



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**O PAPEL E REPONSABILIDADES DOS ADMINISTRADORES NÃO
EXECUTIVOS NA GESTÃO DAS SOCIEDADES**

Gonçalo Maria Pereira Santos

Mestrado em Direito e Gestão

Faculdade de Direito | Escola do Porto

2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**O PAPEL E REPONSABILIDADES DOS ADMINISTRADORES NÃO
EXECUTIVOS NA GESTÃO DAS SOCIEDADES**

Gonçalo Maria Pereira Santos

Orientador: Professor Doutor Armando Triunfante

Co-orientadora: Professora Doutora Ana Madsen

Mestrado em Direito e Gestão

Faculdade de Direito | Escola do Porto

2022

Agradecimentos

A minha gratidão a todos aqueles que contribuíram para que a realização desta dissertação fosse possível. Em particular, ao Professor Doutor Armando Triunfante e à Professora Doutora. Ana Madsen pela a orientação dada ao longo deste percurso. Ao Professor Doutor Almiro de Oliveira, um agradecimento, pelo tempo que disponibilizou para ajudar a tornar este estudo mais rico.

À minha família e amigos, obrigado por todo o apoio.

Resumo

Os administradores não executivos ocupam um lugar relevante na gestão e fiscalização das sociedades anónimas. Esta dissertação visa clarificar a sua importância, papel e responsabilidades a nível jurídico, mas também com atenção para os aspetos mais pertinentes de gestão e estratégia empresarial.

Com efeito, é fundamental determinar o âmbito do conceito e concluir quem são os administradores não executivos. Para além disso, é indispensável aprofundar algumas das vantagens e desvantagens que a sua implementação pode oferecer às sociedades. Algumas destas questões estão diretamente concatenadas com as características pessoais de quem vai ocupar esse cargo. Ao longo deste estudo, serão apontadas algumas das mais importantes.

O caso da comissão de auditoria será explorado com particular atenção. Os seus membros ganham o estatuto de fiscalizadores, mas não perdem totalmente o de administradores, apontando para o que poderá ser uma autofiscalização. Por isso, pretende-se saber qual a sua posição dentro do conselho de administração, no que toca ao processo de tomada de decisão e à sua responsabilidade.

Palavras-chave: *corporate governance* e gestão, administrador, administrador não executivo, comissão de auditoria, obrigação de vigilância.

Abstract

Non-executive directors occupy an importante place in subjects like management and surveillance of private companies limited by shares. This dissertation itends to clarify the importance, role and responsibilities of this figure, from a legal point of view, but also from a Corporate Strategic point of view.

That being said, it is fundamental to determine the meaning of the concept and conclude who are the non-executive directors. It is essential to look into some of the advantages and disadvantages that non-executive directors can offer to companies, knowing that some of these them are directly associated with the personal traits of who is going to occupy that role.

The audit committee will be explored with the most attention. Its members get the status of inspectors, but don't lose the status of directos completely, which could mean "selfsurveillance". For that reason, it is fundamental to know which is their position inside the board, when they are taking decisions, but also how they are held accountable.

Keywords: corporate governance and management, director, non-executive director, audit comitee, surveillance obligation.

Índice

| | |
|---|----|
| Lista de abreviaturas e siglas..... | 7 |
| Introdução..... | 8 |
| I. A administração das sociedades anónimas | 9 |
| 1.1 O <i>corporate governance</i> e a Gestão | 9 |
| 1.2 Os modelos de organização da administração e fiscalização das sociedades anónimas | 12 |
| 1.3 O Conselho de Administração..... | 14 |
| II. Os administradores..... | 15 |
| 2.1 Poderes..... | 16 |
| 2.2 Deveres | 16 |
| III. Os administradores não executivos | 18 |
| 3.1 O conceito..... | 18 |
| 3.2 Importância..... | 22 |
| 3.3 Modelo clássico: a delegação de poderes | 26 |
| 3.4 Modelo anglo-saxónico e a comissão de auditoria..... | 30 |
| 3.4.1 Breve enquadramento histórico | 30 |
| 3.4.2 A comissão de auditoria: um verdadeiro órgão da sociedade..... | 31 |
| 3.4.3 Os administradores-audidores..... | 32 |
| 3.4.4 A proibição do exercício de funções executivas..... | 33 |
| 3.4.5 Representação da sociedade..... | 37 |
| IV. Responsabilidade..... | 38 |
| 4.1 Obrigação de vigilância..... | 38 |
| 4.2 Comissão de auditoria: responsabilidade como administradores e fiscalizadores | 40 |
| 4.3 A <i>business judgement rule</i> | 42 |
| Conclusão..... | 43 |
| Apêndice..... | 45 |
| Anexo | 46 |
| Bibliografia..... | 47 |

Lista de abreviaturas e siglas

Ac. – Acórdão

Art/Arts. – Artigo/Artigos

Al./Als. – Alínea/Alíneas

CC – Código Civil

CE – Comissão Europeia

Cfr.- Confrontar

CMVM – Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários

CRegCom – Código de Registo Comercial

CSC – Código das Sociedades Comerciais

DL – Decreto-Lei

EUA – Estados Unidos da América

HBR – *Harvard Business Review*

IPCG – Instituto Português de *Corporate Governance*

Nº - Número

Pág. - Página

ROC - Revisor Oficial de Contas

Introdução

Ao longo do tempo, o governo das sociedades tem assumido uma posição central na análise jurídica e empresarial. Sobre esta matéria, os estudos do *corporate governance* têm procurado desenvolver um conjunto de princípios e práticas governativas, com o intuito de os serem aplicados nas sociedades.

Da noção de contrato de sociedade, prevista no artigo 980º, do CC, compreende-se que o fim das sociedades comerciais é a obtenção de lucro. A maximização deste objetivo, só é possível se a atividade prosseguida estiver alicerçada numa empresa coesa, organizada, confiável e competitiva. No que toca à competitividade, a composição dos conselhos de administração pode ser preponderante.

Os administradores não executivos adquiriram uma maior pertinência no ordenamento jurídico português, com a reforma do CSC, de 2006, através do DL 76/2006. A sua importância tem-se refletido na lei e em diversas recomendações. Sendo classificados como administradores, enquadram-se, necessariamente, no âmbito das sociedades anónimas.

“Os administradores não executivos não constituem um fim em si mesmo, mas têm sido reconhecidos como um instrumento de reforço das boas práticas de governação.”¹

A pretérita frase reúne algumas das principais questões que se procuram aprofundar ao longo deste estudo. De facto, a presença de administradores não executivos nas administrações das sociedades anónimas pode ser um fator de promoção de confiança dos acionistas e dos *stakeholders*. Contudo, também é preciso ter certos cuidados. O administrador não executivo é uma figura com características muito particulares, devido ao seu estatuto dentro da sociedade. Veja-se, por exemplo, os significados e alcances diferentes que o conceito pode ter. Pode representar um administrador no qual não foi delegada a gestão corrente ou pode figurar um administrador membro da comissão de auditoria, o órgão fiscalizador da sociedade. Esta diferença coloca algumas questões, que exigem ponderação.

Para determinar o seu papel e responsabilidades na gestão, é essencial analisar a lei portuguesa e algumas recomendações nacionais, mas também estrangeiras, que carecem de consideração, fruto da origem anglo-saxónica de muitas das figuras estudadas ao longo desta

¹ MAGALHÃES, Pedro Jorge, 2019, pág. 242.

dissertação. Uma nota final para esclarecer que todos os arts. cujo o diploma legal não é discriminado, são do CSC.

I. A administração das sociedades anónimas

1.1 O *corporate governance* e a Gestão

Falar de administração de sociedades anónimas, é falar de *corporate governance*, ou seja, do conjunto de regras e princípios que o órgão de gestão deve respeitar no exercício da sua atividade². Um dos seus principais objetivos é a criação de mecanismos de harmonização na relação entre os acionistas e os administradores, de forma a evitar as assimetrias de informação dentro da sociedade e proteger aqueles que podem ser afetados pelo seu funcionamento: os *stakeholders*.

A separação entre a propriedade e o controlo das sociedades pode potenciar situações em que os interesses dos proprietários não coincidam ou sejam contraditórios com a atuação e os interesses daqueles que as gerem³. Esta separação decorre do facto de os *shareholders* transferirem para uma *central management* a gestão da sociedade⁴. Os acionistas encarregam um gestor ou um grupo de gestores (que se esperam com mais capacidade para essas funções) de obterem decisões eficazes, concentrando a autoridade num grupo pessoas. O objetivo será agilizar o processo de tomada de decisão.

Contudo, isto acarreta um risco, pois o poder de gestão pode ser entregue a uma pessoa desleal e/ou incompetente. Há que considerar, portanto, os custos de agência⁵ (*agency costs*). A diferença entre aqueles que detêm o capital e os que de facto gerem a empresa, está no facto dos últimos não terem o seu capital diretamente em risco. Um dos problemas centrais do *corporate governance* será minimizar os custos e maximizar os benefícios de encarregar a

² Cfr. CUNHA, Paulo Olavo, 2021.

³ Adam Smith explicava que não se pode esperar que um indivíduo cuide do dinheiro de outro tão bem como este cuidaria do seu próprio (Cfr. SMITH, Adam, 1775).

⁴ Esta separação tem especial importância para as sociedades grandes.

⁵ Os Professores MICHAEL C. JENSEN e WILLIAM H. MECKLING entendem como custos de agência: os custos de criar e estruturar contratos entre o *shareholder* e o gerente; os custos de monitorizar o gerente para prevenir que cause prejuízos à sociedade pela sua má atuação e deslealdade; os custos que os gestores incorrem em provar a lealdade; e os prejuízos residuais que ocorrem porque a gestão e a lealdade nunca são perfeitas. Cfr. CAHN, Andreas, David C. DONALD, 2010.

gestão a pessoas alheias ao capital da sociedade, através da definição de uma estrutura de direitos e deveres que o agente deve respeitar e da supervisão da sua ação.

A atuação e o papel dos administradores são essenciais na condução de uma gestão eficaz, diligente e congruente com os objetivos da organização. É neste âmbito que importa falar de Gestão como área de conhecimento especializado. A sua conceptualização surge, em 1911, com TAYLOR⁶, ainda que apenas focada nos aspetos da produção.

Mais tarde, em 1967, PETER DRUCKER definiu Gestão como a otimização do processo de tomada de decisão, de acordo com as exigências do planeamento (da atividade), organização (dos recursos e processos), comando (das atividades e das hierarquias) e controlo (das atividades e objetivos)⁷. Nem todos os gestores atribuem a mesma relevância a cada uma destas funções. À medida que se sobe no nível de gestão, aumenta o peso relativo da importância atribuída a cada uma. O tipo de decisões que têm de tomar também é diferente conforme o nível de gestão em que se encontram⁸, como será analisado posteriormente.

Um gestor será “aquela pessoa responsável por uma organização ou uma subunidade”⁹. Esta definição permite, para além dos administradores e dos gerentes, incluir, por exemplo, bispos, treinadores, primeiros-ministros e presidentes. Estes estão investidos de uma característica fundamental: autoridade formal. Através desta, adquirem estatuto, que se reproduz em várias relações interpessoais, através das quais se pode ter acesso a informação. Com base nessa informação, os administradores tomam decisões.

Seguindo esta fórmula, MINTZBERG escreveu, em 1990, que os gestores têm dez papéis: três interpessoais, três de informação e quatro de decisão¹⁰. Quem se ocupa pela gestão ou administração de uma empresa tem uma autoridade formal e um estatuto que possibilita o cumprimento destas tarefas¹¹. Contudo, estes dois elementos não são suficientes. Os administradores, para cumprirem eficazmente as suas funções, devem sempre procurar angariar o máximo de informação, uma vez que esta é o *input* básico na tomada de decisão.

⁶ Cfr. TAYLOR, Frederik, 1911.

⁷ Cfr. DRUCKER, Peter, 1967.

⁸ Cfr. TEIXEIRA, Sebastião, 2020.

⁹ Cfr. MINTZBERG, Henry, 1990.

¹⁰ Cfr. MINTZBERG, Henry, 1990.

¹¹ Em Anexo encontra-se um esquema sobre os dez papéis dos gestores, idêntico ao de MINTZBERG no seu artigo.

Assim sendo, procura-se que os gestores reúnam um conjunto de competências, nomeadamente, técnicas, humanas e conceptuais, ou seja, sejam capazes de ver a empresa como um todo¹². A Gestão é uma atividade especializada, que nada tem a ver com o jeito. É fundamental ter em atenção quem se convida para os conselhos de administração, pois a administração das empresas é um dos mais diferenciados fatores de competitividade¹³, logo, é necessário abordar a forma como os conselhos de administração são formados. Em Portugal, é comum os acionistas serem administradores e verifica-se que as empresas colocam nas administrações pessoas sem competências, pela simples razão de serem familiares ou membros de partidos. São recrutados indivíduos com formações desadequadas, que não sabem o verdadeiro significado de gestão, contrariando o que é defendido por KATZ. Até mesmo nos órgãos de fiscalização se verifica este fenómeno. Isto pode levar ao desvirtuar de todos os mecanismos e da razão de ser dos modelos de governação, o que poderá, em parte, explicar o atraso no tecido empresarial¹⁴.

Segundo ROBERT ANTHONY, identificam-se três tipos ou patamares diferentes de desempenho de gestão: o operacional (que se caracteriza pelo desenvolvimento de decisões de rotina), o tático (que regula o operacional, com base nas orientações e decisões da estratégia) e o estratégico (que estuda o exterior da empresa, na procura de sinais e informação que permitam prepará-la no médio longo prazo)¹⁵. Considerando uma pirâmide, a gestão operacional será a base, a gestão tática ficará no meio, enquanto no topo estará a gestão estratégica. Esta última, será desenvolvida por todo o conselho de administração, no qual se incluem, naturalmente, os administradores não executivos. Por isso, estes vão ter um papel marcante no desenvolvimento da estratégia, já que colocam ao dispor toda a sua experiência e *expertise*, em prol da gestão da sociedade. São estes administradores, do topo da pirâmide, que têm a obrigação de criar práticas de boa governação, com vista à maximização do desempenho e dos resultados financeiros, mas também capazes de fomentar a transparência e o aumento de confiança dos investidores, dos trabalhadores e da opinião pública em geral.

¹² Cfr. KATZ, L., 1974.

¹³ A competitividade traduz-se na capacidade de produzir, com elevados padrões de produtividade, aos mais baixos custos, o que o cliente precisa e nas condições exigidas por ele. Pode ser definida com base na função: $C=f(P,e,E)$ (Produtividade, eficiência, Eficácia). Cfr. Oliveira, Almiro de, 2021.

¹⁴ OLIVEIRA, Almiro de, 2022, retirado da entrevista de duas horas concedida, 10 de janeiro.

¹⁵ Cfr. ANTHONY, Robert, 1965.

Efetivamente, a gestão de uma empresa pode ter consequências para um conjunto de pessoas, organizações, instituições ou na sociedade alargada. Por isso, é fundamental determinar quem são os interessados na vida da organização e quem deve ter uma palavra a dizer na forma como é governada. Ora, esta discussão implica debater a posição relativa dos acionistas em relação aos outros *stakeholders*. O importante é encontrar uma forma de gerir a empresa que tenha em conta os diferentes interesses dos vários envolvidos, renumerando, de forma equitativa, os seus contributos¹⁶.

Em Portugal, o Instituto Português de *Corporate Governance* tem tratado deste tema, desde logo, com a elaboração do Código de Governo das Sociedades. Consequentemente, o legislador tem sido pressionado para tornar imperativos alguns dos princípios e práticas que caracterizam o *corporate governance*. Contudo, estes continuam a ter, predominantemente, carácter de *soft law*. Na verdade, as sociedades, voluntariamente, sujeitam-se à aplicação destas regras, por considerarem que promovem a confiança de terceiros e a sua afirmação no mercado.

O *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal* define *corporate governance* como:

(...) 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 existência¹⁷.

Em síntese, falar de *corporate governance*, é falar de governo e fiscalização, ou seja, de modelos de organização interna das sociedades anónimas.

1.2 Os modelos de organização da administração e fiscalização das sociedades anónimas

Em Portugal, as sociedades anónimas são obrigadas a adotar um de três modelos de governação, previstos no art. 278º, nº 1. Contudo, esta tripla possibilidade de escolha só se tornou possível com a Reforma de 2006 do CSC, protagonizada pelo DL nº 76-A/2006, de 29 de março. Aos já existentes modelo clássico e modelo germânico, foi acrescentado o modelo

¹⁶ Cfr. TEIXEIRA, Sebastião, 2020.

¹⁷ Cfr. *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, Instituto Português de *Corporate Governance*, 2006, pág. 12.

anglo-saxónico. Deste modo, a estrutura adotada tem que constar no contrato de sociedade (art. 272º, alínea g)). Assim sendo, as possibilidades de organização serão as seguintes:

- Conselho de administração e conselho fiscal ou fiscal único, o ROC¹⁸ (modelo clássico);
- Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e um ROC (modelo germânico);
- Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria, e um ROC (modelo anglo-saxónico).

A grande maioria das sociedades anónimas portuguesas adota um modelo de governação de estrutura clássica. Por sua vez, podem-se identificar três matrizes diferentes, presentes em cada um dos modelos.

Em países como Austrália, Canadá, Irlanda, Reino Unido e EUA, adota-se frequentemente a matriz do modelo anglo-saxónico. Nestes países, várias empresas têm o capital disperso por diversos acionistas “sem rosto”. O objetivo é diminuir os problemas e assimetrias que decorrem da relação “gestor-acionista”. Em países como a Alemanha, Áustria, Holanda, Suíça e Dinamarca, em que se encontram sociedades com capital mais concentrado, com grandes investidores e com uma base familiar ou institucional, opta-se pelo esquema germânico. Nestes casos, pretende-se proteger os interesses dos pequenos e anónimos acionistas face aos acionistas que têm dimensão suficiente para exercerem influência sobre a administração da empresa. Nos países em que sobressai uma matriz latina, como França, Itália, Espanha e Bélgica, verificam-se estruturas de capitais semelhantes às de matriz germânica, mas os agentes económicos têm uma visão das empresas que está mais próxima da matriz anglo-saxónica. Nestes países, as sociedades são vistas como instrumentos de criação de riqueza e de prossecução dos interesses dos proprietários. Em contraposição, nos países de raiz germânica, as empresas são vistas de uma perspetiva institucional como entidades próprias que consolidam todos aqueles que estão envolvidos com a organização¹⁹.

Portugal, embora se integre mais no último grupo de países, não conhece, dum ponto de vista legal, exclusivamente, a matriz clássica. O ordenamento jurídico nacional prevê a possibilidade de escolha entre três modelos de governo societário diferentes. Com esta hipótese, para além

¹⁸ Este modelo, desde 2006, pode ser adotado numa estrutura simples ou mais complexa. Na última, o ROC não integra o conselho fiscal (arts. 278º, nº 1, alínea a) e 413º, nº 1).

¹⁹ PINTO, José Costa, 2013.

de demonstrar a natureza tendencialmente não impositiva das regras de governo das sociedades, o legislador dá um sinal de que um modelo pode servir para determinada sociedade anónima, mas para outra já não, seguindo a regra: “*one size does not fit all*”.

A margem de atuação de cada um dos órgãos sociais e dos seus titulares será definida com base em cada um destes modelos, o que terá implicações na distribuição interna de poderes e no seu funcionamento.

1.3 O Conselho de Administração

Nos modelos clássico e anglo-saxónico, o órgão de administração é o conselho de administração, embora tenha uma composição diferente em cada um deles. Enquanto no modelo de matriz latina, o conselho de administração e o órgão de fiscalização (o conselho fiscal) estão separados, no modelo de matriz anglo-saxónica, os fiscalizadores são os próprios administradores, nomeadamente, os administradores não executivos que irão formar a comissão de auditoria.

No caso do modelo germânico, a lei reconhece o conselho de administração executivo como órgão de administração. Este não será muito analisado, uma vez que neste modelo todos os administradores têm de ter funções executivas e não é possível a delegação de poderes. Logo, não há espaço para administradores não executivos. Releva-se apenas que é um órgão mais técnico que o conselho de administração, mas com menos poderes, devido à existência de outro órgão: o conselho geral e de supervisão (arts. 431º e 432º).

O conselho de administração será composto pelo número de administradores indicado no contrato de sociedade (art. 390º, nº 1). Como órgão colegial, é natural que seja composto por pelo menos dois administradores. Contudo, o CSC permite, em certos casos, que a sociedade seja administrada por apenas uma pessoa, ou seja, reconhece a figura do administrador único. Com base no art. 390º, nº 2, as sociedades anónimas com capital social não superior a 200000 euros podem ter apenas um administrador, ao qual serão aplicadas as regras do conselho, excetuando as que pressupõem a pluralidade de membros. Esta norma não é aplicável ao modelo anglo-saxónico, uma vez que a comissão de auditoria, exige sempre um número plural de membros (art. 278º, nº 5), mais concretamente, três.

Dentro dos vários administradores, um deve ser nomeado presidente, a quem cabe dirigir as reuniões e o próprio conselho. No caso de número par de membros ou se o contrato permitir, o indicado terá voto de qualidade. Quanto a quem o designa, se o contrato assim o determinar,

será a assembleia geral que elege os membros do órgão de administração. Na falta de uma cláusula deste tipo, será escolhido pelos administradores.

Quanto a questões de organização, permite-se a constituição de comissões para assuntos específicos (como a comissão de renumerações). Nos modelos clássico e anglo-saxónico, os próprios poderes de gestão podem ser delegados, com limitações, em determinados administradores ou numa comissão executiva (art. 407º, nº 3).

II. Os administradores

O conceito de administrador é utilizado como uma pluralidade de sentidos que importa distinguir e delimitar. É vulgarmente usado em sentido amplo, abrangendo o administrador único, os membros do conselho de administração, os membros do conselho de administração executivo, os gerentes de sociedades em nome coletivo, por quotas, em comandita simples ou em comandita por ações²⁰. Neste sentido, a palavra é utilizada para denominar quem é membro do órgão que gere e representa a sociedade.

Por outro lado, em sentido restrito e técnico-jurídico, que será o sentido que importa para este estudo, a expressão é utilizada para designar aqueles que gerem as sociedades anónimas. Abrange, por isso, o administrador único, os membros do conselho de administração ou os membros do conselho de administração executivo. De referir, ainda, que na prática empresarial e de um ponto de vista jurídico, a expressão pode corresponder a realidades diferentes, como é o caso dos administradores de direito e de facto²¹.

Quanto àqueles que podem ser administradores, essa possibilidade é dada às pessoas singulares e coletivas. No caso de ser pessoa coletiva, deve ser nomeada uma pessoa singular para exercer o cargo em nome próprio. O art. 390º, nº 4 prevê que a pessoa coletiva responda solidariamente com a pessoa designada. Quanto às pessoas singulares, estas devem ter

²⁰ RAMOS, Maria Elisabete, 2018.

²¹ Normalmente, a sociedade é gerida por quem foi designado para essas funções, segundo as regras e modelos de governação previstos na lei. No entanto, verificam-se casos em que, para além destes, a sociedade é gerida por: sujeitos que atuem como gerentes ou administradores, mas não foram investidos; pessoas que continuam a atuar como tal, mas o seu título já caducou ou está suspenso; indivíduos que exercem essas funções, mas com base num título nulo ou que se veio a declarar nulo. Cfr. COSTA, Ricardo, 2014.

capacidade jurídica plena (art. 390º, nº 3). Nas sociedades comerciais sujeitas a leis especiais, exige-se que os administradores reúnam certas qualificações.

Poderes

Os administradores têm poderes de gestão e exclusivos de representação da sociedade. Por isso, são quem a vincula, através dos seus atos. Os arts. 405º, 406º, 408º e 409º delimitam o âmbito destes poderes. Com efeito, após a sua nomeação, ficam responsáveis pela administração, o que implica deliberar sobre os assuntos de gestão, com a obrigação de se vincularem às deliberações dos acionistas ou às intervenções do conselho fiscal ou da comissão de auditoria, nos casos previstos na lei ou nos estatutos. Na verdade, no regime das sociedades anónimas, os acionistas têm que ser chamados pelos administradores para deliberar sobre a administração, a não ser em relação a situações previstas na lei ou no contrato de sociedade (arts. 373º, nº 3 e 405º, nº 1). Contrariamente, nas sociedades por quotas, os sócios podem deliberar sobre determinada questão e os gestores são obrigados a praticar atos para a sua concretização (art. 259º).

Deveres

Após serem designados, os administradores estão sujeitos a certos deveres. Devem prestar caução, nos termos do art. 396º (exceto quando é dispensada), não podem celebrar negócios com a sociedade, salvo em condições especiais (art. 397º), e não podem exercer outras atividades na sociedade ou em sociedades, que, com ela, estejam em relação de domínio ou de grupo (art. 398º, nº 1). Não devem exercer, também, atividades concorrentes, salvo com autorização da assembleia geral (art. 398º, nº 3 a 5). Quanto ao exercício das suas funções de gestão, no art. 64º estão descritos dois grandes deveres a ter em consideração: o dever de cuidado e o dever de lealdade.

No que concerne, ao dever de cuidado, este tem várias implicações. Em primeiro lugar, implica disponibilidade. O administrador tem que ter tempo para gerir a sociedade e dar o máximo de atenção possível às suas funções. Não deve, por isso, ser administrador de muitas empresas. Em segundo lugar, implica competência técnica, o que significa ter capacidades funcionais e intelectuais para gerir a organização e conhecimento sobre a atividade prosseguida. Tudo isto tem que existir na medida adequada das suas funções. Em relação à tomada de decisão, esta deve ser feita de forma diligente, segundo critérios de racionalidade económica e financeira, empregando um padrão de gestor criterioso e ordenado. Por fim, o dever de cuidado

pressupõe um dever de permanentemente monitorizar e vigiar de perto a situação da sociedade, de modo a detetar uma crise e poder intervir²², de forma a evitá-la.

Em relação ao dever de lealdade, os administradores devem agir de forma leal para com o interesse social²³, o que significa colocar o interesse da sociedade acima de terceiros e da sua própria pessoa. Associado a esta obrigação, existe um dever de não apropriação de oportunidades de negócio societário, que não está previsto na lei, mas que a doutrina tem entendido como uma forma concreta de violação do dever de lealdade²⁴. Assim, os administradores não podem tomar para si ou desviar para terceiros possibilidades de negócio, que poderiam ser relevantes para a própria sociedade. Só o podem fazer, com autorização expressa daquela.

²² Veja-se, por exemplo, o art. 35º. Se a sociedade perder metade do seu capital social - que ocorre, de acordo com o nº 2, quando o capital próprio é igual ou inferior a metade do capital social, ou é provável essa perda acontecer - os administradores devem requerer a convocação de uma assembleia geral para tomar uma das medidas previstas no nº 3.

²³ A definição de interesse social importa para delimitar a violação do dever de lealdade. Habitualmente, o interesse social é definido como o interesse da coletividade dos sócios. Estes pretendem que a sociedade obtenha o máximo de lucro possível, que depois será distribuído por todos.

Não há uma definição legal de interesse social. O art. 64º tem servido de base para definir o alcance deste conceito. A interpretação de tal preceito tem sido bastante debatida na doutrina. Com base na sua análise, surgem duas correntes que tradicionalmente divergem na definição de interesse social: a corrente institucionalista e a corrente contratualista. A primeira, entende que este vai para além dos interesses individuais dos sócios e passa pela convergência dos interesses dos sócios atuais, dos futuros, dos trabalhadores, dos clientes e credores, da coletividade em geral. Aliás, defendem que a empresa societária tem um papel no desenvolvimento da economia e na criação de riqueza. Para a segunda, o interesse social é o interesse comum dos sócios, o que permite uma larga margem de entendimentos. Pode-se considerar que o interesse comum dos sócios é o interesse atual dos mesmos, mas também pode ser o interesse dos sócios eventuais e futuros. Por outro lado, pode ter em conta a possibilidade de o interesse comum dos sócios evoluir, uma vez que as pessoas mudam ao longo da vida da sociedade. Cfr. RIBEIRO, Maria de Fátima, 2016.

²⁴ Cfr. RIBEIRO, Maria de Fátima, 2011.

Os administradores não executivos

2.1 O conceito

O conceito “administrador não executivo”²⁵ tem a sua origem no ambiente societário anglo-saxónico, que até 2006, não tinha base legal no ordenamento jurídico português. É introduzido com o modelo anglo-saxónico, que pressupõe a existência de um conselho de administração composto por administradores executivos e não executivos. Estes últimos vão compor a comissão de auditoria, o órgão de fiscalização da sociedade. Portanto, neste modelo existem sempre administradores não executivos.

Por outro lado, no que diz respeito ao modelo clássico, não é obrigatório que certos membros do conselho tenham a qualidade de não executivos, pois a fiscalização da ação dos administradores está encarregue a outro órgão, o conselho fiscal. Porém, através da delegação da gestão corrente da sociedade, prevista no art. 407º, nº 3, o conselho pode dividir-se entre administradores delegados (ou uma comissão executiva) e administradores não delegados. Será que os últimos podem ser chamados de administradores não executivos?

Tradicionalmente, entre nós, tem se estabelecido uma correspondência entre administradores não executivos e administradores não delegados, em linha com a definição da versão portuguesa e francesas da Recomendação da CE²⁶ e das Recomendações da CMVM para o Governo das Sociedades Cotadas. O Código de Governo das Sociedades, do IPCG, define administradores não executivos como “os membros do conselho de administração a quem não tenham sido delegados poderes de gestão, tendo sido efetuada uma delegação ao abrigo do disposto no art. 407º, nº 3, do CSC”. Ou seja, será um membro de conselho de administração

²⁵ O *Higgs Report* sugere que o termo “não executivo” se concentra naquilo que eles não são, em vez do que são. Nos EUA, utiliza-se o termo *outside director*. Cfr. HIGGS, Derek (2004).

O *Higgs Report* é um estudo feito por Derek Higgs, publicado em 2003, sobre o papel dos administradores não executivos, no Reino Unido. É elaborado no seguimento dos contínuos desenvolvimentos sobre *corporate governance*, seguindo aos trabalhos começados pelo *Cardbury Report*. Como habitualmente é tratado como *Higgs Report*, esta será a designação que será utilizada ao longo deste estudo.

²⁶ “Entende-se por «administrador não executivo» qualquer membro do órgão de administração (estrutura monista) de uma sociedade que não seja administrador executivo,” Recomendação da Comissão, de 15 de fevereiro de 2005, relativa 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.

que não recebeu poderes de gestão corrente ou não integra a comissão executiva. Em paralelo, o administrador executivo será aquele no qual foi delegada a gestão corrente da sociedade.

No sistema clássico, os administradores não executivos existem conforme tenha, ou não, sido delegada a gestão corrente da sociedade. Pelo contrário, o modelo anglo-saxónico prevê a existência de “administradores sem funções executivas”²⁷, para que estes possam integrar a comissão de auditoria, o que não impede que existam outros administradores não executivos que não sejam membros da comissão.

Com base na definição do Código de Governo das Sociedades do IPCG, a expressão “administrador não executivo” parece incluir aqueles que são administradores não delegados e os membros da comissão de auditoria (administradores-audidores). A prática corrente no quotidiano empresarial também parece ser esta: a coincidência dos dois conceitos. Mas, estará correta?

Da delegação de poderes resulta uma divisão, dentro do conselho, entre administradores delegados e não delegados. Esta é a distinção que resulta do art. 407º, nº 3 e nº 8, no qual não é usada a expressão “administrador não executivo”. Os administradores não delegados são designados, no nº 8, como “os outros administradores”. Contudo, o Código de Governo das Sociedades, do IPCG, de 2018, no que diz respeito à delegação de poderes, não recorre a esses termos, mas sim às palavras “administradores não executivos”. No Código de Governo das Sociedades da CMVM, de 2013, que foi revogado, também se verifica o mesmo. Ambos estes códigos são posteriores à alteração de 2006, ao CSC. Com a introdução do modelo anglo-saxónico surge pela primeira vez a expressão “administradores sem funções executivas”. Em bom rigor, a única referencia legal ao termo “administrador não executivo” está no nº 5, do art 396º, em relação à obrigação de prestação de caução dos administradores.

Com base nestes argumentos, afigura-se, com boa probabilidade, aceitar a coincidência dos conceitos. Contudo, há que aprofundar esta discussão, pois os administradores não executivos da comissão de auditoria não têm apenas o papel de administradores, mas também o papel essencial de fiscalizadores.

Conclui-se, facilmente, que no modelo clássico, a distinção entre administradores executivos e não executivos depende de haver ou não delegação de poderes. Esta é uma faculdade do conselho de administração, que pode determinar fazê-lo ou não. No modelo anglo-saxónico,

²⁷ Art. 423º-B, nº 3.

fruto da existência de um órgão de fiscalização que integra o próprio conselho de administração, é obrigatório que existam, de acordo com o art. 423º-B, administradores “sem funções executivas”. Com efeito, será que a lei estabelece aqui, de forma indireta, um regime injuntivo de delegação de poderes?²⁸

Caso se adote o entendimento de que uma delegação indireta e total da gestão corrente é necessariamente exigida, pois a comissão de auditoria terá que fiscalizar a gestão dos executivos, é possível admitir que os conceitos são coincidentes. Se pelo contrário, essa exigência não se verifica, mas aquilo que ocorre é uma distinção natural e inerente a este modelo, a resposta não será a mesma. Na verdade, o art. 423º-B, nº 3 parece pressupor não uma delegação da gestão corrente da sociedade, mas apenas a existência de administradores sem funções executivas. Assim sendo, a qualificação como administradores não executivos, não implica uma delegação, mas corresponde ao exercício de funções executivas ou à prestação de serviços à sociedade, com base num vínculo contratual que não de mero administrador²⁹.

Desta forma, importa analisar a versão inglesa da Recomendação da Comissão Europeia (devido à origem anglo-saxónica do conceito), que contém uma definição diferente de administrador executivo³⁰. Em vez de recorrer ao termo “encarregue”, utiliza o termo “engaged”, que em português seria o mesmo que dizer “envolvido”. A palavra “encarregue” pressupõe que, a certos administradores, foi dado o encargo da gestão corrente da sociedade. Isto é, foi-lhes transferida a administração desses assuntos. Pelo contrário, estar “envolvido” não exige que tenha sido feita qualquer transmissão de poderes para alguém, mas apenas que uns estão envolvidos numa determinada função e outros não³¹. Por isso, não se encontra qualquer razão para falar numa delegação de poderes nos administradores que não são membros da comissão de auditoria.

Portanto, com base neste entendimento, antes das alterações feitas pela pelo Decreto-Lei nº 76-A/2006, de 29 de março, talvez fizesse sentido o conceito de “administrador não executivo” integrar, quer administradores não delegados, quer administradores-audidores. Desde então, seria pertinente fazer uma verdadeira distinção, uma vez que a natureza das figuras envolve

²⁸Cfr. GOMES, José Ferreira, 2015.

²⁹Cfr. GOMES, José Ferreira, 2015.

³⁰ “Executive director’ means any member of the administrative body (unitary board) who is engaged in the daily management of the company,”

³¹ Cfr. GOMES, José Ferreira, 2015.

bastantes diferenças entre si. No entanto, releva-se que esta conclusão depende do entendimento que se tenha em relação há existência ou não de delegação poderes para que seja possível constituir a comissão de auditoria, no modelo anglo-saxónico.

Ainda assim, a resposta pode estar no art. 396º, que rege a caução que os administradores estão obrigados a prestar aquando da sua designação. Efetivamente, os administradores das sociedades anónimas têm o dever legal de caucionarem a sua responsabilidade, pois no exercício do seu cargo poderão incorrer em atos ilícitos. É neste âmbito que se estimula utilização do *D&O Insurance*, os seguros de responsabilidade dos administradores, que mitigam o risco pessoal dos seus patrimónios³². Para este estudo, interessa o disposto no nº 5, o único, ao longo do CSC, no qual se lê a expressão: “administrador não executivo”. Foi aditado pelo art. 180º, da Lei 66-B/2012, de 31 de dezembro, o que significa que foi introduzido após a reforma de 2006. Saber a quem se aplica, é a chave para delimitar melhor este conceito.

O que está em causa é a possibilidade de dispensa de prestação de caução. O nº3, do art. 396º admite que possa ser feita por deliberação ou por cláusula estatutária, permitindo ao administrador exercer as suas funções de administração sem o amparo da garantia constituída pela caução ou pelo seguro substitutivo desta. Tanto no modelo clássico, como no anglo-saxónico, a determinação da dispensa é da competência da assembleia geral ou constitutiva de acionistas, ou por disposição estatutária, quando a designação é feita pelo contrato. Mas, não é permitida nas sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado e nas “grandes sociedades anónimas”³³. No modelo germânico, será o conselho geral e de supervisão a tomar essa decisão (art. 433º, nº 2).

No que toca especificamente ao nº 5, prevê-se que a prestação de caução é dispensada “aos administradores não executivos e não renumerados”. Considera-se que, neste caso, está prevista uma dispensa legal, mas que coloca várias questões. Primeiro, surge a dúvida se esta

³² A caução pode constituir um entrave para muitos administradores aceitarem o cargo, pois teriam que pagar uma quantia para poderem começar a exercer as suas funções, o que pode afastar pessoas competentes de serem recrutadas para as administrações. A substituição desta por um contrato de seguro a favor dos titulares de indemnizações, pode dirimir esta questão.

³³ O art. 413º, nº 2, nas suas alíneas, determina os critérios para que uma sociedade anónima seja considerada “grande”. Assim será, quando ultrapasse, durante dois anos seguidos, dois dos seguintes limites:

- Um balanço total de €20000000;
- Um volume de negócios líquido de €40000000;
- Um número médio de empregados durante esse período de 250.

possibilidade pode ser dada aos administradores não executivos e também aos não remunerados, ou, se pelo contrário, a norma abrange apenas os administradores que acumulem as duas qualidades (serem não executivos e não remunerados)³⁴. Segundo, se é aplicável aos administradores não executivos da comissão de auditoria. Os membros do conselho fiscal e do conselho geral e de supervisão são obrigados a prestar caução, por força dos arts. 418º-A, nº 1 e 445º, nº 3. Mas, como não são administradores não lhes é aplicável a regra da dispensa de caução³⁵. No entanto, tanto os membros destes órgãos, como os da comissão de auditoria, têm as mesmas funções de fiscalização. Ou seja, pessoas com funções idênticas estão submetidas a regimes distintos de prestação de caução. Uma hipótese para resolver este problema seria através de uma interpretação restritiva, de forma a que a dispensa legal não se aplicasse aos membros da comissão de auditoria³⁶, que aqui é apoiada.

Efetivamente, o artigo 396º, nº 5, permite a dispensa de caução a administradores não executivos. Se tal figura apenas englobar os administradores-audidores, esta regra pode perder aplicabilidade. A aceitar que, tal como os outros fiscalizadores, os membros da comissão de auditoria não podem ser dispensados de prestar caução, dever-se-á concluir, também, que o conceito se aplica aos administradores não delegados.

Em suma, respeitando as definições apresentadas e a prática empresarial, para efeitos desta dissertação, o conceito de administrador não executivo englobará os administradores-audidores e os administradores não delegados.

3.2 Importância

Nos EUA, os administradores não executivos têm funções de fiscalização e de controlo dos administradores executivos. São importantes na definição de objetivos e na avaliação do desempenho dos outros administradores. Em Portugal, são vistos, tradicionalmente, como conselheiros dos executivos, mas que têm poderes de decisão em matérias cuja competência não foi delegada. Na Europa Continental, tem-se assistido a uma aproximação, em relação aos EUA, nas suas tradicionais responsabilidades³⁷.

³⁴ PAULO OLAVO CUNHA entende que a dispensa legal, do nº 5, é aplicável a administradores não executivos, que não sejam remunerados. Cfr. CUNHA, Paulo Olavo, 2021, pág. 846.

³⁵ RAMOS, Maria Elisabete, 2013.

³⁶ RAMOS, Maria Elisabete, 2013.

³⁷ Cfr. MAGALHÃES, Pedro Jorge, 2019

De uma forma geral, o seu papel passa pela monitorização da atividade executiva e pelo contributo no desenvolvimento da estratégia. Com efeito, pretende-se que atuem como guardiões do bem da empresa e sejam o elo protetor entre aqueles que têm funções executivas e os acionistas³⁸. Para isso, têm de supervisionar a ação executiva e, quando necessário, questionar as suas decisões, a fim de garantir uma administração responsável. Por essa razão, assumem particular importância na proteção dos maiores interesses dos acionistas e dos *stakeholders*³⁹.

Os conselhos de administração devem ter um número de membros não executivos, de acordo com o tamanho e complexidade da sociedade⁴⁰. Frequentemente, ex-governantes e políticos são convidados a integrar as administrações das empresas, ocupando cargos não executivos⁴¹ (no Apêndice apresenta-se um levantamento da presença de administradores não executivos no tecido empresarial português e resultados de algumas empresas). Muitos questionam se esta escolha tem fundamento nas suas competências e experiência, ou se vai para além disto.

Não obstante, os administradores não executivos são importantes na gestão de conflitos de interesses. Nas sociedades cotadas, a sua vocação é especial, devido ao maior distanciamento que há entre os acionistas e a administração, uma vez que se verifica uma maior dispersão da propriedade do capital social. O seu contributo pode ser fundamental para restabelecer e garantir a confiabilidade da informação financeira e económica da sociedade.

Desta forma, procura-se convidar pessoas para estas funções, que já tiveram posições executivas noutras sociedades ou que tenham relações com a política, governo, universidades ou consultoras. Estas pessoas podem oferecer mais experiência, conhecimentos e alguns contactos, que beneficiarão o prestígio e estatuto da empresa. As suas experiências e vivências nacionais e/ou internacionais, bem como a interdisciplinaridade de *know-how*, acrescentará valor à gestão, apoiando os executivos nas suas funções, ao mesmo tempo que os supervisionam⁴².

³⁸ Cfr. PASS, Christopher, 2004.

³⁹ O Código de Governo das Sociedades do IPCG, no III.A, fala da importância dos administradores sem funções executivas exercerem “uma função fiscalizadora e de desafio à gestão executiva”, de forma criteriosa.

⁴⁰ Código de Governo das Sociedades, do IPCG, III.2.

⁴¹ Em 2019, metade das empresas do PSI/20 tinham antigos governantes nas administrações, BARROSO, Rui, “Metade das empresas do PSI20 tem antigos governantes nas administrações”, 13/abril/2019, jornal *dinheiro vivo*.

⁴² Cfr. PASS, Christopher, 2004.

Além disso, como não lidam diariamente com os assuntos de gestão e do dia a dia, a sua avaliação de determinadas decisões pode ser mais objetiva. Podem trazer pontos de vista diferentes ou questionar a validade das políticas sugeridas de forma mais pragmática, por não estarem absorvidos continuamente com os assuntos da sociedade.

A separação, dentro do conselho, entre não executivos e executivos, pode ser um bom sistema de *checks and balances*⁴³. Os administradores não executivos estão numa posição que lhes permite fazer um controlo adequado da gestão. Devem atuar como *whistle blowers* e alertar ou denunciar atos de risco para os interesses da sociedade, ou inconformidades com a lei e os estatutos. As falhas na governação societária poderiam ser, assim, muitas vezes evitadas. Contudo, muitos administradores não executivos estão afastados da sociedade e têm pouco conhecimento interno para terem um contributo relevante e eficaz. O tempo limitado de envolvimento que têm, faz com que lhes falte informação, condição necessária para uma boa gestão. A agravar mais este problema, muitos ocupam cargos semelhantes em administrações diferentes.

Na verdade, o seu recrutamento está, em parte, dependente da aceitação dos outros administradores. Nesse sentido, a pressão dos executivos pode levar os não executivos a aceitar ou apoiar decisões danosas para a sociedade. A lealdade e a dependência podem levar a uma atuação mais distante dos padrões normais de racionalidade. Perante uma figura de autoridade, a quem se reconhece legitimidade, tende-se a anuir comportamentos que normalmente não se aceitariam⁴⁴. Por isso, é importante ter pessoas nos conselhos de administração que possam questionar as decisões executivas e não ser apenas “*yes men*” para, por exemplo, progredirem mais rápido na carreira. Os administradores não executivos podem ter uma responsabilidade fundamental em trazer espírito crítico, mais independente à gestão. Quando as pessoas são confrontadas com autoridades conflituantes ou com uma voz de objeção, tendem a repensar e promove-se o pensamento independente⁴⁵. O objetivo é debater para expor as falhas da gestão, antes que se tornem perigosas para a subsistência da organização.

⁴³ Cfr. PASS, Christopher, 2004.

⁴⁴ Esta ideia tem por base uma experiência da psicologia social feita por STANLEY MILGRAM, professor assistente de psicologia na Universidade de Yale, com início em 1961. A sua utilização como instrumento de estudo no tema da administração, foi feita por RANDALL MORCK. Cfr. MORCK, Randall, 2004.

⁴⁵ Ideia que tem por base o estudo referido na nota anterior.

Através de uma função de supervisão eficaz e suficientemente independente, o funcionamento dos conselhos de administração pode melhorar consideravelmente. O Código de Governo das Sociedades do IPCG recomenda que pelo menos um terço dos administradores não executivos seja independente⁴⁶.

Em relação à característica da independência, a CE, na sua recomendação, procurou definir o perfil do administrador não executivo, com foco nesse aspeto. O CSC, no art. 414º, nº 5 aprofunda o significado de ser independente. Já o Código de Governo das Sociedades do IPCG, no III.4 faz uma enumeração muito mais extensiva que vai de certa forma ao encontro da feita pela CE. Concretizando, não será independente quem:

- Tenha exercido durante mais de doze anos, de forma continua ou intercalada, funções em qualquer órgão da sociedade;
- Que tenha colaborado com a sociedade ou sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;
- Se prestou serviços ou tenha estabelecido relações comerciais significativas com a sociedade ou com a qual esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;
- Que tenha recebido uma renumeração adicional à que recebe enquanto administrador da sociedade;
- Tenha relações familiares próximas com algum administrador da sociedade, de administradores de pessoa coletiva titular de participação qualificada na sociedade ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de uma participação qualificada. Serão consideradas relações familiares próximas: viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3º grau (incluindo este) na linha colateral;
- Ser titular de uma participação qualificada ou representar um acionista com participações qualificadas.

⁴⁶ O *Higgs Report* sugere que pelo menos metade dos membros do conselho, sem contar com o presidente, sejam administradores não executivos independentes.

3.3 Modelo clássico: a delegação de poderes

No modelo clássico, a existência de administradores não executivos, depende da delegação de poderes, prevista no art. 407º. Neste sentido, é fundamental distinguir “delegação própria” e “delegação imprópria”.

Começando pela “delegação imprópria”, o art. 407º, nº 1, permite atribuir a um, ou vários administradores, o exercício de certas competências do conselho de administração. Até este ponto, não há diferença em a relação à “delegação própria”, consagrada no nº 3. Contudo, na “imprópria”, não há verdadeiramente uma delegação, mas sim um “encargo especial” (expressão que resulta do nº 2). O que se verifica não é uma atribuição da gestão corrente a certos administradores, ou a uma comissão executiva, mas apenas uma distribuição interna de tarefas, que só será possível se o contrato não proibir. Porém, não é necessária autorização prévia da assembleia geral.

A “delegação imprópria” não pode abranger as matérias previstas nas alíneas a) a m), do art. 406º, para qual o nº 2, do art. 407º remete. Dela não resulta uma exclusão da competência normal dos outros administradores. Todos mantêm os seus deveres e poderes normais de administração⁴⁷. Assim, continuam a ter o dever de gerir colegialmente a sociedade, previsto no art. 410º. Ademais, não fica excluída a responsabilidade dos demais administradores que não tenham esse encargo. Estes são responsáveis solidariamente com os outros, com base no art. 73º.

Em síntese, o encargo é diferente da delegação, pois não resulta em qualquer modificação do regime de responsabilidade dos administradores. Por tudo isto, não faz sentido falar em administradores não executivos nesta situação. Pelo contrário, já são essenciais na “delegação própria”.

De acordo com art. 407º, nº 3, o conselho de administração pode delegar a gestão corrente da sociedade⁴⁸ num ou mais administradores, ou numa comissão executiva, se o contrato

⁴⁷ Cfr. MAIA, Pedro, 2002.

⁴⁸ Não está descrito na lei em que consiste a gestão corrente. O seu significado é parte fundamental na delimitação da delegação de poderes, que já está sujeitas ao limites do nº 4, do art. 407º. O mais frequente é aceitar que coincide com a gestão quotidiana, do dia-a-dia. COUTINHO DE ABREU entende que se traduz na prática de atos “técnico-operativos quotidianos” (cfr. ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, 2010).

Para ALEXANDRE SOVERAL MARTINS, é possível ir um pouco mais longe. Para este autor, a gestão corrente não pode ser limitada apenas ao que é corriqueiro. Entende que, no nº 4, são consideradas matérias

autorizar⁴⁹. Poderá haver uma coexistência de administradores delegados e uma comissão executiva? A letra do n° 3, do art. 407° parece admitir apenas que o conselho de administração opte por uma das alternativas. Assim sendo, também fica excluída a possibilidade de coexistência de várias comissões executivas⁵⁰.

A faculdade de deliberar sobre a delegação de poderes pertence ao conselho de administração. Da redação, do n° 3, do art. 407° retira-se que o contrato de sociedade pode autorizar a delegação, definir o órgão delegado e o número de administradores delegados. Contudo, a lei não é clara ao ponto de perceber se o contrato de sociedade pode impor a delegação ou determinar quais os poderes delegáveis. Não é possível concluir se a assembleia pode autorizar ou impor a delegação, ou até mesmo, determinar quem são os administradores delegados e os membros da comissão executiva, independentemente de o contrato autorizar ou não. A doutrina diverge quanto às soluções possíveis.

delegadas que parecem de facto importantes, que vão para além de atos do quotidiano. Aliás, a lei não exclui a possibilidade de delegação quanto às matérias indicadas nas alíneas e), g), h), i), j) e n), do art. 406°, nas quais estão previstas matérias que não parecem de gestão corrente (cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2013). COUTINHO DE ABREU defende a necessidade de fazer uma interpretação extensiva, para que sejam excluídas da possibilidade de delegação, as matérias das alíneas e) e g) a j). O Projeto do Código das Sociedades no seu art. 392°, n° 2, que corresponde atualmente ao art. 406°, tinha nove alíneas, menos quatro que as previstas no art. 406°, no qual seriam indelegáveis, as matérias relacionadas com a aquisição, alienação e oneração de bens imóveis. As als. g), h), i) e j) foram introduzidas no art. 406° por influência da Proposta modificada de 5ª Diretiva. Porém, na mesma Proposta, as matérias das als. g), h), i) e j) eram matérias que não podiam ser delegadas (cfr. ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, 2010).

Na ótica de ALEXANDRE SOVERAL MARTINS, o n° 4 só aponta que matérias não podem ser delegadas, o que não significa que todas as outras alíneas possam ser. De acordo com o art. 407°, n° 3, a delegação só será possível se estiver em causa a gestão corrente da sociedade, portanto, mesmo nas alíneas do art. 406°, que o n° 4 não refere, só será possível se a mesma estiver em causa (cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2013).

Por fim, na gestão corrente nunca deve ser incluída a chamada “alta administração”, que diz respeito à realização de escolhas estratégias para a sociedade e a definição dos seus objetivos mais gerais. Por outro lado, a execução dessas matérias já caberá (gestão tática e operacional) (cfr. BARACHINI, Francesco, 2008).

⁴⁹ Se a “delegação própria” alivia os administradores não delegados da obrigação de intervir ativamente na gestão da empresa social, não se encontra qualquer razão para não defender a exigência de uma cláusula estatutária para esse fim. Cfr. MAIA, Pedro, 2002.

⁵⁰Cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2013.

ALEXANDRE SOVERAL MARTINS defende que o contrato apenas pode autorizar o conselho de administração a delegar, não podendo obrigá-lo a fazê-lo. Acredita também, que não pode definir o conteúdo da delegação, em quem são delegados os poderes, nem quem é membro da comissão executiva. O autor afirma que:

O poder de delegar a gestão corrente é um poder próprio do conselho conferido pelo contrato de sociedade e a assembleia só pode autorizar a delegação através das cláusulas que os acionistas introduzam no contrato de sociedade. Além disso, justifica-se que a delegação pertença ao conselho de administração porque a ele pertencem os poderes delegados.⁵¹

A “delegação própria” leva a uma alteração do regime de responsabilidade dentro do conselho. Por isso, é legítimo que esta seja da competência e deliberação do próprio, pois os seus efeitos sentir-se-ão diretamente na esfera dos administradores⁵². O n.º 4, do art. 407º prevê que a deliberação deve fixar sempre os limites da delegação, com respeito pelas matérias que são excluídas do seu objeto, remetendo para as als. do artigo 406º⁵³. Nada na lei impede que os limites fixados sejam diferentes para cada administrador delegado⁵⁴. Não teria sentido afastar essa possibilidade por em nada prejudicar a sociedade ou terceiros. Qualquer violação do descrito neste número leva à nulidade da deliberação, devido à sua natureza imperativa⁵⁵.

No caso da “delegação própria”, já faz sentido falar na distinção entre administradores executivos (delegados) e não executivos (não delegados), uma vez que a delegação do n.º 3 produz uma modificação jurídica na esfera dos administradores delegantes. Estes deixam de ter o dever de tratar da gestão corrente da sociedade e passam a ter um dever de vigilância geral (e

⁵¹Cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 1998, pág. 355.

⁵² Cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 1998.

⁵³ Não são passíveis de delegação:

- a escolha do presidente do conselho de administração;
- pedido de convocação de assembleias gerais;
- relatórios anuais de contas;
- prestação de cauções e garantias pessoais ou reais pela sociedade;
- mudança da sede;
- aumento de capital;
- projetos de fusão, cisão e transformação da sociedade.

⁵⁴ Cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2013

⁵⁵ALEXANDRE SOVERAL MARTINS admite que são lícitas as cláusulas do contrato de sociedade que, sem determinarem o que deve ser delegado, restrinjam as matérias delegadas para além do que a própria lei prevê (cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2013).

não de todo e qualquer ato concreto) da atuação dos administradores delegados ou da comissão executiva, no seguimento do dever de cuidado previsto no art. 64º. Mas, esta é apenas uma vigilância geral, diferente da mais específica a que o conselho fiscal está obrigado, por ser o órgão fiscalizador (arts. 420º e seguintes)⁵⁶. O que as distingue? A vigilância geral constitui um dever genérico de controlo-fiscalização da atuação global dos administradores executivos, por parte dos administradores delegantes⁵⁷. Para os fiscalizadores, essa vigilância estende-se colegialmente através de diferentes manifestações, que, no caso da comissão de auditoria, se verificam nas alíneas do art. 423º-F. Delas resultam um conjunto de competências particulares que se traduzem numa vigilância mais técnica, especial e analítica.

Prosseguindo, os administradores não delegados devem observar e tomar conhecimento de omissões ou atos praticados pela administração executiva, que possam causar dano à sociedade. Nesse caso, pretende-se que peçam ao conselho para intervir, de forma a serem tomadas as medidas necessárias para evitar esses efeitos negativos. Com efeito, a delegação de poderes libera os administradores delegantes da obrigação de gestão da sociedade. Consequentemente, impõe o dever de controlo, sendo que os administradores não delegados obtêm um poder-dever de se informarem e pedir informações tempestivamente. Ainda assim, mantêm intactos os seus poderes sobre a administração, mas veem os seus deveres reduzidos. Porque é que os seus poderes sobre a administração ficam intactos? Embora não tenham a obrigação de tratar da gestão corrente, o conselho de administração não fica impedido de deliberar sobre as matérias objeto da delegação de poderes, como resulta diretamente do art. 407º, nº 8. Na verdade, deve fazê-lo sempre que for necessário para proteger os interesses da sociedade⁵⁸.

Em conclusão, a diferença essencial entre o regime do nº 1 e do nº 3 está na alteração dos deveres dos administradores não delegados. A “delegação própria” retira deveres a certos administradores, ao mesmo tempo que os atribui a outros. Significa, então, que tem uma dimensão positiva e outra negativa que a “delegação imprópria” não tem.

⁵⁶ Cfr. SILVA, João Calvão da, 2007.

⁵⁷ Cfr. COSTA, Ricardo, 2016.

⁵⁸ Cfr. SILVA, João Calvão da, 2007.

3.4 Modelo anglo-saxónico e a comissão de auditoria

No modelo anglo-saxónico⁵⁹, os administradores não executivos têm um papel fundamental, não só porque a sua existência é obrigatória, mas porque cabe a si a fiscalização da sociedade, nomeadamente, através da comissão de auditoria. Esta modalidade de estruturação da sociedade anónima tornou-se muito importante como forma de governação das sociedades cotadas (embora, dentro dos conselhos de várias sociedades, já se encontrasse uma comissão de auditoria, antes das alterações trazidas pelo DL 76-A/2006⁶⁰). Este modelo monista foi pensado para facilitar a constituição e o exercício de sociedades maiores e/ou com ações admitidas a negociação nos mercados de valores mobiliários.

3.4.1 Breve enquadramento histórico

A comissão de auditoria é uma figura importada do direito norte-americano, prevista no art. 423º-B. Acredita-se ter as suas origens ainda na primeira metade do século XX. Após o *crash* de 1929, e desde a sua criação em 1934, a *Securities Exchange Commission*, recomendou a existência de um *audit committee* dentro dos conselhos de administração das sociedades cotadas. Esta recomendação foi reforçada, em 1972. As sociedades cotadas foram aconselhadas a terem uma comissão de auditoria composta por membros externos. Em 1978, a Bolsa de Nova Iorque determinou como requisito para cotação de sociedades, a criação de uma comissão de auditoria. Esta exigência surge após o escândalo Enron, através do *Sarbanes-Oxley Act*. A intenção seria reforçar a ação fiscalizadora na atividade das sociedades, seja a fiscalização externa, seja a fiscalização interna. Em bom rigor, não era exigida a criação de uma comissão de auditoria, pois permitia-se a substituição por um órgão equivalente. Em 1992, surge no ordenamento jurídico britânico com o Relatório *Cadbury*, no Relatório *Hampel*, de 1998, e no *Combined Code*. Entretanto, a figura espalhou-se pelo resto da Europa por influência da CE.

A comissão de auditoria consente uma interseção entre as funções de fiscalização e administração. O facto do órgão fiscalizador fazer parte do conselho de administração promove uma maior proximidade do exercício da atividade fiscalizadora relativamente à administração da sociedade. O que se pretende é um sistema de controlo mais eficaz, uma vez que a atividade fiscalizadora passa a ser feita no momento da decisão e não *a posteriori*. Assim, os

⁵⁹Com a introdução deste modelo, o legislador pretendeu facilitar a atração de sociedades estrangeiras a se estabelecerem ou constituírem sociedades dominadas, em Portugal, com o mesmo modelo que teriam no seu país de origem ou igual ao da empresa-mãe.

⁶⁰Isto seria possível através do art. 407º, nº 1, sendo dado um encargo especial a determinados administradores. Cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2007.

fiscalizadores podem dispor de toda a informação que os administradores têm no momento da tomada de decisão. Portanto, estão temporalmente mais próximos dos atos fiscalizados, o que permite uma vigilância da gestão mais tempestiva e adequada.

3.4.2 A comissão de auditoria: um verdadeiro órgão da sociedade

Apesar de se integrar no conselho de administração, a comissão de auditoria é tratada na lei como um verdadeiro órgão da sociedade. Porém, há quem defenda que é mais rigoroso tratá-la como um sub-órgão⁶¹. A letra do art. 423º-B não parece deixar dúvidas, uma vez que o legislador escolheu a expressão “é um órgão”⁶² para descrever a comissão de auditoria. Tem de ser composta no mínimo por três membros efetivos, como indica o art. 423º- B, nº 2, o que significa que, neste modelo, independentemente do valor do capital social da sociedade, não é possível a figura do administrador único, como prevê o nº 5, do art. 278º⁶³. Por isso, haverá

⁶¹Cfr. COSTA, Ricardo, 2013. No sentido de ser um órgão, cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2007.

⁶² Cfr. MARQUES, Tiago João Estevão, 2009.

⁶³A comissão de auditoria tem obrigatoriamente que ter no mínimo três membros, que serão administradores não executivos. Mas, é necessário haver administradores com funções executivas no conselho de administração. A questão que se coloca é se basta ter apenas mais um administrador, sendo o conselho composto por um mínimo de quatro membros ou se tem que haver mais do que um, para além dos três que já fazem parte da comissão de auditoria. O mínimo de quatro administradores (apenas um executivo), para autores como E. LUCAS COELHO, MENEZES CORDEIRO e PAULO OLAVO CUNHA, só é admitido quando o capital social seja igual ou inferior a 200000€. Aplica-se, por isso, o mesmo critério do administrador-único. Por outro lado, para autores como COUTINHO DE ABREU e RICARDO COSTA, a composição por quatro elementos será sempre possível independentemente do valor do capital social. Outra hipótese é a defendida por ALEXANDRE SOVERAL MARTINS, que entende que se o art. 423º-B, nº 2 prescreve que, se tem de haver um número mínimo de três administradores-audidores, o conselho de administração nunca pode ser singular, logo, a regra do art. 278º, nº 5 só terá sentido útil, aplicando-se aos administradores “não-fiscais”, impedindo que possa haver um único administrador “executivo”. O conselho de administração terá, assim, que ser composto, pelo menos, por cinco administradores (três administradores-audidores e dois “não-fiscais”). (Cfr. COELHO, E. LUCAS, 2008, CUNHA, Paulo Olavo, 2021; CORDEIRO, António Menezes, 2011; ABREU, Coutinho de, 2010; COSTA, Ricardo, 2013; SOVERAL, Alexandre Martins, 2007)

A posição mais acertada parece ser a primeira, pois não faria sentido impedir que o conselho de administração não pudesse ser composto por apenas mais um administrador para além dos que fazem parte da comissão de auditoria. O nº 5, do art. 278º apenas prescreve proíbe que o conselho de seja formado por um membro, por ser necessário indicar administradores para fazerem parte do órgão de fiscalização da sociedade. Logo, a administração nunca terá apenas uma pessoa. O objetivo desta norma parece ser apenas garantir a fiscalização da sociedade. Nos outros modelos, os administradores nunca têm funções de fiscalização, apenas executivas. A lei

sempre administradores-audidores, que fazem parte da comissão de auditoria, e outros, que podem ser executivos ou não executivos. Os administradores-audidores devem ser discriminados nas listas como tal, pois aplicam-se-lhes as mesmas exigências (incompatibilidades, requisitos de independência e qualificações) previstas para os membros do conselho fiscal (art. 423º-B, nº 3 a 5).

O facto de a função fiscalizadora ser exercida por quem, simultaneamente, pode ter o poder de determinar ou, pelo menos, influenciar as decisões de gestão oferece vantagens, mas impõe alguma cautela. A melhor forma de garantir o controlo dos riscos associados, será através da exigência de independência. Nas grandes sociedades anónimas e nas abertas, pelo menos um membro da comissão de auditoria deve ter qualificações especiais e ser independente (art. 423º-B, nº 4) e nas sociedades cotadas a maioria dos administradores-audidores deve ser independente (art. 423º-B, nº 5). A sua destituição só é possível com justa causa (art. 423º-E). Caso aconteça, cessará funções também como administrador, apesar de a lei não o prever expressamente⁶⁴.

Naturalmente, pode haver administradores não executivos fora da comissão de auditoria, basta que a gestão corrente tenha sido delegada num ou mais administradores ou numa comissão executiva.

3.4.3 Os administradores-audidores

Os membros da comissão de auditoria não são escolhidos pelo conselho de administração e as suas competências não resultam de nenhuma delegação feita por este. A lei atribui a este órgão competências próprias, especificamente em dois planos: administração e fiscalização.

As suas principais competências englobam fiscalizar a gestão e garantir o respeito da lei e dos estatutos⁶⁵. Assim, os administradores-audidores têm competências idênticas às dos membros do conselho fiscal ou do conselho geral e supervisão (arts. 420º, 423º-F e 441º). Porém, essas funções vão ser exercidas por administradores com capacidade de influenciar a

apenas não permite um único administrador, quando está em causa o limite do nº 2, do art. 390º. Pretende-se que a partir determinado valor do capital social, a gestão da sociedade e as funções executivas não estejam encarregues apenas a um administrador. Admitindo, então, que pode haver apenas mais um administrador para além dos administradores-audidores, ignorar o limite do capital social ser igual ao inferior a 200000€, poderia desvirtuar o sentido desta norma e concentrar apenas numa pessoa, quando não é desejável, as funções executivas e de administração da sociedade.

⁶⁴ Cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2007.

⁶⁵ O artigo 423º-F elenca com mais detalhe as competências deste órgão.

gestão. Portanto, têm um poder-dever de vigilância sobre a atividade do órgão da administração, mais forte do que os outros fiscalizadores⁶⁶. A sua faceta administrativa sujeita-os a um dever de vigilância geral da atividade da administração. Como tal, mais do que na estrutura clássica, o fiscalizador está em permanente estado de alerta crítico e de interesse, ativando permanentemente o fluxo de informações sobre os atos e decisões da gestão⁶⁷. Assim se evidencia a sua situação privilegiada para atuar como fiscalizador⁶⁸. Em comparação com os administradores não delegados, os administradores-audidores têm um dever de vigilância específico e concreto, mais abrangente⁶⁹.

Por estarem encarregues com a fiscalização, procuram-se pessoas honestas, sérias, competentes e independentes para exercerem essas funções. Como membros do conselho de administração, deseja-se que tenham um certo distanciamento dos restantes administradores e sejam isentos no seu julgamento.

Este “estatuto ambivalente”⁷⁰, que resulta do facto de serem membros de pleno direito do órgão de administração e fiscalizadores, justifica um tratamento diferenciado, em relação aos outros administradores, em matérias específicas, como por exemplo, a sua renumeração e a sua destituição. Contudo, coloca-se a questão de como compatibilizar a participação na gestão, com as funções de fiscalização.

3.4.4 A proibição do exercício de funções executivas

Os membros da comissão de auditoria têm o dever de participar, com os seus pares, na administração da sociedade, com a limitação de não poderem exercer funções executivas⁷¹. A letra do art. 423º-G estabelece um conjunto de deveres que vai mais além dos previstos para os membros do conselho fiscal ou para o fiscal único. Os membros da comissão de auditoria têm

⁶⁶ Cfr. DOMINGUES, Paulo Tarso, 2014.

⁶⁷ Exemplo disso, é a troca de dados e documentos entre a comissão de auditoria e o ROC, uma diferença em relação às competências do tradicional conselho fiscal (art. 432º-F e art. 420º, nº 1).

⁶⁸ Cfr. COSTA, Ricardo, 2013.

⁶⁹ Cfr. SILVA, João Calvão da, 2007.

⁷⁰ Cfr. COSTA, Ricardo, 2016.

⁷¹No sistema italiano, o art. 2409º-*octiesdecies*, *Codice Civile*, prevê que só podem compor o *comitato per il controllo sulla gestione*, os administradores que não sejam membros da comissão executiva, a quem não tenham sido delegados poderes ou atribuídos encargos; ou que exerçam, ainda que apenas de facto, funções atinentes à gestão da empresa social ou de sociedade que a controle ou seja por esta controlada.

o dever de participar nas reuniões da comissão, mas também nas reuniões do conselho de administração e da assembleia geral. Estes deveres decorrem diretamente da sua condição de administradores⁷² (arts. 379º, nº 4 e 410º, nº 4 e 7). O conteúdo do nº1, al. b), do art. 423º-G, supera o do nº1, da al. a), do art. 422º, que apenas refere a obrigação dos membros do conselho fiscal assistirem a estas reuniões.

Ainda que de forma restrita, os membros da comissão de auditoria participam na gestão. A restrição a que estão sujeitos não pode ser tão extensiva, ao ponto de esvaziar o conteúdo da posição dos membros da comissão de auditoria⁷³. Por isso, se o art. 423º-B, nº 1, al. b) prevê a sua assistência na operatividade colegial do órgão, estes têm o dever de participar em todas as reuniões do conselho. Pelo que faz sentido que os administradores-audidores contribuem para o quórum constitutivo do conselho de administração, ainda que, este apenas se destine a deliberar sobre matérias executivas⁷⁴.

Então, o que são ao certo funções executivas? PAULO TARSO DOMINGUES pergunta se, por exemplo, o exercício do direito de voto em deliberações do conselho de administração sobre matérias de gestão corrente corresponde a uma função executiva⁷⁵.

Tem-se entendido que as funções executivas correspondem à gestão normal e ordinária da atividade da sociedade. Para delimitar melhor este conceito, é possível defender um paralelismo entre a gestão corrente e recorrer aos critérios utilizados para os contornos da delegação de poderes. Portanto, é necessário ter em conta o art. 407, nº 3 e 4 e quais são as matérias indelegáveis, com base nas alíneas do art. 406º assinaladas. Assim sendo, será possível afirmar que as funções executivas se traduzem na prática de atos técnico-operativos da gestão corrente da sociedade⁷⁶.

⁷² GABRIELA FIGUEIREDO DIAS, no seu comentário ao artigo 423º-G, admite que se trata de uma simples reafirmação de deveres que decorrem da sua condição de administradores. Cfr. DIAS, Gabriela Figueiredo, 2013.

No Processo de Consulta Pública nº1/2006, da CMVM, sobre as propostas de alteração ao CSC, é proposto o dever de os membros da comissão de auditoria participarem em todas as reuniões da comissão executiva ou de reunirem, pelo menos, mensalmente com os administradores delegados. Em relação à previsão de norma semelhante sobre as reuniões do conselho de administração ou da assembleia geral, considera que não é necessário, já que este dever decorre de serem administradores.

⁷³ Cfr. COSTA, Ricardo, 2016.

⁷⁴ Cfr. COSTA, Ricardo, 2016.

⁷⁵ Cfr. DOMINGUES, Paulo Tarso, 2014. .

⁷⁶ Cfr. ABREU, Jorge Manuel Coutinho de, 2010.

Como administradores não executivos, os administradores-audidores não podem integrar a comissão executiva ou desempenhar funções de gestão na empresa ou em sociedade com a qual esta se encontre em relação de domínio ou grupo (art. 414º-A, nº 1, al. c) e art. 423º-B, nº 3). Não parece que faça sentido, pressupondo essa qualidade, que lhes sejam cometidos encargos especiais de certas matérias, através do art. 407º, nº 1 e 2⁷⁷. De nenhum modo poderão ser indicados como administradores delegados/executivos ou integrar uma comissão executiva. Assim, não podem tratar da gestão corrente da sociedade, mas podem inequivocamente participar em assuntos de gestão relacionados com as matérias indelegáveis, os designados assuntos de gestão extraordinária ou de alta direção⁷⁸.

Como administradores de pleno direito, os quais a lei veda “o exercício de funções executivas”, os membros da comissão de auditoria devem participar na gestão, de forma limitada, vigiando a gestão corrente. Por sua vez, a comissão de auditoria não deve ser entendida como apenas um substituto do conselho fiscal, nem se pretende que fique limitada apenas à fiscalização de informações financeira-contabilísticas. Exige-se mais. Os seus membros devem contribuir para a prossecução dos objetivos estratégicos da sociedade e para a definição dos planos de longo prazo. As suas tarefas passam por analisar e avaliar a sociedade. Recorde-se que os administradores não executivos devem ter um papel na ajuda da definição da estratégia e podem ser uma mais-valia para a competitividade da empresa.

Podem ou não votar nas deliberações do conselho? O art. 423º-G, nº 1, al. b) prevê que os administradores-audidores têm o dever de participar nas reuniões do conselho de administração. Porém, não há qualquer alusão ao direito de voto. Para chegar a uma resposta, é preciso concluir, se as funções executivas dizem só respeito à prática dos atos de execução de matérias de gestão corrente, ou se também incluem a participação e votação nas deliberações sobre essas matérias.

Em relação a matérias de definição da estratégia, assuntos de alta direção e tudo aquilo que não se considera gestão corrente, não há dúvidas. Os membros da comissão de auditoria, como administradores, têm direito de voto nessas deliberações.

Quanto à gestão corrente, há uma divisão de posições. Um dos entendimentos possíveis defende que a proibição do art. 423º-B, nº 3 impede os administradores-audidores de votarem

⁷⁷Para um entendimento contrário: COSTA, Ricardo, 2016.

⁷⁸Cfr. SILVA, João Calvão da, 2007.

sobre essas matérias⁷⁹. Portanto, não podem deliberar sobre matérias delegadas ou mesmo delegáveis. Se algum assunto da gestão pode ser delegado em administradores ou numa comissão executiva, significa que o próprio legislador considerou que têm caráter executivo⁸⁰. Com efeito, fica evidente uma grande diferença entre os membros da comissão de auditoria e os administradores não delegados. Os últimos podem sempre participar na deliberação de matéria delegáveis, que não foram delegadas. Naturalmente, não faria sentido uma equiparação nas competências de gestão, já que uns são os verdadeiros fiscalizadores da sociedade. O seu duplo papel exige uma maior limitação nas suas funções de administração. Isto terá implicações no funcionamento do órgão, uma vez que afeta as exigências do quórum deliberativo. Imagine-se o caso de não haver delegação de poderes, toda a gestão competiria ao conselho de administração. Se os membros da comissão de auditoria não puderem votar, a administração pode tornar-se impraticável por falta de maioria necessária para o funcionamento colegial. Assim, quem defende este entendimento propõe que, estando em causa matérias de gestão executiva, os administradores-audidores não sejam considerados para efeitos do quórum deliberativo.

Em oposição, há quem considere que podem participar e votar nas deliberações sobre a gestão corrente, refugiando-se na ideia de que não está em causa um verdadeiro exercício de funções executivas. Tal só se verifica, no momento da execução dos atos que resultam dessas deliberações⁸¹. Deste modo, entendem que a não *executividade* funcional não contenderá com o momento da escolha e da decisão políticas, mas antes com o momento da ação e/ou das escolhas técnicas. Se os membros da comissão de auditoria são administradores, estes devem ser equiparados no direito administrativo de participação e voto nas deliberações do conselho⁸². Logo, os membros da comissão de auditoria não deixam de concorrer com os executivos na fase deliberativa ou colegial. Outra solução, acreditam, poderia pôr em causa o funcionamento do conselho.

Neste estudo, opta-se por defender a primeira posição, pois é fundamental acautelar o nível de autocontrolo e os riscos de haver uma mistura entre administradores e fiscalizadores. Se a lei vedou o exercício de funções executivas aos membros da comissão de auditoria, parece correto que os administradores-audidores não se intrometam de nenhuma forma (a não ser no

⁷⁹ Cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2007.

⁸⁰ Cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2007.

⁸¹ Cfr. COSTA, Ricardo, 2013.

⁸² Cfr. COSTA, Ricardo, 2016.

papel de fiscalizadores) nos assuntos de gestão corrente. Um entendimento oposto levaria a uma concentração excessiva de poderes num conjunto de administradores, que seriam juízes em causa própria.

Quais são, então, as competências que, enquanto administradores, têm? Neste papel devem⁸³ participar na definição da estratégia da sociedade; deliberar quanto ao quadro geral para a execução ou cumprimento dessa estratégia, por exemplo, identificando os meios financeiros; fazer parte da deliberação da delegação com os respetivos limites; escolher o presidente do conselho de administração; decidir sobre a cooptação de administradores; e controlo do cumprimento da lei e do contrato de sociedade, aqui pensada não no âmbito das suas funções óbvias como fiscalizadores, mas de um dever de vigilância mais geral que os administradores não executivos têm sobre os executivos.

3.4.5 Representação da sociedade

Fazem parte das funções executivas a representação da sociedade, momento em que se exterioriza e se executa a vontade da organização. A lei atribui à comissão de auditoria competências próprias de representação ativa e passiva. São exemplo disso, a contratação dos serviços de peritos para ajudarem no exercício das suas funções (art. 423º-F, nº 1, al. p)) ou o recebimento de comunicações de irregularidades por parte acionistas, colaboradores e outros (art. 423º-F, nº 1, al. j)). Fora os casos previstos, a doutrina tem entendido que os administradores-audidores não podem representar a sociedade em matérias executivas, ou seja, quando estão em causa assuntos de gestão corrente. Ainda assim, não parece correto que os administradores-audidores possam intervir em representação, mesmo em matérias de gestão não corrente⁸⁴, pois a representação da sociedade implica sempre o exercício de funções executivas, por ser um momento de execução. Por isso, os membros da comissão de auditoria não podem (a não ser nos casos previstos na lei) atuar em representação da sociedade, independentemente do ato em causa⁸⁵. O contrário levará à ineficácia dos atos praticados, que a sociedade pode opor relativamente a terceiros (art. 409º). A designação e cessação de funções dos membros da comissão de auditoria está sujeita a registo (art. 3º, nº 1, al. m), do CRegCom). Deste modo, terceiros podem saber quem são os administradores-audidores e quem dispõe ou não de poderes de vinculação da sociedade.

⁸³ Cfr. MARTINS, Alexandre Soveral, 2007.

⁸⁴ Opondo-se, COSTA, Ricardo, 2013.

⁸⁵ Cfr. DOMINGUES, Paulo Tarso, 2014.

Para a sociedade não ficar impossibilitada de se vincular, não se consideram os administradores não executivos da comissão de auditoria na contagem do número de administradores necessários para a vinculação⁸⁶. Para evitar confusões, é importante que os sócios, no contrato, regulem de forma esclarecida como a sociedade fica vinculada, sem contar com os administradores que são membros da comissão de auditoria.

III. Responsabilidade

Para os administradores das sociedades anónimas responderem para com a sociedade, credores sociais ou terceiros, têm de estar preenchidos os requisitos da responsabilidade civil, previstos no CC, mas também no art. 72º, nº 1. Assim, tem de se verificar um facto, ilícito, provocador de dano⁸⁷, culpa e nexo de causalidade entre o facto e o dano gerado.

4.1 Obrigação de vigilância

Os administradores não executivos, quer tenham essa qualidade por meio da delegação de poderes ou por serem membros da comissão de auditoria, estão sujeitos a um conjunto de deveres, cuja violação resulta na sua responsabilidade.

Como administradores, têm de seguir os deveres de cuidado e lealdade previstos no art. 64º, nº 1. Quando ao último, não há qualquer dúvida, os administradores não executivos devem sempre atuar de forma leal com os interesses da sociedade. Por outro lado, o dever de cuidado que lhes é exigido tem de ser necessariamente diferente, pois o seu dever de administrar não tem a mesma amplitude que o dos administradores executivos, devido à sua diferente posição

⁸⁶ Cfr. DOMINGUES, Paulo Tarso, 2014.

⁸⁷O dano pode ser dividido em duas categorias: danos patrimoniais e danos não patrimoniais. Um dano patrimonial terá reflexos no património social. Dentro dos danos não patrimoniais estão os danos morais. As sociedades comerciais não parecem sofrer verdadeiros danos morais, embora valores não patrimoniais, como o bom nome e a sua reputação, possam ser atacados. O que se verifica é que estes têm reflexo no seu património e não se traduzem num dano de natureza moral. Resultam, sim, em prejuízos materiais, por exemplo, pela perda de clientela, negócios falhados ou perda de créditos. Não há um sofrimento moral, mais sim um dano patrimonial indireto (Cfr. VARELA, Antunes, 2000). Com base nestes, o tribunal pode condenar o réu ao pagamento de uma indemnização. Cfr. Supremo Tribunal de Justiça, Acórdão de 09 Jun. 2005, Processo nº 05B1616, Relator: ARAÚJO BARROS; Tribunal da Relação de Lisboa, Acórdão de 20 Nov. 2008, Processo nº 8676/08-6, Relator: FERNANDO FERREIRA RODRIGUES.

no conselho de administração. Quanto à disponibilidade que têm de oferecer à empresa, é muito comum os administradores não executivos estarem em administrações de várias sociedades e, por isso, não dedicam constantemente o seu tempo às suas funções.

Os administradores não executivos estão obrigados a acompanhar “o andamento geral da gestão”. Esta é a expressão utilizada no art. 2381º, nº 3, do Código Civil Italiano. Os administradores têm a obrigação de praticar os atos necessários para prosseguir o fim social, tendo de tomar a iniciativa na condução da atividade da sociedade, cujo desenvolvimento, os administradores não executivos deverão acompanhar. Por essa razão, recai sobre os últimos uma obrigação de vigilância, mas com graus diferentes, conforme sejam administradores não delegados ou administradores-audidores.

Os administradores não delegados, por força do regime do art. 407º, nº 3, passam a estar liberados da obrigação de gestão em relação às matérias delegadas. No entanto, do nº 8, resulta que são responsáveis pela vigilância geral (e não de todo e qualquer ato, pois a vigilância mais específica cabe ao conselho fiscal) da atuação dos outros administradores ou da comissão executiva. Contudo, como membros do conselho de administração não perdem a possibilidade de fazer sobrepor a sua iniciativa em relação à dos delegados, nomeadamente, se tomarem conhecimento de atos ou omissões prejudiciais para o interesse social. Assim sendo, é imperativo delimitar o conteúdo desta obrigação de vigilância e qual o seu significado. A lei não especifica o seu conteúdo, a não ser no caso do art. 407º, nº 8⁸⁸.

A obrigação de vigilância do conselho de administração tem o seu fundamento na obrigação de diligente administração da sociedade. Portanto, acaba por ser uma espécie de dever de cuidado que impende sobre os administradores não executivos⁸⁹. Com efeito, traduz-se num poder-dever, que estes administradores têm, de pedirem e obterem, tempestivamente e adequadamente, as informações necessárias sobre as decisões e atos tomados pelos administradores executivos ou a comissão executiva. Depois, pretende-se que os inspecionem, uma condição fundamental para cumprirem outro seu dever: a avaliação da informação obtida. No caso de encontrarem irregularidades ou detetarem um comportamento ou uma omissão capaz de resultar num prejuízo para a sociedade, devem, sob pena de serem responsabilizados, reagir. Reagir pode significar provocar a intervenção do conselho, para que este tome as medidas adequadas, de modo a evitar ou diminuir os possíveis efeitos negativos que esses atos possam provocar. Significa, então, que não é apenas um dever, mas também um poder, que

⁸⁸ Cfr. GOMES, José Ferreira, 2015.

⁸⁹ Cfr. GOMES, José Ferreira, 2015.

envolve poderes de inspeção, consulta e inquirição. Por isso, o presidente da comissão executiva tem um dever de *reporting* individual (previsto na alínea a), do nº 6, do art. 407º) a todos e cada um dos membros não executivos do conselho, para que se mantenham informados. Apesar de gozarem de uma ampla discricionariedade na concretização do seu poder-dever de investigação, devem ter em conta que não podem desregular o desenvolvimento normal da gestão delegada.

Quanto ao poder-dever de intervenção, ao administrador não executivo individual só é exigido que provoque a intervenção do conselho de administração, que enquanto órgão colegial, terá que deliberar e adotar medidas que protegem o interesse da sociedade. Se o conselho não atuar, o administrador não executivo pode exonerar-se da sua responsabilidade, cumpridos os requisitos do art. 72º, nº 2, isto é, respeitando os critérios da *business judgement rule*.

Então, como são responsabilizados? Os administradores não delegados, respondem solidariamente, por *culpa in vigilando*⁹⁰, com o resto dos administradores pelos atos ou omissões que deviam ter reportado e cujo dano não teria ocorrido se o tivessem feito (art. 407º, nº 8 e arts. 72º, 73º, 78º a 80º). O art. 73º, nº 2 prevê o devido direito de regresso na medida da culpa que cada administrador tenha.

4.2 Comissão de auditoria: responsabilidade como administradores e fiscalizadores

Em primeiro lugar, atente-se ao duplo estatuto dos administradores-audidores. Como titulares do órgão de fiscalização, estão obrigados a cumprir as suas funções, respeitando os deveres de cuidado e lealdade, em congruência com o interesse social (art. 64º, nº 2). O art. 81º rege a responsabilidade dos membros dos órgãos de fiscalização, logo, aplica-se ao conselho fiscal, ao conselho geral e de supervisão e, naturalmente, à comissão de auditoria. O nº 1, do mesmo art., remete para as disposições sobre a responsabilidade dos administradores, em relação aquilo que possa ser aplicável.

Os membros da comissão de auditoria têm deveres especiais. Como fiscalizadores, têm um dever de vigilância especial. Contudo, não perdem os seus deveres inerentes à qualidade de administradores. Em relação a esses, continuarão a responder como tal. Efetivamente, as normas que tratam da responsabilidade dos membros dos órgãos de fiscalização remetem para as regras e princípios dos arts. aplicados à responsabilidade dos administradores. Contudo, isto não significa que se possa fazer tratamento jurídico indiferenciado, pois os deveres que

⁹⁰ Cfr. SILVA, João Calvão da, 2007.

impedem sobre administradores e fiscalizadores são distintos. Além disso, o seu modo de cumprimento e os pressupostos de responsabilidade também são diferentes⁹¹.

Concluindo, os administradores-audidores vão estar sujeitos a diferentes regras de responsabilidade, consoante a natureza dos atos que praticaram. Portanto, terá que ser feita uma apreciação concreta desses atos, de modo a determinar em que qualidade atuaram, pois, em certas circunstâncias, podem agir exclusivamente no exercício de apenas uma função. No entanto, essa distinção nem sempre é fácil. Muitas vezes espera-se que os membros da comissão de auditoria exerçam a fiscalização da sociedade mesmo no âmbito das suas competências enquanto administradores. Assim, a linha que separa as duas funções dilui-se⁹² notoriamente. Deste modo, para determinar que regime aplicar (ou o dos fiscalizadores ou o dos administradores), é necessário proceder a uma análise concreta dos diferentes atos⁹³ que foram praticados e determinar se os administradores-audidores atuaram como administradores ou como fiscalizadores. Por exemplo, quando deliberam no âmbito de funções não executivas, estão no exercício de poderes de administração (no final do subcapítulo 3.4.4, são elencados atos que estes praticam no papel de administradores).

Com efeito, os membros da comissão de auditoria responderão solidariamente com os outros administradores pelos atos ou omissões praticados pelos últimos, que não produziram dano, caso estes tivessem cumprido os seus deveres específicos de fiscalização (art. 81º, nº 2). Não é uma responsabilidade por facto de outrem, mas por culpa própria *in vigilando*⁹⁴, uma vez que os administradores-audidores têm o dever de fiscalizar a atuação dos restantes membros do conselho de administração, de forma a proteger o interesse da sociedade. Internamente, a culpa será diferente com o devido direito de regresso (art. 73º, nº 2).

De referir, ainda, que o presidente da comissão de auditoria tem a obrigação de comunicar ao presidente do conselho de administração, assim que tenha tomado conhecimento, a ocorrência de factos geradores de dificuldades na prossecução do objeto social (art. 420º-A, nº 1, 3 e 4). Caso contrário, será solidariamente responsável com os restantes membros do conselho pelos prejuízos causados (art. 420º-A, nº 5).

⁹¹ Cfr. DIAS, Gabriela Figueiredo, 2013 (comentário ao art. 81º).

⁹² Cfr. DIAS, Gabriela Figueiredo, 2013 (comentário ao art. 81º).

⁹³ PAULO OLAVO CUNHA entende que a responsabilidade dos administradores não se aplica aos membros da comissão de auditoria, devido à diferença de funções entre um administrador-gestor e um membro do órgão de fiscalização, mas também porque se aplica o regime estabelecido para a responsabilidade dos membros dos órgãos de administração, com as adaptações exigidas. Cfr. OLAVO, Paulo Cunha, 2021.

⁹⁴ Cfr. SILVA, João Calvão da, 2007.

4.3 A business judgement rule

A *business judgement rule* está prevista no nº 2, do art. 72º. Através desta cláusula de exclusão de responsabilidade, os administradores podem afastar a sua responsabilidade, desde que preenchidos determinados pressupostos. Assim, é imprescindível que demonstrem que tomaram todas as diligências necessárias no exercício das suas funções. Para isso, impõe-se que tenham atuado com base em critérios de racionalidade económica e empresarial, reunindo toda a informação imprescindível. Porém, esta regra nunca será aplicável se forem violados o dever de lealdade ou deveres específicos legais, estatutários ou contratuais que recaiam sobre os administradores. Não sendo o caso, se atuarem ausentes de qualquer conflito de interesses, de acordo com critérios de racionalidade empresarial, com base em informação adequada, a sua culpa é afastada e demonstra-se a licitude da conduta, uma vez que os deveres de cuidado e lealdade não serão violados.

Em relação ao caso específico dos órgãos de fiscalização, colocam-se dúvidas sobre a aplicabilidade desta norma. A exclusão de responsabilidade, do art. 72º, nº 2, é fundada em critérios de racionalidade empresarial, o que pressupõe a existência de uma escolha entre alternativas. Por isso, é necessário determinar se a atividade de fiscalização comporta um certo poder de decisão e discricionariedade ou é apenas uma atividade vinculada, legalista de fiscalização contabilística e financeira.

De facto, há um conjunto de competências dos órgãos de fiscalização que envolvem atos de decisão. Por exemplo, determinar como e quando se reage; seleccionar e propor à assembleia geral um ROC e/ou aprovar os serviços adicionais que este irá prestar; ou contratar serviços e peritos. Havendo essa possibilidade de escolha, se forem seguidos critérios de racionalidade empresarial na tomada de decisão, a norma poderá ser aplicável⁹⁵. De facto, a função de fiscalização é exercida muitas vezes com base numa deliberação, logo, a origem da decisão implicará um juízo e uma escolha. Se os titulares dos órgãos de fiscalização demonstrarem que atuaram nesse processo de decisão e verificando-se que os requisitos exigidos estão preenchidos, é possível a aplicação da exclusão de responsabilidade dos fiscalizadores, com base na *business judgement rule*.

⁹⁵ A favor: FIGUEIREDO, Gabriela Dias, 2013 (comentário ao art. 81º); OLAVO, Paulo Cunha, 2021; e GOMES, José Ferreira, 2015. A favor da aplicação com limites: SILVA, João Calvão, 2007. Contra: CÂMARA, Paulo, 2007. Para este autor, os membros dos órgãos de fiscalização não recorrem a critérios de racionalidade empresarial no exercício de funções. Afirma que se baseiam apenas em critérios de legais.

Conclusão

Em conclusão, é inegável reconhecer a importância dos administradores não executivos no estudo das matérias do *corporate governance*. É evidente que se tem procurado incentivar a sua implementação nas sociedades anónimas. Como prova, basta observar as diversas recomendações nacionais e internacionais, relatórios aprofundados e rigorosos que procuram desenvolver o tema. No entanto, permaneciam questões sobre alguns aspetos desta figura, que este estudo se propôs a responder.

Em primeiro lugar, conclui-se que a expressão “administrador não executivo” é utilizada para descrever administradores não delegados e administradores-audidores. O CSC e a prática empresarial não são claros sobre o alcance do conceito. É verdade que, comumente, ambos são tratados do mesmo modo. Mas, compreende-se que ser administrador não delegado ou ser membro da comissão de auditoria, implica um papel diferente na governação das sociedades anónimas. Com base no art. 396º, nº 5, depreende-se que ambos podem afinal ser tratados como administradores não executivos.

Em segundo lugar, foi analisada a importância dos administradores não executivos para a gestão. Assim, foi demonstrado como a sua posição no conselho de administração pode beneficiar a competitividade das empresas. De um ponto vista estratégico, os seus conhecimentos técnicos e pessoais são fatores promotores do prestígio e estatuto da sociedade. As características pessoais e profissionais dos administradores não executivos têm de ser tidas em conta no momento do seu recrutamento. Sumariamente, estes devem ser indivíduos íntegros, respeitadores de um conjunto de padrões éticos elevados, com boa capacidade de julgamento e de análise e, preferencialmente, independentes. É fulcral que sejam pessoas abertas ao diálogo e ao confronto, quando este é necessário. Não se procuram, para estas funções, os denominados “*yes men*”, ou seja, facilitadores que apenas têm em conta os seus interesses pessoais e que nada acrescentam à administração das sociedades anónimas.

Tal como discutido nesta dissertação, no que concerne ao seu papel e tendo como base o art. 408º, nº 3 e nº 8, os administradores não delegados perdem o dever de administrar sobre as matérias delegadas, mas têm uma obrigação de vigilância sobre os outros membros da administração. Assim sendo, são obrigados a supervisionar a atuação dos executivos e, quando necessário, intervir de forma a evitar prejuízos para a sociedade. Caso contrário, poderão ser responsabilizados por culpa *in vigilando*, através dos arts. 72º, 73º, 78º a 80º.

Como parte da comissão de auditoria, os administradores-audidores são os fiscalizadores da sociedade, portanto, têm um dever especial de vigilância, de forma a garantir o respeito pela

lei, os estatutos e o interesse social. Contudo, a sua posição como administradores poderia colocá-los numa posição de juízes em causa própria. Para ultrapassar isto, é necessário delimitar o que, enquanto membros do conselho de administração, os administradores-audidores podem ou não fazer e em que decisões se podem envolver. Conclui-se, nesta dissertação, que a proibição de exercer funções executivas, não só impede os administradores não executivos de executarem decisões de matérias de gestão corrente, mas também de participarem nas deliberações sobre esses assuntos. Também ficou demonstrado que podem ser responsabilizados como administradores ou como fiscalizadores. Mesmo que o artigo 81º, que trata da responsabilidade dos membros de órgãos fiscalizadores, remeta para as disposições sobre a responsabilização dos administradores, faz sentido determinar segundo qual dos estatutos os membros da comissão de auditoria devem ser responsabilizados. A decisão vai depender de uma análise concreta dos atos, através da qual se definirá em que qualidade atuaram. Não obstante, ainda que sejam membros do órgão de fiscalização, podem participar na administração. Em especial, em relação a assuntos relacionados com a alta-administração e com a definição da estratégia.

Em suma, é inteligível que os administradores não executivos oferecem uma quantidade de vantagens na gestão das sociedades anónimas. Não só garantem boas práticas governativas, como oferecem um leque de mais valias e conhecimentos, que podem ser benéficos para alcançar melhores resultados financeiros. No entanto, isto só é possível, se forem implementados sem vícios, uma vez que se admite que há um número de riscos e dúvidas sobre as razões que levam à escolha determinadas pessoas para estes cargos. Desta forma, faz sentido olhar para os diversos documentos, estudos e recomendações elaboradas sobre o tema, desde o Código de Governo das Sociedades do IPCG, à Recomendação da CE e ao *Higgs Report*. No fundo, ficou demonstrada a importância da composição e organização dos conselhos de administração.

Apêndice

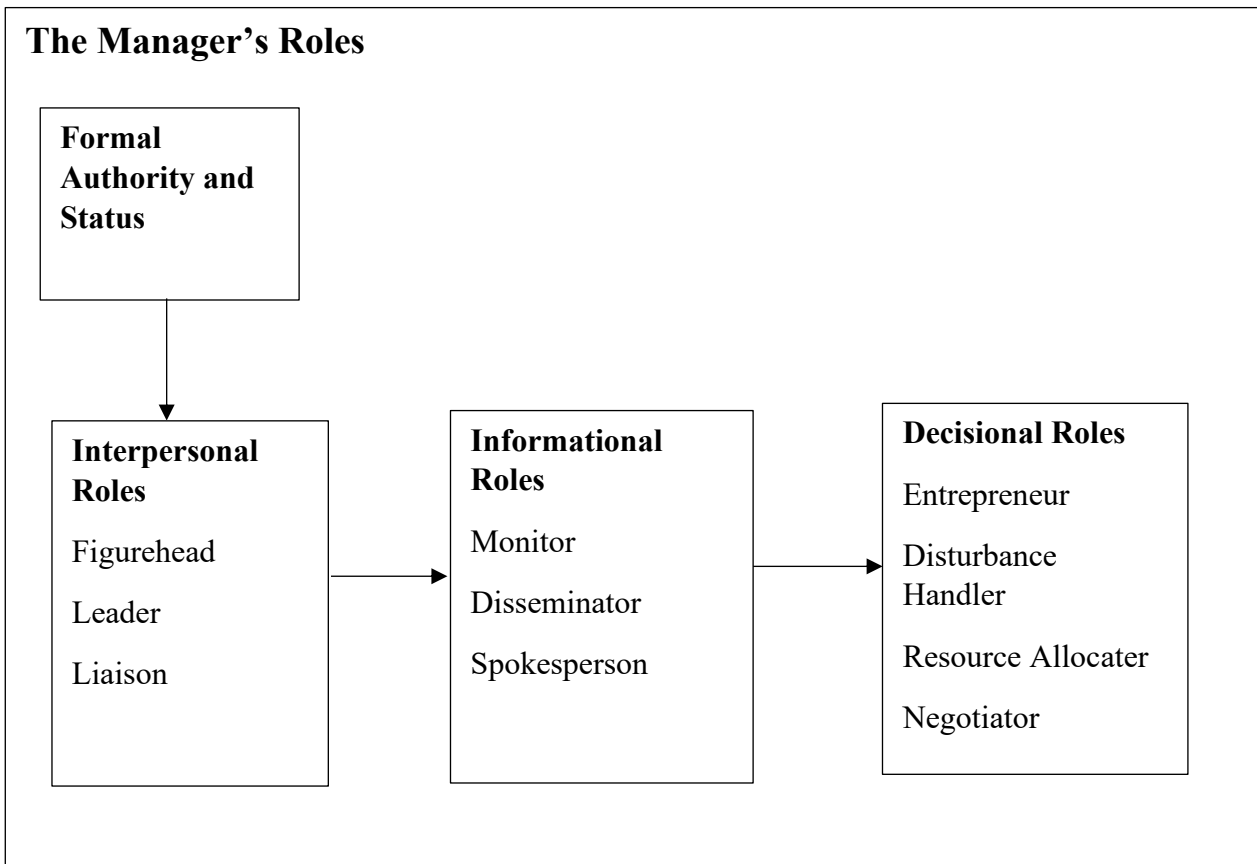
| Nome | Ativo | CP | Passivo | CS | PO | VN | RL | Observações |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------|----------------|-------------------|--|
| Jerónimo Martins, S.A. | 2 734 236 662,00€ | 2 694 669 973,00€ | 39 566 689,00€ | 6 292 932 220,00€ | 515 285 894,0€ | 17 348 444,00€ | 436 562 470,00€ | Cotada na bolsa |
| Luasporto | 187 687 856,00€ | 82 810 723,00€ | 104 877 133,00€ | 25 000 000,00€ | 75 581 952,00€ | | 23 759 809,00€ | |
| Galp, Energia, SGPS, S.A. | 6 224 139 263,00€ | 1 793 839 825,00€ | 4 430 299 438,00€ | 829 250 635,00€ | 328 990 587,00€ | 9 680 000,00€ | 337 427 017,00€ | 17 administradores/12 não executivos |
| SONAE, SGPS, S.A. | 4 927 312 598,00€ | 3 778 443 674,00€ | 1 148 868 922,00€ | 2 000 000 000,00€ | 179 134 153,00€ | 6 888 058,00€ | 75 285 295,00€ | 10 administradores/7 não executivos |
| MOTA-ENGIL, SGPS, S.A. | 1 407 001 710,00€ | 580 610 586,00€ | 826 391 124,00€ | 237 505 141,00€ | 653 909 025,00€ | | - 2 810 077,00€ | 12 administradores/7 não executivos |
| EDP | 21 873 796 000,00€ | 8 773 113 000,00€ | 13 100 683 000,00€ | 3 965 681 000,00€ | | | 878 151 000,00€ | |
| Altice, Portugal, S.A. | 7 004 128 274,00€ | 899 228 929,00€ | 6 004 899 347,00€ | 50 000,00€ | 737 134 153,00€ | | - 756 899 297,00€ | Tês administradores não executivos |
| MEO | 33 376 443 133,00€ | 412 895 181,00€ | 32 963 547 948,00€ | 10 000 000,00€ | 2 138 782 086€ | | 32 818 319,00€ | |
| NOS, SGPS, S.A. | 2 471 179 903,00€ | 1 409 089 713,00€ | 1 062 080 190,00€ | 5 151 614,00€ | 14 984 977,00€ | | 98 707 111,00€ | 7 comissão executiva/10 administradores não executivos |
| REN - Rede Eléctrica Nacional, S.A. | 2 804 057 153,00€ | 716 063 519,00€ | 2 088 033 594,00€ | 586 758 994,00€ | 390 762 553,00€ | | 60 582 718,00€ | |
| BCP - Banco Comercial Português, S.A. | 63 965 491,00€ | 5 981 786,00€ | 57 983 705,00€ | | 1 388 136,00€ | | 50 633,00€ | |
| Nutrinveste, S.A. | 148 978 564,00€ | 129 394 267,00€ | 19 584 297,00€ | 71 500 000,00€ | 342 408,00€ | | 2 839 232,00€ | |

Fonte: *Sabi*.

| Ex-governantes administradores (PSI/20) | Empresa |
|---|--|
| Adolfo Mesquita Nunes | Galp |
| António Lobo Xavier | Mota-Engil, NOS |
| António Martins Monteiro | BCP |
| Celeste Cardona | EDP |
| Eduardo Catroga | Finantipar (Nutrinveste) |
| Francisco Seixas da Costa | EDP Renováveis, Jerónimo Martins, Mota-Engil |
| Luís Valente Oliveira | Mota-Engil |
| José Elvas Costa | BCP |
| José Luís Arnaut | REN |

Fonte: esta informação tem por base a informação disponibilizadas nos *websites* das empresas do PSI/20 elencadas; o artigo: BARROSO, Rui (2019), “Metade das empresas do PSI20 tem antigos governantes nas administrações”, 13/abril/2019, *in dinheiro vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/bolsa/metade-das-empresas-do-psi-20-tem-antigos-governantes-na-administracao-12786026.html>, consult. em 10/out/2021; e a plataforma *Sabi*.

Anexo



Fonte: MINTZBERG, Henry (1990), “*The Manager’s Job: Folklore and Facts*”, in *Harvard Business Review*, março/abril

Bibliografia

ABREU, Jorge Manuel Coutinho de (2010), *Governação das Sociedades Comerciais*, 2ª edição, Coimbra: Almedina.

ANTHONY, Robert (1965), *Planning And Control Systems, A FRAMEWORK FOR ANALYSIS*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

BARACHINI, Francesco (2008), *La gestione delegata nella società per azioni*, Torino: Giapichelli.

CAHN, Andreas, David C. DONALD (2010), *COMPARATIVE COMPANY LAW Text and Cases on the Laws Governing Corporations in Germany, the UK and the USA*, Cambridge: Cambridge University Press.

CÂMARA, Paulo (2007), “O governo das sociedades e os deveres fiduciários dos administradores”, in *Jornadas sociedades abertas, valores mobiliários e intermediação financeira*, Coimbra: Almedina.

COELHO, E. Lucas (2008), “Reflexões epigramáticas sobre a nova governação das sociedades”, in *Revista da Ordem dos Advogados (ROA)*, ano 68, Lisboa.

CORDEIRO, António Menezes (2011), “Art. 423º-C”, in *Código das Sociedades Comerciais Anotado* (coordenação António Menezes Cordeiro), 2ª edição, Coimbra: Almedina.

COSTA, Ricardo (2014), *Os Administradores de Facto das Sociedades Comerciais*, Coimbra: Almedina.

COSTA, Ricardo (2013), “Art. 423º-B”, in *Código das Sociedades Comerciais em comentário* (coordenação de J. M. COUTINHO DE ABREU), vol. VI (Artigos 373.º a 480.º), Instituto do Direito das Empresas e do Trabalho, 2º edição, Coimbra: Almedina.

COSTA, Ricardo (2016), “Comissão de auditoria e “administrador-auditor”: um estatuto ambivalente”, in *IV Congresso Direito das Sociedades em Revista*, Lisboa: Almedina.

CUNHA, Paulo Olavo (2021), *Direito das Sociedades Comerciais*, 7º Edição, Coimbra: Almedina.

DIAS, Gabriela Figueiredo (2013), “Art. 81º”, in *Código das Sociedades Comerciais em comentário* (coordenação de J.M COUTINHO DE ABREU), vol. I, (artigos 1º a 84º), Instituto do Direito das Empresas e do Trabalho, 2º edição, Coimbra: Almedina.

DIAS, Gabriela Figueiredo (2013), “Art. 423º-Gº”, in *Código das Sociedades Comerciais em comentário* (coordenação de J. M. COUTINHO DE ABREU), vol. VI (Artigos 373.º a 480.º), Instituto do Direito das Empresas e do Trabalho, Coimbra: Almedina.

DOMINGUES, Paulo Tarso (2014), “O exercício de funções de administração por parte dos órgãos de fiscalizadores”, in *Cadernos de Direito Privado*, nº 46.

DRUCKER, Peter, 1967, *The Effective Decision*, in *Harvard Business Review*, janeiro/fevereiro.

GOMES, José Ferreira (2015), *Da Administração à Fiscalização das Sociedades: a obrigação de vigilância dos órgãos da sociedade anónima*, Coimbra: Almedina.

KATZ, L. (1974), “*Skills of an Effective Administrator*”, in *Harvard Business Review*, setembro.

MAGALHÃES, Pedro Jorge (2019), *Governo Societário e a Sustentabilidade da Empresa Stakeholders Model Vs Shareholders Model*, Coimbra: Almedina.

MAIA, Pedro (2002), *Studio Iuridica 62 – Função e funcionamento do conselho de administração da sociedade anónima*, Coimbra: Coimbra Editora.

MARQUES, Tiago Estêvão (2009), *Responsabilidade civil dos membros de órgãos de fiscalização das sociedades anónimas*, Coimbra: Almedina.

MARTINS, Alexandre Soveral (2013), “Art. 407º”, in *Código das Sociedades Comerciais em comentário* (coordenação de J. M. COUTINHO DE ABREU), vol. VI (Artigos 373.º a 480.º), Instituto do Direito das Empresas e do Trabalho, Coimbra: Almedina.

MARTINS, Alexandre Soveral (2007), “Comissão Executiva, Comissão de Auditoria e outras Comissões na Administração”, in *Reforma do Código das Sociedades Comerciais*, Coimbra: Almedina.

MARTINS, Alexandre Soveral (2018), “Responsabilidade Civil dos Membros dos Órgãos de Fiscalização”, in *Colóquio Internacional: Governação das Sociedades, Responsabilidade Civil e Proteção dos Administradores* (coordenação Maria João Antunes, Alexandre Soveral Martins), Coimbra: Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho, Instituto Jurídico Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

MARTINS, Alexandre Soveral (1998), *Studio Iuridica 34 – Os poderes de representação dos administradores de sociedades anónimas*, Coimbra: Coimbra Editora.

MINTZBERG, Henry (1990), *The Manager’s Job: Folklore and Facts*, in Harvard Business Review, março/abril.

MOCK, Randall (2004), *Behavioral Finance in Corporate Governance- Independent Directors and Non-Executive Chairs*, Harvard Institute of Economic Research, Discussion Paper N° 2037.

Oliveira, Almiro de (2021), *Informação & Sistemas de Informação – Promessas, Realidades & políticas*, Lisboa: Edições Sílabo.

PASS, Christopher (2004), *Corporate Governance and the role of non-executive directors in large UK companies: na empirical study*, in *Corporate Governance International Journal of Business in Society*. vol. 4, nº 2.

PINTO, José Costa (2013), “A Evolução dos Modelos de Governo Societário”, *A Emergência e o futuro do corporate governance em Portugal*, (coordenação de José Costa Pinto), Coimbra: Almedina.

RAMOS, Maria Elisabete (2013), “Art. 396”, in *Código das Sociedades Comerciais em comentário* (coordenação de J. M. COUTINHO DE ABREU), vol. VI (Artigos 373.º a 480.º), Instituto do Direito das Empresas e do Trabalho, 2º edição, Coimbra: Almedina.

RAMOS, Maria Elisabete (2018), *Direito Comercial e das Sociedades entre as Empresas e o Mercado*, 2º edição, Coimbra: Almedina.

SILVA, João Calvão da (2007), “Responsabilidade civil dos administradores não executivos, da comissão de auditoria e do conselho geral e de supervisão”, in *Jornadas em Homenagem ao Professor Doutor Raúl Ventura: a reforma do Código das Sociedades Comerciais*, Coimbra: Almedina.

TAYLOR, Frederik (1911), *The Principles of Scientific Management*, Nova Iorque e Londres: Harper & Brothers Publishers.

TEIXEIRA, Sebastião (2020), *Gestão Estratégica*, 2º edição, s.l.: Escolar Editora.

VARELA, Antunes (2000), *Das obrigações em geral*, Vol. I, 10º edição, Coimbra: Almedina.

Fontes eletrónicas:

BARROSO, Rui (2019), “Metade das empresas do PSI20 tem antigos governantes nas administrações”, 13/abril/2019, in *dinheiro vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/bolsa/metade-das-empresas-do-psi-20-tem-antigos-governantes-na-administracao-12786026.html>, consult. em 10/out/2021.

HIGGS, Derek (2003), *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*, jan/2003, <https://ecgi.global/code/higgs-report-review-role-and-effectiveness-non-executive-directors> , consult. 10/jan/2022.

Instituto Português de *Corporate Governance*, *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, 2006. https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/livro_branco_cgov_pt.pdf, consult. em 20/Out/2021.

Processo de Consulta Pública nº1/2006, da CMVM, https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/ConsultasPublicas/Minist%C3%A9rioDasFinancas/Documents/444a612c5d90476095e114414d8bd9a8proposta_alter_csc.pdf, consult. em 22/Mar/2022.

Jurisprudência:

Do Supremo Tribunal de Justiça

Supremo Tribunal de Justiça, Acórdão de 09 Jun. 2005, Processo 05B1616, Relator: ARAÚJO BARROS, disponível em <http://www.dgsi.pt/>

Do Tribunal da Relação de Lisboa

Tribunal da Relação de Lisboa, Acórdão de 20 Nov. 2008, Processo nº 8676/08-6, Relator: FERNANDO FERREIRA RODRIGUES, disponível em <http://www.dgsi.pt/>