

# CORPORATE GOVERNANCE CONCEITOS, MODELOS, PROCESSOS

## LUÍS TODO BOM

ENGENHEIRO QUÍMICO, MBA

MEMBRO CONSELHEIRO E ESPECIALISTA EM ENGENHARIA E GESTÃO INDUSTRIAL DA ORDEM DOS ENGENHEIROS

MEMBRO DA ACADEMIA DE ENGENHARIA

PROFESSOR CONVIDADO DO ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

### INTRODUÇÃO

Está provada a existência de uma correlação positiva entre a boa *governance* e a competitividade das organizações.

A adopção das recomendações dos códigos de *corporate governance*, pelas empresas, é, cada vez mais, incentivada e valorizada por todos os *stakeholders*, em particular pelas instituições financeiras.

As boas práticas de *governance* contemplam os modelos teóricos aplicáveis, a definição clara dos vários órgãos de *governance*, a estrutura organizativa adoptada e os processos.

Vamos tentar revisitar estas áreas, cruciais para a competitividade das nossas empresas, neste artigo.

### BASES TEÓRICAS ESSENCIAIS

Os modelos de *corporate governance* são suportados pelas seguintes bases teóricas:

#### | Teoria da agência vs Teoria do tutor (*Stewardship*)

Na Teoria da agência, os gestores e dirigentes das organizações tendem a maximizar os seus benefícios próprios em detrimento dos accionistas e dos outros *stakeholders*. Na teoria do tutor, os gestores e dirigentes das organizações tendem a tomar decisões que maximizem a notoriedade e reputação da organização, assumindo que esta fica directamente associada à sua própria notoriedade e reputação.

#### | *Shareholders vs Stakeholders approach*

As decisões estratégicas da organização são no sentido do benefício exclusivo dos seus accionistas (*shareholders*) ou alargado a todos os vários *stakeholders* da organização.

### OS ÓRGÃOS DE GOVERNO DAS EMPRESAS

Os órgãos de governo das empresas, responsáveis pelo cumprimento das regras de boa *governance*, são os seguintes:

- | A Assembleia-Geral, que é constituída por todos os accionistas da empresa, define a estratégia, nomeia os órgãos sociais – Mesa da Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, fixa as remunerações dos elementos desses órgãos, aprova os programas estratégicos, os programas de actividades plurianuais, o relatório e contas anual, a distribuição de dividendos e os aumentos de capital.
- | O Conselho de Administração, que prepara os planos estratégicos e planos de actividade e orçamentos anuais, administra a sociedade de acordo com os parâmetros definidos e submete o relatório e contas anual à aprovação da Assembleia-Geral.
- | O Conselho Fiscal, que garante a legalidade dos procedimentos da sociedade e a correcção de toda a informação financeira e contabilística.

O Conselho de Administração é o órgão fundamental de gestão da empresa, é constituído pelo conjunto de Administradores Executivos e Não-Executivos e é responsável pela gestão estratégica e operacional da sociedade.

A Comissão Executiva é constituída pelo conjunto dos Administradores Executivos que exercem as suas funções a tempo integral e são responsáveis pela gestão corrente da sociedade, através de competências delegadas pelo Conselho de Administração.

01-02-2023

Os Administradores Não-Executivos acompanham a gestão da sociedade, a tempo parcial, podendo ser independentes ou dependentes.

O *Chairman* ou Presidente do Conselho de Administração é um Administrador Não-Executivo que preside e coordena o Conselho de Administração e fixa o calendário das reuniões. O CEO ou Presidente da Comissão Executiva é um Administrador Executivo que preside à Comissão Executiva. É, normalmente, Vice-presidente do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração deve ser informado das decisões mais relevantes para a vida da empresa, tomadas pela Comissão Executiva.

## AS COMISSÕES ESPECIALIZADAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Os Conselhos de Administração de empresas complexas criam e fazem funcionar um conjunto de Comissões Especializadas do Conselho de Administração que, de acordo com os códigos de *corporate governance*, devem ser presididas por Administradores Não-Executivos, independentes:

- | A Comissão de Estratégia que analisa, estuda e prepara os diferentes cenários de evolução estratégica da empresa para discussão e aprovação pelo Conselho de Administração;
- | A Comissão de Auditoria que acompanha, com o apoio dos auditores externos, as acções de auditoria interna e externa da empresa, emitindo conclusões e recomendações para aprovação pelo Conselho de Administração;
- | A Comissão de Compliance e Risco que avalia a legalidade das decisões e as áreas de risco da empresa, emitindo recomendações para aprovação pelo Conselho de Administração;
- | A Comissão de Admissões, Promoções e Remunerações que estuda e propõe códigos de admissões, promoções e remunerações a serem adoptadas na empresa;
- | A Comissão de Relações com os Investidores que estabelece as normas de relacionamento com os diferentes accionistas, individuais e institucionais, assim como com as agências financeiras do mercado;
- | A Comissão de Ambiente e Sustentabilidade que assegura a adopção, pela empresa, das melhores práticas ambientais e da sustentabilidade.

## OS DOCUMENTOS DE ENQUADRAMENTO DO GOVERNO DAS EMPRESAS

O funcionamento eficiente de um modelo de *corporate governance* é traduzido nos documentos de enquadramento da actividade da empresa que garantem os objectivos de bom governo da empresa:

- | O Plano Estratégico que define a estratégia da empresa num horizonte temporal de cinco a dez anos;
- | O Plano de Actividades e o Orçamento Anual que define o funcionamento e operação anual da empresa, em

termos reais e financeiros;

- | O Balanço e a Demonstração de Resultados que reflectem a evolução financeira e patrimonial da empresa e que devem ter periodicidade trimestral;
- | As Reuniões e as Actas da Assembleia-Geral, de periodicidade anual, que registam as grandes decisões dos accionistas da empresa;
- | As Reuniões e as Actas do Conselho de Administração, de periodicidade mensal ou bimensal, que registam as decisões de todos os administradores da empresa;
- | As Reuniões e as Actas da Comissão Executiva, de periodicidade semanal, que registam as decisões dos Administradores Executivos, na gestão corrente da sociedade, nos temas que lhes foram delegados pelo Conselho de Administração.

## OS PROCESSOS

A operacionalidade dos modelos de *corporate governance* exige a consideração de um número alargado de processos, que são cruciais para a boa *governance*, na sua relação com os *stakeholders*, internos e externos:

- | A Auditoria Interna, com a definição clara das funções, dos relatórios que produz e da sua distribuição, da dependência hierárquica e da sua intervenção na contratação dos auditores externos;
- | As relações com os investidores, em termos da recolha e transmissão de informações, responsabilidades dos vários intervenientes e funcionamento do gabinete de apoio aos investidores;
- | As relações com reguladores e agências de *rating*, em termos da produção, recolha e difusão de informação financeira, legal e operacional;
- | As iniciativas no âmbito da gestão estratégica, com a definição das estratégias a adoptar e o processo de decisão;
- | As acções de planeamento e controlo de gestão, com indicação do modelo adoptado e da informação produzida;
- | A relação com os vários *stakeholders*, com a indicação da entidade responsável, promovendo a hierarquização dos *stakeholders* e assegurando a resolução de conflitos de interesses;
- | A relação com partes relacionadas, por parte de accionistas, administradores e quadros da empresa.

## UMA REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Para todos os colegas que queiram aprofundar os temas relacionados com a *corporate governance*, recomendo o seguinte manual: Pitta Ferraz, D. & Adhikari, M (2021) "Manual of Corporate Governance", 1ª ed.

Trata-se de um manual muito completo e actual. Boa leitura. |