas no sector privado através da reforma do Código das Sociedades Comerciais, que alterou o modelo de fiscalização das empresas em função das melhores práticas de *corporate governance* internacionais.

Estas novas medidas visam sobretudo o reforço da fiscalização de matérias financeiras e outras que lhes são adjacentes, como sejam, a fiscalização do processo de relato financeiro, da eficácia dos sistemas de controlo interno, de auditoria interna e de gestão de riscos.

**Quadro 11**

Sector	Remuneração dos Órgãos de Fiscalização	
	2007	2008
Não Financeiro	1.336.717€	1.891.545€
Financeiro	149.745€	376.562€
TOTAL	1.486.462€	2.268.107€
Valor médio sector não financeiro	17.823€	23.352€
Valor médio Global	19.305€	27.001€

### III.1.5. Cumprimento de outras medidas de boa governação

Tendo por base os elementos disponíveis no SIRIEF, que na medida em que são preenchidos pelas empresas correspondem a uma auto-avaliação do seu desempenho, foram analisados os seguintes princípios de boa governação:

- Prosseguimento da missão, objectivos e princípios gerais e de actuação;
- Detecção de sistemas de controlo adequados;
- Prevenção de conflitos de interesses.

**Quadro 12**

Cumprimento das medidas de Governação	Número de Empresas	
<b>Prosseguimento da Missão, Objectivos e Princípios gerais de actuação</b>		
Cumprir a missão e os objectivos económicos, financeiros, social e ambiental	81	96%
Elaborar planos de actividades e orçamentos adequados aos recursos e fontes de financiamento disponíveis	81	96%
Definir estratégias de sustentabilidade nos domínios económicos, social e ambiental	75	89%
Adoptar planos de igualdade	76	90%
Informar, anualmente, como foi prosseguida a sua missão, do grau de cumprimento dos seus objectivos, da forma como foi cumprida a política de responsabilidade social, de desenvolvimento sustentável e os termos do serviço público e em que termos foi salvaguardada a sua competitividade.	80	95%
Tratar com respeito e integridade os seus trabalhadores, contribuindo activamente para a sua valorização profissional.	81	96%
Tratar com equidade todos os Stakeholders e estabelecer e divulgar os procedimentos adoptados em matéria de aquisição e adoptar critérios de adjudicação orientados por princípios de economia e eficácia e que assegurem a igualdade de oportunidades	81	96%
Conduzir os seus negócios com integridade, não podendo praticar despesas confidenciais ou não documentadas.	80	95%
Ter ou aderir a um código de ética	65	77%
<b>Detecção de sistemas de controlo adequados</b>		
Ter Contas auditadas anualmente por entidades independentes	79	94%
Criar e manter um sistema de controlo adequado à dimensão e à complexidade da empresa que deve abarcar todos os riscos relevantes assumidos pela empresa.	80	95%
<b>Prevenção de conflitos de interesses</b>		
Os membros dos órgãos sociais devem abster-se de intervir nas decisões que envolvam os seus próprios interesses	79	94%
Declaração, pelos membros dos órgãos sociais, no início de cada mandato, ao órgão de administração e ao órgão de fiscalização à IGF, quaisquer participações patrimoniais que detenham na empresa, bem como relações relevantes que mantenham com os <i>stakeholders</i> , susceptíveis de gerar conflitos de interesse.	80	95%



Este foi o primeiro ano em que se efectuou a análise do grau de cumprimento das práticas de boa governação referidas no **Quadro 12**, tendo-se registado uma boa performance das respostas tal como se pode verificar pelo **Quadro 13**.

#### Quadro 13

Grau de cumprimento das medidas de Governação	Empresas
PBG $\geq$ 75%	81
75% > PBG $\geq$ 50%	-
PBG < 50%	3

## IV. Conclusões do relatório de Avaliação Global do Cumprimento dos PBG

A Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 49/2007, aprovou os Princípios de Bom Governo (PBG) destinados quer ao Estado (enquanto accionista e “*stakeholder*”), quer às empresas por este detidas ou participadas e, em especial os que respeitam à divulgação de informação. A aprovação dos PBG teve em vista assegurar a melhoria do governo societário, a adopção generalizada de boas práticas de governo pelas empresas e a garantia de transparência e rigor na actuação do Estado e das empresas.

### Ao Nível do Estado

Consagrando a referida RCM, entre outros, novos princípios no que respeita à prestação de informação pelas empresas públicas, a Direcção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) criou para esse fim específico o sítio das empresas do Estado, ao qual se pode aceder livremente através do endereço [www.dgtf.pt](http://www.dgtf.pt).

Determina a referida RCM que o Estado deve estabelecer as orientações estratégicas e os objectivos que devem ser prosseguidos pelas empresas de que directamente detenha o domínio total, assim como participar de modo informado e activo nas Assembleias Gerais das empresas em que detenha participação, contribuindo para a fixação das orientações estratégicas e dos objectivos dessas empresas.

No âmbito do exercício da função accionista do Estado, a DGTF tem vindo a assegurar a representação do Estado nas Assembleias Gerais de todas as empresas em que este detém uma participação no capital social superior a 5%, bem como em algumas das restantes sociedades consideradas como mais relevantes actuando, nesse domínio, de acordo com as orientações

aprovadas pelas tutelas sectorial e financeira. Sempre que detecta situações de incumprimento, total ou parcial de alguma(s) vertente(s) dos PBG, a DGTF enquanto accionista formula orientações no sentido da regularização das mesmas.

Relativamente às orientações e objectivos de gestão para as empresas, têm vindo a ser desenvolvidos todos os esforços tendentes à sua definição pelas tutelas sectoriais e financeira, embora a definição de objectivos plurianuais deva ter em atenção os limites temporais dos mandatos das administrações.

Não obstante da existência de orientações estratégicas definidas para todas as empresas do SEE, foram também já aprovados objectivos de gestão para um universo de **70 empresas**, conforme ilustra o **Quadro 1**.

Em conformidade com as recentes alterações introduzidas ao Código das Sociedades Comerciais, foram aprovados novos modelos de governo societário em **27 empresas**, com as consequentes alterações estatutárias, identificadas no **Quadro 2**.

### Ao Nível das Empresas

No que respeita às empresas públicas, os PBG recomendam, designadamente a divulgação de informação, o respeito dos princípios de responsabilidade social, de desenvolvimento sustentável, de serviço público e de satisfação das necessidades das partes interessadas. Os PGB definem, ainda, a necessidade de planos de igualdade de tratamento e oportunidades, de forma a eliminar as discriminações e de promover práticas ambientais correctas, consentâneas com a sustentabilidade do crescimento e do desenvolvimento económico.

A validação relatada no presente documento respeita a 84 empresas detidas ou participadas maioritariamente pelo Estado (35 SA's e 49 EPE), incidindo:

- ⇒ Sobre as normas referentes à divulgação de informação, que foi efectuada com base, fundamentalmente, nos elementos constantes dos documentos de prestação de contas das empresas relativos a 2008, nos planos de actividades e orçamentos referentes a 2009, na informação enviada pelas empresas para o site do SEE e no site das próprias empresas.
- ⇒ Sobre o grau de cumprimento e outras medidas de governação, designadamente Prosseguimento da missão, objectivos e princípios gerais e de actuação, detenção de sistemas de controlo adequados e prevenção de conflitos de interesses. Como fontes de validação, considerou-se para além das anteriormente indicadas, a informação constante do SIRIEF.

Ao nível da divulgação de informação:

Tratando-se de um processo complexo tem obrigado o accionista a sistematizar e padronizar os elementos necessários à implementação dos PBG de forma faseada, pelo que os critérios de validação do grau de cumprimento dos PBG foram em 2008 mais exigentes.

- 21 Empresas, identificadas no **Quadro 14**, asseguraram o cumprimento dos princípios definidos no Relatório e Contas e no site do SEE. Tendo em consideração que estes foram os princípios objecto de validação em 2007 regista-se uma melhoria de 40%.
- Relativamente às empresas que cumpriram em 2007 e que não cumpriram em 2008, a falha de cumprimento deve-se à falta de actualização da informação, situando-se, no entanto o grau de cumprimento dessas empresas na ordem dos 90%, com excepção do Centro Hospitalar do Porto que ficou pelos 35%.

#### Quadro 14

<b>Empresas que cumpriram as normas de divulgação de informação no R&amp;C e Site do SEE</b>	
<b>2007</b>	<b>2008</b>
ANA - Aeroportos de Portugal, SA	Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A. ANA - Aeroportos de Portugal, SA EDAB - Emp. de Desenv. do aeroporto de Beja, S.A. NAER - Novo Aeroporto, S.A. RAVE - Rede Ferroviária de Alta Velocidade, S.A. REFER - Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. APL - Administração do Porto de Lisboa, SA APSS - Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra, SA APA - Administração do Porto de Aveiro, S.A. Docapesca - Portos e Lotas, S.A.
EDIA-Empresa Desenv.Infraest Alqueva, SA Parque Expo 98, S.A. Centro Hospitalar do Porto, EPE	Parque Expo 98, S.A.  Hospital Espírito Santo de Évora, E.P.E.
Companhia Carris de Ferro de Lisboa, SA CTT-Correios de Portugal, SA CP - Caminhos de Ferro Portugueses, EP Metro-Metropolitano de Lisboa, EP	CTT-Correios de Portugal, SA CP - Caminhos de Ferro Portugueses, EP  STCP - Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, S.A. Parública - Participações Públicas, S.A. Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E. AICEP - Agência p/ invest. Comércio Externo de Portugal, E.P.E.
EGREP - Ent. Gest. Reservas Estr. Petrolíferas, SA EMPORDEF - Empresa Portuguesa de Defesa, SGPS, SA INOV Capital, SA	EGREP - Ent. Gest. Reservas Estr. Petrolíferas, SA EMPORDEF - Empresa Portuguesa de Defesa, SGPS, SA  CGD - Caixa Geral de Depósitos, S.A.
PME Investimento, SA	

O **Quadro 15** apresenta a distribuição do número de empresas pelos vários níveis de cumprimento dos PBG.

#### Quadro 15

<b>Grau de cumprimento dos PBG's</b>	<b>Elevado PBG ≥ 75%</b>	<b>Médio 75% &gt; PBG ≥ 50%</b>	<b>Baixo PBG &lt; 50%</b>
<b>Divulgação da Informação</b>			
Relatório e Contas de 2008	63	11	10
Site da DGTF	63	11	10
Site das empresas	10	14	60
<b>Cumprimento das medidas de Governação</b>			
	81	-	3
<b>Grau de Cumprimento Global</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>8</b>

Foram 42 as empresas que atingiram um grau de cumprimento igual ou superior a 75%, representando 50% num universo de 84 empresas.

Em seguida identificam-se no **Quadro 16** as 42 empresas que obtiveram um grau de cumprimento mais elevado relativamente aos itens de validação definidos para o cumprimento dos princípios de governação. Destas destacam-se a ANA e a APA pelo cumprimento da totalidade dos PBG.

## Quadro 16

---

### Empresas com elevado grau de cumprimento dos PBG's

---

AdP - Águas de Portugal, SA  
Agência Nacional de compras Públicas, EPE  
AICEP - Agência p/ Investimento Comércio Externo de Portugal, EPE  
ANA - Aeroportos de Portugal, SA  
ANAM - Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira, SA  
APA - Administração do Porto de Aveiro, SA  
APDL - Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A.  
APSS - Administração dos Portos do Setúbal e Sesimbra, S.A.  
Caixa Geral de Depósitos, SA  
Centro Hospitalar do Médio Ave, EPE  
Centro Hospitalar do Nordeste, EPE  
Centro Hospitalar do Alto Ave, EPE  
Companhia Carris de Ferro de Lisboa, SA  
CP - Comboios de Portugal, EPE  
CTT - Correios de Portugal, S.A.  
Docapesca - Portos e Lotas, SA  
EDAB - Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja, SA  
EDIA - Empresa Desenvolvimento e Infraestrutura do Alqueva, SA  
EGREP - Ent. Gest. Reservas Estratégicas Prod. Petrolíferos, EPE  
Empordef - Empresa Portuguesa de Defesa SGPS, SA  
Hospital de São Sebastião, EPE  
Hospital Distrital da Figueira da Foz, EPE  
Hospital Distrital de Santarém, EPE  
Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE  
Hospital Infante D. Pedro, EPE  
INOV Capital, SA  
IPO - Porto, EPE  
Lusa - Agência de Notícias de Portugal, SA  
ML - Metropolitano de Lisboa, EPE  
MM - Metro do Mondego, SA  
MP - Metro do Porto, SA  
NAER - Novo Aeroporto, SA  
Navegação Aérea de Portugal - NAV Portugal, EPE  
OPART - Organismo de Produção Artística, EPE  
Parpública - Participações Públicas, SGPS, S.A.  
Parque Expo 98, SA  
PME investimentos, SA  
RAVE - Rede Ferroviária de Alta Velocidade, SA  
REFER - Rede Ferroviária Nacional, EPE  
STCP - Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, SA  
Teatro Nacional São João, EPE  
Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE

---

## Considerações finais

O Estado, através do seu sector empresarial, encontra-se presente nos mais variados sectores, desde a saúde aos transportes, da água e saneamento ao sector financeiro. Por se encontrarem em causa recursos públicos, e por estas empresas terem por fim a satisfação de necessidades colectivas, e não apenas o lucro, torna-se particularmente importante que adoptem, e façam adoptar junto das suas participadas, critérios de boa gestão e de transparência particularmente exigentes.

Pese embora se reconheça que as empresas têm vindo ao longo de 3 anos consecutivos a desenvolver esforços significativos no sentido de se adaptarem às novas regras de boa governação, é fundamental que assegurem a continuidade do seu empenho no sentido de adoptarem e cumprirem com rigor todos os PBG que lhe são dirigidos, a fim de promover a optimização da sua governação e garantir a necessária transparência do seu desempenho.

A DGTF continuará a monitorizar e a encorajar os órgãos de administração das empresas no sentido da adopção integral dos PBG, avaliando o seu desempenho neste domínio, que tem consequências ao nível da fixação da componente variável da remuneração, e a emitir as orientações que considere necessárias para o efeito.

## Anexo 1

### Princípios dirigidos às empresas detidas pelo Estado

#### 1. Missão, objectivos e princípios gerais de actuação

As empresas detidas pelo Estado devem:

- Cumprir a missão e os objectivos que lhes tenham sido determinados de forma económica, financeira, social e ambientalmente eficiente, atendendo a parâmetros exigentes de qualidade, procurando salvaguardar e expandir a sua competitividade, com respeito pelos princípios de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, de serviço público e de satisfação das necessidades da colectividade que lhe hajam sido fixados.
- Proceder à enunciação e divulgação da sua missão, dos seus objectivos e das suas políticas, para si e para as participadas que controlam.
- Elaborar planos de actividades e orçamentos adequados aos recursos e fontes de financiamento disponíveis, tendo em conta o cumprimento das missões e objectivos de que estas empresas tenham sido incumbidas,
- Definir estratégias de sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental, identificando, para o efeito, os objectivos a atingir e explicitando os respectivos instrumentos de planeamento, execução e controlo.
- Adoptar planos de igualdade, após um diagnóstico da situação, tendentes a alcançar nas empresas uma efectiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar as discriminações e a permitir a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.
- Informar, anualmente, os membros do Governo e, quando aplicável, os serviços e organismos da Administração Pública que exerçam o poder da tutela ou a função accionista, e o público em geral, do modo como foi prosseguida a sua missão, do grau de cumprimento dos seus objectivos, da forma como foi cumprida a política de responsabilidade social, de desenvolvimento sustentável e os termos do serviço público e em que termos foi salvaguardada a sua competitividade, designadamente pela via da investigação, do desenvolvimento, da inovação e da integração de novas tecnologias no processo produtivo.
- Cumprir a legislação e a regulamentação em vigor, devendo o seu comportamento, em particular, ser eticamente irrepreensível no que respeita à aplicação de normas de natureza fiscal, de branqueamento de capitais, de concorrência, de protecção do consumidor, de natureza ambiental e de índole laboral, nomeadamente relativas à não discriminação e à promoção da igualdade entre homens e mulheres.
- Tratar com respeito e integridade os seus trabalhadores, contribuindo activamente para a sua valorização profissional.

- Tratar com equidade todos os seus clientes e fornecedores e demais titulares de interesses legítimos, designadamente colaboradores da empresa, outros credores que não fornecedores ou, de um modo geral, qualquer entidade que tenha algum tipo de direito sobre a empresa. Neste contexto, as empresas devem estabelecer e divulgar os procedimentos adoptados em matéria de aquisição de bens e serviços e adoptar critérios de adjudicação orientados por princípios de economia e eficácia que assegurem a eficiência das transacções realizadas e a igualdade de oportunidades para todos os interessados habilitados para o efeito.
- Anualmente, devem divulgar todas as transacções que não tenham ocorrido em condições de mercado, bem como uma lista dos fornecedores que representem mais de 5% do total dos fornecimentos e serviços externos, se esta percentagem corresponder a mais de 1 milhão de euros.
- Conduzir os seus negócios com integridade, formalizá-los adequadamente, não podendo praticar despesas confidenciais ou não documentadas.
- Ter ou aderir a um código de ética, que contemple exigentes comportamentos éticos e deontológicos, procedendo à sua divulgação por todos os seus colaboradores, clientes, fornecedores e pelo público em geral.

## 2. Estruturas de administração e fiscalização

As empresas detidas pelo Estado devem:

- Deter órgãos de administração e de fiscalização ajustados à dimensão e à complexidade de cada empresa, em ordem a assegurar eficácia do processo de tomada de decisões e a garantir uma efectiva capacidade de supervisão, devendo o número de membros do órgão de administração ser o adequado a cada caso, não devendo exceder o número de membros de idênticos órgãos em empresas privadas comparáveis, de dimensão semelhante e do mesmo sector de actividade.
- Ter um modelo de governo que assegure a efectiva segregação de funções de administração executiva e de fiscalização. As empresas de maior dimensão e complexidade devem especializar a função de supervisão através da criação de comissões especializadas, entre as quais se deve incluir uma comissão de auditoria ou uma comissão para as matérias financeiras consoante o modelo de governo adoptado. Os membros não executivos dos órgãos de administração, os membros do conselho geral e de supervisão ou, quando estes não existam, os membros do órgão de fiscalização devem emitir anualmente um relatório de avaliação do desempenho individual dos gestores executivos, bem como uma apreciação global das estruturas e dos mecanismos de governo em vigor na empresa.
- Ter as contas auditadas anualmente por entidades independentes, desde que tenham maior dimensão ou complexidade. A auditoria deve observar padrões idênticos aos que se pratiquem para as empresas admitidas à negociação em mercado regulamentado. Os membros não executivos dos órgãos de administração, os membros do conselho geral e de supervisão ou, quando estes não existam, os membros do órgão de fiscalização devem ser os interlocutores da empresa com os auditores externos, competindo-lhes proceder à sua selecção, à sua confirmação, à sua contratação e, bem assim, à aprovação de eventuais serviços alheios à função de auditoria, a qual apenas deve ser concedida se não for colocada em causa a independência desses auditores.



- Promover a rotação e limitação de mandatos dos membros dos seus órgãos de fiscalização.
- O órgão de administração deve criar e manter um sistema de controlo adequado à dimensão e à complexidade da empresa, em ordem a proteger os investimentos da empresa e os seus activos. Tal sistema deve abarcar todos os riscos relevantes assumidos pela empresa.

### 3. Remuneração e outros direitos

As empresas públicas devem:

- Divulgar publicamente, nos termos da legislação aplicável, as remunerações totais, variáveis e fixas auferidas, seja qual for a sua natureza, em cada ano, por cada membro do órgão de administração, distinguindo entre funções executivas e não executivas, bem como as remunerações auferidas por cada membro do órgão de fiscalização.
- Com a mesma periodicidade, divulgar todos os demais benefícios e regalias, designadamente quanto a seguros de saúde, utilização de viatura e outros benefícios concedidos pela empresa.

### 4. Prevenção de conflitos de interesse

Os membros dos órgãos sociais das empresas públicas devem:

- Abster-se de intervir nas decisões que envolvam os seus próprios interesses, designadamente na aprovação de despesas por si realizadas.
- No início de cada mandato, e sempre que se justificar, declarar ao órgão de administração e ao órgão de fiscalização, bem como à Inspecção-Geral de Finanças, quaisquer participações patrimoniais importantes que detenham na empresa, bem como relações relevantes que mantenham com os seus fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, susceptíveis de gerar conflitos de interesse.

### 5. Divulgação de informação relevante

Os órgãos sociais das empresas públicas devem:

- Divulgar publicamente de imediato todas as informações de que tenham conhecimento que sejam susceptíveis de afectar relevantemente a situação económica, financeira ou patrimonial dessas empresas, ou as suas condições de prestação de serviço público, agindo de forma idêntica à que se encontra estabelecida para a prestação deste tipo de informação aos accionistas por parte das empresas admitidas à negociação em mercado regulamentado, salvo quando o interesse público ou o interesse de empresa impuserem a sua não divulgação, designadamente em caso de informação estratégica ou confidencial, segredo comercial ou industrial ou na protecção de dados pessoais.

### 6. Ajustamento à dimensão e à especificidade de cada empresa

As empresas públicas que, em razão da sua dimensão ou da sua especificidade, não estejam em condições de cumprir algum dos princípios anteriormente enunciados, ou por força do interesse público ou de interesses comerciais legítimos não o devam fazer, devem explicitar as razões pelas quais tal ocorre e enunciar as medidas de bom governo alternativas que tenham sido implementadas.

## Anexo 2

### Princípios relativos à divulgação de informação

1. Todas as informações que nos termos dos presentes princípios de bom governo devam ser divulgadas ao público devem estar disponíveis através de um sítio na *Internet* («sítio das empresas do Estado»), a criar pela Direcção-Geral do Tesouro e Finanças, sem prejuízo do disposto na legislação aplicável às empresas integradas no sector empresarial do Estado e da divulgação em sítio da *Internet* da própria empresa ou de remissão para este. Daquele sítio deve também constar, designadamente, informação financeira histórica e actual de cada empresa, a identidade e os elementos curriculares de todos os membros dos seus órgãos sociais.
2. O sítio das empresas do Estado deve disponibilizar informação clara, relevante e actualizada sobre a vida da empresa, incluindo designadamente as obrigações de serviço público a que está sujeita, os termos contratuais da prestação de serviço público, o modelo de financiamento subjacente e os apoios financeiros recebidos do Estado nos últimos três exercícios. O acesso a toda a informação disponibilizada no sítio das empresas do Estado deve ser livre e gratuito.
3. As empresas públicas devem:
  - Nomear, quando se justifique, um provedor do cliente, de acesso livre e gratuito, junto do qual pode ser exercido o direito de reclamação dos clientes e dos cidadãos em geral, bem como a apresentação de sugestões, funcionando como elo de ligação entre a empresa e o público em geral.
  - Incluir nos seus relatórios de gestão um ponto relativo ao governo das sociedades do qual conste, designadamente, os regulamentos internos e externos a que a empresa está sujeita, as informações sobre transacções relevantes com entidades relacionadas e as remunerações dos membros dos órgãos sociais, bem como uma análise de sustentabilidade e, em geral, uma avaliação sobre o grau de cumprimento dos presentes princípios de bom governo.