

# Estatuto dos Administradores Não Executivos de Sociedades Cotadas

II Congresso Valores Mobiliários  
e Mercados Financeiros

Abel Sequeira Ferreira, Diretor Executivo da AEM

# Estatuto dos Administradores Não Executivos

## Fontes de Direito consideradas

### **Código das Sociedades Comerciais**

- DL n.º 76-A/2006, de 29 de Março, e alterações relevantes

### **Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013)**

- O Código de Governo da CMVM foi revogado, por referência a 1 de Janeiro de 2018
- O Regulamento n.º 4/2013, da CMVM, de 18 de Julho, permanece em vigor

### **Código de Governo das Sociedades do IPCG (2018)**

- Na sequência da celebração dos Protocolos:
  - Protocolo entre a CMVM e o IPCG, de 13 de Outubro de 2017
  - Protocolo entre a AEM e o IPCG, de 23 de Fevereiro de 2018
- o Código de Governo do IPCG, publicado em 19 de Março, está em vigor desde 1 de Janeiro

### **Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria**

- Lei n.º 148/2015, de 9 de Setembro

### **Regime da Representação Equilibrada entre Mulheres e Homens nos Órgãos de Administração e Fiscalização das empresas cotadas em bolsa**

- Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto

### **Recomendação da Comissão Europeia relativa ao papel dos administradores não executivos**

- Recomendação da Comissão Europeia n.º 2005/162/CE, de 15 de Fevereiro

# Conceito de Administrador Não Executivo

## Propostas de Definição

### Código das Sociedades Comerciais

- Ausência de conceito legal
- Mas ver, por exemplo, o art.º 396.º, n.º 5, e, em especial, o art.º 407.º, n.º 8

### Código de Governo das Sociedades da CMVM (2013)

- Ausência de definição
- Mas ver, designadamente, as recomendações II.1.2., II.1.4., II.1.6., II.1.7., II.1.10., II.3.1. e III.2.

### Código de Governo das Sociedades do IPCG (2018)

- **Definição B): “ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS — os membros do conselho de administração a quem não tenham sido delegados poderes de gestão, tendo sido efectuada uma delegação ao abrigo do disposto no art. 407.º, n.º 3, do Código das Sociedades Comerciais**
- **Crítica: definição só opera relativamente ao modelo clássico e ao modelo anglo-saxónico**

### Recomendação da Comissão Europeia n.º 2005/162/CE

- **Ponto 2.3.: “Entende-se por «administrador executivo» qualquer membro do órgão de administração (estrutura monista), encarregado da gestão corrente da sociedade”**
- **Ponto 2.4: “Entende-se por «administrador não executivo» qualquer membro do órgão de administração (estrutura monista) de uma sociedade que não seja administrador executivo”**



# Presença de Administradores Não Executivos

## Modelos de Administração e Fiscalização

### Modelo Clássico

O modelo clássico compreende:

- conselho de administração ou administrador único (nos casos em que o art.º 390.º o admite), e
- conselho fiscal ou fiscal único - art.º 278.º/1,a) (quando exista conselho fiscal, nos termos do art.º 413.º, o ROC pode integrar o conselho fiscal ou ser autónomo em relação a este, sendo a segregação de funções obrigatória nos casos das sociedades anónimas de grandes dimensões e sociedades cotadas - art.º 413.º/2,a)).

### Modelo Anglo-Saxónico

O modelo anglo-saxónico inclui:

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

### Modelo Dualista

O modelo germânico compreende:

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

### Boards

**Board of Directors:**  
Conselho de Administração

**Supervisory Board:**  
Conselho Fiscal

### Boards

**Board of Directors:**  
Conselho de Administração

**Supervisory Board:**  
Comissão de Auditoria

### Boards

**Executive Board of Directors:**  
Conselho de Administração  
Executivo

**Supervisory Board: c**  
Conselho Geral e de Supervisão



# Presença de Administradores Não Executivos

## Modelos de Administração e Fiscalização

### Modelo Clássico

O modelo clássico compreende:

- conselho de administração
- conselho fiscal
- ROC

### Modelo Anglo-Saxónico

O modelo anglo-saxónico, inclui:

- conselho de administração
- comissão de auditoria
- ROC

### Modelo Germânico

O modelo germânico compreende:

- conselho de administração executivo, e
- conselho geral e de supervisão
- ROC

### Modelo Clássico

- delegação de poderes de gestão corrente para comissão executiva (art. 407.º, n.º 4)
- consagração e reforço de deveres de vigilância dos administradores não executivos (art. 407.º, n.º 8)
- **conselho fiscal com mínimo de três membros (art.º 413.º, n.º 4)**
- **nas sociedades cotadas, maioria de membros independentes – art.º 414.º, n.º 6**
- o conselho de administração mantém competência para decidir sobre matérias delegadas (art.º 407.º, n.º 8)

### Modelo Anglo-Saxónico

- membros da comissão de auditoria composta por um mínimo de três administradores todos não executivos - art.º 423.º-B, n.º 2
- **nas sociedades cotadas, maioria de membros independentes – art.º 423.º-B, n.º 5**
- membros da comissão de auditoria simultaneamente administradores e fiscalizadores

### Modelo Germânico

- função de controlo é exercida pelos membros do conselho geral e de supervisão
- não pode haver comissão executiva
- **maioria dos membros do CGS independentes (art. 434.º, n.º 4 e 414.º, n.º 6)**
- **comissão para as matérias financeiras (art.º 278.º, n.º 4 e art.º 444.º, n.º 2), nas sociedades cotadas com maioria de membros independentes**



# Administrador Não Executivo

## Conceito e desenvolvimento no código de governo

### Código de Governo das Sociedades do IPCG

- **Recomendação III.2.**  
O número de membros não executivos do órgão de administração, bem como o número de membros do órgão de fiscalização e o número de membros da comissão para as matérias financeiras **deve ser adequado** à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, mas suficiente para assegurar com eficiência as funções que lhes estão cometidas.
- **Recomendação III.3.**  
Em todo o caso, o número de administradores não executivos deve ser **superior** ao de administradores executivos.



# Administrador Não Executivo Independente

## Conceito e desenvolvimento no código de governo

### Código das Sociedades Comerciais (DL n.º 76-A/2006, de 29 de Março)

- Conceito e critério legal: art.º 414.º, n.º 5 (a propósito dos membros do Conselho Fiscal)  
“Considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade nem se encontre em alguma circunstância susceptível de afectar a sua isenção de análise ou de decisão”
- Articulação com o regime das incompatibilidades, instituído para os membros do Conselho Fiscal, previsto no art.º 414.º-A
- **Independência não pode confundir-se com incompatibilidades; incompatibilidades não se aplicam apenas aos administradores não executivos independentes mas genericamente a todos os titulares dos órgãos de fiscalização das sociedades anónimas**
- Todos os administradores não executivos independentes têm de ser “compatíveis” mas podem existir administradores não executivos que respeitem os critérios de incompatibilidade mas não tenham a qualidade de “independência”
- Extensão aos membros da mesa da assembleia geral (art.º 374.º-A)
- Extensão aos membros da comissão de auditoria no modelo anglo-saxónico (art.º 423.º-B, n.º 3, n.º 4 e n.º 5)
- Extensão aos membros do conselho geral e de supervisão no modelo germânico (art.º 434.º, n.º 3 e n.º 4)

# Administrador Não Executivo Independente

## Conceito e desenvolvimento no código de governo

### Código de Governo das Sociedades do IPCG

#### - Recomendação III.4.

Cada sociedade deve incluir um **número não inferior a um terço mas sempre plural, de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência**. Para efeitos desta recomendação, considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade, nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de:

- (i) **Ter exercido durante mais de doze anos, de forma contínua ou intercalada, funções em qualquer órgão da sociedade;**
- (ii) Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos;
- (iii) Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva;
- (iv) Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo para além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador;
- (v) Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3.º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores da sociedade, de administradores de pessoa coletiva titular de participação qualificada na sociedade ou de pessoas singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada;





# Administrador Não Executivo Independente

## Conceito e desenvolvimento no código de governo

### Código de Governo das Sociedades do IPCG

- **Problemas em aberto:**
- Número plural
- Número não inferior a um terço
- Número não inferior a um terço, **de administradores não executivos** que cumpram os requisitos de independência
- Perda de independência pelo decurso do prazo: "ter exercido durante mais de doze anos, de forma contínua ou intercalada, funções em qualquer órgão da sociedade"
- Não perde qualidade de administrador nem vê levantar-se problema de incompatibilidade
- Aplicação do **princípio comply or explain**
- Carácter indiciário da perda de independência
- Independência não se perde no decurso do mandato
- Após o decurso do tempo, três possibilidades:
  - a sociedade acolhe, confirmando a independência formal por não ter decorrido o prazo
  - a sociedade acolhe porque, apesar de decorrido o prazo, se mantém a independência
  - a sociedade explica que, pese embora não se manter, ou não confirmar a independência, existem razões para considerar preenchida a recomendação
- Excepção: perda de independência pelo decurso do prazo legal
- *Cooling off period*: Recomendação III.5. - O disposto no parágrafo (i) da recomendação III.4 não obsta à qualificação de um novo administrador como independente se, entre o termo das suas funções em qualquer órgão da sociedade e a sua nova designação, tiverem entretanto decorrido pelo menos três anos.



# Administrador Não Executivo Independente

## Questões em aberto

### Código das Sociedades Comerciais (DL n.º 76-A/2006, de 29 de Março)

- Existência de **contradição** entre a qualidade de “independência” e o modelo de designação consensual pelos accionistas?
- Existência de **contradição** entre a qualidade de “independência” e a exigência de participação, dos administradores não executivos na definição, pelo órgão de administração, da estratégia, principais políticas, estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a sociedade em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do cumprimento destas (perigo de proximidade)?
- Existência de **contradição** na exigência de “independência” dos administradores não executivos das sociedades que são totalmente dominadas por outras? Quais são os interesses dignos de protecção?

# Remuneração dos Administradores Não Executivos

## Remuneração Fixa

- Remuneração dos administradores não executivos

- Remuneração fixa para
  - todos os membros não executivos do órgão de gestão (Recomendação V.3.5. - A remuneração dos administradores não executivos não deve incluir nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.)
  - membros dos órgãos de fiscalização (art.º 422.º-A, n.º 1, art.º 423.º-D, e art.º 440.º, n.º 3)
  - presidente da mesa da assembleia geral (art.º 422.º-A)
- Mas não ausência de remuneração, a qual indicaria interesse pessoal no resultado da actividade da sociedade

- Remuneração dos administradores não executivos independentes

- Remuneração obrigatoriamente fixa (art.º 422.º-A e art.º 423.º-D)

# Poderes e deveres dos Administradores Não Executivos

## Critério geral de actuação da administração

### Deveres fundamentais dos administradores

- Art.º 64.º e 72.º do CSC
  - Deveres de cuidado
  - Deveres de lealdade
  - art.º 64.º, n.º 2: “Os titulares de órgãos sociais com funções de fiscalização devem observar deveres de cuidado, empregando para o efeito **elevados padrões de diligência profissional** e deveres de lealdade, no interesse da sociedade.”

### Poder-dever de vigilância dos administradores não executivos

- Art. 407.º, n.º 8):
- Dever de acompanhar e vigiar o desenvolvimento da actividade social pelos administradores executivos (com base na obrigação de administração diligente da sociedade, conforme o art.º 405.º e 64.º, n.º 1, a)
- O administrador não executivo deve
  - Conhecer
    - poder-dever de obtenção de informações e de inspecção:
  - Avaliar
    - poder-dever de avaliação:
  - Reagir
    - poder-dever de reacção:
      - exemplos de poderes: provocar a intervenção do C.A., convocar reunião do C.A.); votar em sentido contrário ao prejudicial para a sociedade; manifestar oposição; lavrar em acta declaração de voto;
      - exemplos de deveres: dever de evitar a prática de actos danosos, dever de manifestar discordância, dever de emitir instruções, dever de comunicar os factos ao conselho fiscal

# Responsabilidade dos Administradores Não Executivos

## Âmbito e Tipologia

- **Responsabilidade solidária aferida nos termos gerais (art.º 81.º)**
- **Responsabilidade por violação do dever de vigilância**
  - Responsabilidade por culpa “in vigilando” ou por não provocar a intervenção do conselho de administração (art.º 407.º, n.º 8, e 64.º, n.ºs. 1 e 2);
  - Responsabilidade dos membros da comissão de auditoria, nos mesmos termos dos membros do conselho fiscal (art. 81.º);
  - Responsabilidade dos membros do conselho geral e de supervisão, nos mesmos termos dos membros do conselho fiscal (art. 81.º).
  - Responsabilidade perante a sociedade (art.º 72.º, n.º 1):
    - responsabilidade exige culpa (art.º 72.º, n.º 1)
    - exclusão de responsabilidade dos administradores que não tenham participado na deliberação ou tenham votado vencido (art.º 72.º, n.ºs. 2 e 4)
    - responsabilidade dependente de demonstração que danos não se teriam produzido caso tivessem cumprido as suas obrigações de vigilância e reacção
    - acção de responsabilidade depende de deliberação dos sócios (art.º 75.º, n.º 1)
    - responsabilidade não pode ser excluída ou limitada (art.º 74.º, n.º 1)
    - possibilidade de renúncia ou transacção é condicionada (art.º 74.º, n.º 2).
  - Responsabilidade perante os credores sociais (art. 78.º, n.º 1 – acção directa dos credores)
  - Responsabilidade perante os sócios e terceiros, pelos danos directamente causados (art. 79.º)
  - **Admissibilidade da aplicação da Business Judgement Rule**

# Responsabilidade dos Administradores Não Executivos

## Âmbito e Tipologia

- **Responsabilidade contra-ordenacional**

- Responsabilidade por factos típicos legalmente previstos que constituem ilícitos contra-ordenacionais
  - exemplos: omissão das menções obrigatórias em actos externos (art. 528.º, CSC); divulgação de informação falsa ou ambígua (art. 389.º, n.º 1, alínea a) do CVM)

- **Responsabilidade penal**

- Responsabilidade por factos típicos legalmente previstos que constituem ilícitos penais.
  - exemplos: abuso de informação (art. 378.º do CVM.); desobediência (art. 381.º do CVM).

# Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria

## Publicização do governo das sociedades

- Lei n.º 148/2015, de 9 de Setembro

- Artigo 3.º - Fiscalização das entidades de interesse público

1 — As entidades de interesse público adotam um dos modelos de administração e fiscalização previstos no n. 1 do artigo 278.º do Código das Sociedades Comerciais, sendo aplicável, no caso do modelo previsto na alínea a) do referido artigo, o disposto na alínea b) do n.º 1 do artigo 413.º do mesmo Código.

2 — Sem prejuízo de outras exigências legais aplicáveis em razão do setor de atividade, do tipo societário ou de outras especificidades, o órgão de fiscalização das entidades de interesse público está sujeito pelo menos aos seguintes requisitos de composição:

...

**c) A maioria dos seus membros, incluindo o seu presidente, deve ser considerada independente, nos termos do n.º 5 do artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais.**

- Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria

- Artigo 2.º - Definições

m) «Órgão de fiscalização»:

i) No caso das sociedades anónimas e de outras entidades que adotem, por imposição legal ou estatutária, um dos modelos de fiscalização previstos no Código das Sociedades Comerciais, o conselho fiscal, a comissão de auditoria ou o conselho geral e de supervisão;

# Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria

## Publicização do governo das sociedades

- Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria

- Artigo 4.º - Atribuições da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

...

n.º 4 — Cabe exclusivamente à CMVM, entre outras atribuições legalmente definidas pela legislação nacional e europeia:

...

b) Avaliar o desempenho do órgão de fiscalização de entidades de interesse público, nos termos previstos no artigo 27.º do Regulamento (UE) n.º 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014;

- Artigo 44.º - Regulamentação

n.º 1 — A CMVM elabora os regulamentos necessários à concretização e ao desenvolvimento das matérias relacionadas com a auditoria, ouvindo a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, nomeadamente quanto aos seguintes aspetos:

...

d) Deveres de informação pelas entidades de interesse público à CMVM;

...

**j) Avaliação do desempenho do órgão de fiscalização de entidades de interesse público.**



# Estatuto do Administrador Não Executivo

## Publicização do governo das sociedades

### Críticas ao Quadro actual

- Obrigação de os sócios accionistas terem de encontrar administradores que não lhes sejam afectos para preencher órgãos que não seguem os seus interesses, subsistindo uma parcela cada vez menor de lugares disponíveis para os próprios accionistas e para aqueles que lhes são próximos
- Crescente publicização do direito das sociedades cotadas
- Crescente intervenção e interferência do Estado na governação das sociedades cotadas
- Ausência de justificação para o controlo existente e crescente e sobre a respectiva actividade
- Crescente dificuldade dos administradores não executivos na resposta às suas funções de:
  - Definição Estratégica
  - Participação nas Decisões
  - Supervisão
- Exemplo: membros da comissão de auditoria devem estar presentes, enquanto administradores, nas reuniões de conselho de administração (art.º 423.º-G, n.º 1, b)) e devem reunir em separado seis vezes por ano (art.º 423.º-G, n.º 1, a))

# Os Desafios dos Conselhos de Administração

## Eficácia e Eficiência

Composição e Dinâmicas	Informação: Qualidade e Processos	Foco no Essencial
Complementaridade ( <i>know-how</i> , experiência e competência)	Adequação (conteúdos e quantidades adequados)	Definição (assuntos que adicionam valor à gestão e aos <i>shareholders</i> )
Diversidade (género, etnia, personalidade, etc.)	T e m p o ( f o r n e c i d a atempadamente)	Antecipação (problemas e oportunidades)
Independência (capacidade de julgamento mas também carácter e inteligência emocional)	Proximidade (imersão no negócio para além das reuniões do CA)	Optimização (tempo e energia dos membros dos Board)

Objectivo:

A composição do órgão de administração deve permitir uma tomada de decisão eficiente e conforme ao interesse da sociedade, atendendo aos interesses de longo prazo dos accionistas e ponderando os interesses das demais partes interessadas

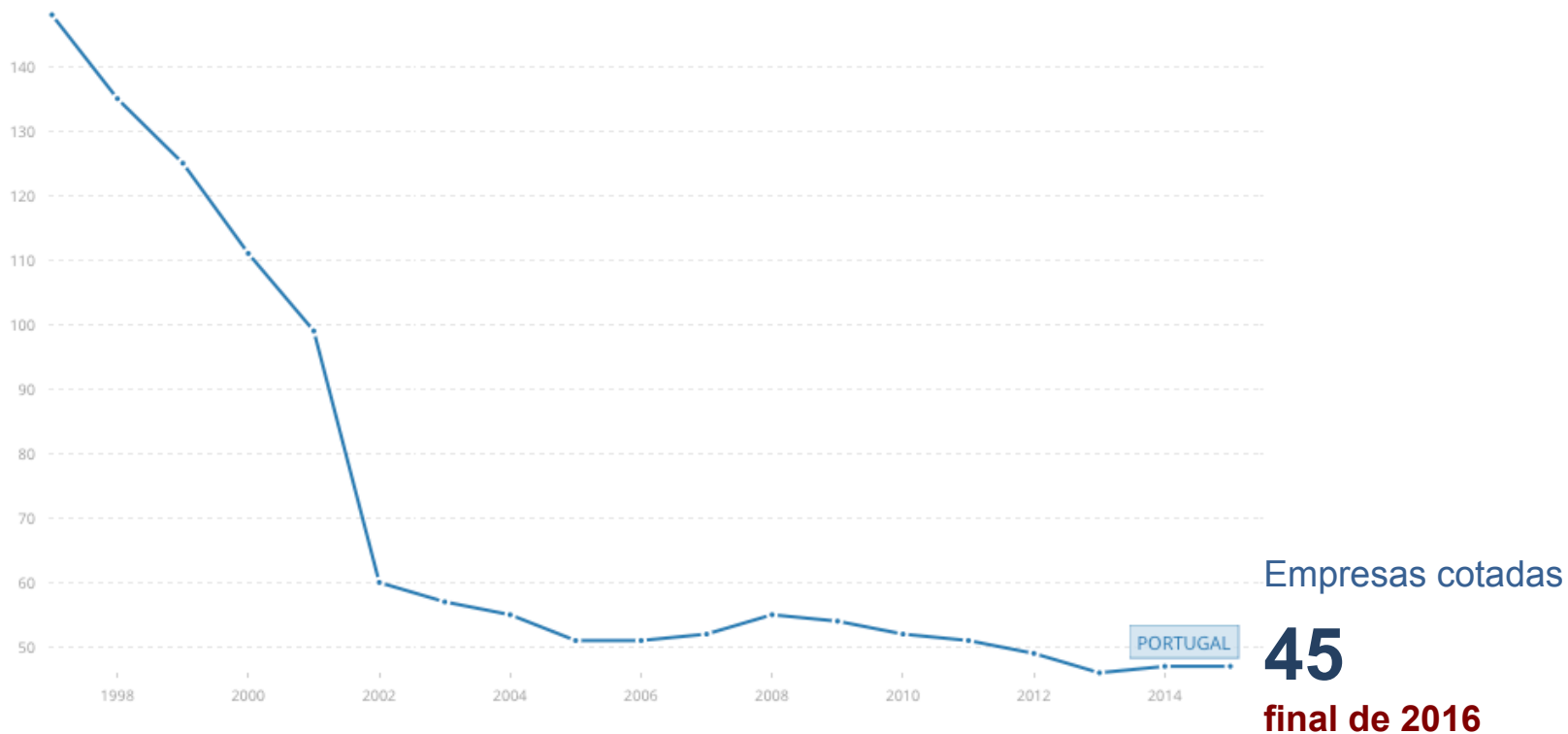
Robert I. Tricker: "Corporate governance is different from management. Management runs the enterprise. The board or governing body ensures that it is being run well and in the right direction.", Corporate Governance, Gower Press, 1984

# Contexto Regulatório

## Situação de grande fragilidade da Bolsa de Valores

Empresas cotadas

**148**  
em 1997



World Bank national accounts data,

# Contexto Regulatório

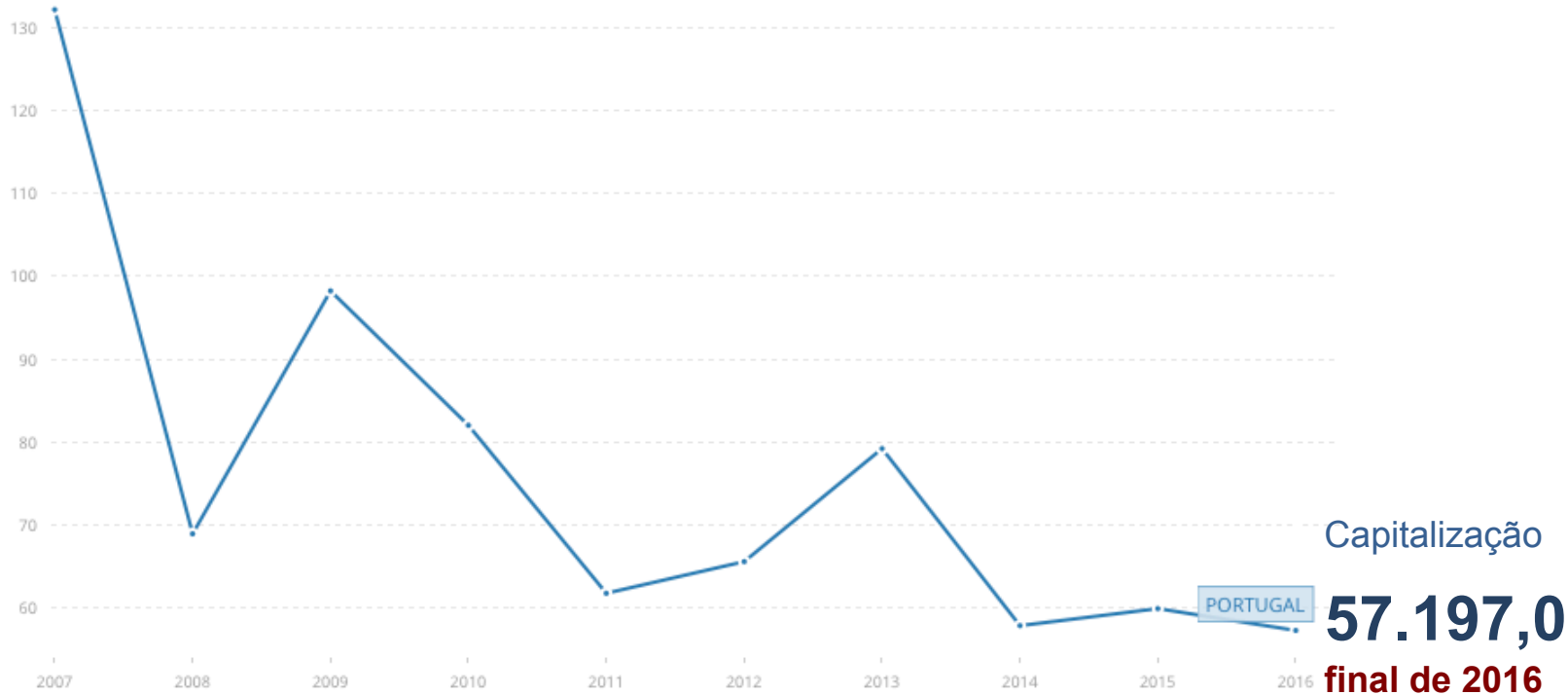
## Situação de grande fragilidade da Bolsa de Valores

Capitalização bolsista doméstica

# 132.239,0

Dólares (*milhões*)

em 2007



World Bank national accounts data, and World Federation of Exchanges database

# Contexto Regulatório

## Situação de grande fragilidade da Bolsa de Valores

Índice PSI 20

**13.019,36**

pontos

em 2007

Índice PSI 20

**4.679,20**

pontos

em Dezembro 2016

O principal índice bolsista português tem permanecido numa situação de grande instabilidade, composto por apenas dezoito títulos, ou menos, por impossibilidade de se proceder à sua recomposição face à inexistência de empresas cotadas que cumpram os critérios mínimos de dimensão, dispersão de capital e liquidez, estabelecidos para o efeito.

Volume de Transacções

**22.370,60**

Euro (*milhões*) – média mensal

em 2007

Volume de Transacções

**1.663,0**

Euro (*milhões*)

em Dezembro 2016

# Estatuto dos Administradores Não Executivos de Sociedades Cotadas

Abel Sequeira Ferreira, Diretor Executivo da AEM

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

