



ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Projecto Resolução

Cumprir ou Justificar no Universo das Empresas Públicas

A crise da dívida pública que hoje vivemos, veio sublinhar a necessidade de consolidar as finanças públicas reduzindo, na medida do possível, as despesas e aumentando a receita.

É reconhecido que o Sector Empresarial do Estado (SEE) tem contribuído dramaticamente, de forma directa ou indirecta, para o aumento do endividamento do Estado nos últimos anos.

Uma rápida análise ao SEE demonstra a inexistência de uma definição clara de serviço público bem como a falta de objectivos empresariais claros resultantes daquela mesma indefinição, sendo reconhecida a ineficiência da gestão de algumas sociedades que compõem o SEE.

Uma análise comparativa do SEE (*vide* Anexo I), que não se presume exaustiva, denuncia, desde logo, a inexistência de uma política remuneratória para os diversos sectores de actividade, bem como incongruências na dimensão dos órgãos societários, não sendo raro verificar que as empresas de maior dimensão de determinados sectores tenham, por exemplo, Conselhos de Administração ou Conselhos Fiscais com menos membros que outras empresas, sem que nenhum outro critério aparente justifique aquela distinção.

Mais, as remunerações dos órgãos societários têm vindo a aumentar nos últimos anos, inclusive de 2008 para 2009, ano este em que o país e o mundo já se encontravam em plena crise financeira. De facto, a remuneração dos Conselhos de Administração do SEE, por ano, aumentou sensivelmente de 29 milhões de euros em 2008 para 32 milhões de euros em 2009, tendo o valor global dispendido aumentado de sensivelmente € 35,4 milhões de euros em 2008 para € 39,3 milhões de euros em 2009. Isto é, um incremento, insustentável, de mais de 10%.



ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Importa ainda considerar que a existência de administradores não executivos nos órgãos societários das empresas públicas depende de justificação adequada, definição de competências objectivas e suportada no perfil específico do administrador não executivo e justificável apenas em empresas que tenham uma estratégia de expansão definida ou se insira num sector de elevada especialização técnica.¹

Não é demais recordar que os accionistas das empresas públicas, e das sociedades de capitais maioritariamente públicos, em última análise, são os cidadãos. Assim, ao Estado e às empresas públicas ou de capitais maioritariamente públicos cabe dar o exemplo. Impõe-se um alinhamento de padrões entre os sectores público e privado, requerendo-se que à luz do papel desempenhado pela CMVM relativamente às empresas cotadas, o governo, através da Direcção Geral do Tesouro e Finanças (DGTF), mantenha a sucessiva actualização de recomendações dirigidas às sociedades do sector empresarial do Estado e o acompanhamento do seu cumprimento.

Pese embora o largo caminho já traçado pelo Governo nesta sede², importa ainda actualizar as regras de Bom Governo aplicáveis ao SEE, seguindo de perto as actuais regras aplicáveis a sociedades cotadas, indispensáveis para se atingir o desiderato de uma gestão pública rigorosa, eficiente, responsável e transparente.

¹ De facto, há dúvidas fundadas no papel dos administradores não executivos no aumento da performance das empresas, *vide* Estudo “Os salários dos executivos são demasiado elevados?”, de Nuno Fernandes, professor do IMD International European Corporate Governance Institute e da Universidade Católica) que constata que “*Os Administradores-não executivos não são bem sucedidos no alinhamento dos interesses dos gestores e dos accionistas, em particular afirma que percentagem de administradores não executivos no Conselho não tem influência na relação entre a remuneração dos administradores e a performance das empresas.*”

² A título de exemplo salientamos a *Resolução de Conselho de Ministros nº 121/2005*, com orientações uniformes no que respeita a política de contenção de custos, nomeadamente das condições remuneratórias dos administradores e ainda quanto á política de investimentos não indispensáveis e não inadiáveis e quanto ao endividamento; a *Resolução do Conselho de Ministros n.º 492/2007*, de 28 de Março, que incorpora os Princípios de Bom Governo das empresas do sector empresarial do Estado e prevê que seja disponibilizado às demais instituições e entidades e ao público em geral um conjunto de informações relevantes sobre a vida das empresas, designadamente, a missão e objectivos, o modelo de governo, as demonstrações financeiras e as respectivas estratégias de sustentabilidade económica, social e ambiental; o *Decreto-lei nº 71/2007 de 27 de Março*, que institui um novo regime de gestor público e estabelece um processo de fixação de remunerações e de outros benefícios; o *Decreto-lei nº 300/2007, de 23 de Agosto*, que altera o regime jurídico do sector empresarial do Estado e introduz diversas alterações tendo em vista uma gestão mais racional, eficaz e transparente no papel que lhes cabe na dinamização da actividade económica e na satisfação de necessidades públicas ou com interesse público, com o objectivo de aproximar o modelo de governo das empresas do universo do sector publico empresarial às melhores práticas internacionais.



ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Cabe ao Estado, na sua qualidade de accionista das diversas sociedades que compõem o SEE, intervir e supervisionar, de forma clara e precisa, a actividade do SEE.

Não obstante, compreende-se a dificuldade de intervir directamente em cada sociedade do SEE, introduzindo regras específicas para cada sociedade em particular. Assim, tais regras deverão ser gerais e aplicáveis ao SEE como um todo, concedendo-se a possibilidade das sociedades que compõem o SEE não cumprirem determinadas normas quando entendam que sejam prejudiciais ou não aplicáveis à sua actividade, considerando o serviço público que visam fornecer, devendo para tal justificar, fundamentadamente, a sua posição, devendo, depois o Estado, pronunciar-se, a título vinculativo, sobre a mesma.

O princípio que atrás enunciámos, o princípio “cumprir ou justificar” proporciona uma adequada flexibilidade às sociedades, possibilitando o não cumprimento de determinada norma quando considerem que aquela se adapta mal às suas características específicas e/ou que o seu cumprimento é excessivamente oneroso ou difícil.

Durante o recente debate sobre o Orçamento de Estado para 2011 foram apresentadas, por diversos Grupos Parlamentares, propostas pontuais que procuravam de alguma forma abordar um ou outro dos aspectos que acabámos de enunciar. O Orçamento de Estado aprovado prevê a introdução de medidas que realizem o objectivo de contenção da despesa no sector público, designadamente ao nível dos corpos societários das empresas públicas o Relatório do Orçamento do Estado aponta para a redução em 20% do seu número. Esta medida generalista precisa de ser aprofundada e é imperativo definir critérios objectivos que contribuam efectivamente para a eficiente gestão da coisa pública e potenciem a redução da desigualdade nos níveis de rendimento na nossa sociedade.

Assim, propõem-se as seguintes medidas que deverão ser introduzidas em regulamentação própria no prazo máximo de 3 meses e aplicáveis nas próximas nomeação dos órgãos societários das empresas públicas:



ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

1- Quanto à Boa Governança e a transparência

Deve ser reforçada a transparência das sociedades que integram o Sector Empresarial do Estado aplicando-se lhe o princípio «cumprir ou justificar» exigindo-se o cumprimento integral das medidas propostas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007 de 28 de Março que define os Princípios de Bom Governo do Estado e do Sector Empresarial do Estado, Resolução que deve ser revista com a integração de outras medidas que são recomendadas para as empresas cotadas e que elencamos:

- a) A criação de sistemas internos de controlo e gestão de riscos, em salvaguarda do seu valor e em benefício da transparência do seu governo societário, que permitam identificar e gerir o risco;
- b) O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade;
- c) A sociedade deve adoptar uma política de comunicação de irregularidades alegadamente ocorridas no seu seio, com os seguintes elementos: i) indicação dos meios através dos quais as comunicações de práticas irregulares podem ser feitas internamente, incluindo as pessoas com legitimidade para receber comunicações; ii) indicação do tratamento a ser dado às comunicações, incluindo tratamento confidencial, caso assim seja pretendido pelo declarante;
- d) As sociedades devem promover a rotação do auditor ao fim de dois ou três mandatos, conforme sejam respectivamente de quatro ou três anos;
- e) O auditor externo deve, no âmbito das suas competências, verificar a aplicação das políticas e sistemas de remunerações, a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar quaisquer deficiências ao órgão de fiscalização da sociedade.
- f) Realizar a Transparência reforçando a informação disponibilizada no site de cada empresa designadamente em tudo o que respeita ao cumprimento do princípio “Cumprir ou Justificar”



ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

2- Quanto á racionalização dos órgãos societários das empresas públicas, e das remunerações.

Consideramos que deve ser definida uma política clara da estrutura societária reduzindo a sua composição aos elementos necessários á boa e eficiente gestão, não esquecendo que a generalidade das empresas públicas funciona dentro de um mercado limitado, tem o seu objecto social claramente definido e garantida por uma estrutura de quadros bastante profícua o que reduz a necessidade de órgãos societários muito numerosos, antes defende a sua limitação tendo vista potenciar a responsabilidade dos órgãos societários

Da análise do panorama actual consideramos que os órgãos societários podem ser reduzidos á seguinte estrutura:

- **Conselho de Administração:** com 3 administradores, considerando-se apenas justificável alargar a sua composição para 5 administradores, quando a empresa desenvolver uma actividade complexa e a nível nacional e/ou internacional.
- **Órgão Fiscalizador:** Fiscal único sempre que seja permitido pela lei. Justificando-se a existência de um Conselho Fiscal, a sua composição nunca deverá exceder os 3 elementos, incluindo o revisor oficial.

No que respeita às remunerações dos administradores, consideramos que devem ser definidos níveis de remuneração para os gestores públicos que não podem deixar de ponderar as condições económicas e financeiras do país, nomeadamente o seu poder de compra e o nível de vida da comunidade e as condições de elevada dependência de financiamento público, quer nas opções de investimento quer nas condições de exploração destas empresas. Assim a política salarial a definir deve ser suportada em critérios objectivos, lógicos, equilibrados e transparentes.

Considera-se que são aplicáveis as Recomendações da CMVM quanto às remunerações dos gestores públicos designadamente:

- *Ser alinhadas com os interesses de longo prazo da empresa;*
- *Assentar na avaliação de desempenho dos administradores;*



ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

- *Desincentivar a assunção de riscos excessivos;*
- *No caso dos administradores executivos, ter uma componente variável fixada de acordo com critérios pré-determinados e facilmente mensuráveis;*
- *Ter em consideração a avaliação do desempenho dos administradores executivos, a qual deve ser realizada por um órgão com poderes específicos para esse efeito;*
- *Assegurar que o pagamento da componente variável é diferido por pelo menos 3 anos e depende da continuação do desempenho positivo da empresa nesse período;*
- *Ter em consideração o crescimento real da empresa, a riqueza criada para os accionistas e a sua sustentabilidade a longo prazo*

Em qualquer das circunstâncias a remuneração base máxima de um gestor público não deve exceder a remuneração do Chefe do Governo (Primeiro Ministro) e a remuneração variável atribuível pelo período do mandato não deve exceder a remuneração fixa de um ano civil.

Independentemente de objectivos específicos determinados pela actividade da empresa, que forem definidos para a atribuição dos prémios de gestão, devem considerar :

- se a empresa não cumpre regular e escrupulosamente as suas obrigações fiscais
- se a empresa reduziu o seu nível de endividamento corrente,
- se a empresa procedeu ao pagamento regular e atempado aos seus trabalhadores, fornecedores e prestadores de serviços,
- se a empresa reduziu o nível de despesas não necessárias à realização do seu objecto social e por isso passíveis de tributação autónoma
- se a empresa registar prejuízos por dois anos consecutivos.

No que respeita a outras componentes do quadro remuneratório, subsídio de refeição, ajudas de custo, automóvel, gasolina, seguro de saúde, etc., deve também ser definido o montante máximo.

A utilização de cartão de crédito deve ser erradicada. Quando se verificar deverá ser justificada a sua utilização e restrito ao pagamento de despesas de conta da empresa adequadamente justificadas.



ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

No que se reporta à utilização de viatura automóvel, ligeiro de passageiros, consideramos que o seu valor de aquisição, por qualquer forma (aquisição, leasing, renting, etc.) não deverá ultrapassar o montante de € 40.000,00

3- Quanto à supervisão operacional

Considerando a necessidade de garantir a representação e acompanhamento das tutelas, sectorial e financeira, propomos a constituição de uma Comissão de Supervisão com diferenciação sectorial que proponha o modelo de governação adequado e assegure que há coerência entre a complexidade da gestão da empresa, a estrutura societária e o quadro remuneratório, entre as diferentes empresas do sector.

Deve ainda competir à Comissão de Supervisão assegurar as reuniões anuais de aprovação de contas e desempenhar as funções de comissão de vencimentos produzindo as recomendações dos níveis aconselháveis de remuneração dos administradores de cada empresa, tendo em conta o sector em que aquela se insere, a sua dimensão e outros indicadores económicos, e que deverão ser aprovadas pela tutela.

Nestes termos, propomos que seja constituída uma Comissão de Supervisão do Sector Empresarial Público composta por um membro indicado pelo Tribunal de Contas, um membro indicado pela Direcção Geral do Tesouro e Finanças e um membro por cada tutela sectorial.

Esta unidade orgânica com dependência funcional da Direcção Geral do Tesouro e das Finanças procede à supervisão operacional do Sector Empresarial do Estado produzindo relatórios compreensivos sobre a actividade das empresas assim abrangidas, bem como produzir instruções claras para cada empresa sobre os fins que as mesmas devem prosseguir e delinear objectivos tanto ao nível da performance do serviço público que prestam, bem como no que respeita ao nível de endividamento das mesmas, procurando sempre incrementar uma maior eficiência do Sector Empresarial do Estado.



ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Cabe ainda à supervisão operacional validar o cumprimento do contrato de gestão e certificar o cumprimento dos objectivos quando está em causa a atribuição de prémios de gestão.

Palácio de S. Bento, 9 de Dezembro de 2010

As(os) Deputadas(os)

Teresa Venda

Maria do Rosário Carneiro

ANEXO 1

Ao Projecto de Resolução

Cumprir ou Justificar no Universo das Empresas Públicas

Enquadramento do processo gestorário das empresas de capitais públicos

A amplitude da Crise Financeira desencadeada pela falência do banco “Lehman Brothers” no Outono de 2008, associada à titularização abusiva da dívida hipotecária americana (o chamado «crédito subprime»), tornou ainda mais evidente a importância do Governo das Sociedades, na sua tónica de controlo e mais transparência das sociedades, em especial, as sociedades financeiras e suscitou a reflexão em vários fóruns dos modelos de governo das sociedades, designadamente nas já referidas instituições financeiras e das políticas de remuneração dos seus administradores.

A Comissão europeia que em 2004 e 2005 tinha promovido recomendações relativas à remuneração dos administradores de sociedades cotadas (Recomendação da Comissão 2004/913/CE) e ao papel dos administradores não executivos ou membros do conselho de supervisão de sociedades cotadas e aos comités do conselho de administração ou de supervisão (Recomendação da Comissão 2005/162/CE), consciencializou que estas Recomendações não abordavam todas as questões evidenciadas pela crise financeira, nomeadamente, as recomendações não exigiam que a remuneração dos executivos fosse alinhada pelos interesses a longo prazo das sociedades.

Na sequência das conclusões do Conselho ECOFIN de 2 de Dezembro de 2008 a Comissão adoptou em Abril de 2009 uma nova recomendação (Resolução da Comissão 2009/385/CE) sobre o regime de remuneração dos administradores e o processo de concepção e funcionamento da política de remuneração dos administradores de sociedades cotadas, estabelecendo uma série de novos princípios que complementam as recomendações existentes.

Decorrido o prazo recomendado de aplicação pelos Estados membros (31 de Dezembro 2009), em Junho passado a Comissão elaborou relatórios de avaliação das medidas que os Estados-Membros tomaram destinadas a pôr em prática os princípios fundamentais da recomendação de 2009, bem como para pôr em prática alguns dos princípios fundamentais da recomendação de 2004 relativa à remuneração dos administradores, nomeadamente os princípios relacionados com a divulgação da política de remunerações e da remuneração individual dos administradores ou com o direito de voto dos accionistas relativamente à declaração sobre as remunerações, a fim de analisar se foram tomadas novas medidas neste domínio, na sequência da crise financeira.

O Relatório conclui que uma minoria de Estados-Membros, na qual se inclui Portugal, aplicou pelo menos metade das recomendações. Actualmente, vários Estados-Membros

prosseguem o trabalho de integração (de algumas) das recomendações na sua legislação ou código de governo das sociedades.

Em Portugal, no que respeita ao sector empresarial do estado o Governo tem legislado ao longo dos últimos anos no sentido de introduzir, enquanto accionista único ou maioritário de sociedades anónimas e detentor do capital estatutário de entidades públicas empresariais, a adopção de boas práticas de governação societária num quadro de gestão que fomente o rigor e promova uma maior transparência da sua actuação são exemplos deste desiderato:

- A Resolução de Conselho de Ministros nº 121/2005, com orientações uniformes no que respeita a política de contenção de custos, nomeadamente das condições remuneratórias dos administradores e ainda quanto á politica de investimentos não indispensáveis e não inadiáveis e quanto ao endividamento.
- A Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de Março, que incorpora os Princípios de Bom Governo das empresas do sector empresarial do Estado e prevê que seja disponibilizado às demais instituições e entidades e ao público em geral um conjunto de informações relevantes sobre a vida das empresas, designadamente, a missão e objectivos, o modelo de governo, as demonstrações financeiras e as respectivas estratégias de sustentabilidade económica, social e ambiental
- O Decreto-lei nº 71/2007 de 27 de Março, que institui um novo regime de gestor público e estabelece um processo de fixação de remunerações e de outros benefícios.
- O Decreto-lei nº 300/2007, de 23 de Agosto, que altera o regime jurídico do sector empresarial do Estado e introduz diversas alterações tendo em vista uma gestão mais racional, eficaz e transparente no papel que lhes cabe na dinamização da actividade económica e na satisfação de necessidades públicas ou com interesse público, com o objectivo de aproximar o modelo de governo das empresas do universo do sector publico empresarial às melhores práticas internacionais,

De salientar que a DGTF publica no seu site Relatórios Anuais do Sector Empresarial do Estado e informação relevante sobre a vida das empresas, designadamente a estrutura gestonária e as condições remuneratórias, bem como outros indicadores económicos e financeiros das empresas salientando que a ***informação disponibilizada para cada empresa é da inteira responsabilidade da mesma.***

Paralelamente, o Tribunal de Contas e a Inspeção Geral de Finanças no exercício das suas funções de Controlo financeiro, que compreende, designadamente, a análise da sustentabilidade e a avaliação da legalidade, economia, eficiência e eficácia da sua gestão, tem ao longo dos anos produzidos relatórios vários relativos quer, ao processo gestonário quer, à situação económica e financeira e que evidenciam em reparos, omissões e actuações prejudiciais para o interesse público.

Uma análise à informação disponibilizada no site da DGTF revela fragilidades designadamente no cumprimento das orientações decorrentes dos Princípios do Bom Governo, conforme é alias reconhecido nas conclusões da Nota de Apresentação do Relatório de 2010 do Sector Empresarial do Estado.

Considerando a actual situação orçamental do país e o esforço de redução do défice a efectuar nos próximos anos impõe-se rigorosas medidas de contenção da despesa pública e orientações uniformes que fomentem o rigor e promovam a transparência da acção do Estado.

Neste contexto, no 1º semestre do ano foi legislado no sentido de reduzir ou conter os custos do sector empresarial do estado e dos órgãos de eleição e nomeação política. Recorda-se, designadamente, o Despacho nº 5696-A/2010 de 25 de Março do MEF, relativa às remunerações do sector empresarial do Estado; e a Lei n.º 47/2010 de 7 de Setembro que reduz em 5% as remunerações dos titulares dos cargos públicos.

Estas iniciativas são claramente positivas, não tanto pelo montante de redução de despesa que atinge, mas sim pelo exemplo que dá, pelo comprometimento de cada agente político na resolução da crise.

Contudo, comprime-se a despesa a curto prazo, mas não se reduz a despesa de forma racional e sustentada uma vez que não é admissível poder continuar uma postura de redução de vencimentos sem uma estratégia clara dos objectivos a atingir pelo País. Políticas continuadas de redução de vencimentos podem levar à sangria dos quadros mais qualificados, colocando em causa a qualidade da gestão pública.

Uma leitura dos dados disponíveis e sintetizados por sectores de actividade, no sítio de internet <http://www.dgtf.pt/SECTOR-EMPRESARIAL-DO-ESTADO-SEE/INFORMACAO-SOBRE-AS-EMPRESAS>, evidencia aquilo que nos parecem ser incongruências injustificadas, nomeadamente no que se refere a níveis de remuneração desenquadrados, com variações elevadas dentro do mesmo sector sem atenderem à dimensão da empresa em causa.

Consideramos que o tipo de serviço prestado, dimensão da empresa, extensão espacial e a complexidade da sua operação devem ser as variáveis determinantes da dimensão dos seus órgãos societários, quer na composição do seu conselho de administração ou comissão executiva quer na existência ou não de administradores não executivos.

A análise dos elementos disponíveis mostra que as 93 empresas públicas com participação directa do Estado, distribuídas por 9 sectores de actividades distintos, usando da autonomia que a legislação lhes atribui, construíram um quadro pouco coerente no que se refere à estrutura e composição dos órgãos estatutários e ao seu quadro remuneratório.

Uma leitura dos dados disponíveis e sintetizados por sector de actividade, o qual se expõe em quadros anexos ao presente documento, evidencia aquilo que nos parecem ser incongruências injustificadas e que referenciamos a título de exemplo:

1. **No Sector de Transportes** (Anexo 2) onde apenas 7 empresas com 83 elementos nos seus diferentes órgãos sociais (Assembleia Geral, Conselho de Administração e

Conselho Fiscal) mostram modelos de governo muito diversificados, sendo difícil compreender e justificar as diferenças entre as estruturas adoptadas, por exemplo:

- Duas empresas, de serviço regional, com o menor volume de negócios e com um quadro de pessoal respectivamente de 11 e 124 trabalhadores apresentam a estrutura mais pesada a nível do Conselho de Administração com 7 membros (dos quais 4 não executivos), o que contrasta com os 3 membros do Conselho de Administração de outra empresa de serviço regional com 542 trabalhadores;
 - A empresa com o maior volume de negócios, o maior número de trabalhadores, com prestação de serviços a nível nacional tem, a par com outra empresa, 5 membros no conselho de administração;
2. **No Sector de Infra-estruturas** (Anexo 3) onde 10 empresas têm 91 elementos nos seus diferentes órgãos sociais (Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal) também mostram modelos de governo muito diversificados. Registamos que neste sector o número de elementos dos diferentes Conselhos de Administração varia entre 3 e 5 elementos e não integram administradores não executivos. Os conselhos fiscais têm o máximo de 3 elementos.
 3. **No Sector da Comunicação Social** (Anexo 4), onde apenas 2 empresas apresentam, cada uma delas uma estrutura societária diferenciada. Uma empresa com o número médio de 270 trabalhadores tem 13 elementos nos seus órgãos societários (3 na Assembleia Geral, 7 no Conselho de administração e 3 no conselho fiscal), a outra empresa com uma média de 2350 trabalhadores, os seus órgãos sociais reduzem-se a 6 elementos (5 elementos no Conselho de administração e um Revisor Oficial único).
 4. **No Sector da Saúde** (Anexo 5), onde não está disponível a informação sobre todo o universo de empresas deste sector, pelo que o quadro que se anexa é apenas exemplificativo, regista-se que em todas as empresas apenas existe conselho de administração com composição diversificada, sobretudo porque podem ou não integrar o Director clínico e o Enfermeiro director, e em todas apenas existe o Revisor Fiscal Único.
 5. **No Sector de Requalificação Urbana** (Anexo 6), 3 empresas, cada uma com uma estrutura societária diferente, registando-se que uma empresa com 6 trabalhadores tem 9 elementos nos seus órgãos sociais (3 assembleia geral, 5 conselho de administração e um fiscal único) e uma com 20 trabalhadores tem 11 elementos nos seus órgãos societários.

A par com esta análise é facilmente reconhecido que também a fixação das remunerações dos gestores nas suas várias componentes parece ser feita de forma arbitrária, uma vez que não é percepcionável a razão da diversidade de níveis de vencimentos bem como dos diferentes complementos.

Poderíamos continuar com esta análise mas consideramos suficiente para mostrar como parece faltar harmonização no quadro remuneratório, bem como na estrutura societária das empresas publicas e como se pode definir uma estrutura que pondere a necessária economia e eficácia dos recursos garantindo as condições de boa governação e prestação adequada do serviço publico

Defendendo que as pessoas mais qualificadas e cuja experiência profissional sejam pelo seu perfil essenciais ao cumprimento da missão de uma determinada empresa possam ter um quadro remuneratório diferenciado, também se considera que é admissível que ao nível do conselho de administração se estabeleçam remunerações diferenciadas entre os seus membros devido à sua maior ou menor contribuição para o cumprimento dos objectivos de gestão superiormente estabelecidos. Nesta situação de tratamento diferenciado, que se deve reflectir fundamentalmente ao nível das remunerações variáveis, exige-se fundamentação reforçada, objectivamente suportada e obrigatoriamente divulgada no site da empresa.

No que respeita ao Bom Governo das sociedades não podemos deixar de salientar as fragilidades reconhecidas pelo Relatório de 2010 “Princípios de Bom Governo” produzido pela DGTF, pese embora algumas melhorias no cumprimento das obrigações das empresas nesta matéria.

Mais, devemos ainda registar a insustentabilidade de manter a lentidão de pagamento das dívidas pelos operadores do Estado, apesar do Programa a Horas, que asfixiam as empresas fornecedoras e os seus prestadores de serviços, levando mesmo à ruína ou à falência destes operadores económicos.

No momento em que nos encontramos, Portugal através dos seus operadores políticos e públicos precisa de se afirmar por políticas claras que racionalizem as estruturas e meios ao seu dispor, melhorando a performance das suas empresas públicas, e garantindo assim que os serviços prestados o sejam em condições de eficácia que garantam a satisfação dos seus *stakeholders* e que sejam parceiras dos outros sectores, privado e social, na construção da sociedade competitiva que o processo de globalização exige.

Anexos 1 a 7

Alguns Indicadores - SECTOR TRANSPORTES

Anexo-1

EMPRESA	CP- Comboios de Portugal		Transtejo		Carris		STCP		Metro de Lisboa		Metro do Porto		Metro do Mondego	
Orgãos Sociais	Nº Membros	Vencimento Base Mensal	Nº Membros	Vencimento Base Mensal	Nº Membros	Vencimento Base Mensal	Nº Membros	Vencimento Base Mensal	Nº Membros	Vencimento Base Mensal	Nº Membros	Vencimento Base Mensal	Nº Membros	Vencimento Base Mensal
Assembleia Geral	N/D		3	558	3		3	616	N/D		3	600	3	615
Conselho Administração	5		3		5		5		5		7		7	
Presidente		7.226	1	5.453	1	6.923	1	6.923	1	7.226	1	10.723	1	5.676
Vogais Executivos	4	6.720	2	4.689	4	6.029	4	6.029	4	6.307	2	9.748	2	4.754
Nº Não Executivos	0		0		0		0		0		4	3.250	4	615
Conselho Fiscal	3	1.188	4	20% R. Pres.	4	20% R. Pres.	4	20%R.Pres.	3	1.445	3	1.300	0	
ROC	1	1.973	1	2.225	1	1.625	1	1.300	1	1.188	1	1.612	1	
Com. de Vencimentos			3											

Indicadores Econ.Financeiros (Valor Milhar Euro)	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Total Activo	1.354.746	1.577.308	74.099	84.500	181.000	168.800	92,151,00	83,627,00	3.494.200	3.739.240	2.061.000	2.183.000	26.192	29.247
Total capital Próprio	- 2.013.689	- 2.234.054	- 78.474	- 96.142	- 612.300	- 734.200	- 247.197	- 266.627	- 239.680	- 333.110	- 68.301	- 154.578	302	359
Total Passivo	3.368.436	3.811.363	150.598	180.650	793.300	903.000	229.348	350.255	3.733.880	407.235	2.129.309	2.337.217	25.890	28.888
Volume Negócios	290.267	263.564	14.473	14.470	89.500	80.300	50.184	52.565	93.140	91.370	34.000	34.000	-	-
Resultado Líquido	- 190.386	- 217.334	- 19.382	- 16.988	- 17.200	- 41.500	- 38.879	- 19.500	- 126.730	- 148.590	- 148.619	- 138.410	84	57
Despesas com o pessoal	141.381	135.481	13.819	14.082	71.700	81.300	38.777	38.266	80.540	87.640	6.000	6.000	616	733
Nº Médio trabalhadores	4.198	3.838	542	527	2.787	2.791	1.591	1.502	1.566	1.611	128	129	9	11

Alguns Indicadores Empresariais - SECTOR INFRA-ESTRUTURAS

Anexo-2

EMPRESA	EP - Estradas de Portugal		REFER		EDIA	
	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)
Orgãos Sociais						
Assembleia Geral	3				4	646
Conselho Administração	5		5		4	
Presidente	1	13.850	1	7.226	1	5.465
Vice - Presidente	1	11.500	1	6.685	-	
Vogais Executivos	3	10.800	3	6.307	3	4.675
Nº Não Executivos					-	
Conselho Fiscal	3	1.385/970	2	951	3	1.093
Revisor Fiscal			1		1	1.633

Indicadores Econ.Financeiros (Valor Milhar Euro)	2008	2009	2007	2008	2008	2009
Total Activo	15.231.070	16.157.426	1.359	1.595	1.696.770	1.947.871
Total capital Próprio	293.398	367.879	- 974	- 1.155	291.563	388.656
Total Passivo	14.937.673	15.789.547	2.332	2.750	1.405.209	1.559.214
Volume Negócios	577.577	570.442	73	72	14.111	14.085
Resultado Líquido	53.267	74.481	- 163	- 182	328	1.334
Despesas com o pessoal	60.726	54.989	- 86	- 92	4.108.375	6.487
Nº Médio trabalhadores	1.573	1.226	3.580	3.573	190	112

Alguns Indicadores Empresariais - SECTOR INFRA-ESTRUTURAS -PORTOS

Anexo-3

EMPRESA	Porto Aveiro		Porto Leixões		Porto de Lisboa		Porto de Sines		APSS- Porto de Setúbal		Docapesca	
	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)
Orgãos Sociais												
Assembleia Geral	2	543	2	673	2	673	3	673	2	573	3	506
Conselho Administração	3		3		3		3		3		3	
Presidente	1	5.676	1	6.357	1	6.357	1	6.357	1	5.739	1	5.021
Vice - Presidente	0	-	0		0	-	0		0		0	
Vogais Executivos	2	4.753	2	5.439	2	5.439	2	5.439	2	4.826	2	4.204
Nº Não Executivos	0	-	0		0	-	0		0		0	
Conselho Fiscal	4	20% R. Pres.	3	20% R. Pres.	3	20% R.Pres.	3	20%R.Pres.	3	20%R.Pres.	0	
Revisor Fiscal	1	N/D	1	1.592	1	1.825	1	3.153	1	1.406	1	1.135

Indicadores Econ.Financeiros (Valor Milhar Euro)	2008	2009	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Total Activo	307.915	317.308	318.996	335.618	344.429	374.112	409.812	399.788	101.232	97.983	39.900	34.600
Total capital Próprio	213.138	213.365	203.988	238.501	132.073	134.228	128.880	130.431	37.678	37.714	- 8.300	11.000
Total Passivo	94.776	103.944	115.009	97.117	212.355	239.884	280.932	269.358	63.555	60.269	48.200	45.600
Volume Negócios	11.212	10.679	42.087	40.886	47.333	49.425	34.270	30.449	19.207	18.537	28.700	27.000
Resultado Líquido	221	226	6.047	21.801	7.649	1.777	10.688	5.874	2.632	2.405	- 1.400	10
Despesas com o pessoal	5.114	5.209	12.840	129.289	18.560	19.069	11.069	11.214	8.462	8.387	14.600	12.700
Nº Médio trabalhadores	120	113	223	218	110	111	230	230	189	181	542	495

Alguns Indicadores Empresariais - SECTOR INFRA-ESTRUTURAS - AEROPORTOS

Anexo-4

EMPRESA	Ana- Aeroportos Portugal		Aeroportos da Madeira		NAER - Novo Aeroporto, S.A.		NAV Portugal, EPE		EDAB- Empresa Desenv. Aeroporto Beja	
Orgãos Sociais	Nº Membros	V.Vencimento Base Mensal	Nº Membros	V.Vencimento Base Mensal	Nº Membros	V.Vencimento Base Mensal	Nº Membros	V.Vencimento Base Mensal	Nº Membros	V.Vencimento Base Mensal
Assembleia Geral	3	654	3	516	3		N/A		3	500
Conselho Administração	5		5	**	7		5		3	
Presidente	1	9.976	1	**	1	1.985	1	N/D	1	5021 *a
Vice - Presidente	1	11.149	-	**		7.038			-	
Vogais Executivos	3	7.820	4	**	3	6.256	4	N/D	2	4204 *b
Nº Não Executivos	-		-	**	3	1.588			-	
Conselho Fiscal	3	20% R. Pres.	4	**	3	1.408/1.056	3	N/D	-	
Revisor Fiscal	1	2.504	1	1.384	1		1		1	935

Indicadores Econ.Financeiros (Valor Milhar Euro)	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2007	2008	2007	2008
Total Activo	1.296.195	1.390.827	421.175	398.863	50.390	59.010	291	281	24.394	26.470
Total capital Próprio	290.985	312.075	9.730	2.452	37.110	37.090	85	85	3.990	3.990
Total Passivo	1.000.439	1.077.238	411.445	396.411	13.280	21.920	206	196	20	22
Volume Negócios	376.315	382.355	39.903	38.544	N/A	N/A	200	208	-	-
Resultado Líquido	30.100	43.018	- 10.332	- 7.278	- 21	- 22	11	6	1	100
Despesas com o pessoal	121.990	113.770	14.459	15.703	880	1.060	138	151	260	240
Nº Médio trabalhadores	2675	2660	358	334	14	15	960	968	9	9

** O Presidente do Conselho de Administração e um vogal que exercem as suas actividades em representação da ANA não auferem remunerações

hh - dúvidas em relação aos valores correctos

* a O Presidente da Empresa auferir a remuneração do seu lugar de origem-TAP Portugal, sendo remunerado pela mesma

*b - Um dos vogais auferir a remuneração correspondente ao lugar de origem - Ana- Aeroportos Portugal, sendo remunerado pela mesma.

Alguns Indicadores - SECTOR COMUNICAÇÃO SOCIAL

Anexo -5

EMPRESA	Lusa		RTP	
Orgãos Sociais	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)
Assembleia Geral	3	275	0	
Conselho Administração	7		5	
Presidente	1	6.378	1	17.860
Vice - Presidente	1	350	1	16.160
Vogais Executivos	5	300	3	15.040
Nº Não Executivos	0		0	
Conselho Fiscal	2	1.056	1	2.000
Revisor Fiscal	1	1.313	0	

Indicadores Econ.Financeiros (Valor Milhar Euro)	2008	2009	2008	2009
Total Activo (Milhares euro)	18.333	17.988	425.200	500.900
Total capital Próprio	8.191	8.283	- 696.600	- 592.000
Total Passivo	10.142	9.705	1.121.800	1.093.000
Volume Negócios	18.911	19.201	298.300	307.500
Resultado Liquido	815	466	- 46.800	- 13.800
Despesas com o pessoal	11.704	12.373	111.600	113.000
Nº Médio trabalhadores	270	273	2.376	2.374

Alguns Indicadores Empresariais - SECTOR SAÚDE

Anexo 6

EMPRESA	C.H.Lisboa Norte		C.H.Lisboa Central		Hospital S. João do Porto		Hospitais Univ. Coimbra		Centro Hospitalar Porto		Centro Hospitalar de Coimbra	
	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)
Orgãos Sociais												
Conselho Administração	5		7		5	-	5	-	5	-	5	-
Presidente	1	4.753	1	6.178	1	4.753	1	a)	1	6.145	1	6.650
Vogais Executivos	3	4.204	4	5.285	2	4.685	2	a)	2	4.685	2	4.066
Director Clínico	-	-	1	6.604	-	-	1	a)	1	5.800	1	5.924
Enfermeiro Director	1	a)	1	5.309	-	-	1	a)	1	4.685	1	4.066
Vogais não Executivos	-	-	-	-	2	4.685	-	-	-	-	-	-
ROC	1	1.425	1	1.475	1	1.426	1	a)	1	1.426	1	1.161

Indicadores Econ.Financeiros (Valor Milhar Euro)	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Total Activo	a)	500.142	246.670	246.987	223.017	227.971	a)	1.962.740	131.350	142.311	87.233	111.598
Total capital Próprio	a)	211.264	20.644	- 2.879	140.648	141.515	a)	60.156	56.035	57.798	39.483	32.282
Total Passivo	a)	288.878	226.026	249.866	82.370	86.456	a)	136.119	75.315	84.513	47.750	79.316
Volume Negócios	a)	318.300	280.536	310.207	281.474	281.474	a)	80.470	211.982	58.963	113.198	137.203
Resultado Líquido	a)	1.209	- 17.471	- 30.215	714	273	a)	- 3.706	24	- 24.724	a)	a)
Despesas com o pessoal	a)	157.236	191.658	192.644	153.564	160.708	a)	46.838	36.307	135.773	71.482	86.762
Nº Médio trabalhadores	a)	6.233	6.475	6.220	5.176	5.160	a)	4.703	3.981	3.959	2.564	2.569

a) Informação não disponível

Alguns Indicadores Empresariais- SECTOR SAÚDE

Anexo 7

EMPRESA	Hospital Garcia da Horta		C.H.Trás-os-Montes e Alto Douro		C.H. Setúbal		C.H. Alto Ave c)		C.H.Barlavento Algarvio	
	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)	Nº Membros	Vencimento Base Mensal (Euro)
Órgãos Sociais										
Conselho Administração	a)	a)	7	-	5	-	5	-	5	-
Presidente	a)	a)	1	4.865	1	5.465	1	5.289	1	5.665
Vogais Executivos	a)	a)	6	4.144	2	4.596	2	4.675	2	3.656
Director Clínico	a)	a)	-	-	1	6.090	1	6.621	1	4.815
Enfermeiro Director	a)	a)	-	-	1	4.596	1	4.675	1	3.656
Vogais não Executivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ROC	a)	a)	1	1.260	1	2.000	1	1.261	1	25%R.Pres.

Indicadores Econ.Financeiros (Valor Milhar Euro)	2007		2008		2007		2008		2007		2008	
Total Activo	106.281	94.127	26.846	33.002	87.504	107.299	63.547	59.341	43.462	43.711		
Total capital Próprio	4.649	-	19.863	37.124	50.533	-	21.258	-	32.295	26.677	24.047	-
Total Passivo	101.632	113.990	49.350	44.195	108.763	139.594	36.870	35.294	43.465	57.726		
Volume Negócios	121.163	126.367	93.986	115.200	89.160	95.130	736.000	559.000	63.316	67.067		
Resultado Liquido	-	24.499	-	24.429	5.741	5.018	-	15.386	-	11.214	-	6.799
Despesas com o pessoal	70.558	71.980	53.897	67.349	55.956	57.500	37.921	47.004	37.243	39.711		
Nº Médio trabalhadores	2.409	2.475	2.137	2.161	2.077	2.065	1.681	1.702	1.406	1.443		

a) Informação não disponível