



## **CORPORATE GOVERNANCE & CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

**Maria Desidério**

Mestrado em Direito e Gestão (UCP Lisboa)

Working Paper No. 7/2017

Junho 2017

---

This paper can be downloaded without charge from the Governance Lab website at:  
[www.governancelab.org](http://www.governancelab.org).

The contents of this paper are the sole responsibility of its author.

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, USA and EU Corporate Governance, relationship between shareholder and stakeholder.*

# GOVERNANCE & CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Maria Desidério**

[mdesideriodias@gmail.com](mailto:mdesideriodias@gmail.com)

## **Abstract**

### **Executive Summary**

Corporate social responsibility is a current topic among the topics that occupy the Corporate Governance discipline. The recent economic-financial crises have exposed the anachronism of the classic models of corporate governance. The values that once constituted the corporate governance system are no longer valid at present and therefore need to be changed. However, this change should not be radical but rather concomitant.

The changes that need to be implemented have, at first, to go through the change of mentalities. That is, economic agents, governments, legislators and society need to rethink the role that is socially and economically assigned to trading companies. Otherwise, we will be starting from the wrong premise when thinking about corporate social responsibility.

This article intends to be the starting point for the discussion, in the Portuguese legal system. However, for this to be fruitful, it is essential to start from the comparative analysis of the legal systems that already consider as essential to the organization of commercial companies, corporate social responsibility. In the Portuguese legal system, the subject begins to be discussed through the restructuring of the duties to which the managers and administrators of the commercial societies are attached; instead of beginning to discuss the new role of commercial societies, what they should become destined for and what the new social aims should be. Although it is a succinct analysis, we hope it will be a productive analysis and an added value for all the discussions to come.

## **TABLE OF CONTENTS**

INTRODUÇÃO .....	5
CONCLUSÃO .....	13
BIBLIOGRAFIA.....	14

## INTRODUÇÃO

*It's not within the lawful powers of a board of directors to shape and conduct the affairs of a corporation for the merely incidental benefits of shareholders, and for the primary purpose of benefiting others. – Decisão do Michigan Supreme Court, Dodge & Ford Motor Co [1919]<sup>1</sup>*

A discussão envolta do *Corporate Governance* e do *Corporate Social Responsibility*<sup>2</sup> não é nova. Os escândalos financeiros e comerciais do final do séc. XX, início do séc. XXI, atribuíram, porém, uma maior relevância ao debate envolta destes dois conceitos.

*Corporate Governance* [em português, governo das sociedades] traduz «... o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.»<sup>3</sup>. Podemos, assim, considerar o *Corporate Governance* como o processo de tomada de decisão e o modelo de gestão, adotado pelas sociedades comerciais para o exercício do seu fim social.

Mas, então, o que devemos entender por *Corporate Social Responsibility* (doravante CSR)? O trecho que transcrevemos no início desta introdução é o ponto de partida para definirmos CSR enquanto diretriz a que os Administradores da sociedade devem atender para, paralelamente à prossecução dos interesses dos acionistas da sociedade que administram, prosseguirem os interesses de um conjunto mais alargado de sujeitos: trabalhadores, credores, fornecedores, ONG's, sociedade civil, etc.

Tom Ford foi o primeiro a perceber as virtualidades de satisfazer os interesses de terceiros à empresa, através da atribuição de benefícios ou através da adoção de medidas gestacionais que, em detrimento dos interesses dos sócios/acionistas da empresa, permitam gerar mais-valias ao consumidor, aos seus trabalhadores e à sociedade civil no geral. No caso

---

<sup>1</sup>Trecho retirado de

[[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/357204/mod\\_resource/content/0/Dodge%20et%20al%20v.%20Ford%20Motor%20Company%20et.%20al%2C%20204%20Mich.%20459%2C%20170%20N.W%20668%20%281919%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/357204/mod_resource/content/0/Dodge%20et%20al%20v.%20Ford%20Motor%20Company%20et.%20al%2C%20204%20Mich.%20459%2C%20170%20N.W%20668%20%281919%29.pdf)];

<sup>2</sup> Ao longo da nossa pesquisa constatámos que a Doutrina portuguesa utiliza o conceito de *Corporate Responsibility*, ao passo que a Doutrina anglo-saxónica utiliza o conceito de *Corporate Social Responsibility*. Considerando que o conceito de *Corporate Social Responsibility* tende a ser mais abrangente, optámos por utilizar este brocado, uma vez que do ponto de vista científico a distinção não parece ter diferenças de relevo.

<sup>3</sup> SILVA Artur Santos, VITORINO António, ALVES Carlos Francisco, CUNHA Jorge Arriaga da, MONTEIRO Manuel Alves, *Livro Branco Sobre Corporate Governance em Portugal*, consultado em [http://www.ecgi.org/codes/documents/libro\\_bianco\\_cgov\\_pt.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/libro_bianco_cgov_pt.pdf)

*Dodge & Ford Motor Co*, Tom Ford decidiu prosseguir uma política de não distribuição de lucros, de redução de custos e de melhoria da qualidade de produção. A prossecução destas medidas iria afetar os benefícios dos sócios/acionistas, uma vez que estes deixariam de receber, anualmente, os lucros da empresa. Posto isto, os irmãos *Dodge* rebelaram-se contra a política de Tom Ford, instaurando um processo judicial contra a *Ford Moto Co.*, alegando, com efeito, que as políticas que passariam a ser prosseguidas pela empresa beneficiavam, em excesso, os trabalhadores e os consumidores em detrimento dos interesses dos acionistas. O Tribunal do Michigan concluiu que os irmãos *Dodge* tinham razão, posto que o administrador tem como principal função a condução dos negócios da empresa tendo em vista o acautelamento dos interesses dos sócios, em detrimento dos interesses de terceiros à empresa.

Consideramos que este caso é o ponto de partida para a reflexão que pretendemos desenvolver nas páginas seguintes. Vejamos que a necessidade de conjugar estes dois conceitos [*Corporate Governance* e *Corporate Social Responsibility*] não é despicienda: considerando os numerosos escândalos corporativos que temos presenciado nas últimas décadas, o CSR assume um papel central de entre os temas que convidam ao debate na área do *Corporate Governance*.

Nestas breves reflexões, pretendemos definir os fatores que conduziram à convergência entre o *Corporate Governance* e o *Corporate Social Responsibility*. Esses fatores são influenciados por inúmeros acontecimentos, pelo que realçaremos o que consideramos ser o principal: a crise económica de 2007/2008.

## **DO CORPORATE GOVERNANCE AO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

Os temas que englobam o *Corporate Governance* prendem-se, em grande medida, com o *enquadramento económico-social do exercício da empresa*<sup>4</sup>. Quer significar que a atividade empresarial deve ser enquadrada no modelo económico que é prosseguido no Estado em que se estabelece, devendo ser com este conjugado. Tal conjugação é de suma relevância, porquanto, diferentes modelos económicos podem originar diferentes modelos de *Corporate Governance*.

---

<sup>4</sup> SERENS, M. Nogueira, *Corporate Social Responsibility: “Vinho velho em odres novos”*, in *Direito das Sociedades em Revista ano 5 – Vol. 10, Almedina, 2013, pág. 88 e seguintes*.

Tome-se como exemplo, as diferenças ao nível dos princípios que pautam a organização económica nos EUA e na Europa Continental: nos Estados Unidos o modelo económico adotado assenta sobre o primado liberal, onde não é visto com bons olhos o uso da lei para atenuar os défices sociais que advêm do *free-enterprise system*; na Europa Continental, fruto da conjugação dos princípios sociais que floresceram com a Revolução Francesa e do princípio da livre iniciativa privada, o modelo económico atenta à proteção social daqueles que intervêm – direta ou indiretamente - na vida da empresa [trabalhadores, consumidores, credores, etc].

A delimitação do papel que a atividade empresarial assume nos variados modelos económicos, permite atentar aos diferentes problemas que ao nível do *Corporate Governance* surgem em cada um dos modelos. Problemas, esses, que se pretende atenuar e/ou colmatar através do *Corporate Social Responsibility*. Porém, esta convergência só é possível através da confluência de interesses entre os diferentes agentes que se relacionam direta e/ou indiretamente com a empresa.

#### **a. *Shareholders vs Stakeholders***

Temos vindo a aflorar uma temática que é comum surgir quando se fala em *Corporate Governance* e *Corporate Social Responsibility*: a definição de *shareholder* e *stakeholder*, a par com o relevo que a empresa [ao nível da *Corporate Governance*] deve atribuir a cada um deles.

*Shareholder* é o sócio/acionista da empresa que pretende a maximização do lucro da empresa como contrapartida do investimento por si realizado. O *shareholder* tem uma quota-parte do controlo da empresa [sendo esta proporcional à sua participação social] como, inclusive, tem um papel fundamental na gestão da empresa: nomeação dos administradores/gestores da empresa<sup>5</sup>. Num tom provocatório, pode-se afirmar que o *shareholder* é egoísta, na medida em que o seu único objetivo na empresa é a maximização do lucro, por forma a fazer crescer os seus proveitos/lucros.

Por *stakeholder* pode entender-se todos os indivíduos que afetam a atividade comercial de uma dada empresa ou que são por ela afetados [trabalhadores, fornecedores, associações sindicais, consumidores, ONG's, governos, etc.]. Admitindo que o conceito pode englobar todo e qualquer cidadão, a realidade é que ao nível dos *stakeholders* o impacto da atividade empresarial depende da dimensão da empresa e da atividade que esta desempenha.<sup>6</sup> Estes sujeitos económicos, podem ter os mais variados interesses em relação à empresa com que se relacionam, o que torna mais difícil o alinhamento de interesses entre ambos (na medida em que, não raras vezes, os mesmos são conflitantes).

---

<sup>5</sup> cf. AYUSO, Silvia e ARGANDOÑA, Antonio, *Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors?*, in <http://ssrn.com/abstract=1349090>

<sup>6</sup> cf. EUROPEIA, Comissão, *Livro Verde – O quadro da EU do governo das sociedades*, in [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/com2011-164\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_pt.pdf)

A confluência de interesses entre estes dois agentes económicos não é fácil. Os proveitos que ambos pretendem retirar da atividade empresarial podem ser económicos, sociais e/ou culturais, tendo o administrador que mediar os interesses de ambos.

Os problemas gravíssimos que surgiram nas últimas décadas, conjugados com a crescente globalização e os novos meios de difusão tecnológica, obrigam os administradores das grandes sociedades [principalmente, as cotadas] a não “descartarem” os interesses dos *stakeholders*.

### **b. A crise económica e o Corporate Social Responsibility**

Conforme já realçámos a crise de 2007, aliada a variados escândalos económicos/empresariais, abriram a porta ao conceito de *Corporate Social Responsibility*. Alguns autores defendem que paralelamente à crise económica, surge a globalização dos mercados de capitais. Tal globalização, nas palavras de Manuel Nogueira Serens<sup>7</sup>, “... reflete a impossibilidade de, perante a mundialização da concorrência e na falta de um Estado Mundial, continuar a ver na Lei o instrumento privilegiado para forçar os protagonistas dessa concorrência sem fronteiras (...) à adoção de comportamentos socialmente responsáveis.”. Esta “impossibilidade” reporta-se à proliferação de mercados de capitais que pautam a sua regulação por princípios e procedimentos distintos, e ao surgimento das empresas “globais” que têm de atentar aos princípios e costumes de diferentes Estados.<sup>8</sup>

Nesta sequência podemos, desde já, indicar dois fatores que contribuíram para a introdução do *Corporate Social Responsibility* na “vida” empresarial: (i) crise económica e (ii) a globalização.

Atentos estes dois fatores, facilmente concluímos que o *Corporate Social Responsibility* tem um papel especial em face das instituições bancárias e de crédito. As sociedades financeiras têm um papel [diria, inclusive, central] no funcionamento económico do Estado e, nos tempos modernos, no funcionamento dos mercados à escala global. As consequências que advieram para todo o sistema económico foram mais profundas do que aquilo que parece: não só os consumidores mudaram (radicalmente) os seus hábitos de consumo, como os Estados defrontaram-se com a possibilidade de bancarrota [atente-se o caso do Estado de Detroit nos EUA] ou de quase bancarrota [o caso de Portugal]. Porém, para o caso vertente assume especial relevo a alteração da forma como a sociedade passou a olhar para as empresas.

---

<sup>7</sup> Idem nota 4

<sup>8</sup> Este aspeto pode assumir especial relevo, uma vez que a cultura empresarial e de consumo varia de Estado para Estado, o que contribui para a instituição de princípios e normas distintas. Por exemplo: na Índia pode ser admissível o trabalho infantil, mas nos países ocidentais tal prática foi banida há muito tempo; assim, as empresas ditas “globais” [em especial, as relacionadas com a manufatura] têm de ter em linha de contas tais diferenças culturais que, do ponto de vista dos *stakeholders* [no caso, os consumidores], têm grande influência.



O desmoronamento do império *Lemon Brothers* demonstrou a falha de todo o sistema de supervisão que, poucos meses antes da crise, dizia-se “perfeito”. Os Estados Unidos assentam a sua economia no princípio do Estado Liberal – isto é, o Estado deve intrometer-se o menos possível na economia, sendo o próprio mercado a autorregular-se. Esta autorregulação assenta num pilar fundamental para o mercado norte-americano: as empresas são obrigadas a divulgar quase toda a informação financeira e governativa ao mercado de capitais, existindo auditoria externa dessa informação. Os acontecimentos de 2007/2008 que conduziram a uma espiral recessiva sem comparação histórica residiu, em larga medida, no conluio entre as entidades responsáveis pela divulgação das informações ao mercado de capitais e as entidades responsáveis pela auditoria a essa mesma informação.<sup>9</sup> Colocando em evidência que o bem-amado sistema de “autorregulação do mercado” não era funcional, dando origem a relações promíscuas entre o “polícia e o ladrão”.

Porém, o sistema europeu continental não é dotado de maiores virtualidades: a concentração do controlo das sociedades nos grandes acionistas em detrimento dos acionistas minoritários, os sistemas de regulação e supervisão governamental e a circunstância de os bancos serem acionistas das grandes empresas, ao mesmo tempo que são suas credoras, conduziu à queda de alguns grandes conglomerados económicos [veja-se em Portugal, o caso do Banco Espírito Santo].

Qualquer que seja o modelo económico a realidade é que todos falharam, e descredibilizaram os modelos de governo clássicos. Alguns autores creem que o *Corporate Social Responsibility* constitui, *a decisive move in the direction of abandoning the traditional command and control state regulatory schemes in favor of responsive self-regulation programs and compliance-oriented regulation, which is to be carried out through corporate consent and voluntary organizational processes of reflexive learning.*<sup>10</sup>

Podemos concluir que, ainda que o tema não seja recente, o *Corporate Social Responsibility* é um advento da crise económica que colocou a nu todas as falhas dos modelos clássicos de *Corporate Governance*. Cabe saber, no entanto, se essas falhas advêm dos modelos de governo adotados ou, ao invés, dos comportamentos adotados pelos gestores/administradores.

### **c. *Corporate Social Responsibility* enquanto conceito ético**

O conceito de *Corporate Social Responsibility* é bastante vago, não existindo, ainda, na Doutrina um conceito objetivo. Não obstante, alguns autores pretendem que o conceito adote

---

<sup>9</sup> Idem nota 3, “A atuação dos analistas financeiros contribuindo para a sustentação desta espiral, em vez de contribuir para a racionalidade do mercado e para a aproximação das cotações aos valores fundamentais, terá estado muito longe do que era suposto e desejado. A prática de gestão e manipulação de resultados era objeto de suspeitas que os escândalos antes referidos viram fundamentar.” – Pág. 28

<sup>10</sup> R. Shamir, *Between Self-Regulation and the Alien Tort Claims Act: on the contested Concept of Corporate Social Responsibility*, 38 L. & Soc’y Rev. 2004, p.659

uma componente ética, na medida em que o exercício profissional da gestão das sociedades comerciais deverá pautar-se pelos princípios da transparência, da lealdade e da independência.

As empresas devem assumir as suas responsabilidades enquanto obrigação moral e não, enquanto uma obrigação imposta pela lei e/ou pela sociedade. Sendo conscienciosas relativamente ao papel social que lhes é adstrito, devem os gestores, administradores, sócios e acionistas da empresa assumir que todos os comportamentos desviantes que adotam podem vir, mais tarde, a impactar negativamente com a comunidade.

Alguns autores concluem que “a socially responsible company has another way of viewing problems, as it will always be aware of the consequences of its decisions on all of the people concerned: the managers themselves, employees, customers and suppliers, the local community, society as a whole and even future generations.<sup>11</sup>”. O que, traduzido para o dia-a-dia empresarial reporta-se às sociedades comerciais cuja atividade é “amiga do ambiente”, “protetora dos direitos dos trabalhadores” ou “contra a exploração infantil”.

Mas será a exigência moral imposta com a mesma amplitude a todas as sociedades comerciais? Entendemos que não, por existirem sociedades cuja atividade comercial assume maior relevo no meio económico-social. Identificamos as sociedades financeiras como aquelas que melhor devem interiorizar os conceitos de ética e responsabilidade social. Não por constituírem uma peça fundamental no sistema económico, mas por serem as sociedades que mais impacto têm na vida dos seus *stakeholders* [no caso, os depositários, os credores e os devedores das instituições financeiras]. Aliada a esta circunstância, a manipulação dos sistemas de supervisão e de regulação, a criação de incentivos perversos e o incentivo ao consumo de crédito sem qualquer avaliação ao nível do risco de incumprimento, desembocaram na crise de 2007.

Porém, a adoção de um conceito ético de *Corporate Social Responsibility* poderia ter prevenido a crise? Consideramos que poderia ter minimizado os efeitos que decorreram da crise, mas dificilmente seria possível (com rigor e firmeza) defender que a crise não se teria verificado. A este nível podemos concluir que a interiorização do *Corporate Social Responsibility* poderia: (i) prevenir determinadas instituições da falência ou, pelo menos, tê-la tornado menos provável; (ii) poderia ter criado uma conduta distinta no mundo dos negócios, nomeadamente, através da interiorização pelos administradores dos grandes conglomerados

---

<sup>11</sup> ARGANDOÑA, Antonio, Can Corporate Social Responsibility help us understand the credit crisis?, in <http://ssrn.com/abstract=1392762>

económicos das suas responsabilidades; (iii) a confiança dos consumidores e da sociedade no geral na atividade comercial, não teria saído destruída da crise.<sup>12</sup>

Quer significar que a ética empresarial – respaldada no conceito de Corporate Social Responsibility – não teria evitado a crise [porquanto, a mesma deriva de fatores económicos e financeiros do Corporate Governance], mas poderia ter minimizado o impacto que a crise teve ao nível das empresas e dos consumidores.

Atentos os erros do passado, como melhorar o futuro?

#### **d. Soluções de futuro?**

Podemos considerar que a solução mais óbvia [considerando o caso *Dodge & Ford Motor Co*, bem como, tudo o que temos vindo a expor em relação à conjugação dos interesses dos *stakeholders* e dos *shareholders*] passa pelo abandono da conceção mais tradicional que adota como principal fim social, a maximização do lucro para os acionistas da empresa. A realidade corporativa alterou-se com os acontecimentos mais recentes, convergindo o *Corporate Governance* com conceitos mais “amigos da sociedade e do consumidor”. Esta realidade já vinha sendo adotada pelos países europeus continentais mas, nos Estados Unidos, os progressos têm sido lentos [principalmente ao nível do ambiente].

Não obstante, o *Corporate Social Responsibility* pretende ser um “remédio” para os velhos modelos de governo de sociedades que têm como principal objetivo o lucro social. Numa sociedade cada vez mais globalizada e conhecedora das suas necessidades, este postulado já não pode ser prosseguido, sob pena das sociedades que a ele continuam a estar afetas, sucumbirem em detrimento das sociedades mais “amigas da sociedade”. A este título torna-se curioso o surgimento das *start ups*: empresas altamente especializadas e direcionadas, essencialmente, para as novas tecnologias, que sendo constituídas pelos empresários mais jovens, têm maior consciência de que a sua atividade não se pode resumir à “caça ao lucro” [pelo menos, se quiserem subsistir num mercado cada vez mais exigente].

Os Estados têm adotado, cada vez mais, códigos de conduta corporativa que pretendem uniformizar os comportamentos a adotar pelos administradores das grandes sociedades [principalmente, das grandes sociedades financeiras]. Estes códigos fluem de consecutivos desenvolvimentos do *Cadbury Report* que data de 1992 e que teve como principal objetivo ser pioneiro na definição das regras do *Corporate Governance*. Hoje, ao nível da Europa Continental, podemos contar com o Livro Verde do *Corporate Governance* ou com os princípios

---

<sup>12</sup> Idem nota 11, a este propósito o Autor considera que a confiança da sociedade e dos consumidores na atuação dos administradores é o aspeto mais importante, e também mais difícil, que deverá ser reconstruído na era pós- crise. “Restoring trust and creating the necessary conditions that will allow development of a trust-based financial system are two powerful reasons for developing a CSR culture in financial institutions.”

de *Corporate Governance* da OCDE, que já incluem algumas normas e princípios ao nível do *Corporate Social Responsibility*.

Façamos uma última nota relativa ao ordenamento português.

Em Portugal dispomos do princípio do “comply or explain”<sup>13</sup> [artigo 245.º-A, n.º 3 do CMVM] que obriga as sociedades emitentes de valores mobiliários transacionados em mercados regulamentados, a “explicar, de modo efetivo, justificado e fundamentado” as razões que conduziram à não adoção das recomendações do código de governo das sociedades a que aderiu; e, encontramos, ainda, o denominado “interesse social iluminado”<sup>14</sup>.

Alguns Autores entendem que este interesse tem como finalidade densificar os deveres a que os administradores estão adstritos no exercício profissional do governo das sociedades, tais como: articular deveres de cuidados e de lealdade; explicitar o conteúdo de tais deveres e adicionar a diligência de um gestor criterioso e ordenado; e desenvolver os deveres de lealdade.<sup>15</sup> Podemos considerar que esta análise ao artigo 64.º, n.º 1 do CSC é uma primeira abordagem, no ordenamento nacional, à institucionalização do *Corporate Social Responsibility*. Não podendo, porém, desmemoriar que a instituição deste conceito no ordenamento jurídico acarreta uma discussão profunda, *ex ante*, sobre qual o papel que as sociedades comerciais devem assumir no ordenamento jurídico e económico.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> FRADA, Manuel Carneiro da Frada, “*Ou cumpres ou explicas-te!* Sobre a *soft law* no governo societário, in *Direito das Sociedades em Revista* ano 5 – Vol. 10, Almedina, 2013, Pág. 341 e ss., o A. que ... o princípio do *comply or explain* movimentase dentro de coordenadas jurídicas amplas. Há que distinguir entre uma tutela *ex ante* e uma proteção *ex post*. A primeira previne e acautela. (...) A segunda é suscetível de ser contraordenacional ou penal, sendo que tanto as informações falsas como as desobediências são, no direito dos valores mobiliários, passíveis de uma tutela deste tipo.

<sup>14</sup> Que encontra respaldo no artigo 64.º, n.º 1 do CSC

<sup>15</sup> CORDEIRO, António Menezes, *Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades*, disponível em [http://www.oa.pt/Conteudos/Artigos/detalhe\\_artigo.aspx?idsc=50879&ida=50925](http://www.oa.pt/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?idsc=50879&ida=50925), o Autor considera, ainda, que o artigo 64.º CSC configura uma norma de conduta que está desligada das normas relativas à responsabilidade dos administradores. Para o Autor, deveres de cuidado e de lealdade são normas de conduta que, quando sejam violadas, necessitam de outros conceitos como seja a culpa, dano, ilicitude ou casualidade, para determinar a eventual responsabilidade civil dos administradores. Não obstante este breve apontamento, a questão exige outros desenvolvimentos que não têm lugar no presente trabalho.

<sup>16</sup> I.e., se as sociedades pretendem – à luz dos princípios liberais – ter como única função a prossecução do lucro ou – à luz da ideia do Estado social – ter uma função apoio ao desenvolvimento à economia através de um “lucro sustentável”.

## **CONCLUSÃO**

O *Corporate Governance* é crucial enquanto meio de conformação da atuação das sociedades comerciais. Não existe outra disciplina jurídica que assuma esse papel. Porém, os modelos clássicos de *Corporate Governance* precisam de ser “temperados” com uma componente ética e de responsabilização dos administradores encarregues da governança das sociedades comerciais.

Conforme temos vindo a realçar, os escândalos recentes – que não envolvem qualquer sociedade comercial mas, ao invés, sociedades comerciais fundamentais para a vida económica dos Estados – evidenciam a necessidade de convergir o *Corporate Governance* com o *Corporate Social Responsibility*.

A pergunta que ora se coloca – e que é de difícil resposta – é a de descortinar a amplitude e o modo como tal convergência deve operar. Da nossa parte, julgamos ser fundamental criar um “dever de lealdade” das sociedades comerciais para com os *stakeholders* (compreendidos em sentido amplo).

Consideramos que este “dever de lealdade” deve ser das sociedades comerciais para com os *stakeholders* e não, dos administradores das sociedades para com os *stakeholders*, porquanto (conforme é referido na Doutrina nacional por António Menezes Cordeiro) é difícil conceber um dever jurídico dos administradores para com os *stakeholders*. O vínculo jurídico dos administradores para com a sociedade que administram é muito próprio: a prossecução do objeto social da sociedade. O ponto de partida para a discussão deve ser, por isso, o da definição do objeto social da sociedade.

Porém, não devemos olvidar as dificuldades inerentes à discussão. O *Corporate Social Responsibility* deve ser conceptualizado, principalmente, como dever ético e não jurídico. A “consciência social” da empresa deve ser desenvolvida enquanto princípio de regulação da atividade societária e não como obrigação imposta pelo Estado através da atividade legislativa.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> A história recente do *Corporate Governance* demonstra que os mecanismos de regulação e supervisão que conformam a atividade das sociedades cotadas não é suficiente para obstar a más-práticas de gestão.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ARGANDOÑA, Antonio, *Can Corporate Social Responsibility Help us Understand the credit crisis?* (2009), [Http://ssrn.com/abstract=1392762](http://ssrn.com/abstract=1392762)
- ARGANDOÑA, Antonio e AYUSO, Silvia, *Responsible Corporate Governance: towards a stakeholder board of directors?* (2009), [Http://ssrn.com/abstract=1349090](http://ssrn.com/abstract=1349090)
- ARGANDOÑA, Antonio, *Firm, Market economy and social responsibility* (2006), [Http://ssrn.com/abstract=875318](http://ssrn.com/abstract=875318)
- AYUSO, Silvia, *Maximizing stakeholders interests: an empirical analysis of the stakeholder approach to corporate governance* (2007), <http://ssrn.com/abstract=982325>
- CARRILLO, Elena F. Pérez, *Corporate Governance facing corporate Social Responsibility: solving challenges in the 21<sup>st</sup> Century* (2010), [Http://ssrn.com](http://ssrn.com)
- CORDEIRO, António Menezes, *Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades*, disponível em [http://www.oa.pt/Conteudos/Artigos/detalhe\\_artigo.aspx?idsc=50879&ida=50925](http://www.oa.pt/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?idsc=50879&ida=50925)
- FRADA, Manuel Carneiro da, *Ou cumpres ou explicas-te! Sobre a soft law no governo societário*, in *Direito das Sociedades em Revista* ano 5 – Vol. 10, Almedina (2013)
- SALMONES, Garcia de los, *Corporate social responsibility and loyalty in services sector* (2012), <http://ssrn.com/abstract=2172333>
- SERRA, Catarina, *Entre Corporate Governance e Corporate Responsibility: Deveres fiduciários e ‘interesse social iluminado’*, in *Direito das Sociedades em Revista* ano 5 – Vol. 8, Almedina (2013)
- SERENS, M. Nogueira, *Corporate Social Responsibility: “Vinho velho em odres novos”*, in *Direito das Sociedades em Revista* ano 5 – Vol. 10, Almedina (2013), pág. 88 e seguintes.
- SILVA Artur Santos, VITORINO António, ALVES Carlos Francisco, CUNHA Jorge Arriaga da, MONTEIRO Manuel Alves, *Livro Branco Sobre Corporate Governance em Portugal* (2006), consultado em [http://www.ecgi.org/codes/documents/libro\\_bianco\\_cgov\\_pt.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/libro_bianco_cgov_pt.pdf)