



COMISSÃO  
DO MERCADO  
DE CAPITALIS  
REPÚBLICA DE ANGOLA

# GOVERNAÇÃO CORPORATIVA

---

GUIA ANOTADO DE BOAS PRÁTICAS





COMISSÃO  
DO MERCADO  
DE CAPITALIS  
REPÚBLICA DE ANGOLA

# GOVERNAÇÃO CORPORATIVA

---

GUIA ANOTADO DE BOAS PRÁTICAS

© 2015, CMC

## COMISSÃO DO MERCADO DE CAPITALIS

Município do Belas, Sector de Talatona, Rua do MAT, 3 B, GU 19B, Bloco A5, 1º e 2º andar  
CP 5250 Luanda – Angola

Presidente da Comissão do Mercado de Capitais:

Archer Mangureira

Administradores Executivos:

Patrício Vilar

Vera Daves

Mário Gavião

Mário Nascimento

Capa / Projecto Gráfico / Paginação: Shiny People

Impressão / Tiragem: 1000 exemplares

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C733 Comissão do Mercado de Capitais

Governança Corporativa: Guia Anotado de Boas Práticas / Comissão do Mercado de Capitais.

Luanda: CMC, 2015.

24 p.

1. Comportamento organizacional - Manuais, guias, etc.

2. Ambiente de trabalho.

3. Trabalhadores – Conduta. I. Título.

CDD 658.3

# ÍNDICE

---

APRESENTAÇÃO - <i>COMPLY OR EXPLAIN</i>	5
PREÂMBULO	6
GLOSSÁRIO	6
ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO	6
ÓRGÃO DE GESTÃO CORRENTE OU DE GESTÃO EXECUTIVA	6
A) RELATÓRIO DE GOVERNO E <i>COMPLY OR EXPLAIN</i>	7
B) MEIOS DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA	9
C) OBJECTIVOS DA EMPRESA	10
D) INFORMAÇÃO SOBRE A SOCIEDADE	11
E) RELAÇÃO DA SOCIEDADE COM INVESTIDORES	12
F) ÉTICA E CONDUTA	12
G) FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA SOCIEDADE E RELAÇÃO ENTRE SI	13
H) PREVENÇÃO, CONTROLO E TRATAMENTO DE IRREGULARIDADES	14
I) CONFLITOS DE INTERESSES	15
J) CONTROLO E PARTICIPAÇÃO ACCIONISTAS	16
K) SUPERVISÃO E FISCALIZAÇÃO	17
L) ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA	19
M) REMUNERAÇÕES	20
N) ESTRATÉGIA E GESTÃO DE RISCO	21
O) AUDITORIA INTERNA	22
P) CONTROLO INTERNO E <i>COMPLIANCE</i>	22
Q) AUDITORIA EXTERNA	23



© 2015 Kenton Thatcher

---

# APRESENTAÇÃO

---

## COMPLY OR EXPLAIN

ARCHER MANGUEIRA

Presidente da Comissão do Mercado de Capitais

Na sequência da divulgação, em 2013, do primeiro Guia de Boas Práticas de Governação Corporativa e para a continuada promoção deste tema, a Comissão do Mercado de Capitais (CMC) oferece agora à comunidade empresarial uma versão anotada, com orientações práticas para a boa divulgação de informação.

A adopção de boas práticas de governação corporativa e a sua boa divulgação dão aos investidores uma sólida compreensão de como são tomadas as decisões que podem afectar os seus investimentos. A CMC acredita que os accionistas (assim como todas as partes interessadas, desde o Estado aos Consumidores) têm direito a essa informação. Além disso, os investidores que confiam nas práticas de governação corporativa de uma determinada empresa são mais propensos a tomarem-se ou manterem-se accionistas.

Neste documento – que encaramos como um contributo para que as empresas adoptem as melhores práticas e disso dêem conta aos investidores e restantes *stakeholders* – fixamos um conjunto de princípios e recomendações que estão internacionalmente estabelecidas e que conduzem a um bom governo das sociedades, nomeadamente das sociedades que vierem a estar cotadas nos nossos mercados de valores mobiliários.

O governo das sociedades compreende o sistema de regras para o exercício do controlo e direcção das empresas, bem como a conduta dos gestores. Ora, o ordenamento jurídico angolano está apetrechado com as normas e soluções que enquadram as responsabilidades das empresas e dos seus gestores. Mas em mercados globalizados, como aqueles em que pretendemos estar e em que já pontificam algumas das empresas angolanas, importa adoptar comportamentos e procedimentos que sejam adequados às melhores práticas – daí a necessidade de um quadro recomendatório como aquele que aqui apresentamos.

Naturalmente que tais recomendações não são impositivas, nem constituem a única forma de ir ao encontro dos princípios que pretendem materializar. Até porque não há um único e ideal modelo de governo das sociedades comerciais: como nos ensina a melhor doutrina, *one size doesn't fit all*.

O conteúdo mínimo de informação a divulgar sobre governação corporativa revela-se da maior importância por três fundamentais motivos, a seguir descritos.

De um lado, o relevo da divulgação de informação sobre governação prende-se com a necessidade de assegurar a comparabilidade das práticas de governação corporativa das sociedades abrangidas pelo Guia de 2013.

De outro lado, esta divulgação destina-se a assegurar o cabal cumprimento da sua função preventiva de práticas desviantes em relação às recomendações de *Corporate Governance*.

Por fim, a prestação de informação sobre governação corporativa permite, com maior eficácia, o cumprimento do princípio *comply or explain*. Com efeito, uma divulgação informativa cuidada facilita a demonstração do acolhimento das recomendações ou, em caso de não acolhimento, a indicação dos procedimentos alternativos prosseguidos para o cumprimento dos princípios subjacentes às recomendações não acolhidas.

Para cumprir estes objectivos, cada recomendação de natureza informativa surge acompanhada das indicações que devem ser seguidas para a prestação de informação completa.

Em alguns pontos, é ainda distinguida a prestação de informação mínima da prestação da informação adicional recomendada. Procura-se, deste modo, encorajar a prestação de informação que exceda o mínimo exigível para que as recomendações possam ser consideradas acolhidas.

Frise-se que a CMC reputa como essencial, não apenas a quantidade da informação a divulgar mas também a qualidade da mesma. Recorda-se que a informação sobre governação corporativa deve ser prestada em termos verídicos, completos, actuais, claros e objectivos.

Constitui convicção da CMC que a adesão às boas práticas de governação corporativa consubstancia um processo progressivo de que resultam benefícios para as empresas, para os investidores e para o crescimento económico em geral. A CMC continuará a prosseguir iniciativas nesta temática, em prol do tecido empresarial angolano.



## PREÂMBULO

As empresas são hoje – e sê-lo-ão cada vez mais no futuro – agentes de crescimento e desenvolvimento essenciais à criação de riqueza e bem-estar. A forma como sejam geridas e supervisionadas é decisiva para que, à sua volta, se gere um sentimento de confiança capaz, inclusive, de contribuir para a dinamização de um mercado de capitais participado, moderno e profundo. Por isso, as sociedades comerciais não devem ver a lei como a última fronteira para a adopção de práticas adequadas de governo societário e de mecanismos e procedimentos de combate aos conflitos de interesses. Daí a necessidade deste conjunto de normas de Boas Práticas de Governação Corporativa, inscritas num quadro recomendatório que pretende ir para além dos comandos legais, apontando caminhos de mais vasto alcance, sugerindo procedimentos, atitudes e comportamentos que devem guiar os accionistas, os gestores e, em geral, os *stakeholders* mais relevantes de uma empresa, no sentido de, em conjunto, contribuírem para a afirmação de um projecto empresarial sustentável na criação de riqueza.

A estrutura deste documento aproxima-se o mais possível dos códigos de Boas Práticas de Governação que vêm sendo adoptados um pouco por todo o mundo, inscrevendo os grandes princípios que devem ser perseguidos pela gestão e recomendando os procedimentos que permitem alcançar cada um dos objectivos enunciados.

Os princípios aqui definidos e as recomendações que os corporizam são aplicáveis a todas as sociedades, especialmente às sociedades anónimas. Porém, ganham maior acuidade e relevância quando se tratam de sociedades que não tenham o seu capital concentrado numa só unidade de interesses económicos ou num único último beneficiário. Dito de outra forma, a adopção de Boas Práticas de Governação Corporativa é ainda mais necessária sempre que coexistam na mesma sociedade mais do que um accionista ou núcleo concertado de accionistas, ocasião em que, pela diversidade de pontos de vista ou por desalinhamento de interesses, podem suscitar-se conflitos entre esses interesses que, a menos que sejam adequadamente acautelados, podem resultar em prejuízo para a sociedade e para as legítimas expectativas

das partes relacionadas. O mesmo vale, igualmente, para as sociedades onde o grau de profissionalização da gestão executiva faz distanciar os titulares do capital do exercício de funções de gestão executiva da sociedade. Nestes casos, ganha maior relevância a recomendação geral de que as sociedades em questão devam referenciar a sua actuação a um quadro recomendatório com as características deste que aqui se publica.



## GLOSSÁRIO

**Órgão de administração:** o conselho de administração (também tido como órgão de supervisão, especialmente quando a gestão corrente ou gestão executiva tenha sido delegada a uma comissão executiva).

**Órgão de gestão corrente ou de gestão executiva:** a comissão executiva do conselho de administração (podendo embora considerar-se como tal um ou mais administradores nos quais, ao abrigo do n.º 3 do Artigo 426.º - da Lei das Sociedades Comerciais - o Conselho de Administração tenha delegado a gestão corrente da sociedade).

**Órgão de fiscalização:** em geral o conselho fiscal e a comissão de auditoria, sempre que exista.

**Administradores não-executivos:** os membros do órgão de administração que não têm funções executivas, não integrando, portanto, o órgão de gestão executiva nem assumindo funções de gestão corrente. Os administradores não executivos poderão assumir o estatuto de administradores independentes.

**Administradores não-executivos independentes (ou somente administradores independentes):** os membros do órgão de administração que cumpram os requisitos de independência definidos nas presentes recomendações, não representando específicos interesses para além dos interesses gerais da sociedade, os interesses de todos os accionistas e os legítimos e atendíveis interesses dos *stakeholders* da sociedade.

**Stakeholders** (ou "partes interessadas") de uma determinada empresa: pessoa ou organização que tenha interesse na empresa ou que possa ser afectado pela acção desta.

# A) RELATÓRIO DE GOVERNO E COMPLY OR EXPLAIN

É consensual a ideia de que não existe um modelo ideal de governo societário, servindo da mesma forma todas as sociedades, independentemente do sector de actividade, da dimensão, da dispersão accionista ou da implantação geográfica, por exemplo. Donde, as recomendações não podem ser mais do que isso mesmo: exortações, que a sociedade deverá optar por acolher ou não. Até porque, sempre que o legislador entende que está em causa a adopção mandatária de procedimentos e comportamentos, recorre à lei para os impor, não se ficando pela mera recomendação. A abordagem ao presente Guia de Boas Práticas e a sua promoção devem ter em atenção que a *corporate governance* tem de ser *customizada* a cada sociedade e às suas especificidades e que o não cumprimento de alguma recomendação pode assentar em razões plausíveis e plenamente aceites e compreendidas pelos agentes do mercado, que a sociedade deverá saber explicar de uma forma clara e convincente.

Igualmente, a forma como as sociedades encarem e adoptem as presentes recomendações estará muito dependente da dimensão, natureza e complexidade dos principais negócios que prossiga, assim como da coexistência no capital social de diversos pólos de interesses ou do próprio grau de dispersão do respectivo capital social.

Por seu lado, a adopção de um Relatório de Governo afigura-se ser uma prática adequada a informar o público de uma forma clara e selectiva sobre os temas do governo societário, devendo a responsabilidade pelo cumprimento das recomendações – e a explicação sobre o não cumprimento ou a adopção de procedimentos alternativos – situar-se ao mais alto nível da empresa.

O facto de algumas das recomendações se sobreporem parcialmente aos termos de certas normas legais não deve ser considerado como permissão para o não respeito pelas referidas normas. Adicionalmente, considera a CMC que algumas das recomendações constantes do presente Guia permitem concretizar conceitos legais genéricos ou indeterminados e facilitar o seu cumprimento.



## RECOMENDAÇÕES:

1. Em articulação com o órgão de gestão executiva, o órgão de administração é responsável pela boa execução do modelo de governo em vigor na sociedade, devendo zelar para que, em respeito pelas suas especificidades, designadamente a sua dimensão, complexidade, natureza dos riscos inerentes aos principais negócios e demais factores relevantes, sejam cumpridas parte ou a totalidade das recomendações do presente guia;
2. O órgão de administração deverá responder perante a Assembleia Geral pelo cumprimento das boas práticas no governo empresarial e, se for o caso, perante os reguladores sectoriais, em respeito pelo princípio *comply or explain*.
3. A sociedade elaborará um Relatório Anual de Governação Corporativa, que integrará ou não o respectivo relatório de gestão e as contas do exercício, informando o mercado sobre:
  - a) A forma como cumpre as recomendações e, sempre que não cumpra alguma, dando a conhecer as razões pelas quais não cumpre, devendo, neste caso, e se for o caso, informar sobre a forma pela qual levou a cabo comportamentos ou procedimentos alternativos para acolher os princípios subjacentes às recomendações não cumpridas, ou a forma como encetou os procedimentos e o processo para o cumprimento dessas recomendações não acatadas;
  - b) As demais questões, cuja divulgação contribua para melhor esclarecer os accionistas e a comunidade em geral sobre a forma como a sociedade se organiza, em matéria de supervisão, gestão executiva, fiscalização, gestão dos riscos da actividade, relação em geral com os seus *stakeholders* e todas as outras matérias que consubstanciam a *corporate governance*.

## BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

O relatório anual de governação corporativa constitui o documento que corporiza uma descrição das características da governação de cada sociedade. Importa que essa descrição seja completa, verídica, actual e objectiva. A preparação deste relatório deve ser precedida de uma avaliação rigorosa das práticas de governação efectivamente seguidas pela sociedade.

Para o acolhimento desta recomendação, a informação a divulgar deve pelo menos incluir os seguintes elementos:

1. Declaração sobre as recomendações do Guia de Boas Práticas de Governação Corporativa aprovado pela CMC que merecem integral acolhimento;
2. Local onde se encontra disponível ao público o texto do Guia de Boas Práticas de Governação Corporativa;
3. Relativamente às recomendações do Guia de Boas Práticas de Governação Corporativa aprovado pela CMC que não merecem integral acolhimento, se for o caso, razão do não acolhimento de algumas recomendações previstas no Guia de Boas Práticas de Governação Corporativa aprovado pela CMC, em termos que demonstrem a adequação da solução alternativa adoptada aos princípios de bom governo das sociedades e que permitam uma valoração dessas razões em termos que a tornem materialmente equivalente ao cumprimento da recomendação;
4. Identificação das pessoas singulares ou colectivas que, directa ou indirectamente, são titulares de participações qualificadas, com indicação detalhada da percentagem de capital e de votos imputável e da fonte e causas de imputação;
5. Indicação sobre o número de acções e outros valores mobiliários emitidos pela sociedade que sejam detidos por membros dos órgãos de administração e fiscalização;
6. Informação sobre a existência de relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a sociedade;
7. Composição do Conselho de Administração, com indicação do número estatutário mínimo e máximo de membros, duração estatutária do mandato, número de membros efectivos, data da primeira designação e data do termo de mandato de cada membro;
8. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração e publicação das respectivas notas curriculares;
9. Relativamente aos membros não executivos, identificação dos que podem ser considerados independentes em relação a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade ou a qualquer circunstância susceptível de afectar a sua isenção de análise ou de decisão;
10. Composição, se aplicável, da comissão executiva e/ou identificação de administrador(es) delegado(s);
11. Organogramas ou mapas funcionais relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da sociedade, incluindo informação sobre delegações de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da sociedade;
12. Indicação dos órgãos da sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos;
13. Composição do Conselho Fiscal, com indicação do número estatutário mínimo e máximo de membros, duração estatutária do mandato, número de membros efectivos, data da primeira designação, e data do termo de mandato de cada membro;
14. Identificação dos membros do Conselho Fiscal que se considerem independentes em relação ao Conselho de Administração, a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade ou a qualquer circunstância susceptível de afectar a sua isenção de análise ou de decisão;
15. Identificação dos accionistas que subscreveram a proposta que esteve na base da eleição ou designação de cada membro do órgão de administração e de fiscalização;
16. Principais elementos dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco implementados na sociedade relativamente ao processo de divulgação de informação financeira;
17. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno;
18. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos (económicos, financeiros e jurídicos) a que a sociedade se expõe no exercício da actividade;
19. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos;
20. Descrição da política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização;
21. Identificação de planos de atribuição de acções ou opções sobre acções ("stock options") e dos respectivos destinatários.



## B) MEIOS DE DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA

As sociedades devem prestar ao mercado informação clara e rigorosa sobre a sua actividade e principais indicadores financeiros, assim como sobre a forma como estão organizadas e estruturam o seu modelo de governo empresarial. Por sua vez, a sociedade deve colocar essa informação à disposição do público de uma forma acessível, usando os adequados meios para o efeito. Pela disseminação junto de uma crescentemente significativa camada de população, a internet é hoje um veículo de comunicação e difusão de informação privilegiado, devendo as empresas ser estimuladas a adoptarem políticas de comunicação quer com as partes que com elas se relacionam, quer com os agentes do mercado, quer com o público em geral.

### RECOMENDAÇÕES:

4. A sociedade deve criar e manter actualizado um sítio na internet, onde, dentre outras, devem estar publicadas as informações sobre a sociedade que permitam um claro, rigoroso e actual conhecimento, por parte do público, dos negócios, dos principais indicadores de desempenho e da informação financeira relevante, bem como da demais informação que, por força da aplicação do presente quadro recomendatório, deva ser prestada ao público.

### BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

Para facilitar a acessibilidade da informação sobre governação corporativa, revela-se fundamental que a mesma esteja disponível no sítio Internet das sociedades.

Para o pleno acolhimento desta recomendação, deve pelo menos ser prestada a seguinte informação no sítio Internet da sociedade:

1. A identificação da sociedade através da firma, sede e, sendo caso disso, a menção de que a sociedade se encontra em liquidação;
2. Os estatutos da sociedade;
3. Identidade dos titulares dos órgãos sociais;
4. Documentos de prestação de contas e relatório de governação corporativa dos últimos cinco anos e todos os que devam ter sido divulgados por aplicação do presente Guia;
5. Calendário semestral de eventos societários, divulgado no início de cada semestre, incluindo, entre outros, reuniões da assembleia geral, divulgação de contas anuais, semestrais e, caso aplicável, trimestrais;
6. Convocatórias para as reuniões da Assembleia Geral;
7. Organograma com os órgãos sociais e comissões constituídas;
8. Identidade dos titulares de participações qualificadas.

Para uma prestação mais completa da informação relativa a esta recomendação, encoraja-se a divulgação da seguinte informação adicional:

1. Número total de acções e dos direitos de voto na data da divulgação da convocatória, incluindo os totais separados para cada categoria de acções, caso aplicável;
2. Propostas de deliberação e outros documentos a apresentar à assembleia geral;
3. Endereço de contacto (físico e digital), telefone e fax para esclarecimentos a prestar aos sócios e investidores.

5. A sociedade deverá manter no sítio da internet um arquivo digital com informação histórica sobre a sociedade, mantendo-se aí acessível durante pelo menos 5 anos e contendo, designadamente, a seguinte informação:

- a) Os Relatórios de Gestão, as Contas do Exercício e o Relatório de Boa Governação Corporativa;
- b) As actas das reuniões das Assembleias Gerais;
- c) A composição dos órgãos sociais e das comissões constituídas;
- d) Os regulamentos internos de funcionamento dos órgãos sociais e das comissões constituídas;
- e) Um quadro com os principais indicadores históricos sobre o desempenho financeiro e de negócios da empresa;
- f) O regulamento sobre o sistema de comunicação de irregularidades, com expressa menção aos endereços – postal e electrónico – que devem ser usados para a comunicação de irregularidades;
- g) O regulamento sobre o tratamento ao ser dado em caso de existência de conflitos de interesses de membros dos órgãos sociais e das comissões constituídas.

### BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

A disponibilização da informação através do sítio da Internet deve ser mantida em arquivo, deve ser actual e deve ser facilmente identificável pelos utilizadores.

Para o pleno acolhimento desta recomendação, devem ser seguidas pelo menos as seguintes orientações:

- 1. A informação disponível no sítio da internet deve ser permanentemente actualizada.
- 2. O Arquivo da informação relevante para investidores deve ser autonomizado e facilmente identificado no sítio da Internet – nomeadamente através da menção 'Informação para investidores' ou 'Informação Institucional'.

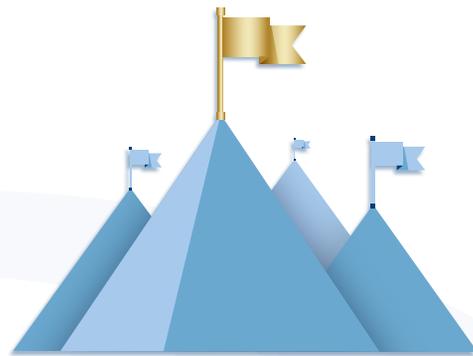
6. Sem prejuízo de serem usados outros meios de divulgação, as convocatórias das Assembleias Gerais e as respectivas propostas devem ser de imediato publicadas no sítio da internet, bem como uma explicação clara sobre o regime de acesso à Assembleia Geral e os procedimentos da reunião, incluindo as minutas de toda a documentação necessária para o efeito contendo instruções de preenchimento;

7. Sempre que a dispersão do capital o justifique, a sociedade deve proceder à publicação em órgão de comunicação social escrita:

- a) Das convocatórias das Assembleias Gerais e as respectivas ordens de trabalho e suas adendas, sempre que for o caso;

b) Do balanço e de uma síntese das demonstrações de resultados anuais, aprovadas em Assembleia Geral.

8. Sempre que se trate de uma sociedade aberta e/ou emitente de outros valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, e sempre que a dispersão do respectivo capital o justifique, deverá ser instituída uma estrutura interna (Gabinete de Apoio aos Investidores) apta a dar resposta às solicitações que os investidores e o mercado em geral formularem sobre a sociedade, os seus negócios e a respectiva *performance* financeira.



## C) OBJECTIVOS DA EMPRESA

As empresas devem ser geridas tendo em vista a criação duradoura de riqueza para os seus accionistas. Porém, é crescente a sensibilização para o facto de haver que ter em atenção múltiplos outros interesses, igualmente justos e legítimos. Mesmo quando esses interesses não estejam protegidos por lei, deve a empresa tomá-los em consideração quando define os seus objectivos e quando actua no dia-a-dia, de forma a não perder de vista as dimensões da sustentabilidade e da responsabilidade social, garantes da continuidade do projecto empresarial e da futura criação de valor.

### RECOMENDAÇÕES:

9. As sociedades devem aprovar em Assembleia Geral as suas políticas de desenvolvimento sustentável, devendo divulgar anualmente informação sobre as respectivas execuções, designadamente:

- a) O posicionamento da empresa em matéria ambiental, seja ao nível dos princípios, seja ao nível das práticas prosseguidas;
- b) As políticas da empresa que visem a salvaguarda da sua competitividade futura, designadamente no que toca

à integração de novas tecnologias e de novos produtos, serviços ou processos;

c) As políticas de estímulo à investigação e à inovação.

### BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

A informação não financeira sobre desenvolvimento sustentável tem importância para compreender as opções tomadas por cada sociedade em benefício do seu desenvolvimento a longo prazo.

Para uma prestação mais completa da informação relativa a esta recomendação, encoraja-se a divulgação da seguinte informação adicional:

1. Natureza e âmbito de iniciativas concretizadas anualmente e respectivas implicações.
2. Comparação de indicadores de desenvolvimento sustentável (por exemplo custos em energia e/ou papel).
3. Práticas de reciclagem utilizadas.

10. As empresas devem aprovar em Assembleia Geral as suas políticas de responsabilidade social devendo divulgar anualmente informação sobre as respectivas execuções, designadamente:

- a) A natureza, o âmbito e o alcance das iniciativas desenvolvidas;
- b) Os recursos alocados;
- c) A política de capacitação e valorização profissional e pessoal dos trabalhadores;
- d) Em geral, as políticas e acções de retenção de conhecimento e de captação de talento.

### BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

A concretização das políticas de responsabilidade social deve ser objecto de divulgação externa. Assim fica facilitada a comparabilidade de políticas adoptadas e promove-se uma gestão mais responsável. As sociedades podem optar por divulgar um relatório autónomo sobre a matéria ou por incorporar no relatório anual de governação corporativa a informação respeitante à execução das políticas de responsabilidade social.

Para uma prestação mais completa da informação relativa a esta recomendação, encoraja-se a divulgação da seguinte informação adicional:

1. Grau de mobilização interna no acolhimento das políticas de Responsabilidade Social.
2. Identificação dos critérios de selecção das iniciativas apoiadas.

3. Descrição da política de mobilização interna seguida.

4. Informação sobre eventuais desvios e respectiva justificação ao cumprimento da política de capacitação e valorização profissional e pessoal dos trabalhadores ou às políticas e acções de retenção de conhecimento e de captação de talento.



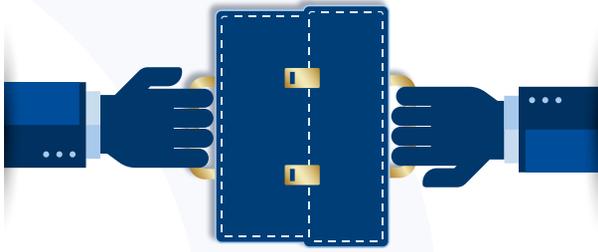
## D) INFORMAÇÃO SOBRE A SOCIEDADE

As sociedades devem dar informação rigorosa e credível, mantendo o público informado sobre os negócios e a respectiva *performance* financeira. Para assegurar esse rigor e credibilidade, a sociedade deve recorrer a sistemas de tratamento da informação, adequados à dimensão da empresa e com a robustez necessária para minimizar os erros e riscos de deficiente informação.

### RECOMENDAÇÕES:

11. As sociedades devem instituir e manter sistemas de tratamento de informações que assegurem uma rigorosa, simétrica e atempada produção e divulgação da informação sobre a empresa, designadamente a informação relevante com impacto na formação do preço, por exemplo, sobre os seus negócios e a *performance* financeira. A divulgação da informação deve impedir o uso assimétrico da informação e dar ao mercado o tempo razoável para a absorver e fazer reflectir no preço os potenciais impactos que ela pode gerar.

12. Os sistemas de tratamento de informações da sociedade devem ser auditados periodicamente, no sentido de garantir a qualidade, a simetria e a tempestividade dos processos de libertação da informação, devendo o órgão de fiscalização assegurar que são cumpridos os necessários standards de fiabilidade e robustez.



## E) RELAÇÃO DA SOCIEDADE COM INVESTIDORES

As sociedades devem tratar os seus accionistas de uma forma igualitária e equidistante relativamente aos respectivos interesses.

### RECOMENDAÇÕES:

13. As sociedades devem garantir que, antes da divulgação pública, a informação é tratada de forma reservada, assegurando que não existe acesso privilegiado à mesma por parte de quem dela possa tirar partido, em detrimento da sociedade e/ou de quaisquer partes interessadas. Os investidores com acesso a informação relevante devem abster-se de qualquer intervenção durante um razoável período de tempo, nomeadamente no que respeite a compras ou vendas, de acções ou de produtos derivados sobre elas construídos.

14. Sempre que se trate de uma sociedade aberta e/ou emitente de outros valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, e sempre que a dimensão da sociedade, a dispersão do capital e a facilidade de acesso ao estatuto de accionista o justifiquem, as sociedades devem criar e manter actualizada uma lista de pessoas que têm acesso a informação sobre os negócios e o desempenho financeiro, de forma a garantir que não existe acesso a essa informação por pessoas não identificadas, previamente à divulgação da informação.

### BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

As sociedades têm o dever de se organizar convenientemente para evitar a revelação a terceiros de informação privilegiada. A lista de pessoas com acesso a informação privilegiada constitui um dos instrumentos mais relevantes de organização interna, devendo ser completa e actualizada.

Para o pleno acolhimento desta recomendação, deve ser prestada a seguinte informação:

1. Identificação das pessoas com acesso a informação sobre os negócios e o desempenho financeiro;

2. Função exercida por cada uma das pessoas e os motivos pelos quais constam da lista;
3. Data em que se deu o acesso à informação relevante;
4. Declaração de cada pessoa em que se afirme o conhecimento do acesso a informação privilegiada, bem como das consequências jurídicas que se lhe encontram associadas.



## F) ÉTICA E CONDUTA

A ética nas empresas vem ganhando crescente relevância, na medida em que contribui para a respectiva credibilidade e imagem, por um lado, mas, o que é mais importante, porque sedimenta um quadro de valores que progressivamente vão sendo incorporados na acção de todos os que têm por missão desenvolver o projecto empresarial.

Acresce que, numa era em que ganham terreno e eficácia os mecanismos de escrutínio da actuação dos agentes económicos (até por efeito das novas tecnologias e dos novos meios de difusão de informação, mormente pelo papel das redes sociais), a ética e a conduta dos colaboradores das empresas assumem um papel decisivo, ao sedimentarem internamente um quadro de valores que reforça a *corporate culture*, contribuindo decisivamente para a sustentabilidade da empresa e dos seus negócios.

Naturalmente que não é a existência de um código de ética numa empresa que ditará uma conduta ética dos seus colaboradores e dirigentes. Porém, a sua existência, para além de poder configurar um sinal exterior de sensibilização para os temas que trata, será, seguramente, um veículo de disseminação dos valores que norteiam a empresa, permitindo que, a qualquer momento, e perante qualquer situação, todos saibam distinguir entre as condutas certas e erradas.

**RECOMENDAÇÕES:**

15. O órgão de administração deve aprovar um quadro de valores que suportam a acção dos órgãos sociais e de todos os colaboradores da empresa.

16. O referido quadro de valores deverá inspirar e enformar a elaboração de um código de ética ou de conduta que, sob proposta do órgão de gestão executiva, deverá ser aprovado pelo órgão de administração.

17. Tal código deverá, dentre outras matérias, estabelecer limitações à aquisição de títulos emitidos pela sociedade, relativamente a pessoas que tenham informação sensível sobre a empresa em determinados períodos, designadamente aquando da proximidade da divulgação de factos relevantes, mesmo que tal não configure uma conduta criminosa, e limitações à actividade, fixando incompatibilidades com o exercício de outras actividades.

## G) FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA SOCIEDADE E RELAÇÃO ENTRE SI

A acção dos órgãos colegiais das sociedades deve assentar em estatutos e regulamentos internos claros e conhecidos.

Na determinação do número de membros de cada órgão ou comissão devem ser tidos em conta a dimensão da empresa e a complexidade e dispersão geográfica da sua actividade, de forma a garantir agilidade de funcionamento e capacidade de supervisão, fiscalização e gestão executiva.

**RECOMENDAÇÕES:**

18. Os órgãos sociais e quaisquer comissões que sejam constituídas devem dispor de regulamentos internos que rejam as matérias mais relevantes, nomeadamente as competências que lhes impendem e a forma de exercício das respectivas atribuições, as incompatibilidades funcionais dentro da organização, se existirem, o conteúdo de uma agenda anual indicativa de trabalhos, a eleição ou a designação do presidente, a periodicidade e forma de convocação de reuniões e o quadro de deveres dos seus membros.

19. Os regulamentos dos órgãos sociais e comissões constituídas, e as respectivas composições, devem ser divulgados no sítio da sociedade na internet e no Relatório de Boa Governança Corporativa.

**BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO**

Os regulamentos dos órgãos sociais e das comissões devem merecer ampla divulgação, de modo a possibilitar uma reconstituição rigorosa dos processos decisórios e das competências dentro de cada sociedade.

Para o acolhimento desta recomendação, a informação a divulgar deve, pelo menos, incluir os seguintes elementos:

1. A competência de cada um dos órgãos sociais e comissões constituídas.
2. O início e o termo do mandato de cada membro de órgão social e membro de comissão.
3. A composição de cada órgão e comissão, bem como a identificação do seu Presidente.
4. A periodicidade das reuniões.
5. A disponibilização das actas e, para cada deliberação, a identificação do quórum deliberativo correspondente.

20. Todos os órgãos sociais e comissões constituídas devem fazer aprovar actas das respectivas reuniões, com informação que permita entender com suficiente clareza os temas tratados e as deliberações tomadas.

21. As comissões constituídas deverão reportar ao órgão de administração, com a frequência definida, informação sobre a sua actividade e os resultados alcançados.

**BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO**

As comissões devem transmitir externamente indicações sobre a efectividade do seu funcionamento e sobre o grau de envolvimento dos respectivos membros.

Para o acolhimento desta recomendação, a informação a divulgar deve, pelo menos, incluir os seguintes elementos:

1. O número de reuniões realizadas pela comissão.
2. A assiduidade dos membros às reuniões, atendendo a valores agregados.
3. A síntese das deliberações tomadas, bem como das iniciativas desenvolvidas.

Para uma prestação mais completa da informação relativa a esta recomendação, encoraja-se a divulgação da informação sobre a assiduidade de cada membro, individualmente, às reuniões de cada comissão.

22. O órgão de administração e as suas comissões deverão levar a cabo um exercício de auto-avaliação anual da respectiva actividade, devendo, na sua sequência, aprovar planos que visem introduzir melhorias nos respectivos funcionamentos.



## H) PREVENÇÃO, CONTROLO E TRATAMENTO DE IRREGULARIDADES

As sociedades devem criar mecanismos de detecção e prevenção de irregularidades, de forma a minimizarem a existência de incumprimentos da legislação, regulamentação, disposições internas e códigos de conduta e ética em vigor ou a prática de actos que possam afectar os interesses da sociedade.

Sem prejuízo da adopção de outros mecanismos, a sociedade deve assegurar a existência de um sistema de comunicação de irregularidades, de acesso e utilização fácil, as quais devem merecer a atenção da sociedade.

### RECOMENDAÇÕES:

**23.** Dentre as políticas e mecanismos de detecção de irregularidades que a sociedade adopte, deve constar a institucionalização de um sistema de comunicação de irregularidades, ao qual tenham acesso os respectivos colaboradores e o público em geral, que garanta os meios adequados para a comunicação e tratamento das mesmas com salvaguarda da confidencialidade das informações transmitidas e, quando solicitada, a identidade do denunciante.

**24.** O sistema de comunicação de irregularidades deverá constar de regulamento interno, publicado no sítio da sociedade da internet, devendo ser criado um endereço electrónico próprio para a recepção das participações, de forma a facilitar a veiculação das denúncias.

### BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

As regras sobre o sistema de comunicação de irregularidades permitem conhecer as opções tomadas quanto ao seu âmbito e processo, incluindo a legitimidade para a recepção da denúncia, para a apreciar e a protecção eventual do denunciante de boa-fé.

Para o acolhimento desta recomendação, a informação a divulgar deve, pelo menos, incluir os seguintes elementos:

1. Âmbito de aplicação do sistema de comunicação de irregularidades.
2. Órgãos com legitimidade para receber, analisar e, se necessário, procurar solucionar os problemas associados às denúncias.
3. Forma e canal de comunicação da denúncia.
4. Mecanismos de protecção do denunciante de boa-fé, se existentes.

## I) CONFLITOS DE INTERESSES

A sociedade deve prevenir os efeitos negativos dos conflitos de interesses, promovendo a sua identificação ou explicitação, bem como acautelando que os mesmos não afectem as decisões nem os interesses da sociedade ou os demais interesses legítimos das partes interessadas.

### RECOMENDAÇÕES:

25. Através de regulamento interno, a sociedade deve impor um conjunto de obrigações de informação sobre conflitos de interesses actuais e potenciais, devendo este regulamento estar publicado no sítio da sociedade na internet e, sem prejuízo de outras, deverá contemplar as seguintes disposições gerais:

a) Os membros dos órgãos sociais ou de quaisquer comissões, estatutária ou informalmente constituídas, devem informar o respectivo órgão da existência de factos ou circunstâncias que possam constituir ou vir a constituir um conflito entre os respectivos interesses pessoais (ou de pessoas e entidades consigo relacionadas) e os interesses da sociedade.

b) O membro em conflito não deverá participar ou interferir no processo de decisão, sem prejuízo do dever de prestação de informações que lhe sejam solicitadas pelo órgão social ou comissão a que pertence, ou de poder ser autorizado ou solicitado a participar na reflexão e discussão sobre as matérias em apreciação pelo órgão ou comissão.

c) O reconhecimento de uma situação de conflito de interesses deverá ser feito pelo órgão de fiscalização da sociedade sempre que uma votação no sentido de considerar inexistente qualquer conflito não tenha sido unanimemente tomada pelo órgão ou comissão onde o conflito de interesses foi inicialmente analisado.



### BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

O regulamento sobre conflito de interesses pode ser autónomo ou ser integrado no regulamento interno da sociedade, em conjunto com outras matérias. Nesse âmbito, revela-se importante que o seu conteúdo inclua deveres de comunicação sobre a existência de conflito de interesses e deveres de registo dos mesmos.

Para o acolhimento desta recomendação, o regulamento interno deve prever, pelo menos:

1. Uma obrigação de informação ao órgão de fiscalização sobre existência de quaisquer conflitos de interesses.
2. Uma obrigação de informação ao órgão de fiscalização sobre transacções com partes relacionadas.
3. O registo obrigatório de conflitos de interesses detectados.

## J) CONTROLO E PARTICIPAÇÃO ACCIONISTAS

As sociedades devem adoptar os procedimentos e mecanismos que sejam mais adequados para estimular o envolvimento dos accionistas na vida da sociedade, em particular nas reflexões e tomadas de decisões de relevância para o seu futuro. Sendo as reuniões da Assembleia Geral a ocasião por excelência para esse efeito, os esforços da sociedade devem ser dirigidos à participação informada, esclarecida e transparente dos sócios nessas reuniões, fomentando-se que as reuniões sejam um espaço de partilha de informação, de reflexão sobre o desempenho da sociedade e do seu futuro, e de comunicação dos accionistas com os órgãos sociais de avaliação do respectivo desempenho.

Pela relevância que as Assembleias Gerais devem assumir na vida das sociedades, nomeadamente quando o capital não está concentrado numa única unidade de interesses ou num único beneficiário último, as respectivas reuniões devem ser conduzidas com independência e equidistância, única forma de prevenir eventuais efeitos nefastos de favorecimento de accionistas ou de conflitos de interesses, assegurar uma saudável participação social efectiva e garantir a pluralidade de pontos de vista, sem prejuízo do reconhecimento que é devido à expressão das maiorias.

### RECOMENDAÇÕES:

**26.** O Presidente da Mesa da Assembleia Geral deve ser uma pessoa independente dos interesses dos accionistas e gestores executivos, conduzindo os trabalhos da Assembleia Geral com isenção e equidistância em relação a quaisquer interesses e com eficácia e eficiência de meios e de tempo.

**27.** Sempre que a sociedade planeie proceder à dispersão do seu capital, deverá assegurar-se previamente de que os estatutos consagram o princípio de “uma acção um voto”.



**28.** As transacções da sociedade que sejam feitas com accionistas com posições – directas ou indirectas – superiores a 2% do capital ou dos direitos de voto, ou com terceira entidade com quem estes mantenham interesses comerciais comuns relevantes, deverão:

- a) Ser deliberadas pelo órgão de administração em conjunto com uma análise detalhada sobre as condições de mercado das transacções em causa;
- b) Ser objecto de contrato escrito;
- c) Ser anualmente comunicadas aos restantes accionistas, devendo igualmente ser reportada informação sobre os procedimentos que a sociedade adoptou para salvaguardar os superiores interesses da sociedade sempre que as referidas transacções não tenham sido feitas em condições de mercado.

### BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

A divulgação de informação sobre transacções entre partes relacionadas tem como objectivo prevenir transacções que sejam realizadas em condições desfavoráveis para a sociedade, em exercício abusivo da posição dos accionistas qualificados ou de terceiros com influência societária.

Para o pleno acolhimento desta recomendação, deve ser prestada a seguinte informação:

1. Transacções realizadas com accionistas durante o ano em curso.
2. Transacções entre a sociedade e os administradores da mesma.
3. Descrição das características identificadoras da transacção.
4. Identificação dos montantes envolvidos.
5. Procedimentos utilizados para aprovação da transacção.

**29.** O órgão de administração deverá aprovar e submeter à Assembleia Geral, para apreciação e deliberação, uma política de dividendos de médio ou longo prazo;

## K) SUPERVISÃO E FISCALIZAÇÃO

As funções de supervisão da gestão executiva são exercidas pelos administradores não executivos do órgão de administração, os quais devem desempenhar um papel de estímulo e aconselhamento junto do órgão de gestão executiva.

A gestão executiva deve estar disponível para beneficiar dos conhecimentos e experiência dos membros não executivos do órgão de administração, criando condições para que os contributos enriqueçam a definição da estratégia da empresa, dos planos de actividades e dos programas de investimentos e orçamentos, bem como as políticas de crescimento que sejam encetadas.

Para melhor desempenhar as suas funções, o órgão de administração deverá organizar a respectiva actividade de forma a garantir uma adequada cobertura das matérias nucleares em que a função de supervisão se corporiza.

Por sua vez, o órgão de fiscalização deve desenvolver uma atenta e interveniente acção fiscalizadora da actividade da empresa e, em particular, do seu órgão de gestão, complementando a sua actuação com as contribuições que lhe sejam trazidas pela actuação do auditor externo.

Os conhecimentos e as experiências profissionais conjugados dos referidos membros não executivos do órgão de administração e dos membros do órgão de fiscalização devem assegurar uma diversidade de visões e pontos de vista que garantam uma reflexão rica sobre os temas centrais da actividade da empresa, contribuindo de uma forma mais efectiva para a sustentabilidade da estratégia da empresa.

Aos membros não executivos do órgão de administração cabe a missão de supervisionar a actividade do órgão de gestão executiva, devendo organizar a sua actividade de modo a garantirem uma adequada cobertura das matérias nucleares em que a referida supervisão se materializa.

Para tal, os conhecimentos e as experiências profissionais conjugados dos referidos membros não executivos e dos membros do órgão de fiscalização devem assegurar uma diversidade de visões e pontos de vista que garantam uma reflexão rica sobre os temas centrais da actividade da empresa, contribuindo de uma forma mais efectiva para a sustentabilidade da estratégia da empresa.



### RECOMENDAÇÕES:

**30.** Sempre que se trate de uma sociedade aberta e/ou emitente de outros valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, e sempre que a dimensão da sociedade, a dispersão do capital e a facilidade de acesso ao estatuto de accionista o justifiquem, a sociedade deve:

a) Incorporar no órgão de administração membros não executivos, assegurando ainda que o número de membros do órgão de fiscalização seja adequado à dimensão da sociedade, à complexidade dos riscos inerentes à sua actividade e ao exercício das funções que lhes estão cometidas.

b) Assegurar que, dentre os membros não executivos do órgão de administração, existe um número adequado de administradores independentes, calculado em função da respectiva dimensão, da natureza e complexidade dos negócios e da percentagem de dispersão accionista. No mínimo, deve sempre existir um administrador não executivo independente, devendo esse número corresponder a, pelo menos, 25% dos membros do órgão de administração da sociedade, assim tal dimensão e dispersão de capital registem valores expressivos;

c) Constituir uma comissão de auditoria, de cuja composição devem fazer parte os membros não executivos do órgão de administração, com a especial missão de zelar pela independência dos auditores externos;

**31.** A comissão de auditoria deverá ser presidida por um administrador independente, sempre que este exista;

**32.** À comissão de auditoria cabe a contratação e destituição dos auditores externos e a definição do âmbito e profundidade dos respectivos trabalhos, devendo ainda assegurar-se de que àqueles são dadas as condições e o acesso à informação relevante para levarem a cabo a sua função;

33. A comissão de auditoria deve ser o principal interlocutor da sociedade com os auditores externos, devendo ser o primeiro e principal destinatário de toda a informação e relatórios produzidos por aqueles;

34. A comissão de auditoria deverá promover uma adequada interligação entre o trabalho dos auditores externos a as acções que sejam desenvolvidas na empresa em matéria de auditoria e controlo interno;

35. Adicionalmente, a comissão de auditoria deverá assegurar-se que as recomendações e os relatórios e conclusões dos auditores externos e da auditoria interna são tidos em consideração na actividade da empresa em geral e, em particular, no relato financeiro.

36. Sem prejuízo da informação regular que a comissão de auditoria deverá prestar ao órgão de administração sobre a sua actividade e resultados, esta comissão deverá aprovar um relatório anual de actividades, que deverá integrar o relatório anual de gestão da sociedade.

37. Para efeitos do presente quadro de recomendações, não pode ser considerado independente o membro do órgão de administração que:

a) Não possa ser eleito ou designado membro do Conselho Fiscal da sociedade, por efeitos do n.º 1 do artigo 434.º da Lei das Sociedades Comerciais, com excepção da segunda parte da alínea a) do respectivo n.º 1;

b) Tenha desempenhado, nos últimos 3 anos, funções de membro do órgão de administração com outro estatuto que não o de independente;

c) Tenha sido reeleito por mais de dois mandatos;

d) Seja titular ou actue em nome e por conta de titulares de participação, directa ou indirecta, igual ou superior a 2% do capital social da sociedade.

38. Os membros não executivos do órgão de administração deverão assegurar que é levado a cabo um processo de avaliação anual do desempenho do órgão de gestão executiva.

39. Aos membros não executivos do órgão de administração deve ser facultada toda a informação sobre a empresa e sobre o funcionamento do órgão de gestão executiva, designadamente as agendas e as actas das reuniões deste órgão, bem como o calendário anual e as convocações de reuniões extraordinárias, devendo estes poder estar presentes nas reuniões da comissão executiva sem qualquer pré-aviso.

40. A sociedade deve disponibilizar aos administradores

não executivos, aos membros da comissão de auditoria e aos membros do órgão de fiscalização os meios que estes considerem necessários para o cumprimento das suas funções.

41. A sociedade deverá fornecer informação actualizada sobre os membros dos órgãos sociais da sociedade, nomeadamente os elementos curriculares, as demais ocupações profissionais, remuneradas ou não, e informação sobre a respectiva relação, quando exista, com accionistas a quem sejam imputáveis mais de 2% dos votos ou com fornecedores ou clientes com quem a sociedade tenha relações comerciais regulares e significativas. A presente informação deverá constar do Relatório de Governo e do sítio da empresa na internet.

## BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

A elevada exigência colocada aos membros dos órgãos sociais aconselha a que haja informação sobre a sua identidade, o seu perfil, os seus conhecimentos e experiência profissional e sobre circunstâncias que possam afectar a sua independência. Tal constitui uma condição básica para que possa ser avaliada externamente a idoneidade dos administradores e para operar uma plena responsabilização dos membros dos órgãos sociais.

Para o pleno acolhimento desta recomendação, deve ser prestada a seguinte informação:

1. Quanto aos membros do Conselho de Administração, deverá ser referida a natureza executiva ou não executiva do cargo ocupado.

2. Grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração nas reuniões sociais.

3. Natureza independente de cada titular do Conselho de Administração em relação a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade ou a qualquer circunstância susceptível de afectar a sua isenção de análise ou de decisão.

4. A duração, início e termo do mandato dos membros do Conselho de Administração.

5. A duração, início e termo do mandato dos membros do Conselho Fiscal.

6. Natureza independente de cada titular do Conselho Fiscal em relação ao Conselho de Administração, a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade ou a qualquer circunstância susceptível de afectar a sua isenção de análise ou de decisão.

42. Nas sociedades que, designadamente por força da sua dimensão, não tenham condições para terem comissões de auditoria, deve o órgão de administração adoptar os procedimentos necessários para que, com as necessárias adaptações, caiba ao conselho fiscal o desempenho das

funções que no presente quadro recomendatório são cometidas às comissões de auditoria.

43. O órgão de fiscalização deve assegurar-se de que os órgãos de administração e de gestão executiva cumprem com as suas obrigações legais e estatutárias.

## L) ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA

Pela dimensão e pela natureza e complexidade dos negócios, a qualidade das decisões e a eficiência e o desempenho geral de uma sociedade podem beneficiar se existir uma distinção clara entre as funções de gestão corrente da sociedade e de supervisão da mesma.

Tal gestão corrente poderá ser assegurada por um administrador-delegado ou por uma comissão executiva – aquele e os membros desta com qualificações e experiência adequadas às funções que lhes caiba desempenhar.

A fixação do número de administradores executivos deve tomar em conta a dimensão da empresa, a complexidade dos seus negócios e operações, a dispersão geográfica da actividade e as solicitações que sobre ela impendem em matéria prudencial, regulatória e de monitorização e mitigação de riscos.

### RECOMENDAÇÕES:

44. Sempre que a dimensão da sociedade e a complexidade dos negócios o justifique, o órgão de administração deve delegar a gestão corrente da sociedade, de forma a garantir uma mais efectiva segregação entre as funções de administração, supervisão e controlo relativamente às funções de gestão executiva da sociedade.

45. A segregação entre as funções de supervisão e as de gestão executiva deve ser feita, privilegiadamente, com recurso à criação de um órgão de gestão executiva colegial. A respectiva composição deve garantir pluralidade de pontos de vista, experiências, formações e competências (vide recomendação 25) fomentando que a análise, a discussão e a tomada de decisões sejam suportadas em procedimentos que qualificam a decisão, contribuindo para uma responsabilização plural, multifacetada e partilhada.



46. A deliberação do órgão de administração sobre a criação de um órgão de gestão executiva deve igualmente aprovar o respectivo regulamento interno de funcionamento, dispondo sobre as atribuições e demais aspectos do seu funcionamento, nomeadamente, a eleição do respectivo presidente, sempre que o órgão de administração não tenha procedido, desde logo, à sua nomeação ou o regime de autorizações para o exercício de funções executivas em outras sociedades.

47. O órgão de gestão executiva deve manter o órgão de administração cabalmente actualizado sobre toda a informação e factos relevantes da actividade da empresa, remetendo a este cópias das actas das respectivas reuniões e demais informação que lhe seja solicitada.



## M) REMUNERAÇÕES

A temática das remunerações dos membros dos órgãos sociais assume particular relevância no contexto da *corporate governance*, na medida em que constitui, nas mais diversas geografias, um tema que é comumente tido como polarizador de conflitos de interesses entre o capital e a gestão ou entre os accionistas maioritários e os minoritários. Acresce que as políticas de fixação das remunerações podem igualmente estimular práticas de gestão particularmente agressivas e, por conseguinte, desaconselhadas, em matérias como a definição da estratégia da sociedade, a definição dos níveis de risco a serem assumidos e da forma de os gerir e mitigar, ou a supervisão das relações da sociedade com as respectivas partes relacionadas. Vai sendo consensual a ideia de que os membros do órgão de gestão devem ter uma remuneração baseada em duas componentes, uma fixa e outra variável: o total destas e cada uma delas devem constituir valores consentâneas com a dimensão da sociedade e dos seus negócios, bem como a respectiva complexidade, dentre outros factores relevantes.

### RECOMENDAÇÕES:

**48.** A sociedade deve fazer aprovar em Assembleia Geral uma política de remunerações para os membros dos órgãos sociais.

**49.** Os membros do órgão de gestão executiva devem auferir uma remuneração fixa e uma variável. Ambas as componentes devem tomar em consideração a dimensão da sociedade e a complexidade dos seus negócios, devendo a expressão da remuneração variável ser de molde a não fomentar a adopção de políticas agressivas de gestão de riscos ou de definição de estratégias que, limitando-se aos ciclos eleitorais dos órgãos executivos, não tomem em conta a necessária sustentabilidade dos negócios da sociedade.

**50.** O presidente da mesa da Assembleia Geral, os membros não executivos independentes do órgão de administração e os membros do órgão de fiscalização deverão auferir somente uma remuneração fixa, retribuindo a disponibilidade, a competência e a experiência, e em valor que não afecte a necessária independência da respectiva actuação.



## N) ESTRATÉGIA E GESTÃO DE RISCO

A sociedade deve manter actualizado um plano estratégico de médio e longo prazo (3 a 5 anos), aprovado pelo órgão de administração. Em função desse plano estratégico, a sociedade deverá desenvolver a sua actuação, recorrendo a um modelo organizacional e aos necessários recursos para corporizar esse plano, e criando e mantendo um sistema de identificação, gestão e mitigação dos riscos inerentes às actividades planeadas.

### RECOMENDAÇÕES:

**51.** Sob proposta do órgão de gestão executiva, o órgão de administração deve aprovar o plano estratégico de médio e longo prazo, fazendo aprovar, anualmente, a respectiva revisão e actualização.

**52.** Sob proposta do órgão de gestão executiva, o órgão de administração deve aprovar a política de risco da sociedade e um sistema de gestão dos principais riscos inerentes às respectivas actividades, consistentes com a estratégia aprovada.

**53.** O sistema de gestão de riscos deve identificar a probabilidade de ocorrência dos mesmos e os procedimentos e instrumentos que devem ser adoptados tendo em vista a respectiva identificação, gestão e mitigação.

**54.** Através do relatório de governo, a sociedade deverá tornar pública a informação sobre os riscos relevantes que impendem sobre a sua actividade, bem como a forma como avalia o sistema de gestão e mitigação de riscos implementado.



## O) AUDITORIA INTERNA

A auditoria interna assume particular relevância no bom governo das empresas, contribuindo de uma forma independente para a melhoria das operações e processos que suportam a gestão dos respectivos negócios, seja pela avaliação da eficácia dos mecanismos de gestão dos riscos, seja pelo reforço dos procedimentos de controlo, seja pela monitorização e melhoria dos procedimentos em que assentam os mecanismos de governo da sociedade.

### RECOMENDAÇÕES:

55. Sempre que a dimensão, a complexidade e a natureza dos respectivos riscos o exijam, a sociedade deve adoptar procedimentos de auditoria interna, levada a cabo por órgão situado na directa dependência do Presidente do órgão de administração, e de forma a garantir a fiabilidade e a robustez dos mecanismos de gestão dos riscos, controlo das operações e demais procedimentos de avaliação e melhoria do modelo de governo da empresa.

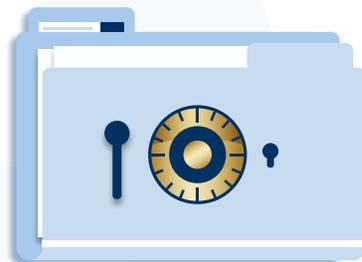
56. A sociedade deve alocar à operacionalização do plano anual de iniciativas de auditoria interna os recursos necessários à sua boa execução, devendo o plano e os recursos serem aprovados pelo órgão de administração, depois de colhida a opinião favorável do órgão de fiscalização.

## P) CONTROLO INTERNO E COMPLIANCE

A sociedade deve, a todo o momento, assegurar que existe uma adequada segurança acerca do cumprimento dos objectivos da empresa, seja ao nível da eficácia e eficiência das respectivas operações, seja ao nível da fiabilidade do reporte financeiro, seja ao nível da *compliance* com as leis e os regulamentos aplicáveis à sociedade e às suas actividades. Esta preocupação prende-se com a necessidade de, a todo o momento, a sociedade dever proteger os interesses dos accionistas, os investimentos da empresa e os seus activos.

### RECOMENDAÇÕES:

57. O órgão de gestão executiva da sociedade deve definir e implementar processos adequados a conferirem uma segurança razoável acerca da eficácia e eficiência das operações que suportam os negócios da empresa, a fiabilidade dos sistemas de reporte financeiro e o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis à sociedade e aos seus negócios.



## Q) AUDITORIA EXTERNA

Um elemento nuclear de qualquer sistema de governo das sociedades é a integridade, veracidade e suficiência da informação económica e financeira divulgada. Essa informação baseia-se nos documentos e relatórios preparados pelo departamento financeiro da empresa; a sua conformidade com as normas aplicáveis, assim como a sua autenticidade e exaustividade, devem ser objecto de auditoria. Sem prejuízo da existência de mecanismos de auditoria interna, tais relatórios devem ser analisados por auditores externos independentes, competentes e qualificados, segundo os mais exigentes padrões. Compete ao órgão de administração assegurar que assim acontece.

### RECOMENDAÇÕES:

**58.** Sempre que a dimensão, a complexidade e a natureza dos respectivos riscos o exijam, a sociedade deve reforçar os mecanismos de auditoria interna do reporte financeiro, de aplicação dos adequados princípios contabilísticos e, em geral, de análise da fiabilidade da informação financeira publicada, recorrendo a auditores externos que assegurem essa análise e esses procedimentos.

**59.** O órgão de fiscalização, a comissão de auditoria, quando exista, ou, na sua ausência, os membros não executivos do órgão de administração, devem assegurar-se de que os auditores externos exercem a sua actividade com independência devendo aqueles órgãos e estes administradores elaborar relatórios anuais sobre a actividade dos auditores externos e os procedimentos levados a cabo para avaliar da referida independência, os quais devem constar do Relatório de Governo e integrar a informação divulgada pela sociedade no seu sítio da internet.

**60.** A selecção e recrutamento de auditores externos deverá ser feita pela comissão de auditoria, e, quando não exista, pelo órgão de fiscalização.

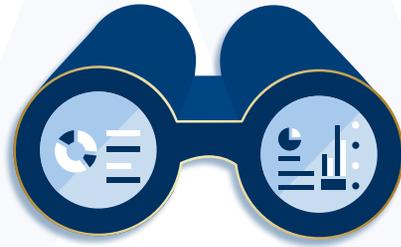
**61.** A comissão de auditoria ou, na sua ausência, o órgão de fiscalização, deve aprovar um regulamento interno que estabeleça o regime aplicável à contratação dos auditores externos de serviços adicionais para além dos serviços de auditoria contratados; o referido regime deverá impedir que a sociedade contrate serviços que ponham em causa a independência dos auditores externos, induzindo conflitos de interesses, designadamente pela via da atribuição àqueles de funções de análise, avaliação ou certificação de procedimentos ou sistemas em cuja concepção ou implementação estiveram envolvidos, ou situações equiparadas que constituam *self review*.

### BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

Para acautelar que não existem ameaças preocupantes à independência dos auditores decorrentes da prestação de serviços adicionais, importa que seja prestada informação publicamente sobre o modo como estes serviços são avaliados e sobre os montantes envolvidos.

Para o pleno acolhimento desta recomendação, deve ser prestada a seguinte informação:

1. Estrutura de governação dos auditores externos.
2. Sistema interno de controlo de qualidade dos auditores externos.
3. Declaração sobre as práticas de independência do auditor externo que confirme igualmente a realização de uma análise interna da conformidade dessas práticas de independência.
4. Os mecanismos utilizados para avaliar se o serviço constitui uma ameaça à independência.
5. Descrição do serviço prestado e montante da remuneração auferida.
6. Receitas anuais provenientes de serviços de auditoria prestados.



7. Receitas anuais provenientes de serviços distintos da auditoria prestados.

8. Indicação sobre se os seguintes serviços potencialmente conflituantes com a independência são prestados:

- Serviços de assessoria fiscal;
- Serviços que envolvam qualquer participação na gestão ou na tomada de decisões da entidade auditada;
- Elaboração e lançamento de registos contabilísticos e de demonstrações financeiras;
- Serviços de processamento de salários;
- Concepção e aplicação de procedimentos de controlo interno ou de gestão de riscos;
- Serviços de avaliação ou serviços jurídicos, incluindo avaliações relativas a serviços actuariais ou serviços de apoio a processos litigiosos;
- Serviços associados ao financiamento, à estrutura e afectação do capital e à estratégia de investimento da entidade auditada;
- Colocação, garantia de colocação ou tomada firme de acções na entidade auditada;
- Serviços em matéria de recursos humanos.

61. O auditor externo deve elaborar, anualmente, um relatório atestando a conformidade das remunerações praticadas na empresa relativamente aos membros dos órgãos sociais com as disposições legais aplicáveis e, se for o caso, com a conformidade relativamente às presentes recomendações.

## BOA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO

Revela-se crítica a prestação de informação através de relatório sobre práticas remuneratórias para poder ser acompanhado o escrutínio a realizar pelo auditor externo sobre a conformidade das remunerações dos membros sociais com as regras e recomendações em vigor.

Para o acolhimento desta recomendação, a informação a divulgar deve pelo menos incluir os seguintes elementos:

1. Desvios detectados ao pleno cumprimento das regras e recomendações em vigor sobre remunerações dos membros dos órgãos sociais.
2. A componente fixa da remuneração dos membros do Conselho de Administração (em percentagem).
3. A componente variável da remuneração dos membros do Conselho de Administração (em percentagem).
4. A existência ou não de diferimento no pagamento da componente variável da remuneração dos membros do Conselho de Administração e percentagem envolvida.
5. O prazo do diferimento referido no número anterior, se existente.
6. A existência de acordos de compensação em caso de extinção do vínculo antes do termo do mandato do Conselho de Administração.

Para uma prestação mais completa da informação relativa a esta recomendação, encoraja-se a divulgação da seguinte informação adicional:

1. A componente fixa da remuneração de cada membro do Conselho de Administração, através da discriminação dos montantes remuneratórios individuais.
2. A componente variável da remuneração de cada membro do Conselho de Administração, através da discriminação dos montantes remuneratórios individuais.
3. A indicação dos montantes envolvidos nos acordos de compensação em caso de extinção do vínculo antes do termo do mandato do Conselho de Administração.



COMISSÃO  
DO MERCADO  
DE CAPITALIS  
REPUBLICA DE ANGOLA

Município do Belas, Sector de Talatona,  
Rua do MAT, 3 B, GU 19 B,  
Bloco A5, 1º e 2º  
Luanda, Angola

tel: +244 222 704 600/601  
fax: +244 222 704 609

institucional@cmc.gv.ao  
[www.cmc.gv.ao](http://www.cmc.gv.ao)

