

## Conferência CMVM sobre Corporate Governance

“Flexibilidade e Proporcionalidade em Corporate Governance -  
- A Promoção do Mercado de Capitais através do Corporate Governance”

“Os desafios dos administradores executivos na  
relação com os administradores não executivos e  
com os membros dos órgãos de fiscalização”

*Abel Sequeira Ferreira, Diretor Executivo da AEM*

Junho, 20, 2017

# Os Desafios dos Administradores Executivos

“A Promoção do Mercado de Capitais através do Corporate Governance”



**19**  
**(51,4%)**

das 37 recomendações  
consideradas são seguidas  
por mais de 90% das  
sociedades cotadas.

**100%**

de acolhimento pelas  
empresas do PSI 20 em  
quatro das dez  
recomendações consideradas  
no que diz respeito à  
Fiscalização

**100%**

de acolhimento pelas  
empresas do PSI 20 em duas  
das três recomendações  
respeitantes à Fixação de  
Remunerações

**9124**

Média do grau de acolhimento  
ponderado das regras de  
governança com  
correspondência internacional  
pelas empresas portuguesas  
cotadas.

**9393**

Média do grau de acolhimento  
ponderado das regras de  
governança com  
correspondência internacional  
pelas empresas cotadas no  
PSI20.

**9315**

Média do grau de acolhimento  
ponderado das regras de  
governança com  
correspondência internacional  
pelas empresas associadas da  
AEM.

**9153**

Mediana do grau de  
acolhimento ponderado das  
regras de governança com  
correspondência internacional  
pelas empresas cotadas.

**9352**

Mediana do grau de acolhimento  
ponderado das regras de  
governança com  
correspondência internacional  
pelas empresas cotadas no  
PSI20.

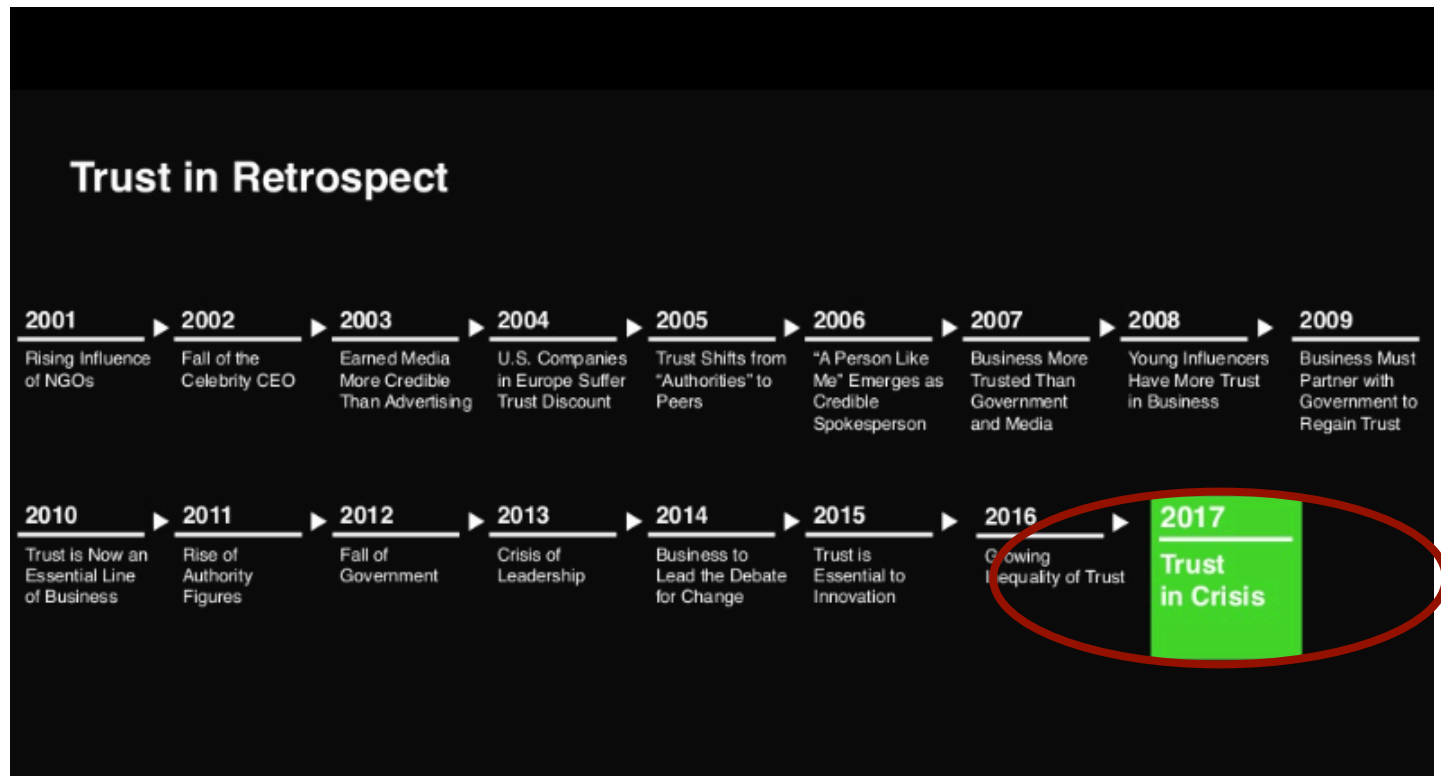
**9286**

Mediana do grau de  
acolhimento ponderado das  
regras de governança com  
correspondência internacional  
pelas empresas associadas da  
AEM.



# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções



Source: 2017 Edelman Trust Barometer - <http://www.edelman.com/global-results/>

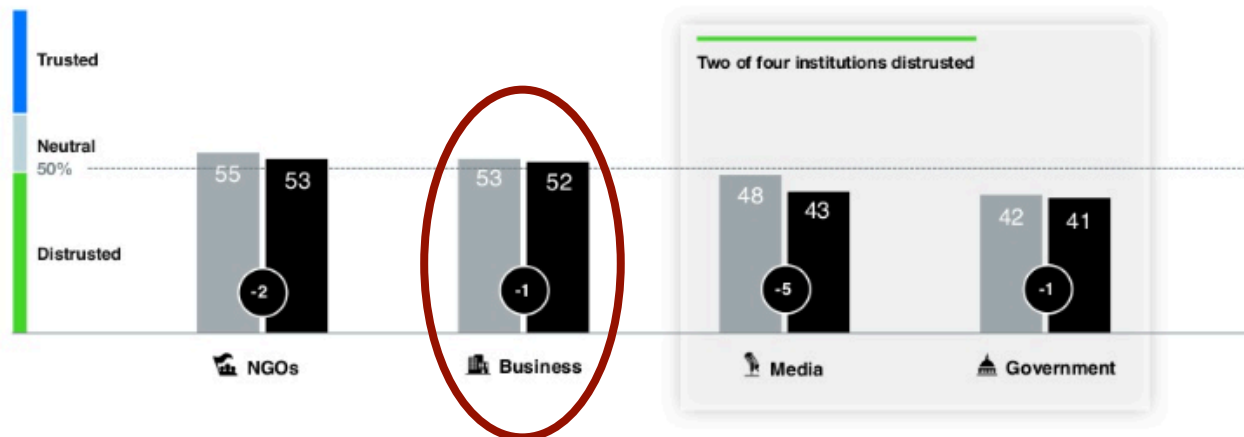
# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções

### Trust in All Four Institutions Declines

Percent trust in the four institutions of government, business, media and NGOs, 2016 vs. 2017

2016 2017



Source: 2017 Edelman Trust Barometer Q1 1-620. Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right using a nine-point scale, where one means that you "do not trust them at all" and nine means that you "trust them a great deal." (Top 4 Box, Trust) General Population, 28-country global total.

Source: 2017 Edelman Trust Barometer - <http://www.edelman.com/global-results/>

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções



Source: 2017 Edelman Trust Barometer Q249-757. Please indicate how much you agree or disagree with the following statements. (Top 4 Box, Agree). General Population, 28-country global total, question asked of half the sample.

Source: 2017 Edelman Trust Barometer - <http://www.edelman.com/global-results/>

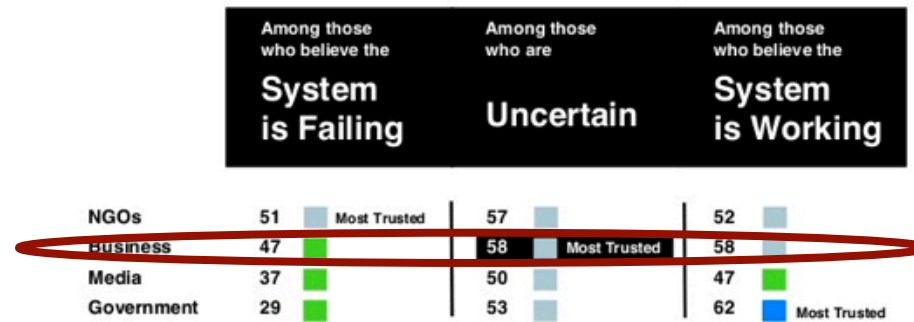


# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções

### The Last Retaining Wall: Business Most Trusted by the Uncertain

% trust in each  
institution



Business is the most trusted  
among the 1 in 3 who are  
uncertain about the system

Source: 2017 Edelman Trust Barometer Q11-620. Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right, using a 9-point scale where one means that you "do not trust them at all" and nine means that you "trust them a great deal". (Top 4 Box, Trust) General Population, 28-country global total, out by "the system is failing" segments. Q672-675, 678-680, 688-690. For details on how the "system failing" measure was calculated, please refer to the Technical Appendix.

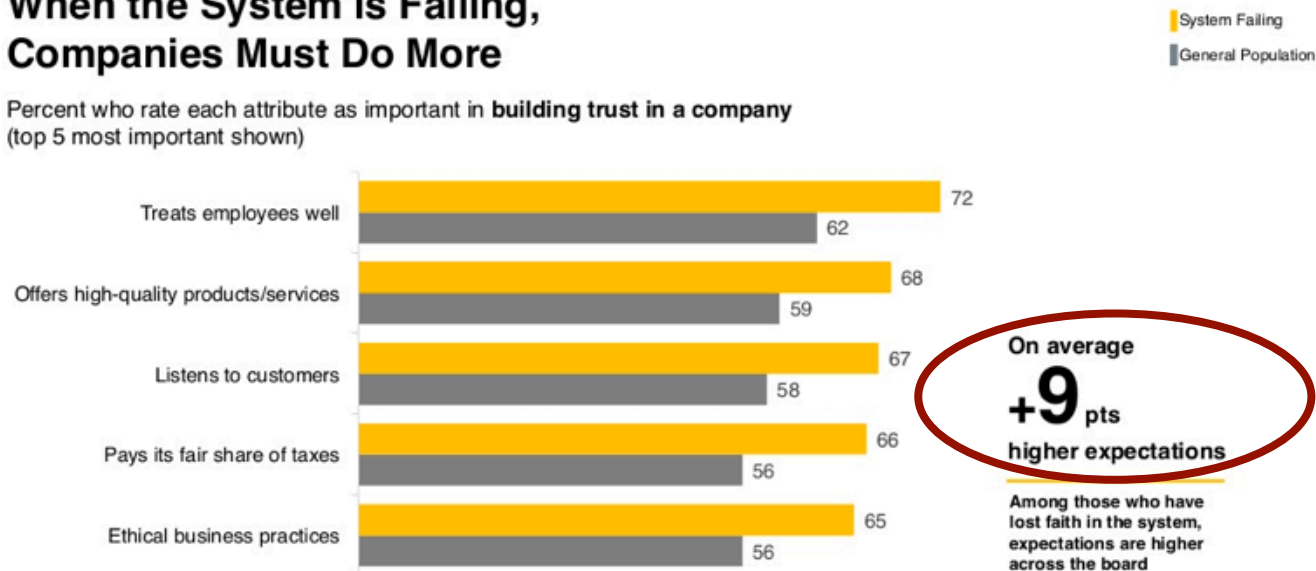
Source: 2017 Edelman Trust Barometer - <http://www.edelman.com/global-results/>

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções

### When the System is Failing, Companies Must Do More

Percent who rate each attribute as important in **building trust in a company**  
(top 5 most important shown)



Source: 2017 Edelman Trust Barometer Q80-Q39. How important is each of the following attributes to building your TRUST in a company? Use a 9-point scale where one means that attribute is "not at all important to building your trust" and nine means it is "extremely important to building your trust" in a company. (Top 2 Box, Importance) Data displayed is mean Top 2 Box rating for the listed items. Items were included if they were considered important by 50% or more of those who believe the system is failing. General Population and cut by "the system is failing segments", 28-country global total. Q872-875, 878-880, 888-890. For details on how the "system failing" measure was calculated, please refer to the Technical Appendix.

Source: 2017 Edelman Trust Barometer - <http://www.edelman.com/global-results/>



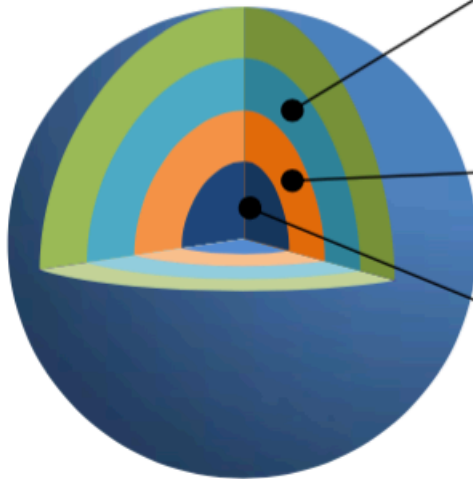


# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções

### ***Effective Boards***

Aspetos críticos



#### **COMPOSIÇÃO E DINÂMICAS**

- Complementaridade (experiência + competência)
- Diversidade (~~gênero, etnia, personalidade, etc.~~)
- Independência (capacidade de *judgment* mas também caráter e inteligência emocional)

#### **INFORMAÇÃO: PROCESSOS E QUALIDADE**

- Conteúdos e quantidades adequados
- Fornecida atempadamente
- Imersão no negócio para além das reuniões do CA

#### **FOCO NO ESSENCIAL**

- Definição de assuntos que adicionam valor à gestão e aos *Shareholders*
- Antecipação de problemas e oportunidades
- Otimização do tempo e energia dos membros do *Board*

Source: “Boards that Deliver – Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage, Ram Charan (2005), citado em EFFECTIVE BOARDS, Eduarda Luna Pais e José Gonçalo Maury, Programa Avançado para Administradores Não Executivos, IPCG, 2017





# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções



BEHIND THE BOARDROOM'S DOOR: THE ROLE AND  
CONTRIBUTION OF CORPORATE BOARDS

Cristina Simões

### Tese de Doutoramento

Visa compreender o papel e o contributo dos conselhos de administração com base na percepção dos seus membros (com base na survey Kakabadse (2007))

Com base nas perspectivas dos próprios administradores relativamente aos Chairman, Senior Independent Director CEO, e Board em geral, a partir das respetivas experiências

Objetivo principal: compreender a percepção dos administradores sobre o que efetivamente fazem

### Conclusões

Três conjuntos principais de dúvidas:

- 1) ... quanto às fronteiras entre os papéis do Chairman e do CEO e quanto à definição dos papéis do Chairman e do Senior Independent Director
- 2) ... no que concerne a relação entre os membros do Conselho, designadamente entre membros executivos e não executivos
- 3) ... relativamente ao envolvimento estratégico do Board



# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções



BEHIND THE BOARDROOM'S DOOR: THE ROLE AND  
CONTRIBUTION OF CORPORATE BOARDS

Cristina Simões

### Does Combining the CEO and Chair Roles Cause Poor Firm Performance?

*Georgia Tech Scheller College of Business Research Paper No. 2015-11*

53 Pages • Posted: 15 Nov 2015 • Last revised: 25 Nov 2015

[Narayanan Jayaraman](#)

Georgia Institute of Technology - Scheller College of Business

[Vikram K. Nanda](#)

University of Texas at Dallas - School of Management - Department of Finance & Managerial Economics

[Harley E. Ryan Jr.](#)

Georgia State University - Department of Finance

Date Written: September 18, 2015

### Evidência empírica

**Dúvidas quanto às fronteiras entre os papéis do Chairman e do CEO.**

A evidência recolhida mostra que a falta de clareza quanto aos papéis do Chairman e do CEO pode estar relacionada com o quadro legal em vigor.

Na verdade, as recomendações de bom governo, simultaneamente, apontam no sentido da delegação da administração quotidiana da sociedade (R. II.1.1.) mas requerem que o Conselho de Administração não delegue a sua competência no que respeita a decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais (R. II.1.2.).

No que respeita à investigação empírica sobre o tema da acumulação das funções de Chairman e de CEO esta mantém carácter inconclusivo.

Em Portugal, não vigora uma proibição de cumulação dos cargos de Chairman e de CEO, ainda que por vezes se entenda que o Código de Governo da CMVM aponta nesse sentido (R. II.1.10., quanto à nomeação de “administrador independente que assegure a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos e as condições para que estes possam decidir de forma independente”).

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções



BEHIND THE BOARDROOM'S DOOR: THE ROLE AND  
CONTRIBUTION OF CORPORATE BOARDS

Cristina Simões

### Evidência empírica

#### **Dúvidas à definição dos papéis do Chairman e do Senior Independent Director.**

Além das dúvidas quanto ao estabelecimento de fronteiras entre diferentes funções de liderança, a evidência mostra um grau mais elevado de falta de clareza quanto à configuração do papel do Chairman.

Em especial, os administradores executivos inquiridos suscitaram dúvidas quanto ao papel do Chairman na qualificação e diferenciação das políticas e decisões da sociedade com base em critérios de risco.

Do mesmo modo, foram identificadas situações de possível sobreposição entre as atividades e funções do Chairman e do CEO susceptíveis de gerar tensão entre as duas posições, com consequências negativas para o funcionamento do Board.

Nos casos em que a figura tem concretização prática, igualmente, foram identificadas dúvidas quanto à definição das funções do administrador independente que assegura a coordenação dos trabalhos dos demais membros não executivos.

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções



BEHIND THE BOARDROOM'S DOOR: THE ROLE AND  
CONTRIBUTION OF CORPORATE BOARDS

Cristina Simões

Chairman and chief executive officer (CEO): that sacred and  
secret relationship

Article Options and Tools

View:  HTML |  PDF

References (31) | Cited by (Crossref, 32) | Cited by (Scopus, 35)

Add to Marked List | Download Citation | Track Citations |  Reprints & Permissions

Author(s): [Andrew Kakabadse](#) (Cranfield School of Management, Cranfield, UK)  
[Nada K. Kakabadse](#) (Northampton Business School, University College Northampton,  
Northampton, UK)  
[Ruth Barratt](#) (Cranfield School of Management, Cranfield, UK)

Citation: [Andrew Kakabadse](#), [Nada K. Kakabadse](#), [Ruth Barratt](#), (2006) "Chairman and chief executive  
officer (CEO): that sacred and secret relationship", Journal of Management Development, Vol.  
25 Issue: 2, pp.134-150, <https://doi.org/10.1108/02621710610645126>

### Evidência empírica

**Indefinição quanto à relação entre os membros do Conselho, designadamente entre membros executivos e não executivos.**

**A tensão entre as posições de Chairman e de CEO é igualmente vista como a principal fonte possível de tensão entre administradores executivos e não executivos.**

**Sem prejuízo, e talvez significativamente, trata-se da parte do estudo na qual foram detetadas maiores inconsistências nas percepções dos participantes.**

**Estas inconsistências, contudo, parecem confirmar as conclusões de Kakabadse (2006), segundo o qual “no amount of attention to governance controls and procedures is perceived as compensatory for an effective working relationship between the Chairman and the CEO”.**

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Contexto e Percepções



BEHIND THE BOARDROOM'S DOOR: THE ROLE AND  
CONTRIBUTION OF CORPORATE BOARDS

Cristina Simões

### 'A Rounded Picture is What We Need': Rhetorical Strategies, Arguments, and the Negotiation of Change in a UK Hospital Trust

Scientific - peer-review › Article

Overview Export

#### Standard

'A Rounded Picture is What We Need': Rhetorical Strategies, Arguments, and the Negotiation of Change in a UK Hospital Trust. / Mueller, Frank; Sillince, John; Howorth, Chris; Harvey, Charles.

In: ORGANIZATION STUDIES, Vol. 25, No. 1, 2004, p. 75-93.

Research output: Scientific - peer-review › Article

#### Harvard

Mueller, F, Sillince, J, Howorth, C & Harvey, C 2004, 'A Rounded Picture is What We Need': Rhetorical Strategies, Arguments, and the Negotiation of Change in a UK Hospital Trust' ORGANIZATION STUDIES, vol 25, no. 1, pp. 75-93.

#### APA

Mueller, F., Sillince, J., Howorth, C., & Harvey, C. (2004). 'A Rounded Picture is What We Need': Rhetorical Strategies, Arguments, and the Negotiation of Change in a UK Hospital Trust. ORGANIZATION STUDIES, 25(1), 75-93.

#### Vancouver

Mueller F, Sillince J, Howorth C, Harvey C. 'A Rounded Picture is What We Need': Rhetorical Strategies, Arguments, and the Negotiation of Change in a UK Hospital Trust. ORGANIZATION STUDIES. 2004;25(1):75-93.

#### Author

Mueller, Frank; Sillince, John; Howorth, Chris; Harvey, Charles / 'A Rounded Picture is What We Need': Rhetorical Strategies, Arguments, and the Negotiation of Change in a UK Hospital Trust.

In: ORGANIZATION STUDIES, Vol. 25, No. 1, 2004, p. 75-93.

## Evidência empírica

**Falta de clareza relativamente ao envolvimento do Board na definição da estratégia.**

A evidência mostra dúvidas acumuladas quanto ao envolvimento de cada tipo de administrador (executivo, não executivo, independente) quanto ao papel a desempenhar por cada relativamente à definição da estratégia e das políticas gerais da sociedade.

Estas questões parecem confirmar as conclusões de Mueller (2003) o qual identificou requisitos de atuação contraditórios e potencial tensão no interior dos Boards quanto ao preenchimento simultâneo do papel de monitorização/vigilância/fiscalização (assente numa base de independência) e as suas responsabilidades de definição estratégica (as quais solicitam um envolvimento, conhecimento e acompanhamento tão profundo quanto possível da administração quotidiana).

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Ambiente Institucional



### CÓDIGO DE GOVERNO DAS SOCIEDADES DA CMVM 2013 (RECOMENDAÇÕES)

...

#### II.1. SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

...

**II.1.8. Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.**

**II.1.9. O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.**

### Circulação de informação

De forma atempada, na quantidade necessária  
e com qualidade adequada



# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Ambiente Institucional



### CÓDIGO DE GOVERNO DAS SOCIEDADES DA CMVM 2013 (RECOMENDAÇÕES)

...

#### II.1. SUPERVISÃO E ADMINISTRAÇÃO

...

**II.1.8. Os administradores que exerçam funções executivas, quando solicitados por outros membros dos órgãos sociais, devem prestar, em tempo útil e de forma adequada ao pedido, as informações por aqueles requeridas.**

**II.1.9. O presidente do órgão de administração executivo ou da comissão executiva deve remeter, conforme aplicável, ao Presidente do Conselho de Administração, ao Presidente do Conselho Fiscal, ao Presidente da Comissão de Auditoria, ao Presidente do Conselho Geral e de Supervisão e ao Presidente da Comissão para as Matérias Financeiras, as convocatórias e as atas das respetivas reuniões.**



### Respeito pelos limites da delegação

Observância da estratégia da sociedade e dos deveres de colaboração perante o Conselho de Administração



# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Ambiente Institucional

### Modelo Clássico

O modelo clássico (ou tradicional) compreende:

- conselho de administração ou administrador único (no casos em que o art.º 390.º o admite), e
- conselho fiscal ou fiscal único - art.º 278.º/1, a (quando exista conselho fiscal, nos termos do art.º 413.º, o ROC pode integrar o conselho fiscal ou ser autónomo em relação a este, sendo a segregação de funções obrigatória nos casos das sociedades anónimas de grandes dimensões e sociedades cotadas - art.º 413.º/2, a)).



Maior partilha de  
informação, entre  
executivos  
e não executivos

### Modelo Anglo-Saxónico

O modelo anglo-saxónico, inclui

- conselho de administração e, dentro deste,
- comissão de auditoria (composta por um mínimo de três administradores não executivos - art.º 423.º-b/2)
- ROC (art.º 278.º/1, b) e arts. 423.º-B e 423.º-H)
- A fiscalização é endógena, a cargo dos membros do conselho de administração (membros da comissão de auditoria), os quais são simultaneamente administradores e fiscalizadores.

### Modelo Dualista

O modelo dualista (ou germânico), compreende

- conselho de administração executivo, e
- conselho geral e de supervisão, o qual tem, essencialmente, poderes de fiscalização mas também algumas competências de administração
- ROC (art.º 278.º/1, c))
- As funções de administração estão divididas entre o conselho de administração executivo e o conselho geral e de supervisão

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Ambiente Institucional

### Modelo Clássico

O modelo clássico (ou tradicional) compreende:

- conselho de administração ou administrador único (no casos em que o art.º 390.º o admite), e
- conselho fiscal ou fiscal único - art.º 278.º/1, a (quando exista conselho fiscal, nos termos do art.º 413.º, o ROC pode integrar o conselho fiscal ou ser autónomo em relação a este, sendo a segregação de funções obrigatória nos casos das sociedades anónimas de grandes dimensões e sociedades cotadas - art.º 413.º/2, a)).

### Modelo Anglo-Saxónico

O modelo anglo-saxónico, inclui

- conselho de administração e, dentro deste,
- comissão de auditoria (composta por um mínimo de três administradores não executivos - art.º 423.º-b/2)
- ROC (art.º 278.º/1, b) e arts. 423.º-B e 423.º-H)
- A fiscalização é endógena, a cargo dos membros do conselho de administração (membros da comissão de auditoria), os quais são simultaneamente administradores e fiscalizadores.

### Modelo Dualista

O modelo dualista (ou germânico), compreende

- conselho de administração executivo, e
- conselho geral e de supervisão, o qual tem, essencialmente, poderes de fiscalização mas também algumas competências de administração
- ROC (art.º 278.º/1, c))
- As funções de administração estão divididas entre o conselho de administração executivo e o conselho geral e de supervisão (o qual, em certas matérias concorre com a assembleia geral)

Mas (e talvez mais importante...?)

A sociedade cotada não é homogénea.

Está suficientemente salvaguardada a diferença essencial entre estruturas de capital mais concentrado ou mais disperso?

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Ambiente Institucional

### Modelo Clássico

O modelo clássico (ou tradicional) compreende:

- conselho de administração ou administrador único (no casos em que o art.º 390.º o admite), e
- conselho fiscal ou fiscal único - art.º 278.º/1, a (quando exista conselho fiscal, nos termos do art.º 413.º, o ROC pode integrar o conselho fiscal ou ser autónomo em relação a este, sendo a segregação de funções obrigatória nos casos das sociedades anónimas de grandes dimensões e sociedades cotadas - art.º 413.º/2, a)).

### Modelo Anglo-Saxónico

O modelo anglo-saxónico, inclui

- conselho de administração e, dentro deste,
- comissão de auditoria (composta por um mínimo de três administradores não executivos - art.º 423.º-b/2)
- ROC (art.º 278.º/1, b) e arts. 423.º-B e 423.º-H)
- A fiscalização é endógena, a cargo dos membros do conselho de administração (membros da comissão de auditoria), os quais são simultaneamente administradores e fiscalizadores.

### Modelo Dualista

O modelo dualista (ou germânico), compreende

- conselho de administração executivo, e
- conselho geral e de supervisão, o qual tem, essencialmente, poderes de fiscalização mas também algumas competências de administração
- ROC (art.º 278.º/1, c))
- As funções de administração estão divididas entre o conselho de administração executivo e o conselho geral e de supervisão (o qual, em certas matérias concorre com a assembleia geral)

Mas (e talvez mais importante...?)

A economia portuguesa é pequena e o capital ausente

Está suficientemente salvaguardada a diferença essencial entre empresas de maior e de menor dimensão?

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Ambiente Institucional

### Art.º 64.º CSC

#### Poder-dever de Vigilância

- Dever de acompanhar e vigiar o desenvolvimento da atividade social pelos administradores executivos;
- Fundamento na obrigação de administração diligente da sociedade (arts. 405.º e 64.º, n.º 1, al. a);
- Conteúdo: conhecer, avaliar e reagir

#### Analisado em:

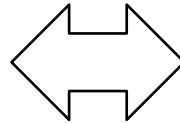
- Poder-dever de obtenção de informações e de inspeção,
- Poder-dever de avaliação
- Poder-dever de reação

### Art.º 72.º CSC

Responsabilidade perante a sociedade exige culpa (art. 72.º, n.º 1)

Não são responsáveis pelos danos resultantes de uma deliberação os administradores que nela não tenham participado ou tenham votado vencido (art. 72.º, n.º. 2 e 4)

Responsabilidade apenas existe nos casos em que os danos não se tivessem produzido, caso tivessem cumprido as suas obrigações de vigilância e reação



ARTICULAÇÃO



DISCUSSÃO

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Ambiente Institucional

### Deveres de fiscalização política

- Modelo Clássico: art.º 420.º/1, a) e b)
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 423.º-F, a) e b)
- Modelo Dualista: art.º 441.º, d) e e)

### Deveres de fiscalização contabilística

- Modelo Clássico: art.º 420.º/1, c), d), e) e f)
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 423.º-F, c), d), e) e f)
- Modelo germânico: art.º 441.º, f) e g)

### Dever de reunir e de assistir às reuniões dos órgãos sociais

- Modelo Clássico: art.º 422.º/1, a)
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 423.º-G/1, a), b) e c)
- Modelo Dualista: art.º 445.º/2, a)

### Dever de informação

- Modelo Clássico: art.º 422.º/1, d) e e)
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 423.º-F, e) e g)
- Modelo Dualista: art.º 441.º, q)

### Dever de segredo

- Modelo Clássico: art.º 422.º/1, c)
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 423.º-G/1, d)
- Modelo Dualista: art.º 441.º, a)

### Dever de denúncia

- Modelo Clássico: art.º 422.º/1, c), *in fine* e 422.º/3
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 423.º-G/3
- Modelo Dualista: não existe previsão expressa, aplicando-se por analogia o regime previsto para os restantes modelos

### Dever de impugnar ou promover impugnação de deliberações sociais

- Modelo Clássico: art.º 412.º/1, 413.º/1, a) e 423.º-A
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 412.º/1
- Modelo Dualista: art.º 433.º/1, a) e b)

### Dever de convocar a assembleia geral

- Modelo Clássico: art.º 420.º/1, h)
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 423.º-F, h)
- Modelo Dualista: art.º 441.º, s)

### Dever de receber comunicações de irregularidades

- Modelo Clássico: art.º 420.º/1, f)
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 423.º-F, j)
- Modelo Dualista: art.º 441.º/3

### Dever de prestar caução ou contratar seguro de responsabilidade civil

- Modelo Clássico: art.º 418.º-A
- Modelo Anglo-Saxónico: art.º 396.º
- Modelo Dualista: art.º 445.º/3

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Desafios – principais exemplos

### Desafios

Transição de um objetivo de maximização do valor para o acionista (*shareholder value*) para um objetivo de maximização do valor para as partes interessadas em geral (*stakeholder value*)

Importância crescente de novos padrões de relação entre a administração e os acionistas (com previsível evolução no sentido do modelo inglês de *stewardship*)

Necessidade de alinhamento dos interesses de longo prazo da sociedade

### Reflexão

Art.º 64.º CSC determina que a administração se encontra ao serviço dos sócios mas impõe expressamente a consideração dos interesses dos demais stakeholders.

Mas... como se articulam os diferentes interesses, tipicamente conflitantes, e os forçosos *trade-offs*?

Complexa compatibilização de interesses entre os acionistas institucionais e os demais, bem como ativismo acionista.

Dilema fundamental entre dinamização do mercado e atração de investidores (que atuam no curto prazo) apelando simultaneamente a um modelo de acionista ideal (vacionado para o longo prazo).

Aspeto tanto mais sensível quanto mais disperso for o capital da sociedade, proporcionando a intervenção de agentes externos (*proxy advisors*).

Identificação dos reais fatores de criação de valor na empresa.

Ênfase no *engagement* dos administradores não executivos.

Abertura à discussão com os acionistas de curto prazo e aprofundamento da relação com os acionistas de longo prazo.

Identificação clara e atualizada das expectativas dos investidores.

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Desafios – principais exemplos

### Desafios

**Necessidade de assegurar a indispensável diversidade na composição qualitativa do órgão de administração**

**Necessidade de assegurar a indispensável comunicação e transparência quanto às questões fulcrais do órgão de administração**

### Reflexão

Competências presentes no Board devem ser as necessárias e adequadas face à estratégia da sociedade.

Os membros das Comissões eventualmente existentes devem assegurar as qualificações e competências necessárias às funções desempenhadas, e em linha com a estratégia da sociedade.

Chairman ou Senior Independent Director deve reportar sobre as suas atividades.

Política de seleção e nomeações de Administradores deve ser conhecida.

Avaliação do Board, em linha com as expectativas do mercado e com a estratégia da sociedade.

Existência de planos de sucessão para as posições chave, respeitando as competências necessárias.

Identificação dos aspetos chave da estratégia da sociedade, com identificação dos processos e mecanismos aptos a lidar com os mesmos.

Explicação clara dos mecanismos de *corporate governance* e do modo do seu alinhamento com a estratégia da sociedade.



# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Desafios – principais exemplos

### Desafios

**Necessidade de assegurar o alinhamento entre as práticas remuneratórias e a estratégia da sociedade**

### Reflexão

Identificação dos aspetos chave da ligação entre a estratégia da sociedade, a concepção aplicada de remuneração executiva e o respetivo plano de pagamento.

Complexa compatibilização entre os direitos à privacidade dos administradores executivos e as obrigações de divulgação da remuneração.

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Conclusões

### Conclusões

A literatura e a experiência parecem mostrar uma potencial diferença significativa entre a expectativa existente quanto ao papel dos Boards (e, nesse sentido, quanto ao papel dos administradores não executivos) e a sua contribuição efetiva (ou seja, o que os Boards de facto fazem).

Esta potencial diferença existe num determinado quadro institucional, devendo colocar-se a hipótese de a mesma poder ser intensificada por esse ambiente institucional, no qual as sociedades operam, devendo estudar-se a sua influência, potencialmente contraproducente, quanto aos objetivos prosseguidos.

O possível paradoxo é que, à medida que aumenta a pressão sobre o Board, com o crescendo de obrigações legais e administrativas que impendem sobre os administradores não executivos, a capacidade de realização e eficácia do Board saiam prejudicadas.

De facto, e independentemente do grau de desenvolvimento do quadro legal e recomendatório de corporate governance, parece-nos que as melhores práticas de governação só podem ser alcançadas através da comunicação continuada, e discussões numa base a longo prazo, no contexto de uma relação transparente e mutuamente apoiada entre administradores executivos e administradores não executivos.

**A ênfase na componente da fiscalização atribuída aos administradores não executivos é susceptível de prejudicar a relação entre executivos e não executivos, e, em particular, pode prejudicar o desempenho dos administradores não executivos, quer quanto ao cumprimento dos seus deveres de vigilância (desde logo, por falta de disponibilidade, recursos e, muitas vezes, competências específicas), quer quanto ao seu papel na definição da estratégia da sociedade.**

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Conclusões

### Conclusões

Nestes termos, está criado um ciclo vicioso:

**Mais Fiscalização = Menos Estratégia**

**Menos Estratégia = Pior Fiscalização**

**Pior Fiscalização = Menor Confiança**

**Menor Confiança = Mais Fiscalização**

**Excesso de Fiscalização: órgãos próprios + auditoria externa + ANEs**

**Foco da Sociedade:**

**Estratégia? Gestão? Fiscalização?**

# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Conclusões

### Interações e Temas Essenciais

**Evolução  
provável**

**Administradores  
Executivos**

**Administradores Não  
Executivos**

#### **ESTRATÉGIA**

Estratégia de longo prazo  
Cultura e valores da sociedade  
Estratégias de alocação de capital  
Gestão de Risco  
Gestão da Reputação  
*Engagement* e comunicação com os  
acionistas e outras partes interessadas  
Seleção e nomeação de administradores  
Plano de sucessão  
Avaliação de desempenho  
Definição da remuneração executiva  
Mecanismos preventivos de conflitos de  
interesses e transações com partes  
relacionadas  
Políticas de sustentabilidade  
Definição de métricas e performance  
Vigilância da Gestão  
Vigilância da Performance

#### **VIGILÂNCIA**

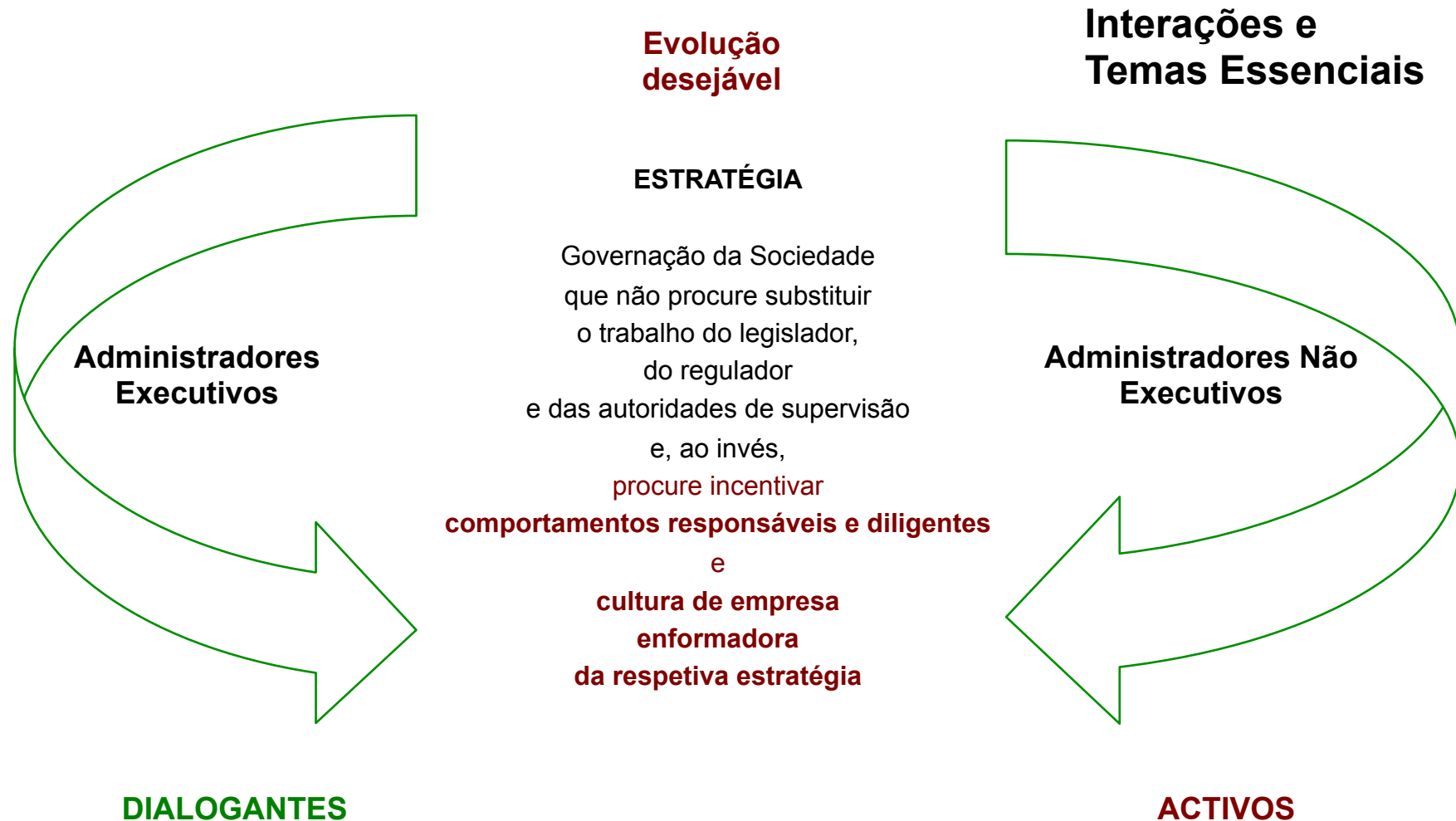
# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Conclusões



# Os Desafios dos Administradores Executivos

## Conclusões





Muito Obrigado!

[abel.ferreira@aem-portugal.com](mailto:abel.ferreira@aem-portugal.com)  
[www.emitentes.pt](http://www.emitentes.pt)





## **APP “Mercado de Capitais Português” para Tablet e Smartphone**

**A APP AEM agrega informação  
detalhada e permanentemente  
atualizada sobre todas as empresas  
associadas cotadas no mercado  
português.**



Download on the  
**App Store**



GET IT ON  
**Google play**