

# Data enia

Revista Jurídica Digital



## A remuneração dos administradores e a situação económica de crise

Patricia Assunção Soares  
Advogada Estagiária

### Resumo:

O presente trabalho seguiu uma opção atualista de análise de temas que estão na ordem do dia do domínio jurídico-societário e que têm desencadeado fenómenos de crise no seio das Instituições Financeiras. Nesta perspetiva, o estudo deste tema tem o intuito de tentar compreender, em concreto, qual a preponderância da circunstância remuneratória e dos seus contornos na sustentabilidade financeira das sociedades.

Assim, aprofundarei o tema específico da Remuneração dos Administradores, através da análise e funcionamento das comissões de remunerações, o seu impacto na sustentabilidade empresarial dos fenómenos de crise, os deveres que estão subjacentes aos administradores numa situação de crise económica e o caso específico das Instituições Bancárias.

# A remuneração dos administradores e a situação económica de crise

Patricia Assunção Soares

Advogada Estagiária

**Sumário:** 1. Dever de gestão. 2. A remuneração dos administradores e a crise financeira. 2.1. A comissão de remunerações. 2.2. A crise de 2008 no contexto das remunerações. 2.3. A responsabilidade dos administradores. 2.4. O caso específico das instituições bancárias. 2.5. Análise futurista da corporate governance em Portugal.

**Abreviaturas:** CSC – Código das Sociedades Comerciais; CC - Código Civil

## 1. Dever de gestão

É pacífico entre a doutrina portuguesa, que se admita a existência de um dever de gestão. No entanto, a sua fundamentação gera algumas dificuldades que têm sido objeto de debate entre a Doutrina. Todavia, para alguns Autores, este dever carece de consagração é negada a sua existência jurídica. Para esta corrente doutrinária, a análise do normativo plasmado no art. 64.º do CSC, não suplanta quaisquer dúvidas, uma vez que lhe atribuiu um carácter parcelar, considerando que, não constitui fonte da obrigação de indemnizar. Destarte, considera que, juridicamente, a responsabilidade civil baseada no dever de gestão apenas se verifica em erros grosseiros do gestor, estando no substrato da responsabilidade do administrador o Princípio geral da Boa-fé.

Por seu turno, o Professor ANTUNES VARELA<sup>1</sup> considera que, a alusão ao dever de diligência tem que ver diretamente com a culpa do administrador;

---

<sup>1</sup> “Corporate Governance” – Pedro Caetano Nunes, Almedina, Março de 2006 – Pág. 18

já, PEREIRA DE ALMEIDA<sup>2</sup> entende que, a responsabilidade dos administradores provém da violação de obrigações funcionais.

Em nosso entendimento, o art. 64.º do CSC é cristalino na sua redação, sendo muito explícito, ao partir da sua própria epígrafe. Ora, refere no seu n.º1 alínea a), que o gestor deve observar “*deveres de cuidado*” (...) *empregando nesse âmbito a diligência de um gestor criterioso e ordenado*”. A interpretação da letra da lei parece-nos clara quanto a esta questão, bastando para tal, a sua epígrafe “*deveres fundamentais*”. A jurisprudência existente na temática da responsabilidade dos administradores reconhece que o art. 64.º CSC consagra um dever de gestão diligente<sup>3</sup>, sendo que existem decisões que seguem o sentido da consagração de um dever de vigilância.

Em nossa opinião, no que concerne ao art. 64.º CSC, estamos perante uma verdadeira cláusula geral do dever de diligência. Em primeiro lugar, pela conclusão que se extrai da interpretação literal da norma e, em segundo lugar, porque esta estatui e determina a conduta devida que ao gestor se deve impor. Portanto, daqui se extrai, que em caso de não cumprimento do dever de diligência (e de gestão criteriosa), o gestor incorrerá em responsabilidade pela omissão dos seus deveres. Questão diferente é a que se nos oferece quanto à fundamentação e concretização do dever de diligência, para aferirmos como e em que medida existe responsabilidade do gestor.

Com efeito, o gestor deve agir de forma diligente e criteriosa, no entanto, o cumprimento deste dever desdobra-se na necessária observância de outros deveres que estão intrinsecamente alicerçados a este. Desde logo, o dever constante da cláusula geral da boa-fé previsto no art. 762.º n.º2 do CC poderá ser aqui aplicado analogicamente.

Ora, vejamos: se o art. 64.º CSC configura uma conduta devida para o gestor, este incorre na obrigação de se comportar de acordo com os padrões de diligência previstos no normativo referido e no cumprimento dessa obrigação

---

<sup>2</sup> “Corporate Governance” – Pedro Caetano Nunes, Almedina, Março de 2006 – Pág. 19

<sup>3</sup> Ac. STJ de 23-05-2002 (Relator: Abel Freire)

deverá proceder de boa-fé, observando o comportamento do *Bonus Pater Familias*.

Na mesma esteira, se verificam pois, o dever de transparência e de informação, cujo conteúdo se observa, (por exemplo), na obrigação prevista no art. 65º CSC, que se reporta ao dever de relatar a gestão e apresentar contas, de acordo com a situação anual da sociedade.

Por fim, é imperioso referir, o dever de lealdade. Para MENEZES CORDEIRO<sup>4</sup>, o dever de lealdade encontra-se cumprido quando aquele que atua, o faz de um modo correto e previsível, sendo estes os dois elementos constitutivos deste dever. Para o Autor, o dever de lealdade impõe, uma atuação positiva por parte do gestor que é fruto da aproximação deste princípio ao Princípio da Boa Fé, na vertente da “*primazia da materialidade subjacente*”.

No domínio do *Corporate Governance*, a matéria dos deveres dos administradores é fundamental, na medida em que, o seu não cumprimento traduzir-se-á em responsabilidade por parte dos administradores e em última instância na sua justa causa de destituição, de acordo com o art. 403.º n.º4 CSC, conforme *infra* se abordará.

## 2. A remuneração dos administradores e a crise financeira

Em face do contexto de crise económica que nos surgiu em 2008, o tema da Remuneração dos Administradores tem suscitado cada vez mais controvérsia no âmbito da *Corporate Governance*.

Na abordagem desta temática, há desde logo uma questão que nos surge e que se prende com o fim último da obtenção de benefício por parte dos titulares dos órgãos. Ora, *o titular do órgão social exercerá as suas funções na busca pelos seus interesses próprios ou no interesse da sociedade, aquando da verificação do cenário de crise?* Esta é uma interrogação que há muito é discutida e traz consigo os chamados “*custos de agência*” inerentes à Teoria da Agência. Os citados

---

<sup>4</sup> [http://www.oa.pt/Conteudos/Artigos/detalhe\\_artigo.aspx?idsc=54103&ida=54129](http://www.oa.pt/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?idsc=54103&ida=54129)

custos, querem significar o distanciamento que existe entre quem exerce o controlo e quem detém a propriedade das sociedades anónimas. Ora, esta dualidade entre propriedade e controlo, remete-nos para questões como a validade da atuação dos gestores, indagando, no fundo, sobre a prossecução dos seus interesses próprios, em detrimento dos interesses sociais, com o objetivo de obter sempre maior remuneração.

Este fenómeno de divergência de interesses entre a sociedade e quem a administra nem sempre é refletido, uma vez que, em última análise, se a sociedade for bem sucedida, resultará a competência de quem a administra e a consolidação da posição da sociedade no mercado. Consequentemente, o montante das remunerações será fixado de acordo com o sucesso alcançado e portanto, verificar-se-á uma tendência para a igualdade entre os interesses individuais do gestor e os interesses da sociedade.

No entanto, esta simultaneidade de interesses torna-se, por vezes, absolutamente aparente. Pensemos num cenário de crise e numa sociedade com uma situação financeira muito enfraquecida. Neste tipo de casos, os membros dos órgãos da administração, pretenderão manter a sua remuneração estabelecida durante o máximo período de tempo possível e tenderão por isso, a disfarçar esta situação de insucesso para o mercado e a correr riscos excessivos para a sociedade, fruto da tentativa de adiar e camuflar a situação societária negativa que se avizinha eminente. Em síntese, tenderão a prosseguir os seus interesses próprios e detrimento dos interesses da sociedade, ainda que aparentemente se demonstre o contrário.

Pelo exemplo acima exposto, não se quer concluir que numa sociedade com bons resultados e de uma forma geral bem sucedida, não se verifiquem problemas relativamente à matéria da remuneração.

Assim, perante, situações em que, a concretização de ambos os interesses é efetiva, também se poderão verificar situações de mera aparência. Nestes casos, pense-se por exemplo, na manipulação de resultados contabilísticos relativamente aos ativos existentes pelos membros dos órgãos da sociedade ou do passivo existente; na manipulação de resultados do seu trabalho com vista à

obtenção de um valor mais avultado no seu direito à parte variável da remuneração.

Na base desta realidade, na divergência ou convergência de interesses entre *propriedade* vs. *controlo*, encontra-se a questão a que a Doutrina frequentemente apelida de “*assimetria informativa*”. Ora, a posição dos administradores relativamente aos acionistas é de vantagem, uma vez que, aos últimos é difícil controlar e certificarem-se pormenorizadamente se o exercício da gestão está a ocorrer de modo eficaz. Portanto, uma comunicação eficiente e disseminação da informação, tendo como substrato a transparência, constitui o primeiro passo para que o domínio da matéria remuneratória seja determinado de uma forma rigorosa e equitativa, que promova o crescimento sustentado e sustentável da sociedade.

Da análise do regime legal, de acordo com o art. 399.º n.º 1 e 2 CSC, a remuneração pode ser certa ou consistir parcialmente numa percentagem dos lucros de exercício, sendo certo que essa percentagem destinada aos administradores deve estar autorizada pelo contrato de sociedade. Do exposto, se poderá concluir que, resulta que a lei permite que a remuneração seja totalmente certa ou que seja constituída por uma parte certa e outra variável.

O Instituto Português de *Corporate Governance* recomenda, no Código de Governo das Sociedades de 2012, que a remuneração tenha natureza variável no que diz respeito aos administradores executivos, justificando na sua Recomendação V.3.1., que tal tem em vista o alinhamento dos interesses entre a sociedade e os administradores e que a natureza variável deve refletir o desempenho sustentado da sociedade e não a assunção de riscos excessivos<sup>5</sup>. A Recomendação V.3.2. refere, por seu turno, que “*uma parte significativa da componente variável deve ser parcialmente diferida no tempo, por um período não inferior a três anos*”.<sup>6</sup>

Questão importante e mediática que se debruça sobre esta temática é a da concretização do montante adequado à remuneração. Neste sentido,

---

<sup>5</sup> [http://www.cgov.pt/ficheiros/Codigo\\_maio\\_2016\\_versao\\_para\\_consulta\\_VF.pdf](http://www.cgov.pt/ficheiros/Codigo_maio_2016_versao_para_consulta_VF.pdf)

<sup>6</sup> Neste sentido, também: [http://www.cgov.pt/ficheiros/Codigo\\_maio\\_2016\\_versao\\_para\\_consulta\\_VF.pdf](http://www.cgov.pt/ficheiros/Codigo_maio_2016_versao_para_consulta_VF.pdf)

MARIA DE FÁTIMA RIBEIRO<sup>7</sup>, considera que o montante da remuneração é adequado quando o seu nível for apto para motivar os administradores a uma gestão eficiente que capte os administradores mais competentes para a sociedade. Este é uma questão complexa, não só porque tem implicações na estabilidade governativa da sociedade como tem de ter em consideração os interesses dos *stakeholders*.

Atualmente, tem sido adotado com maiores índices positivos um esquema remunerativo que contém uma parte fixa e outra variável e é assim que recomenda também o *UK Corporate Governance Codex*.<sup>8</sup>

Por sua vez, o n.º2 do art. 399.º, ao referir “*percentagem máxima dos lucros da sociedade*”, refere-se à “*participação nos lucros*”, enquanto que, o art. 294º n.º3 CSC prevê que, no caso de o contrato de sociedade ter previsto a participação nos lucros, esta só pode ser paga depois do pagamento dos lucros dos acionistas. Ora, na opinião de FÁTIMA GOMES<sup>9</sup>, a remuneração variável, pode não consistir estritamente numa participação nos lucros mas sim ficar dependente de um evento indeterminado, como por exemplo o valor total da faturação da sociedade.<sup>10</sup>

Noutros ordenamentos jurídicos, mais concretamente nos países anglo-saxónicos, é muito frequente que a remuneração variável possa revestir outras modalidades que não a participação nos lucros. Podem, porém, ocorrer sob a forma de atribuição de bónus anuais, de aquisição de ações, de opções de subscrição ou de prémios. Nos casos mencionados, a sociedade obriga-se a prestar uma quantia pecuniária ou a conceder aos administradores o direito potestativo de adquirir ações.

---

<sup>7</sup> “A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal – Volume Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance” – Almedina – Pág. 58 e ss.

<sup>8</sup> UK Corporate Governance Codex, 2012, Section 6: Remuneration.

<sup>9</sup> “A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal – Volume Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance” – Almedina – Pág. 63 (*in O Direito aos Lucros e o Dever de Participação nas Perdas nas Sociedades Anónimas*, cit. Pág. 437 e ss.)

<sup>10</sup> “A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal – Volume Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance” – Almedina – Pág.63

Em Portugal, ao contrário de outros ordenamentos jurídicos, a fixação das remunerações cabe, por regra, à assembleia geral de acionistas ou a uma comissão de remunerações (no sistema dualista, a competência é do conselho geral e de supervisão ou de uma comissão nomeada ou quando expressamente previsto no contrato sociedade, no art. 429.º CSC).

As razões do nosso legislador ao tomar essa opção prendem-se com um maior controlo na determinação da política de remunerações dos administradores e a partilha de informação, na promoção de práticas remuneratórias adequadas. No entanto, a Doutrina considera que estas razões não são assim tão evidentes, elencando que cabe a uma comissão de remuneração nomeada por este órgão, tudo isto com base na efetiva separação de funções. Do ponto de vista prático, também parece mais evidente que seja a comissão de remunerações a determinar a política utilizada, na medida em que, da assembleia geral não se pode esperar a disponibilidade para o desempenho de funções ligadas à gestão, nem a necessária rapidez e agilidade que é característica da realidade das sociedades e do mercado.

### **2.1. A Comissão de Remunerações**

Com o intuito de aproximar a competência necessária e especializada e a independência de interesses exigida, na fixação das remunerações e seus montantes, foi criada a figura da comissão de remunerações. A criação das comissões de remuneração ocorreu com a Recomendação 2005/162/CE e foi aprofundada com a Recomendação 2009/3159/CE e a Directiva 2010/76/EU.

A lei portuguesa não estabelece a obrigatoriedade na criação da comissão, refere que esta é delegada da assembleia geral. De acordo com a Recomendação V.2.1. e V.2.2. do Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de *Corporate Governance*, a comissão deve assegurar independência em face da administração da sociedade, devendo aprovar, no início de cada mandato, executar e confirmar, anualmente a política de remunerações dos membros dos órgãos, determinando as componentes fixas e caso existam, as componentes variáveis, bem como o seu diferimento. Com o objetivo de prestar informação

na assembleia geral, se a respetiva ordem de trabalhos incluir assunto conexo com a remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade ou se tal presença tiver sido requerida por acionistas, deve um membro da comissão de remunerações estar presente.

Quanto à divulgação pública das remunerações, o art. 3.º da Lei 28/2009, de 19 de Junho, estabelece a obrigação de divulgação pública da política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e fiscalização e do montante anual auferido pelos mesmos, através dos documentos anuais de prestação de contas ou para as sociedades cotadas, no relatório anual sobre governo de sociedades.

A divulgação pública das remunerações tem como evidentes vantagens, a circulação de informação para os acionistas e o cumprimento dos deveres de lealdade e transparência, contribuindo também para um maior controlo e avaliação do mérito. Para uma parte da Doutrina, a obrigação de divulgação deve apenas existir em relação à declaração sobre políticas de remuneração dos membros dos órgãos e não à própria política de remunerações. Tal entendimento se justifica no sentido em que, a divulgação total da política remuneratória pode levar a que seja transmitida informação reservada que demonstre ao mercado concorrencial dados que podem ser prejudiciais à sociedade em questão.

## ***2.2. A crise de 2008 no contexto das Remunerações***

No surgimento da crise económica e financeira de 2008, assistimos a uma rotura dos mercados financeiros com impactos bastante significativos ao nível societário, sobretudo no que diz respeito à questão da remuneração, por esta ser considerada excessiva atendendo à situação financeira da sociedade.

Atendendo à natureza da relação de administração e de acordo com o art. 399º n.º 1 do CSC, a remuneração deve ser fixada, tendo em conta “as funções desempenhadas” e a “situação económica da sociedade”. Assim, estamos perante os dois critérios de fixação remunerativa que a lei estatui.

Ora, numa situação de crise financeira da própria sociedade ou de crise dos mercados financeiros, em que a posição da sociedade em causa se revele sensível, poderemos estar perante um caso de desrespeito pelo segundo critério de fixação da remuneração, tornando-se a mesma excessiva atendendo ao contexto referido.

Se a situação económica e financeira da sociedade se degradou ao longo do tempo, o que se impõe é que exista uma redução da remuneração dos administradores, devendo existir um comportamento voluntário da sua parte no sentido da redução da sua remuneração. Tal se explica na medida em que, o administrador conhece e tem consciência da situação que se vive e no cumprimento dos seus deveres de lealdade e diligência previstos no art. 64.º CSC deve agir desse modo.

Acresce que, sendo a natureza da relação de administração diferente da relação laboral, o administrador não goza da garantia da não redução da remuneração. Ora, do ponto de vista jurídico, perante uma alteração anormal das circunstâncias (neste caso reportamo-nos ao cenário de crise), em que a “*situação económica da sociedade*”, de acordo com o n.º1 do art. 399º CSC, se mostre deficitária, a mesma pode ser reduzida.

A justificação para tal redução ocorre do facto de o CSC não proibir esta redução, prevendo a lei que a remuneração deve ser fixada de acordo com a situação económica, o que nos deixa margem de interpretação para concluir que este critério atua tanto no aumento como na redução da remuneração.

Por outro lado, atendemos ao art. 440º CSC, no seu n.º3 que estatui que, a qualquer tempo a assembleia geral pode, reduzir ou aumentar a remuneração, tendo em conta os critérios já acima enunciados. Pese embora este normativo se dirija à remuneração dos membros do conselho geral e de supervisão, é possível estabelecer a analogia relativamente à situação em análise.<sup>11 12</sup>

---

<sup>11</sup> Neste sentido, PAULO OLAVO CUNHA.

<sup>12</sup>Diferentemente, JORGE COUTINHO DE ABREU, apesar de não rejeitar em definitivo a solução acima consagrada, tem preferência pela aplicação analógica do art. 252º/2 do CSC, onde no caso das sociedades por quotas a redução da remuneração dos gerentes ocorre por via judicial.

### **2.3. A Responsabilidade dos Administradores**

Se a remuneração do administrador se revelar excessiva e se se verificar que este manipulou de forma artificial o montante da sua remuneração – através de uma distorção de resultados – isto é, tenha aumentado de forma irreal os resultados positivos e ficcionado os resultados negativos e sobretudo tenha tido influência no que respeita à aprovação da deliberação social, a sociedade terá de ver ressarcidos estes montantes bem como os danos que lhe foram causados, pelos riscos incorridos de forma excessiva pelos administradores. Esta atuação por parte dos administradores é ilícita e violadora dos artigos 64º e 399º do CSC, no sentido em que se verificam incumpridos os deveres de diligência, lealdade e informação que obrigam os administradores, bem como, a não observação dos critérios de fixação da remuneração. Assim, coloca-se em causa a aplicação do art. 72º n.º1 CSC, com a qual concordamos, na medida em que os administradores respondem para com a sociedade pelos atos e omissões que praticaram, salvo se provarem que procederam sem culpa.

A circunstância da culpa nestes casos, reveste um carácter que impende sobre o próprio administrador de uma forma imediata, querendo isto dizer que, ao administrador é reconhecida a obrigação de conhecer e saber o conteúdo das funções que desempenha, bem como as consequências que as mesmas poderão ter para a sociedade – mais do que a qualquer outro colaborador da mesma – portanto, o não cumprimento dos seus deveres de lealdade, diligência e cuidado – sobretudo se ocorrerem em parâmetros de manipulação ou distorção informativa, gerará um juízo de censurabilidade imputável à conduta de desvalor que o administrador possa ter tomado.

Retomando os danos causados à sociedade que devem ser ressarcidos e que acima se referiu, poderia ser de concluir que estaríamos perante uma situação de enriquecimento sem causa, presente no art. 473º CC. À partida, tudo indicaria essa possibilidade, já que, se o administrador ficcionou resultados para manipular os montantes de remuneração e assim pretendeu aumentá-los, em última análise, enriqueceu ilicitamente à custa da sociedade.

Da análise do nº1 do art. 473º, pode ser retirada a existência de um vínculo jurídico fundamentado na circunstância de um agente que enriqueceu indevidamente sem causa justificativa, à custa de um outro agente empobrecido. Estamos perante a criação de uma obrigação de restituir e ademais, um devedor e um credor. Esta obrigação de restituir, fundada em enriquecimento do potencial administrador, pressupõe uma vantagem patrimonial para um lado (enriquecido-administrador) e por contrapartida, uma desvantagem patrimonial para o outro lado (empobrecido-sociedade).

Esta concepção de aplicação do instituto do enriquecimento sem causa ao domínio societário, nomeadamente à remuneração, consistiria na restituição dos benefícios ganhos pelo administrador que foram superiores aquilo que era a sua remuneração adequada e devida.

Não obstante a referência a este instituto, não se concorda com a sua aplicação em sede de Direito Societário. Ora, tal se justifica do seguinte modo: a previsão legal do art. 474º do CSC vem concretizar e direcionar o que a lei prevê no nº1 do normativo presente no art. 473º/1, na medida em que estatui que não existe lugar à restituição por enriquecimento sempre que a *“lei facultar empobrecido outro meio de ser indemnizado ou restituído, negar o direito à restituição ou atribuir outros efeitos ao enriquecimento.”*

Neste caso, estamos perante a natureza subsidiária da obrigação, cuja expressão é epígrafe do artigo em apreço. Em termos societários e para o que agora nos incumbe investigar, consideramos que se verifica a primeira parte do art. 474º do CC, na parte em que enuncia que não existe lugar à restituição quando a lei facultar outro meio de ser ressarcido ou indemnizado.

Assim, no nosso entendimento, se considera que a lei confere essa mesma faculdade de a sociedade ser ressarcida no art. 75º do CSC e por isso, o fundamento jurídico-legal que serve de base ao ressarcimento e indemnização é o art. 75º do CSC, sem que por isso, haja necessidade de recorrer ao instituto do enriquecimento sem causa, que neste sede se afigura com um regime de natureza subsidiária (de acordo com a letra do art. 474º, n.º1, 1ª parte do CC).

## 2.4. O caso específico das Instituições Bancárias

Se a sustentabilidade das empresas e o seu crescimento sustentado através de políticas de governo adequadas, nomeadamente no que diz respeito ao tema a que agora nos dirigimos – a remuneração – é uma preocupação central do *Corporate Governance*, não menos evidente o é, relativamente às Instituições Bancárias.

Em 2010, o Banco de Portugal, no aviso nº1/2010, previu no seu artigo 2º/1/c) que, a declaração sobre a política de remuneração dos membros dos órgãos de administração, deve incluir *“informação sobre o modo como a remuneração é estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da sociedade bem como sobre o modo como é baseada na avaliação do desempenho e desincentiva a assunção excessiva de riscos”*.<sup>13</sup>

De acordo com o Regime Geral das Instituições de Crédito e das Sociedades Financeiras<sup>14</sup>, nomeadamente de acordo com o seu artigo 115º-C/3, a política de remuneração das instituições de crédito deve respeitar, de forma adequada à sua dimensão e organização interna e à natureza, ao âmbito e à complexidade das suas atividade. Deve respeitar, os seguintes requisitos exigidos por este normativo: 115º-C/3/a) do RGICSF, prevê que a política de remunerações deve prosseguir uma gestão de riscos sã e prudente e não incentivar a assunção de riscos superiores ao nível de risco tolerado pela instituição de crédito; a alínea b) estatui que a mesma deve ser compatível com a estratégia empresarial da instituição de crédito, os seus objetivos, valores e interesses de longo prazo e incluir medidas destinadas a evitar conflitos de interesse; seguidamente está prevista a independência dos colaboradores que exercem funções de controlo e de gestão de risco em relação às unidades de estrutura que controlam; que a remuneração dos colaboradores que desempenham funções de gestão do risco e controlo é fiscalizada diretamente pelo comité de remunerações e distinguir de forma clara os critérios para a fixação da componente fixa da remuneração, fundamentados principalmente

<sup>13</sup> [https://www.bportugal.pt/pt-PT/sibap/Lists/SIBAPAvistos/Attachments/25/H\\_000\\_1\\_2010a.pdf](https://www.bportugal.pt/pt-PT/sibap/Lists/SIBAPAvistos/Attachments/25/H_000_1_2010a.pdf)

<sup>14</sup> <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/RegimeGeral.pdf>

na experiência profissional relevante e na responsabilidade organizacional das funções do colaborador, e os critérios para a componente variável da remuneração, fundamentados no desempenho sustentável e adaptado ao risco da instituição de crédito, bem como no cumprimento das funções do colaborador para além do exigido – tal se reporta às alíneas c), d) e e) do artigo *supra* referido.

Tendo em conta os colapsos financeiros a que temos assistido por várias instituições bancárias nos últimos anos, alguma Doutrina considera que o sector bancário comporta parâmetros específicos no seio do Corporate Governance. PAULO CÂMARA<sup>15</sup> considera que essas especificidades existem e manifestam-se em duas ordens de razões. Desde logo, considera que os stakeholders e assim de agentes interessados/afetados por este sector envolvem um “*círculo particular*”; em segundo lugar, o autor refere a natureza das entidades reguladas pelo sector bancário, no que diz respeito à circunstância comportamental e prudencial, considerando que existe uma relação de estreita ligação entre este tipo de governação e a sua regulação; por fim, considera que este é um sector com especificidades governativas na medida em que assume um risco que se revela típico das instituições financeiras.

## **2.5. Análise Futurista da Corporate Governance em Portugal**

O alcance de uma visão de futuro no contexto do *Corporate Governance*, não se afigura, porém, uma tarefa de imediata concretização. Tal se justifica, pela dificuldade que existe em prever com certeza, os progressos futuros que poderão ocorrer.

Na opinião de PAULO CÂMARA<sup>16</sup>, as razões que fundam esta dificuldade consubstanciam-se em quatro fatores: Em primeiro lugar, pelo constante e necessário aprimoramento das estruturas decisórias das organizações societárias – o que traz grande complexidade – à possibilidade de se afirmar

---

<sup>15</sup> “O governo societário nos bancos – em particular, as novas regras e recomendações sobre remunerações na banca”, Paulo Câmara.

<sup>16</sup> “A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal – Volume Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance” – Almedina – Pág. 146

que são atingidas certezas no que toca às diretrizes previstas em *Corporate Governance*; em segundo lugar, destacam-se as transformações frequentes na atividade regulatória deste sector, que causa alguma instabilidade na sua previsão evolutiva. Como terceira razão, é possível elencar, o argumento de que o *Corporate Governance* representa um espectro da atualidade económica atual, que como sabemos, é instável. As alterações que surgiram em termos normativos e regulatórios advindas da crise financeira, geraram uma constante necessidade de articulação dos diplomas existentes e das práticas a aplicar no governo das sociedades, assumindo uma “*natureza cíclica*”<sup>17</sup> que poderá ser novamente modificada em contexto de outras crises que possamos atravessar; Por último, o futuro do *Corporate Governance* encontra-se ainda difícil de prever, atendendo a episódios societários tumultuosos, que geram necessidade de intervenções legislativas, (como por exemplo: caso Parmalat).

Em nossa opinião, o desenvolvimento do *Corporate Governance* corresponde a uma matriz gradual e expansiva, com tendência à transversalidade de temas que possam ir ao encontro das práticas de governação societária. Em constante mutação, enfrenta desafios a todo o momento, quer seja em contexto de crise financeira quer sejam recomendações de estudos ou de relatórios realizados. Tal conclusão pode ser retirada, por exemplo, da análise do estudo realizado pela Católica Lisbon School of Business & Economics em parceria com a Associação de Empresas Emitentes de Valores Cotados em Mercado (AEM), que no ano de 2011 se verificou um crescimento muito positivo da adoção das práticas de governação societária em Portugal, comparativamente com o ano anterior.<sup>18</sup>

**Patrícia Assunção Soares**

Advogada Estagiária

---

<sup>17</sup> “A Emergência e o Futuro do Corporate Governance em Portugal – Volume Comemorativo do X Aniversário do Instituto Português de Corporate Governance” – Almedina – Pág. 147

<sup>18</sup> <http://visao.sapo.pt/opiniao/silncioda fraude/2013-01-17-Como-estamos-de--Corporate--Governance-1>

